

JACEK GAD

---

# **Rachunkowość w procesie nadzoru w spółkach publicznych**



W Y D A W N I C T W O  
UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 2011

JACEK GAD

**Rachunkowość  
w procesie nadzoru  
w spółkach  
publicznych**



W Y D A W N I C T W O  
UNIwersytetu Łódzkiego • ŁÓDŹ 2011

RECENZENT

*Magdalena Jerzemowska*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Iwona Gos*

OPRACOWANIE TECHNICZNE I ŁAMANIE

*Leonora Wojciechowska*

KOREKTORZY

*Katarzyna Gorzkowska, Dorota Stępień*

PROJEKT OKŁADKI

*Barbara Grzejszczak*

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011

ISBN 978-83-7525-614-7

<https://doi.org/10.18778/7525-614-7>

## Spis treści

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp .....                                                                                                                                  | 5   |
| Rozdział 1. Nadzór korporacyjny w teorii i praktyce przedsiębiorstwa .....                                                                   | 15  |
| 1.1. Zarządzający i właściciel kapitału a nadzór korporacyjny .....                                                                          | 15  |
| 1.1.1. Zarządzający i właściciel kapitału w teoriach przedsiębiorstwa .....                                                                  | 15  |
| 1.1.2. Teoria agencji a relacje pomiędzy zarządzającym i właścicielem kapitału .....                                                         | 21  |
| 1.1.3. Istota, klasyfikacja i kluczowe modele nadzoru korporacyjnego .....                                                                   | 26  |
| 1.2. Zarządzający i rada nadzorcza wobec nadzoru korporacyjnego .....                                                                        | 37  |
| 1.2.1. Nadzór a kontrola w przedsiębiorstwie .....                                                                                           | 37  |
| 1.2.2. Relacje między radą nadzorczą i zarządem jako organami przedsiębiorstwa .....                                                         | 44  |
| 1.2.3. Proces komunikacji zarządu z radą nadzorczą .....                                                                                     | 50  |
| 1.3. Rola rady nadzorczej w procesie nadzoru – rozwiązania polskiej praktyki gospodarczej .....                                              | 53  |
| 1.3.1. Zadania i kompetencje rady nadzorczej w polskich spółkach publicznych .....                                                           | 53  |
| 1.3.2. Rola komitetów w procesie profesjonalizacji działalności rad nadzorczych .....                                                        | 61  |
| 1.3.3. Prawo do informacji rad nadzorczych w warunkach asymetrii informacji .....                                                            | 65  |
| Rozdział 2. System rachunkowości jako podstawowe źródło informacji o działalności spółki .....                                               | 71  |
| 2.1. System informacyjny rachunkowości a system informacyjny przedsiębiorstwa .....                                                          | 71  |
| 2.1.1. Istota systemu informacyjnego przedsiębiorstwa .....                                                                                  | 71  |
| 2.1.2. Miejsce systemu informacyjnego rachunkowości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa .....                                          | 78  |
| 2.1.3. Cele i kluczowe atrybuty systemu informacyjnego rachunkowości .....                                                                   | 81  |
| 2.2. Informacje generowane przez system rachunkowości i ich rola w podejmowaniu decyzji ekonomicznych .....                                  | 85  |
| 2.2.1. Rachunkowość finansowa i zarządcza jako kluczowe elementy systemu informacyjnego rachunkowości .....                                  | 85  |
| 2.2.2. Główne obszary wykorzystania informacji dostarczanych przez system rachunkowości .....                                                | 90  |
| 2.2.3. Rola informacji pochodzących z systemu rachunkowości w zarządzaniu i rozliczeniach z właścicielem kapitału .....                      | 96  |
| 2.3. Sprawozdania finansowe wobec wyzwań współczesnego biznesu – ujęcie krajowe i międzynarodowe .....                                       | 102 |
| 2.3.1. Harmonizacja rachunkowości a zmiany priorytetów biznesowych .....                                                                     | 102 |
| 2.3.2. Sprawozdanie finansowe a raport finansowy w świetle obecnie obowiązujących krajowych i międzynarodowych regulacji rachunkowości ..... | 109 |
| 2.3.3. Sprawozdanie finansowe a raport biznesowy .....                                                                                       | 117 |
| Rozdział 3. Funkcjonowanie rad nadzorczych w polskich publicznych spółkach akcyjnych a system rachunkowości – badanie empiryczne .....       | 131 |
| 3.1. Charakterystyka badania .....                                                                                                           | 131 |
| 3.1.1. Rada nadzorcza w świetle zmian prawa bilansowego – zarys problemu badawczego .....                                                    | 131 |
| 3.1.2. Zakres badania na tle dotychczasowych badań dotyczących funkcjonowania rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych .....          | 140 |
| 3.1.3. Cel główny i cele szczegółowe badania .....                                                                                           | 144 |



|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.4. Opis grupy i metody badawczej oraz organizacji badania .....                                                                       | 145 |
| 3.1.5. Charakterystyka narzędzia badawczego, sposobu przetwarzania danych i prezentacji wyników .....                                     | 147 |
| 3.2. Rada nadzorcza we współczesnej publicznej spółce kapitałowej – zestawienie opinii respondentów .....                                 | 149 |
| 3.2.1. Obszary funkcjonowania rad nadzorczych w publicznych spółkach kapitałowych .....                                                   | 149 |
| 3.2.2. Komunikacja między zarządem a organem nadzoru z wykorzystaniem informacji pochodzących z systemu rachunkowości .....               | 160 |
| 3.2.3. Odpowiedzialność rad nadzorczych za wiarygodność systemu informacyjnego rachunkowości .....                                        | 170 |
| 3.3. Współczesna rada nadzorcza a system rachunkowości – wnioski sformułowane na podstawie badania .....                                  | 174 |
| 3.3.1. Członkowie rad nadzorczych jako nadzorujący działania zarządu oraz pełniący rolę doradcy .....                                     | 175 |
| 3.3.2. System informacyjny rachunkowości jako istotne narzędzie komunikacji między zarządem a radą nadzorczą .....                        | 176 |
| 3.3.3. Ograniczony wpływ regulacji prawa bilansowego na rozszerzenie obowiązków rady nadzorczej związanych z systemem rachunkowości ..... | 178 |
| Rozdział 4. Pakiety informacyjne na potrzeby realizacji procesu nadzoru w publicznej spółce kapitałowej – propozycja własna .....         | 181 |
| 4.1. Koncepcja pakietów informacyjnych – przyjęte założenia, ich funkcjonowanie oraz relacje między nimi .....                            | 181 |
| 4.2. Struktura i zawartość poszczególnych pakietów informacyjnych .....                                                                   | 193 |
| 4.2.1. Pakiet informacyjny zarządu dla członków komitetu audytu .....                                                                     | 193 |
| 4.2.2. Pakiet informacyjny zarządu dla członków rad nadzorczych .....                                                                     | 199 |
| 4.2.3. Pakiet informacyjny rady nadzorczej dla akcjonariuszy .....                                                                        | 212 |
| 4.2.4. Pakiet informacyjny rady nadzorczej dla interesariuszy .....                                                                       | 216 |
| 4.3. Pakiety informacyjne jako ogniwa współczesnego łańcucha raportów korporacyjnych ..                                                   | 218 |
| Zakończenie .....                                                                                                                         | 223 |
| Bibliografia .....                                                                                                                        | 227 |

## Wstęp

Współczesny system rachunkowości, jako szczególny system informacyjny, ma podstawowe znaczenie dla funkcjonowania mechanizmu wewnętrznego nadzoru korporacyjnego, rozumianego przez pryzmat nadzoru instytucjonalnego. Jedynym organem w spółce kapitałowej, odpowiedzialnym za realizację procesu nadzoru, jest rada nadzorcza.

