

Samoocena rady nadzorczej

Ewa Pietrusińska, Robert Pietrusiński

Artykuł poświęcony jest problematyce samooceny rady nadzorczej. Samoocena jest nowym zadaniem dla rady; stanowi ona dokument, który ma być zatwierdzony na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy. Celem autorów jest ukazanie standardów i wymiarów samooceny. W szczególności piszą oni o takich kwestiach jak: kwalifikacje i profesjonalizm członków rady, ich niezależność, relacje pomiędzy członkami rady a zarządem.

Autorzy twierdzą, że ocena pracy jest jednym z kluczowych elementów roli, jaką rada nadzorcza pełni w spółce akcyjnej.

1. Wstęp

Gremia naukowców i praktyków toczą dyskusje i zastanawiają się nad poprawieniem efektywności i wizerunku rady nadzorczej. Wzrost zadań stawianych radzie nadzorczej w spółkach publicznych idzie w parze z jej odpowiedzialnością; dlatego też nie chodzi wyłącznie o to, co robi rada nadzorcza, jakie ma kompetencje ustawowe i co powierza jej statut, ale jak je wykonuje. Od kilku lat mamy do czynienia z ostrą krytyką rad nadzorczych zarówno na świecie, jak i w realiach polskich. Rady nadzorcze są często terenem walki o władzę nad firmą. Jaka więc powinna być rada nadzorcza, gdyż to właśnie na niej spoczywają zadania zarządzania logistycznego? Kluczowe znaczenie dla efektywnego działania spółki i jej rynkowego sukcesu mają systemy kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem. Ważnym elementem w tym procesie jest rada nadzorcza, która dokonuje finalnej oceny działania wspomnianych systemów.

2. Zadania rady nadzorczej

W zaleceniach Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. czytamy, że rola nadzoru jest powszechnie postrzegana w takich obszarach jak nominowanie członków zarządu, ich wynagrodzenie oraz rewizja ich działalności (Zalecenie Komisji 2005: L52/L51). Oczekuje się, że rada nadzorcza będzie sporządzać ocenę sytuacji spółki, a także raz w roku dokonywać oceny swojej pracy i przedstawiać te dwa raporty walnemu zgromadzeniu. Zapisy te znalazły również swój wyraz w dobrych praktykach spółek notowanych na GPW; wyraźnie zwraca się w nich uwagę, że poza czynnościami wymie-

nionymi w przepisach prawa, rada nadzorcza powinna przedstawić zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu zarówno ocenę sytuacji spółki przy uwzględnieniu oceny systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, jak również ocenę swojej pracy. Rada nadzorcza dokonuje ogólnego przeglądu strategii spółki, planów działania, rocznych budżetów i biznes planów. To do rady należy okresowe formułowanie celów przedsiębiorstwa oraz ich monitorowanie i kontrola. Rada powinna kontrolować zaciąganie kredytów, poważniejsze wydatki inwestycyjne spółki i wycofywanie zainwestowanego kapitału. Do rady należy dobór osób na główne stanowiska menedżerskie i określanie ich wynagrodzenia. To rada nadzorcza wykrywa potencjalne i rzeczywiste konflikty pomiędzy spółką a członkami zarządu, akcjonariuszami, zapobiega tym konfliktom i je rozwiązuje. Rada ma zapewnić spółce niezależny audyt finansowy, dbać o zgodność dokumentacji księgowej ze sprawozdawczością finansową, efektywną kontrolę wewnętrzną, a także kontrolę przestrzegania prawa przez służby finansowe spółki. Rada nadzorcza zobowiązana jest oceniać skuteczność instrumentów zarządzania oraz dokonywać w tym względzie odpowiednich zmian. Do rady należy także nadzór nad upowszechnianiem wymaganych przez prawo informacji o spółce. Rada nadzorcza w swoim działaniu ma służyć nie tylko ochronie interesów właścicieli kapitału przed samowolą menedżerów, ale być kluczowym organem decyzyjnym określającym kierunki rozwoju i strategii spółki w otoczeniu społeczno-ekonomicznym.

Samoocena pracy dokonana przez radę nadzorczą jest nowym elementem, mającym podnosić efektywność nadzoru. Jest to również dodatkowy materiał dla walnego zgromadzenia. Akcjonariusze otrzymują bowiem dodatkową informację, w oparciu o którą udzielają członkom rady nadzorczej absolutorium z wykonywanych przez nich obowiązków.