Prowadzone w ramach niniejszego opracowania rozważania, dotyczące roli systemu rachunkowości w procesie nadzoru realizowanym przez rady nadzorcze, wydają się nabierać szczególnego znaczenia w obecnej rzeczywistości gospodarczej, naznaczonej przez kryzys finansowy. Sytuacja ekonomiczna większości krajów, a przez to działających w ich granicach przedsiębiorstw, skłania do ponownego przeanalizowania wzorów i rozwiązań przyjętych jako niezawodne i jedynie możliwe. R. Kapuściński, opisując otaczającą nas rzeczywistość, stwierdził, że „żyjemy dziś w świecie, w którym nic nie jest dane raz na zawsze. Musimy stale czynić wysiłek odnowy, stale wszystko renegocjować, poruszając się wśród nieskończonej ilości zmiennych i niewiadomych”<sup>1</sup>. Kryzys gospodarczy to jednocześnie kryzys zaufania, początkowo do instytucji finansowych, a w następnej kolejności do kontrahentów, inwestorów. W tej sytuacji naturalnym jest poszukiwanie pewnych i wiarygodnych punktów odniesienia oraz dążenie do stabilności. Istotną rolę w tym względzie pełni z jednej strony instytucja rady nadzorczej (rady dyrektorów w modelu monistycznym) funkcjonująca w spółkach kapitałowych, z drugiej natomiast wiarygodny system rachunkowości, za pomocą którego tworzony jest obraz sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki, prezentowany w jej sprawozdaniu finansowym.

Rada jest (a przynajmniej powinna być) gwarantem, że działania zarządu są zgodne z prawem oraz są ekonomicznie efektywne. Obecnie rada nadzorcza jest organem, który nie tylko potwierdza dobrą lub złą sytuację ekonomiczną jednostki czy przestrzeganie prawa w spółce, ale także w pewnym zakresie sama uczestniczy w funkcjonowaniu spółki. Współczesna rada nadzorcza nie tylko ocenia, ale również kreuje rzeczywistość ekonomiczną i prawną przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Można przypuszczać, że nowe podejście do zarządzania przedsiębior-

---

<sup>1</sup> R. Kapuściński, *Rwący nurt historii. Zapiski o XX i XXI wieku*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 11.

<sup>2</sup> Na współcześnie pojmowaną rolę rady nadzorczej (rady dyrektorów) w funkcjonowaniu spółek zwraca się uwagę w licznych publikacjach. Por. J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia*

stwami, polegające na ciągłym poszukiwaniu wartości (identyfikowaniu obszarów tworzących wartość), przyczyniło się w pewnym stopniu do tego, iż zaczęto zastanawiać się nad radą nadzorczą w kontekście nośników wartości. Skoro członkowie rady zużywają zasoby przedsiębiorstwa (w postaci m.in. wynagrodzeń), powinni również kreować jego wartość. Wśród fundamentalnych zadań pojawiających się przed radami nadzorczymi, mających na celu kreowanie wartości, jest zwiększanie zaufania do informacji ujawnianych przez spółkę. M. Jerzemowska zwraca uwagę, że do zadań rady nadzorczej należy „zapewnienie, by sprawozdania finansowe i inne powiązane informacje, ogłaszane przez spółkę, przedstawiały rzetelny i kompletny obraz sytuacji spółki”<sup>3</sup>. Rada nadzorcza może je realizować głównie poprzez monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej. Należy zauważyć, że obecnie jednostki zaufania publicznego (m.in. emitenci papierów wartościowych) muszą powoływać w ramach rady nadzorczej grupę zadaniową zajmującą się m.in. monitorowaniem sprawozdawczości finansowej, tj. komitet audytu. Członkowie komitetu audytu powinni posiadać doświadczenie i kwalifikacje z zakresu rachunkowości, a sama konstrukcja komitetu jest wyraźnym przejawem profesjonalizacji działalności rady nadzorczej. Warto jednak pamiętać, że komitet audytu nie jest organem spółki kapitałowej i nie zwalnia on niezasiadających w nim członków rady nadzorczej z nadzorowania systemu informacyjnego rachunkowości.

---

*światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010; idem (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005; idem, *Rola i funkcje rady nadzorczej w przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004; P. Urbanek, *Ewolucja funkcji rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008; A. Opalski, *Prawo gospodarcze i handlowe. Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2006; idem, *Rada nadzorcza jako strategiczne ogniwo ładu korporacyjnego spółki akcyjnej*, [w:] M. Cejmer, J. Napierała, T. Sójka (red.), *Europejskie prawo spółek*, t. 3: *Corporate Governance*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006; *Evaluating and Improving Governance in Organizations*, International Good Practice Guidance, International Federation of Accountants, New York, February 2009; M. Hilb, *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005; *Evaluating and Improving Governance in Organizations*, International Good Practice Guidance, International Federation of Accountants, New York, February 2009; J. Pfeffer, G. Salancik, *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978, podają za: J. I. Siciliano, *Board Involvement in Strategy and Organizational Performance*, „Journal of General Management” 2005, vol. 30, no. 4; S. A. Zahra, *Increasing the Board's Involvement in Strategy*, „Long Range Planning” 1990, vol. 6, no. 6; I. M. Millstein, *The Professional Board*, „Business Lawyer” 1995, vol. 50, no. 4; K. Zalega, *Corporate governance w podmiotach gospodarczych powiązanych kapitałowo – aspekty praktyczne*, „Przegląd Organizacji” 2003, t. 3.

<sup>3</sup> Zob. M. Jerzemowska, *Międzynarodowe regulacje nadzoru korporacyjnego a zawartość raportu rocznego*, [w:] J. Duraj (red.), *Problemy współczesnej analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 18.

Dodatkowo, co prawda rady nadzorcze mogą oddelegować poszczególnych członków do pełnienia określonych czynności nadzorczych, jednak ostateczne decyzje podejmują kolegiąlnie.

Informacje pochodzące z systemu rachunkowości powinny być wiarygodne i tym samym stanowić punkt odniesienia zarówno w czasach kryzysu, jak i w okresie wzmożonego rozwoju gospodarczego. Doświadczenia pokazują, iż z rozwojem gospodarczym związane jest powstawanie mechanizmów finansowych, które określa się współczesną agresywną inżynierią finansową. Stanowią one poważne wyzwanie dla obecnego systemu rachunkowości<sup>4</sup>. S. Surdykowska uważa, iż „reagując na wyzwania związane z kolejnymi kryzysami finansowymi w XX w., krajowe i międzynarodowe instytucje związane z ustalaniem standardów rachunkowości dążyły do zapewnienia rzetelności informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw w stopniu wcześniej nieznanym”<sup>5</sup>.

Sprawozdania finansowe są podstawowym narzędziem komunikowania się jednostki z otoczeniem. Mają one szczególny charakter, gdyż – w ustalonej formie i ustalonym zakresie – dostarczają użytkownikom informacji o efektach działania zarządu w trakcie okresu sprawozdawczego. Co więcej, użytkownik sprawozdania finansowego powinien mieć pewność, że informacje w nim zawarte wiarygodnie przedstawiają sytuację finansową jednostki. Gwarantowana prawem wiarygodność jest kluczowym atrybutem całego systemu informacyjnego rachunkowości i wyróżnia go spośród innych systemów informacyjnych. Sprawozdanie finansowe odzwierciedla cechy samego systemu rachunkowości, dlatego nie może być mowy o wiarygodnym sprawozdaniu bez wiarygodnego systemu rachunkowości. Wszelkie działania ustawodawcze, prowadzące do doskonalenia systemu rachunkowości w tym zakresie, należy zatem postrzegać jako pozytywne.

W tym miejscu warto przywołać szeroko zakrojone działania podjęte w ramach Unii Europejskiej, w części inspirowane rozwiązaniami przyjętymi w Stanach Zjednoczonych, dotyczące modernizacji prawa spółek oraz doskonalenia nadzoru korporacyjnego. Działania te miały na celu m.in. zwiększenie zaangażowania rad nadzorczych (rad dyrektorów) w funkcjonowanie systemu rachunkowości i zostały zaadaptowane przez prawo wspólnotowe w formie m.in. wspólnej odpowiedzialności organów (zarządu i rady) w spółce kapitałowej za zawartość sprawozdań finansowych. W Polsce postanowienia te znalazły odzwierciedlenie w art. 4a ustawy o rachunkowości, zgodnie z którym kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego

---

<sup>4</sup> Problem ten podjęty został m.in. w: S. Surdykowska, *Kryzysy finansowe a wiarygodność sprawozdań finansowych*, [w:] *Problemy współczesnej rachunkowości*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 493; M. Hulicka, *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa. Wpływ rzetelnej rewizji finansowej na efektywność nadzoru korporacyjnego i ograniczenie asymetrii informacji na rynku kapitałowym*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 51–59.

<sup>5</sup> S. Surdykowska, *Kryzysy finansowe...*, s. 479.

jednostki są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z działalności spełniały wymagania przewidziane w prawie bilansowym. Warto podkreślić, że zagadnienie odpowiedzialności rad nadzorczych za zawartość sprawozdań finansowych jest na tyle ważne, iż na forum Unii Europejskiej uznano, że stosowne przepisy należy wprowadzić do porządku prawnego państw członkowskich, nie bacząc na problemy m.in. natury prawnej, które mogą się przy okazji pojawić<sup>6</sup>. Tak właśnie stało się w Polsce – biorąc pod uwagę enigmatyczną treść art. 4a ustawy o rachunkowości, powstają pewne wątpliwości. Znajdują one odzwierciedlenie w następujących pytaniach: w jaki sposób członkowie rad nadzorczych mają zapewnić, by sprawozdanie finansowe było zgodne z zapisami ustawy o rachunkowości?; na podstawie jakich informacji?; kto te informacje ma dostarczyć?; czy rady nadzorcze dysponują wystarczającymi kompetencjami, by wywiązać się z tego obowiązku? Należałoby się również zastanowić nad wpływem powyższych zmian na model współpracy rady nadzorczej i zarządu. Obszarem, który w szczególności może ulec zmianie na skutek zmian prawa bilansowego, jest proces komunikacji zarządu i rady nadzorczej, zwłaszcza w zakresie informacji pochodzących z rachunkowości. Należy zatem przyjąć, że obecnie system rachunkowości staje się katalizatorem zmian w zakresie funkcjonowania organów w spółkach kapitałowych.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę identyfikacji procesu ewolucji, jaki zachodzi obecnie w przedsiębiorstwach, za sprawą nowej roli systemu rachunkowości w obszarze nadzoru. Proces ten związany jest m.in. z ewolucją celów przedsiębiorstwa, jakie przyświecają zarządzającym oraz właścicielom kapitału. Obecny prymat tworzenia wartości jako podstawowego celu przedsiębiorstwa pozwolił na integrację celów menedżerów i właścicieli kapitału. Dodatkowo przyznać należy, że coraz częściej wśród menedżerów i akcjonariuszy przestaje dominować, jak określa się w literaturze, „fascynacja krótkoterminowym sukcesem”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Autor w swoich dotychczasowych publikacjach podkreślał, że problemy te związane są m.in. z destrukcją wyraźnego podziału zadań i kompetencji w modelu dualistycznym nadzoru, w którym bieżące prowadzenie spraw spółki (również prowadzenie rachunkowości) jest domeną zarządu. Zob. J. Gad, *Odpowiedzialność rad nadzorczych za rachunkowość w świetle regulacji polskiego prawa bilansowego*, [w:] I. Sobańska, T. Wnuk-Pel (red.), *Rachunkowość w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009; idem, *Rachunkowość jako system wspomagający realizację funkcji nadzoru i kontroli w spółce kapitałowej*, [w:] *IX Ogólnopolskie Seminarium Doktorskie Rachunkowości i Finansów*, Wyd. Sopotkiej Szkoły Wyższej, Sopot 2009; idem, *Nadzór właścicielski w świetle zmian prawa bilansowego*, [w:] *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 1; idem, *Rada nadzorcza na straży wiarygodności systemu rachunkowości w obliczu kryzysu*, [w:] B. Micherda, M. Stępień (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa wobec kryzysu ekonomicznego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009.

<sup>7</sup> A. Lubowski, *Jak płacić na świeczniku?*, „Gazeta Wyborcza”, 25 stycznia 2010.

System rachunkowości staje się swoistym „pomostem”, który pozwala efektywnie realizować zadania zarówno zarządu, jak i rady nadzorczej spółki, dlatego oba organy muszą dbać o jego wiarygodność. Bez wątpienia zmiana prawa bilansowego, w zakresie przedstawionym powyżej, w ramach Unii Europejskiej (wcześniej w Stanach Zjednoczonych) przyspieszy tylko, obserwowany już od kilku lat, proces zacierania się wyraźnych różnic między systemem monistycznym nadzoru (obowiązującym m.in. w Wielkiej Brytanii) a systemem dualistycznym (obowiązującym m.in. w Niemczech czy w Polsce)<sup>8</sup>.

Warto zaznaczyć, że znaczenie nadzoru korporacyjnego w procesie zapewniania wiarygodności systemu rachunkowości było (zwłaszcza na przestrzeni ostatnich kilku lat) przedmiotem rozważań wielu międzynarodowych organizacji<sup>9</sup>. W Polsce nie doczekało się, jak dotychczas, kompleksowego opracowania.