3. Absolutorium

Pojęcie absolutorium pojawiło się w Kodeksie spółek handlowych i zastąpiło pojęcie „skwitowanie” z Kodeksu handlowego. Absolutorium jest wyrazem oceny członków zarządu i rady nadzorczej przez walne zgromadzenie. Każdy członek zarządu i rady nadzorczej podlega indywidualnej ocenie. Oznacza to, iż walne zgromadzenie głosuje za lub przeciw udzieleniu absolutorium każdemu członkowi zarządu i rady nadzorczej. Jedno głosowanie na wszystkich członków zarządu czy rady nadzorczej jest niedopuszczalne. Kwestię udzielenia absolutorium reguluje przepis art. 395 Ksh, w którym czytamy: „Zwyczajne walne zgromadzenie powinno się odbyć w terminie sześciu miesięcy po upływie każdego roku obrotowego. Przedmiotem obrad zwyczajnego walnego zgromadzenia powinno być (...) udzielenie członkom organów spółki absolutorium z wykonywania przez nich obowiązków”. Udzielanie absolutorium dotyczy wszystkich członków zarządu i rady nadzorczej, którzy pełnili swoje funkcje w ostatnim roku obrotowym, i jest

wyrazem aprobaty dla działalności członków władz. Udzielenie absolutorium nie uwalnia członków władz spółki od ewentualnej odpowiedzialności wobec spółki. Przepis art. 487 Ksh wyraźnie stanowi, iż „w przypadku wytoczenia powództwa o naprawienie szkody, osoby obowiązane do naprawienia szkody nie mogą powoływać się na uchwałę walnego zgromadzenia udzielającą im absolutorium”. Z drugiej strony nieudzielenie absolutorium może mieć różne skutki dla członka władz spółki. I tak na przykład w spółkach z udziałem Skarbu Państwa osoba, której nie udzielono absolutorium, nie może być powołana przez najbliższe trzy lata do władz spółek (z mandatu „Skarbu Państwa”) (Zasady Nadzoru Właścicielskiego 2005: 8). Z drugiej strony w spółkach niebędących spółkami z udziałem Skarbu Państwa nieudzielenie absolutorium może nie wywoływać żadnych skutków. Łatwo można sobie wyobrazić sytuację, kiedy członek zarządu jest jednocześnie akcjonariuszem spółki. Przy głosowaniu nad udzieleniem sobie absolutorium jest wyłączony od głosowania. Przepis art. 413 Ksh wyraźnie stanowi, iż akcjonariusz nie może głosować nad udzieleniem sobie absolutorium. Może natomiast głosować nad powołaniem siebie jako członka zarządu na następną kadencję.

Należy się zastanowić, jakie przesłanki decydują przy powzięciu uchwały przez walne zgromadzenie w kwestii udzielania absolutorium? W cytowanych zasadach nadzoru właścicielskiego zawarto kryteria oceny rady nadzorczej w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Tej oceny dokonuje odpowiedni departament Nadzoru Właścicielskiego Ministerstwa Skarbu Państwa. Między innymi ocenia się częstotliwość oraz sposób utrzymywania kontaktu z departamentem nadzoru odnośnie przekazywania informacji o zagrożeniach, nieprawidłowościach i niepokojach występujących w spółkach. Nieudzielenie absolutorium przez walne zgromadzenie w spółkach z mniejszościowym udziałem Skarbu Państwa podlega wnikliwej analizie przez odpowiedni departament nadzoru. Jeżeli brak absolutorium dla przedstawiciela Skarbu Państwa w spółkach będzie wynikał z polityki realizowanej przez akcjonariusza większościowego sprzecyjnej z interesem Skarbu Państwa, to fakt ten nie może mieć wpływu na powołanie w przyszłości tej osoby do rad nadzorczych. Tęgo rodzaju konstrukcja oceny pracy rady nadzorczej jest niezgodna z ideą mówiącą, że rada działa w szeroko pojętym interesie spółki prawa handlowego, jaką jest spółka kapitałowa. Tak pojmowane funkcjonowanie rady jawi się jako działanie zgodne z aktualnym interesem politycznym, bo nie większościowego akcjonariusza, jakim jest Skarb. Rada i jej członkowie z nadania Skarbu Państwa nie mogą w tej sytuacji sprostać nowym wyzwaniom dynamicznej gospodarki. Zgodnie z zasadami nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa, jednym z dokumentów przygotowywanych na walne zgromadzenie jest wniosek rady nadzorczej o udzielenie poszczególnym członkom zarządu absolutorium (Zasady Nadzoru Właścicielskiego 2005: 55). Regułą jest, iż rada nadzorcza składa wniosek o udzielenie lub nie absolutorium członkom zarządu i rady nadzorczej. Nie ma również praktyki, żeby zarząd spółki wnosił o nieudzielenie