---

<sup>8</sup> Nowe, innowacyjne ujęcie pozycji rady w przedsiębiorstwie zostało przedstawione w opracowaniu przygotowanym przez IFAC (International Federation of Accountants). Organizacja ta opracowała kluczowe zasady związane z ewolucją oraz towarzyszącym jej doskonaleniem nadzoru w organizacjach. Do zasad tych zaliczono m.in.: dobry nadzór powinien być całkowicie zintegrowany z samą organizacją; organ nadzoru powinien ustanowić fundamentalne wartości, dla których organizacja funkcjonuje; organ nadzoru powinien dostarczać kierunków; efektywne i wydajne zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa powinno stanowić integralną część systemu nadzoru organizacji. Wytyczne te mają na tyle uniwersalny charakter, że mogą być odniesione zarówno do rad spółek funkcjonujących w modelu monistycznym, jak i dualistycznym. Zob. *Enterprise Governance: Getting the Balance Right*, IFAC/CIMA 2004; *Financial Reporting Supply Chain: Current Perspectives and Directions*, IFAC 2008; *Evaluating and Improving Governance in Organizations*, IFAC February 2009.

<sup>9</sup> Por. D. Beatty, *Governance Self Appraisal Form*, Canadian Coalition for Good Governance, Toronto 2003; Cadbury Report, *Financial Aspects of Corporate Governance*, Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., London 1992; Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward*, Brussels, 21 May 2003, KOM (2003) 284 wersja ostateczna; *Corporate Governance Country Assessment. Poland June 2005*, Report on the Observance of Standards and Codes, World Bank 2005; *Developments in the Financial Reporting Supply Chain – Results from a Global Study among IFAC Member Bodies*, Information Paper, International Federation of Accountants, New York, February 2009; *Discussion Paper on the Financial Reporting and Auditing Aspects of Corporate Governance*, European Federation of Accountants, Brussels, July 2003; Dyrektywa 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 17 maja 2006 r.; Dyrektywa 2006/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 14 czerwca 2006 r.; *Enterprise Governance...*; *Evaluating and Improving...*; *Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure*, United Nations Conference on Trade and Development, United Nations, New York–Geneva 2006; *ICGN Global Corporate Governance Principles: Revised*, International Corporate Governance Network, 2009; *ICGN Statement and Guidance on Non-financial Business Reporting*, International Corporate Governance Network, 2008; IT Governance Institute, *Board Briefing on IT Governance*, 2nd ed., Rolling Meadows 2003; *OECD Principles of Corporate Governance 2004*; Institute of Management Accountants, *Draft Statement on Management Accounting*, „Strategic Finance”, August 2008; *The Roles and Domain of the Professional Accountant in Business*, Professional Accountants in Business Committee, International Federation

Dodatkowo rozważania teoretyczne, prowadzone w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, nie mogą być wprost przeniesione na grunt polski ze względu na odmienny model nadzoru. Dualistyczny model nadzoru – obowiązujący m.in. w Polsce – związany jest z wyraźnym podziałem ról między zarząd i radę nadzorczą. Tradycyjnie obszar związany z rachunkowością był domeną zarządzających, obecnie nie jest to już tak jednoznaczne.

Zagadnienie funkcjonowania rad nadzorczych w polskich spółkach kapitałowych było przedmiotem badań prowadzonych m.in. przez zespoły badawcze z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem prof. J. Jeżaka<sup>10</sup>, Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem prof. S. Rudolfa<sup>11</sup>, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie<sup>12</sup>, Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową<sup>13</sup>. Nie podejmowano w nich jednak problemów dotyczących wykorzystania przez członków rad nadzorczych – w procesie nadzoru – systemu informacyjnego rachunkowości czy oddziaływania przez członków rad nadzorczych na wiarygodność tego systemu. Przedstawione obszary stanowią lukę badawczą, a badania realizowane na potrzeby niniejszego opracowania mogą stanowić krok w kierunku jej uzupełnienia.

W prezentowanej publikacji podjęto próbę ustalenia, w jakim zakresie system rachunkowości wspomaga działania jednostek odpowiedzialnych za sprawowanie nadzoru w publicznych spółkach kapitałowych, jak również określenia udziału członków rad nadzorczych w procesie zapewniania wiarygodności systemu rachunkowości. W literaturze z zakresu rachunkowości problem ten nie jest eksponowany, członkowie rad nadzorczych jako użytkownicy systemu rachunkowości są traktowani marginalnie.

Należy podkreślić, że prowadzone rozważania oraz część badawcza niniejszego opracowania dotyczą spółek publicznych. W Polsce status spółki publicznej może posiadać spółka akcyjna lub spółka komandytowo-akcyjna. W praktyce publicznymi są tylko spółki akcyjne. Wybór spółki akcyjnej jako obiektu

---

of Accountants, New York 2005; *Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2005, nr 162/WE.

<sup>10</sup> J. Jeżak (red.), *Struktura i formy...*

<sup>11</sup> S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>12</sup> A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Diffin, Warszawa 2006.

<sup>13</sup> P. Tamowicz, M. Dzierżanowski, *Własność i kontrola polskich korporacji*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2000. Warto również wskazać na badania realizowane przez: M. Jerzemowską (*Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002), P. Urbanką (*Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005), K. Zalegą (*Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2003), A. Bieleckiego (*Nadzór korporacyjny w spółkach giełdowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 6), Ernst & Young (*Nieład korporacyjny?. Raport o stanie przygotowania spółek giełdowych do wdrożenia Dyrektywy 43*, Warszawa 2009).



badawczego nie był przypadkowy. Spółka akcyjna ma charakter modelowy, jeśli chodzi o relacje między organami spółki. Przyznać również należy, że zakres i jakość ujawnianych przez publiczne spółki akcyjne informacji, w tym informacji o charakterze finansowym, jest największa. Spółki publiczne są również zobowiązane do przestrzegania, mających istotne znaczenie z punktu widzenia niniejszego opracowania, zasad dobrych praktyk. Nie zmienia to jednak faktu, że większość rozważań oraz opracowanych w ramach rozdziałów badawczych propozycji może być odniesiona także do spółek kapitałowych nieposiadających statusu spółki publicznej, tj. m.in. spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (pod warunkiem, że są one zobowiązane do utworzenia organu nadzoru).

Ze względu na to, iż wiele zagadnień wchodzących w skład przedstawionego obszaru badawczego opracowano już w literaturze przedmiotu nie zostały one przez autora podjęte w niniejszej publikacji. Chodzi przede wszystkim o takie problemy, jak: koncentracja własności, typ inwestora dominującego, nadzór w grupach kapitałowych, wynagradzanie menedżerów.

**Celem głównym** publikacji jest opracowanie koncepcji pakietów informacyjnych, bazujących na systemie informacyjnym rachunkowości oraz prezentujących obszary informacyjne szczególnie istotne z punktu widzenia realizacji procesu nadzoru, a także wspomagających proces komunikacji zarządu i rady nadzorczej oraz rady nadzorczej i interesariuszy.

Przedstawiony cel główny determinuje jednocześnie następujące cele szczegółowe opracowania:

- usystematyzowanie katalogu zadań rad nadzorczych oraz określenie potrzeb informacyjnych, w powiązaniu z zakresem informacji generowanych przez współczesny system informacyjny rachunkowości;
- określenie roli, jaką we współczesnej publicznej spółce kapitałowej powinien pełnić członek rady nadzorczej w odniesieniu do systemu rachunkowości;
- określenie podstawowych charakterystyk modelu komunikacji (w szczególności w zakresie informacji pochodzących z systemu rachunkowości) organów współczesnego przedsiębiorstwa.

W związku z tak postawionymi celami, główny problem badawczy koncentruje się na: zakresie informacji generowanych przez współczesny system informacyjny rachunkowości, na potrzebach informacyjnych członków rad nadzorczych realizujących swoje zadania we współczesnym przedsiębiorstwie, a także na roli systemu informacyjnego rachunkowości w zaspokajaniu tych potrzeb.

W niniejszym opracowaniu zostały wykorzystane następujące metody badawcze:

- analiza krytyczna literatury polskiej i anglojęzycznej z zakresu zarządzania, ekonomii, rachunkowości, prawa handlowego;
- metoda wywiadu kwestionariuszowego (techniką badawczą wykorzystaną do gromadzenia danych była ankieta pocztowa);
- metoda wywiadu bezpośredniego swobodnego ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji.

Celom opracowania podporządkowana została jego struktura. Publikacja składa się z czterech rozdziałów, w tym dwóch teoretycznych i dwóch empirycznych. Całe opracowanie, jak i poszczególne jego rozdziały zorganizowane są zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu”.

W pierwszym rozdziale nakreślono tło problemów związanych z procesem nadzoru w przedsiębiorstwie. W tym celu przeanalizowano podstawowe charakterystyki teorii przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem teorii agencji, stanowiącej podbudowę teoretyczną dla nadzoru korporacyjnego, jak również przedstawiono różne sposoby definiowania i klasyfikacji nadzoru korporacyjnego. Przedmiotem szczególnego zainteresowania w ramach niniejszego rozdziału jest działalność rad nadzorczych w przedsiębiorstwie, w tym relacje między nadzorem realizowanym przez rady nadzorcze i kontrolą sprawowaną przez zarządzających oraz problem komunikacji między organami w spółce kapitałowej. Usystematyzowano w nim również katalog zadań rad nadzorczych wynikających z przepisów prawa i regulacji środowiskowych oraz zwrócono uwagę na proces tworzenia w ramach rad nadzorczych grup zadaniowych, czyli tzw. komitetów.

Rozdział drugi opracowania koncentruje się na systemie informacyjnym rachunkowości, pełniącym istotną rolę w procesie nadzoru. Na podstawie badań literaturowych określono jego miejsce w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa. Poddano analizie strukturę współczesnego systemu informacyjnego rachunkowości, łączącego w sobie podsystem rachunkowości finansowej i zarządczej. Usystematyzowano również, prezentowane w literaturze, obszary wykorzystania informacji pochodzących z systemu rachunkowości, wskazując jednocześnie na dualizm tego systemu, który z jednej strony działa na rzecz zarządzających, z drugiej natomiast umożliwia dokonanie rozliczenia zarządu przed właścicielem kapitału. Szczególną uwagę zwrócono na harmonizację rachunkowości dotyczącą zakresu i charakteru informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym. Ważnym problemem prezentowanym w niniejszym rozdziale jest zwiększający się stale zakres informacji towarzyszących sprawozdaniom finansowym oraz wynikający z tego proces transformacji sprawozdań w raporty biznesowe. W dyskusji nad współczesnym zakresem ujawnień informacji niefinansowych istotną rolę pełni prezentowana w niniejszym rozdziale formuła Komentarza Zarządu, przygotowana przez IASB.

Rozdział trzeci ma charakter empiryczny, a w jego ramach zagadnienia teoretyczne (będące przedmiotem rozważań w poprzednich rozdziałach) odniesiono do praktyki gospodarczej. Punktem wyjścia było umiejscowienie obszaru badawczego podjętego przez autora wśród innych badań, realizowanych przez różne ośrodki naukowe w Polsce. Intencją autora było po pierwsze kontynuowanie pewnych obszarów badawczych istotnych z punktu widzenia niniejszego opracowania, po drugie analiza tych zagadnień, które nie były dotychczas przedmiotem badań. Metodą badawczą, zastosowaną w ramach badania, był wywiad kwestionariuszowy, natomiast techniką badawczą – ankieta pocztowa. Na potrzeby opracowania wyodrębniono trzy obszary badawcze, będące

przedmiotem szczególnego zainteresowania, tj. funkcjonowanie rady nadzorczej we współczesnej publicznej spółce kapitałowej, komunikacja organów w ramach spółki z wykorzystaniem m.in. informacji pochodzących z systemu rachunkowości oraz problem odpowiedzialności rad nadzorczych za wiarygodność systemu informacyjnego rachunkowości.

Rozdział czwarty jest odzwierciedleniem rozważań teoretycznych, prowadzonych w pierwszych dwóch rozdziałach opracowania oraz wyników badania przedstawionego w rozdziale trzecim. Rozdział ten zawiera propozycję własną autora, dotyczącą systemu komunikacji między organami w publicznej spółce kapitałowej (oraz między spółką i interesariuszami), bazującego na systemie informacyjnym rachunkowości. Jej kluczowymi elementami są opracowane narzędzia komunikacji w postaci pakietów informacyjnych. Struktura i zawartość poszczególnych pakietów informacyjnych były przedmiotem badania z wykorzystaniem metody wywiadu bezpośredniego, w którym wzięli udział przedstawiciele świata nauki, reprezentujący takie dziedziny wiedzy, jak: ekonomia, prawo handlowe, zarządzanie, rachunkowość, mający jednocześnie doświadczenie praktyczne w pełnieniu funkcji członka rady nadzorczej.

W zakończeniu przedstawiono wnioski wynikające z części teoretycznej i empirycznej opracowania, korzyści i ograniczenia związane z opracowaną w rozdziale czwartym koncepcją, a dodatkowo wskazano obszary przyszłych badań.

W tym miejscu chciałbym bardzo podziękować Pani Profesor Ewie Walińskiej, która była i jest moim przewodnikiem po świecie nauki. Niniejsze opracowanie powstało dzięki bezgranicznemu wsparciu ze strony Pani Profesor w trakcie poszczególnych etapów prowadzonych przeze mnie badań. Moje obecne zainteresowania naukowe są odzwierciedleniem wspólnych projektów badawczych, publikacji oraz niezliczonych dyskusji prowadzonych z Panią Profesorem.

Dziękuję również Pani Doktor Annie Rzetelskiej z Wydziału Prawa i Administracji UŁ za poświęcony czas oraz uwagi, szczególnie cenne, gdyż wyrażone nie tylko przez znakomitego przedstawiciela nauki, ale również przez wieloletniego członka rad nadzorczych.

Dziękuję za wszelkie uwagi i sugestie także osobom, które wzięły udział w wywiadzie bezpośrednim.