absolutorium członkom rady nadzorczej. O ile istnieją formalne przesłanki do udzielenia absolutorium członkom zarządu (jest to wniosek rady nadzorczej), to udzielenie absolutorium członkom rady nadzorczej opiera się na wniosku samej rady. Wynikiem samooceny rady mógłby być wniosek o nieudzielenie absolutorium poszczególnym członkom rady, byłaby to jednak sytuacja szczególnie konfliktowa. Rada nadzorcza składa się najczęściej z trzech do siedmiu osób. W skład rady nadzorczej wchodzi osoby w różnym wieku i o zróżnicowanym wykształceniu i statusie społecznym. W spółkach z udziałem Skarbu Państwa w skład rady nadzorczej wchodzi osoby wybrane przez pracowników spółki. W takiej sytuacji często dochodzi do konfliktu pomiędzy członkami rady, ale nie przekłada się to na oficjalną samoocenę, zwłaszcza skutkującą wnioskiem o nieudzielenie absolutorium poszczególnym członkom rady. Taki wniosek musiałby być podjęty w formie uchwały samej rady. Samoocena rady nadzorczej może dotyczyć działania rady jako całości i jest złagodzona przez samą radę. Rada ocenia swoje dokonania i wnioskuje o jeszcze lepszą pracę w czasie następnej kadencji.

4. Standard samooceny rady nadzorczej

Niezależnie od powyższych uwag należy zadać sobie pytanie, jakie kryteria powinny być przyjęte przy dokonywaniu samooceny przez radę nadzorczą. Zalecenia Komisji Europejskiej zwracają uwagę zwłaszcza na kwalifikację członków rady nadzorczej, czas przy wykonywaniu obowiązków nadzorczych, a także przejrzystość i komunikację pomiędzy radą nadzorczą i zarządem.

Rada nadzorcza jest organem strategicznym spółki, „sztabowcem”, który bierze udział w zarządzaniu ryzykiem, działa w interesie spółki. Poszczególni jej członkowie muszą mieć świadomość współodpowiedzialności za swoje działania. Jest to możliwe wtedy, gdy ci, którzy zasiadają w radzie, wiedzą, jaka jest rola korporacji dla rozwoju gospodarki, jak funkcjonuje spółka w warunkach swego otoczenia, na czym polega kultura organizacyjna na różnych etapach życia organizacji. Rada ma obowiązek strategicznego myślenia o sprawach spółki, monitorowania strategii i reagowania na zdarzenia, których konsekwencją może być potrzeba zmiany strategii np. przy utracie dominującej pozycji rynkowej. W przepisie art. 382 § 1 zwraca się uwagę na stały nadzór rady nadzorczej nad działalnością spółki we wszystkich jej dziedzinach. To ogólne sformułowanie staje się coraz bardziej pojemne i dotyczy współczesnej roli rady nadzorczej w zarządzaniu spółką przy uwzględnieniu jej odpowiedzialności społecznej (Peszek 2006: 69). Dopiero przy tym stanie świadomości rady i jej członków można mówić w naszym mniemaniu o właściwej samoocenie.

Aby rada nadzorcza była skuteczna, jej członkowie muszą dysponować odpowiednią wiedzą fachową, doświadczeniem i właściwymi kwalifikacjami. W zaleceniach Komisji Europejskiej słusznie zwraca się uwagę na to, że

określenie, czym są właściwe kwalifikacje, należy zostawić samej spółce, gdyż mogą być one uzależnione np. od rodzaju działalności prowadzonej przez spółkę, jej wielkości czy otoczenia; jednocześnie trzeba mieć na uwadze to, że rada jako całość powinna spełniać kryteria kwalifikacyjne. Dlatego też w składzie rady powinni się znaleźć członkowie, którzy zapewniają zróżnicowaną wiedzę i doświadczenie przy wykonywaniu zadań; szczególnie ważne zadania spoczywają na członkach komitetu audytu, którzy cały czas powinni aktualizować swoją wiedzę w zakresie finansów i rachunkowości.