Podziękowania składam również wszystkim Pracownikom Katedry Rachunkowości Wydziału Zarządzania UŁ, w szczególności Pani Profesor Irenie Sobańskiej – kierownikowi Katedry Rachunkowości, za wskazówki, których mi udzielili w trakcie pisania niniejszego opracowania.

Szczególne podziękowania chciałbym złożyć Pani Profesor Magdalenie Jerzemowskiej za wnikliwe uwagi i cenne wskazówki oraz za podjęcie się trudu recenzowania niniejszego opracowania.



## Rozdział 1. Nadzór korporacyjny w teorii i praktyce przedsiębiorstwa

*Nadzór korporacyjny tworzy architekturę rachunku odpowiedzialności – struktury i procesy, które mają na celu zapewnienie, że przedsiębiorstwo jest zarządzane zgodnie z interesem jego właścicieli<sup>1</sup>.*

### 1.1. Zarządzający i właściciel kapitału a nadzór korporacyjny

#### 1.1.1. Zarządzający i właściciel kapitału w teoriach przedsiębiorstwa

Teorie przedsiębiorstwa opisują obiekt, którego organizacja i funkcjonowanie zmienia się na przestrzeni lat. Wynika to ze zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Pojawiają się nowe formy prawne, źródła finansowania czy też sposoby sprzedaży, a przedsiębiorstwa muszą stawiać czoła nieznanym dotąd wyzwaniom. Wśród teorii ekonomicznych nie ma jednoznaczności co do sposobu postrzegania przedsiębiorstwa. Różnie opisywany jest przez poszczególne teorie sam cel przedsiębiorstwa, począwszy od jednoznacznie sformułowanego celu w postaci zysku – w teorii neoklasycznej, aż do wiązki różnych celów – w teoriach behawioralnych<sup>2</sup>.

W tradycyjnej ekonomii ugruntowaną pozycję zajmuje **neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa**, która bazuje na koncepcji kosztów marginalnych i zakłada, że „jednostka, działając w konkurencyjnym otoczeniu i kierując się motywem maksymalizacji zysku, podejmuje racjonalne decyzje, porównując krańcowe koszty pozyskiwania czynników produkcji z krańcowymi przychodami z tych

---

<sup>1</sup> *Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors*, Higgs Report, January 2003.

<sup>2</sup> Por. S. Soduł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 35–36; M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, vol. 3, s. 306; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 119; R. M. Cyert, J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1963.

czynników”<sup>3</sup>. Neoklasyczną teorię przedsiębiorstwa należy postrzegać nie jako teorię firmy, ale jako teorię rynków, w której podstawowym aktorem jest przedsiębiorstwo<sup>4</sup>.

W teorii neoklasycznej nie podlega analizie organizacja wewnętrzna oraz procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, a samo przedsiębiorstwo traktowane jest jako swoista „czarna skrzynka” (*black box*)<sup>5</sup>. Zgodnie z tą teorią głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest przetwarzanie strumieni wejścia (zużywane zasoby wytwórcze – materiały, surowce, zasoby naturalne, praca, kapitał itp.) w strumień wyjścia (produkty gotowe, usługi, odpady itp.)<sup>6</sup>.

W neoklasycznym przedsiębiorstwie nie funkcjonuje oddzielenie własności od zarządzania. W teorii neoklasycznej nie rozróżnia się właściciela, przedsiębiorcy i menedżera, a tym samym nie identyfikuje przedsiębiorcy jako jednostki, która stworzyła przedsiębiorstwo i podejmuje ryzykowne decyzje<sup>7</sup>. W teorii tej nie podejmuje się również problemów wynikających ze struktury właścicielskiej. Zagadnienia te znajdują odzwierciedlenie w kolejnych, prezentowanych w niniejszym opracowaniu teoriach przedsiębiorstwa. Przed ich charakterystyką wspomnieć należy o jednym z procesów mającym wpływ na zmiany w charakterze własności przedsiębiorstw, tj. **profesjonalizacji zarządzania**<sup>8</sup>, która polega na przechodzeniu funkcji zarządzania z rąk właścicieli kapitału w ręce zawodowych menedżerów<sup>9</sup>. Warto zaznaczyć, że już w 1932 r. A. A. Berle i G. C. Means w swojej publikacji zauważyli, że menedżerowie dużych prywatnych korporacji, których akcje są rozproszone wśród wielu akcjonariuszy, realizują własne interesy i nie dążą do osiągnięcia celów właścicieli kapitału<sup>10</sup>.

<sup>3</sup> S. Soduł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy...*, s. 35–36.

<sup>4</sup> Por. M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm...*, s. 306. Zob. także: J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s. 31; T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, s. 119.

<sup>5</sup> M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm...*, s. 306.

<sup>6</sup> Zob. szerzej M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 16; P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 19.

<sup>7</sup> Zob. szerzej A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 14; A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 132.

<sup>8</sup> S. Lachiewicz, *Rola i zasady funkcjonowania zarządu w strukturze władzy spółki akcyjnej*, [w:] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 70–71; R. Milewski, *Współczesne systemy społeczno-gospodarcze*, [w:] idem (red.), *Podstawy ekonomii*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 62.

<sup>9</sup> Rozdzielenie własności od kontroli spowodowało usunięcie wielu barier, które wcześniej pozwalały ograniczyć nadużycia w gospodarowaniu majątkiem oraz nadużycia władzy. W sytuacji, w której własność udziałów jest coraz bardziej rozproszona, władza, która wcześniej towarzyszyła własności staje się coraz bardziej skoncentrowana w rękach kilku osób (zarządzających). Por. Mr. Justice Brandies, dissenting, in *Louis K. Liggett Co. v. Lee*, 1933, podają za: P. O. Gaddis, *Corporate Accountability. For What and to Whom Must the Manager Answer?*, Harper & Row, New York 1964, s. 35.

<sup>10</sup> A. A. Berle, G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World, New York 1932.

Zdaniem A. Nogi „menedżerowie mają klucz do efektywności [...], ale nie muszą mieć wystarczającej motywacji do jego wykorzystania [...]”<sup>11</sup>. Stąd uprzywilejowaną pozycję wśród grup interesów przedsiębiorstwa ma zarząd, w którego rękach skoncentrowane są najważniejsze decyzje. Dysponuje on informacjami nieosiągalnymi dla pozostałych grup interesów<sup>12</sup>.

Proces profesjonalizacji zarządzania wpłynął w dużej mierze na funkcjonowanie współczesnych spółek kapitałowych. Znalazł on również odbicie w wybranych koncepcjach teoretycznych, określanych zwykle jako **koncepcje (teorie) menedżerskie**<sup>13</sup>.

B. Piasecki zauważa, że menedżerskie teorie przedsiębiorstw opierają się na trzech podstawowych tezach, które dotyczą<sup>14</sup>:

- rozdzielenia własności i kontroli;
- rozbieżności interesów pomiędzy właścicielami-akcjonariuszami i nie będącymi właścicielami, lecz kierującymi (kontrolującymi) przedsiębiorstwem menedżerskim;
- działania przedsiębiorstw w otoczeniu dającym ich menedżerom pewne „pole swobody”.

Wymienione tezy wyraźnie odróżniają teorie menedżerskie od teorii neoklasycznej. Znamiennym wydaje się również podejście do celu przedsiębiorstwa w ramach wymienionych teorii. W teoriach menedżerskich, w odróżnieniu od teorii neoklasycznej, maksymalizacji podlega nie zysk, a inaczej sformułowany cel przedsiębiorstwa.

Do najbardziej znanych w teorii modeli menedżerskich należą:

- model Baumola maksymalizacji przychodów ze sprzedaży<sup>15</sup>;
- model Marrisa maksymalizacji stopy wzrostu<sup>16</sup>;
- model Williamsona maksymalizacji funkcji użyteczności menedżerów<sup>17</sup>.

Prezentują one odmienne podejście do motywów, którymi kierują się zarządzający przedsiębiorstwem.

**Model maksymalizacji sprzedaży Baumola** jest najbliższy neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, a jego istota sprowadza się do założenia, że maksymalizacja wielkości sprzedaży przedsiębiorstwa jest bardziej korzystna od maksymalizacji zysku – zarówno dla menedżerów, pracowników i klientów, jak i instytu-

<sup>11</sup> A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw...*, s. 194.

<sup>12</sup> Por. P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 25.

<sup>13</sup> R. Milewski, *Współczesne systemy...*, s. 62.

<sup>14</sup> Zob. szerzej B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, wyd. 2, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 50.

<sup>15</sup> W. J. Baumol, *Business Behavior, Value and Growth*, Macmillan, New York 1959.

<sup>16</sup> R. Marris, *A Model of the Managerial Enterprise*, „Quarterly Journal of Economics” 1963, vol. 77, no. 2.

<sup>17</sup> O. E. Williamson, *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1964.

cji oraz osób finansujących przedsiębiorstwo<sup>18</sup>. Menedżerowie zdają sobie sprawę, że w większych przedsiębiorstwach – w porównaniu do mniejszych jednostek – mogą liczyć na większe wynagrodzenia oraz towarzyszące im większe przywileje. Dlatego, aby zwiększyć swoje wynagrodzenia, menedżerowie dążą do zwiększenia sprzedaży, pamiętając jednak o pewnym minimalnym poziomie dochodu z kapitału, wymaganym przez akcjonariuszy (jeżeli dochody akcjonariuszy spadną poniżej tego poziomu, wówczas akcjonariusze będą dążyć do zmian w zarządzie)<sup>19</sup>.

W **koncepcji Marrisa** celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zrównoważonej stopy wzrostu przedsiębiorstwa<sup>20</sup>. R. Marris zakłada, że powiększanie rozmiarów spółki jest najważniejszym celem menedżerów, przyjmując jednocześnie za miarę wzrostu łączną wartość aktywów jednostki. Z powiększaniem rozmiarów spółki mogą wiązać się również pewne zagrożenia, a mianowicie towarzyszy mu zwykle proces reinwestycji oraz konieczność pozyskiwania kapitału. Te działania powodują, że zmniejsza się stopa wypłacanej dywidendy oraz rośnie udział zobowiązań w sumie bilansowej jednostki, co w konsekwencji powoduje zmniejszenie rynkowej wartości udziałów spółki i zmniejszenie zdolności spółki do pozyskiwania dodatkowych źródeł finansowania. R. Marris założył, że biorąc pod uwagę wymienione czynniki, menedżerowie nie będą zainteresowani szybkim tempem wzrostu spółki, lecz swoje wysiłki skoncentrują na utrzymywaniu stosunkowo wysokiego poziomu tego tempa w dłuższym okresie, przy założeniu, że bieżąca stopa zysku nie spada poniżej pewnego bezpiecznego poziomu. W rezultacie R. Marris dochodzi do zrównoważonego modelu wzrostu spółki, zakładającego – w dłuższym okresie – stałość stopy reinwestycji, współczynnika płynności aktywów i współczynnika rynkowej oceny udziałów<sup>21</sup>.

Celem korporacji w **modelu Williamsona** jest maksymalizacja funkcji użyteczności menedżerów<sup>22</sup>. Funkcja ta zawiera takie zmienne, jak: wynagrodzenia,

<sup>18</sup> Zob. szerzej A. Peszko, *Rada nadzorcza...*, s. 16.

<sup>19</sup> T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, s. 181. Również badania empiryczne wskazują, że wysokość wynagrodzeń menedżerów jest silniej skorelowana z przyrostem przychodów ze sprzedaży niż z innymi wskaźnikami ekonomicznymi. Zob. P. Urbanek, *Wynagrodzenia menedżerów z perspektywy menedżerskiej i neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa*, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 312.

<sup>20</sup> R. Marris, *A Model of the Managerial...* Jak zauważa B. Piasecki, w koncepcji Marrisa wzrost definiowany jest jako ekspansja przedsiębiorstwa, mająca na celu: zwiększenie popytu na jego wyroby oraz zwiększenie jego zdolności produkcyjnej (kapitału). Por. B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma...*, s. 52.

<sup>21</sup> Zob. szerzej T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, s. 183–184; R. Milewski, *Podstawy teorii...*, s. 257.

<sup>22</sup> O. E. Williamson, *Managerial Discretion and Business Behavior*, „American Economic Review” 1963, vol. 53, no. 5. Warto zaznaczyć, że O. E. Williamson otrzymał w 2009 r. Nagrodę Nobla za wybitne osiągnięcia z zakresu ekonomii, dotyczące „teorii rozwiązywania konfliktów korporacyjnych”.



świadczenia społeczne, władzę, prestiż, osiągnięcia zawodowe. Według O. E. Williamsona menedżerowie zwiększają wydatki, które zależą tylko od nich, a które wiążą się również z dodatkowymi gratyfikacjami<sup>23</sup>. Są to przede wszystkim wydatki pracownicze oraz inwestycje uznaniowe, zwiększające prestiż menedżera, ale co ważne, nie zawsze uzasadnione przez wzrost zysku. Wzrost tego rodzaju wydatków jest odzwierciedleniem osiągniętej pozycji zawodowej<sup>24</sup>.

Kluczowy problem kształtowania celów przedsiębiorstwa znacznie szerzej prezentowany jest w **behawioralnych teoriach przedsiębiorstwa**, wśród których najbardziej znany jest model Cyerta i Marcha<sup>25</sup>. Proponowana przez nich koncepcja przedsiębiorstwa opiera się przede wszystkim na analizie procesu decyzyjnego, mającego miejsce w zdywersyfikowanych korporacjach działających w warunkach niepewności (na rynkach niedoskonałej konkurencji). Koncepcja ta podważa najważniejsze założenia teorii neoklasycznej: jednoosobowy właściciel i kierownik, jednoasortymentowa funkcja celu, racjonalne zachowanie przedsiębiorstw, działanie w warunkach pewności<sup>26</sup>. „Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako koalicja różnych grup powiązanych na wiele sposobów z jego działalnością. Teoria behawioralna wskazuje na występowanie w firmie podstawowej dychotomii. Z jednej strony mamy indywidualnych członków koalicji, z drugiej organizację – przedsiębiorstwo. Konsekwencją tej dychotomii jest konflikt interesów”<sup>27</sup>, powodujący, że nie wiadomo, jaka wiązka celów będzie realizowana w przedsiębiorstwie<sup>28</sup>. Menedżerowie oczekują np. wyższych zarobków, władzy, prestiżu, udziałowcy – wyższych zysków i rosnącego kapitału, pracownicy – dobrych zarobków i warunków pracy, akcjonariusze – wyższych dywidend, klienci – niższych cen i dobrej jakości produktów, dostawcy – gwarancji stałych kontraktów. Koncepcja ta zakłada więc istnienie dychotomii wewnątrz przedsiębiorstwa, które rozwija się napędzane przez dynamikę sprzecznych ze sobą wzajemnie celów<sup>29</sup>. Faktycznie realizowany cel przedsiębiorstwa jest wypadkową różnych interesów<sup>30</sup>.