W zaleceniach – co, naszym zdaniem, ważne – mówi się o potrzebie zapewnienia każdemu nowemu członkowi rady indywidualnego programu szkolenia w zakresie jego obowiązków, a także doskonalenia wiedzy. Przy zgłoszeniu walnemu zgromadzeniu kandydatury na członka rady, konieczne jest przedstawienie jego konkretnych kompetencji. By umożliwić ocenę kompetencji członka rady walnemu zgromadzeniu, ale także rynkowi i społeczeństwu, rada nadzorcza powinna każdego roku przedstawić informację dotyczącą przygotowania poszczególnych członków do pełnienia przez nich funkcji w radzie. Chodzi o to, by skład rady odzwierciedlał potrzeby spółki na poszczególnych etapach jej rozwoju. Istotne jest też, aby wiedza członka rady nadzorczej szła w parze z jego doświadczeniem zawodowym.

Kwalifikacje członków rady nadzorczej powinny również zapewnić ich niezależne działanie. Według zaleceń Komisji Europejskiej za niezależnego członka rady nadzorczej uznać należy osobę, która nie ma powiązań gospodarczych, rodzinnych lub innych ze spółką, z jej akcjonariuszem mającym pakiet kontrolny lub kierownictwem.

Według dobrych praktyk 2008 spółek notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych, kryteria niezależności powinno spełniać przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej. Według naszej opinii, niezależność to przede wszystkim nieskrępowane i odważne myślenie w podejmowaniu decyzji, przy uwzględnieniu etyki biznesu i twardych praw ekonomicznych. Skład rady powinien uwzględniać jej wyzwania strategiczne, być ich gwarantem, gdyż rada dzieła w interesie spółki.

Odpowiednie funkcjonowanie rady, to również możliwość zaangażowania się jej członków w sprawy spółki. Każdy członek rady nadzorczej powinien poświęcić swoim obowiązkom wystarczającą ilość czasu. Istotne w tym względzie wydaje się zalecenie Komisji Europejskiej, które mówi o tym, że przy zgłaszaniu kandydatów do rady nadzorczej, konieczne jest ujawnienie ich innych zobowiązań zawodowych; ponadto rada powinna być informowana o późniejszych zmianach w tym zakresie. Jak czytamy w zaleceniu, rada powinna co roku gromadzić dane na temat zobowiązań zawodowych swoich członków i udostępnić te informacje w swoim sprawozdaniu rocznym (Zalecenie Komisji 2005: L52/L51). Sądzymy, że do tego zagadnienia należy podchodzić z dużą dozą rozsądku i w sposób niezbyt formalny. W naszym przekonaniu tego rodzaju wymóg ma na celu wyeliminowanie tak zwanej synekury i pozorowego, a często fikcyjnego uczestnictwa w składzie rady

nadzorczej osoby, dla której zasiadanie w radzie sprowadza się jedynie do uzyskiwania dodatkowych korzyści majątkowych.

Aby ocenić efektywność nadzoru korporacyjnego w spółce akcyjnej, należy przyrzeć się relacjom między radą nadzorczą a zarządem; jednocześnie trzeba odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób rada nadzorcza bierze udział w zarządzaniu korporacją. Jest to zagadnienie dość złożone. Regulacja prawna nie przesądza z góry o jej pozycji i roli w spółce. Kodeks spółek handlowych pozostawia w tej mierze dużą przestrzeń działania samej radzie. Jest to w naszym przekonaniu prawidłowy kierunek, gdyż każda spółka ma swoją specyfikę, działa w różnych warunkach politycznych, ekonomicznych i społecznych. Pozycja rady nadzorczej zależy również od struktury własnościowej spółki np. spółki z udziałem Skarbu Państwa. Nie ulega jednak wątpliwości, że rada nadzorcza powinna wypracować sobie własny sposób funkcjonowania i procedowania, mając na uwadze fakt, że jest strategicznym ogniwem zarządzania. Rola rady i zarządu w spółce musi być bardzo jasno sprecyzowana z uwzględnieniem odrębności zadań obu organów. Dlatego uważamy, że art. 375 Ksh mówiący o tym, iż rada nie może wydawać wiążących poleceń zarządowi, ma bardzo istotne znaczenie w kontekście komunikacji między tymi dwoma organami. Po pierwsze jest to sygnał, że w statucie spółki akcyjnej należy bardzo konsekwentnie i wyraźnie określić zadania rady wobec zarządu, np. wyrażanie zgody na dokonywanie określonych czynności przez zarząd; po drugie ustawodawca podkreśla w ten sposób strategiczną pozycję rady nadzorczej. Rada nie może być włączona w bieżące dziesiątki spraw poprzez proces aprobaty dla wielu decyzji zarządu o charakterze operacyjnym. W przeciwnym razie nie mogłaby oceniać strategicznych działań zarządu. Jak podkreśla A. Opalski, im większa spółka, a tym samym skomplikowana i wyspecjalizowana działalność i struktura organizacyjna, tym bardziej nadzór rady musi się ograniczać do zagadnień o charakterze ogólnym; dotyczy to przede wszystkim strategii gospodarczej przedsiębiorstwa, systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, obsadzania przez zarząd stanowisk kierowniczych (Opalski 2006: 336).

Dlatego też przy samoocenie rada powinna sobie zadać pytanie, czy faktycznie funkcjonuje jako organ strategiczny i czy wywiązuje się z tego zadania; czy komunikacja między nią a zarządem jest właściwa w tym względzie? Stąd też kolejnym obszarem wymagającym samooceny przez radę jest charakter i obieg informacji. Zebranie informacji i oparta na nich wiedza może być podstawą do wymiany opinii z kierownictwem spółki (Lis, Sterniczuk 2005: 423, 527).

Przedmiotem samooceny rady powinien być też sposób sprawowania kontroli. Kontrola może mieć charakter wstępny, bieżący i końcowy. Tradycyjnie postrzegana kontrola ma charakter następczy; rada nadzorcza stwierdza nieprawidłowości i formułuje wnioski. Słusznie podkreśla A. Opalski, że znacznie skuteczniejsza jest kontrola wstępna i bieżąca, sprawowana

w sposób ciągły, która towarzyszy procesom planowania i realizacji (Opalski 2006: 339). Ten właśnie obszar działania rady pozwala na udział w zarządzaniu strategicznym i decyduje o powodzeniu spółki w dłuższej perspektywie. Proces oceny dostarcza wniosków do dalszych usprawnień. Rada powinna przygotować własny plan działalności, co ułatwi jej monitorowanie i doskonalenie swojej pracy.

5. Wnioski

Coroczny raport samooceny powinien być dokonywany przez określonego członka rady lub komitet i zaaprobowany przez całą radę. Sposób prowadzenia samooceny może być, według nas, częścią regulaminu rady nadzorczej. Samooceena będzie więc dokumentem pozwalającym na usprawnienie skuteczności działania rady, a jednocześnie dodatkową i ważną informacją dla walnego zgromadzenia przy udzielaniu absolutorium poszczególnym członkom rady.

Samooceena rady nadzorczej nie wiąże walnego zgromadzenia. Może ono udzielić lub odmówić udzielenia absolutorium wszystkim lub poszczególnym członkom rady, może wreszcie zmienić skład rady. Wskazane byłoby dokonywanie tego rodzaju zmian w oparciu o kryteria merytoryczne, do których należy jakość pracy członków rady nadzorczej.

Informacje o autorach

Dr Ewa Pietrusińska – Katedra Prawnych Problemów Administracji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

E-mail: EPietrusinska@mail.wz.uw.edu.pl.

Dr Robert Pietrusiński – Katedra Prawnych Problemów Administracji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

Bibliografia

- Lis, K.A., Sterniczuk, A. 2005. *Nadzór korporacyjny*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Opalski, A. 2006. *Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, Warszawa: CH Beck.
- Peszko, A. 2006. *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difu sp. z o.o.
- Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej) (2005/162/WE). Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej. L52/51.
- Zasady Nadzoru Właścicielskiego Nad Spółkami z Udziałem Skarbu Państwa oraz Innymi Państwowymi Osobami Prawnymi, Wydawnictwo MSP 2005 r.