Kontynuując wątek teorii alternatywnych do teorii neoklasycznej przedsiębiorstwa, należy wskazać grupę tych, które wyróżniają się w literaturze przed-

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 29. Można zauważyć, że zgodnie z teorią Williamsona przedsiębiorstwa zarządzane przez menedżerów realizują mniejsze zyski i generują wyższe koszty w porównaniu do przedsiębiorstw, w których nie doszło do rozdzielenia funkcji własności i zarządzania. Por. O. E. Williamson, *Managerial Discretion...*

<sup>25</sup> R. M. Cyert, J. G. March, *A Behavioral Theory...*

<sup>26</sup> Por. P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 30.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw...*, s. 195.

<sup>29</sup> Zob. szerzej B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma...*, s. 57; P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 30.

<sup>30</sup> H. A. Simon, *A Behavioral Model of Rational Choice*, „Quarterly Journal of Economics” 1995, vol. 69, no. 1.

miotu. Niewątpliwie należy do niej nurt teoretyczny, nazywany nową ekonomią instytucjonalną.

**Nowa ekonomia instytucjonalna** nie jest nurtem jednolitym. Do teorii mieszczących się w tym nurcie zalicza się: teorię kosztów transakcyjnych, teorię praw własności i **teorię agencji**<sup>31</sup>. Wspólną cechą tego kierunku badań, stanowiącą jednocześnie istotną zmianę w stosunku do nurtu neoklasycznego, jest to, że koncepcję przedsiębiorstwa jako funkcji produkcji rozszerzono o koncepcję przedsiębiorstwa jako struktury zarządzania<sup>32</sup>. Tym samym koszty produkcji zastąpiono kosztami zarządzania<sup>33</sup>.

Zgodnie z wytycznymi nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej przedsiębiorstwo to układ organizacyjny, a nie jednostka produkcyjna. Przedsiębiorstwo jest traktowane jako wiązka kontraktów i to właściwie wypracowane relacje kontraktowe zapewniają osiąganie stanów równowagi. Należy zauważyć, że w nurcie nowej ekonomii instytucjonalnej celem przedsiębiorstwa, tak jak w teorii neoklasycznej, pozostaje zysk, a odpowiednia organizacja przedsiębiorstwa powinna pozwalać na jego maksymalizację<sup>34</sup>.

Z punktu widzenia tematu niniejszego opracowania szczególnie istotne są trzy teorie, tj. teoria agencji, teoria interesariuszy i teoria stewarda<sup>35</sup>. **Teoria agencji** dotyczy konfliktów, które mogą się pojawić pomiędzy właścicielem kapitału (pryncypałem) a zarządzającym (agentem). Zakłada się w niej, że każda ze stron działa w swoim własnym interesie, a interesy te nie zawsze muszą być zbieżne.

W **teorii interesariuszy** zakłada się, że wpływ organizacji na społeczeństwo jest wszechobecny, w związku z tym powinny one być odpowiedzialne nie tylko wobec ich akcjonariuszy, ale również wobec innych grup interesów skupionych wokół organizacji. Zależność między interesariuszami jest przedstawiona jako swego rodzaju wymiana, gdzie poszczególne rodzaje grup interesów dostarczają do przedsiębiorstwa swoje „wkłady” i oczekują w zamian opłaty będącej satysfakcjonującą zachętą do współpracy z organizacją<sup>36</sup>.

<sup>31</sup> Por. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 39; R. Coase, *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, vol. 4, podaje za: P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 33.

<sup>32</sup> O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998, s. 29–30.

<sup>33</sup> A. Peszko, *Nobel 2009 dla Olivera E. Williamsona*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 11, s. 3.

<sup>34</sup> Zob. szerzej P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 39.

<sup>35</sup> P. Urbanek zwraca uwagę, że teoria agencji wraz z teorią stewarda oraz teorią interesariuszy stanowią teoretyczne podstawy nadzoru korporacyjnego (pojęcie nadzoru korporacyjnego zostanie szczegółowo wyjaśnione w kolejnej części opracowania). Por. *ibidem*, s. 42.

<sup>36</sup> Por. H. Simon, *Models of Men*, John Wiley & Sons, New York 1957, podaje za: D. Dobija, *Developments of Corporate Governance in Poland: Implications for Accounting*, [w:] I. Górowski (ed.), *General Accounting Theory. Evolution and Design for Efficiency*, Academic and Professional Press, WSiP SA Group, Warszawa 2008, s. 125.

**Teoria stewarda** przyjmuje założenie (w odróżnieniu od teorii agencji), że menedżerowie kierują się w swoim działaniu chęcią wykonania jak najlepiej swoich zadań i jednocześnie postępują w najlepszym interesie właścicieli<sup>37</sup>.

Z wymienionych wyżej teorii szczególne znaczenie w niniejszym opracowaniu ma teoria agencji. Przedstawione w niej relacje zarządzających i właścicieli kapitału zdeterminowały rozwiązania współczesnego systemu nadzoru korporacyjnego.

### 1.1.2. Teoria agencji a relacje pomiędzy zarządzającym i właścicielem kapitału

Jedną z pierwszych publikacji dotyczących teorii agencji było opracowanie przygotowane w 1976 r. przez M. C. Jensena i W. H. Mecklinga. Autorzy ci zdefiniowali zależność występującą w teorii agencji jako „kontrakt, na mocy którego, jedna lub więcej osób (pryncypała) angażują inną osobę (agenta) do wykonania pewnych działań w ich imieniu. Działanie to wiąże się z delegowaniem pewnego zakresu samodzielności decyzyjnej na agenta. Jeżeli obie strony kontraktu będą maksymalizować swoją użyteczność, to wówczas należy założyć, że agent nie zawsze będzie działał w najlepszym interesie pryncypała”<sup>38</sup>.

Istota teorii agencji opiera się na następujących założeniach<sup>39</sup>:

- dążenia i cele pryncypała i agenta są w konflikcie, oraz
- weryfikowanie poczynań agenta jest trudne lub kosztowne dla pryncypała.

Istotnym problemem dotyczącym rozbieżności między pryncypałem a agentem, pojawiającym się ze szczególną siłą w teorii agencji, jest ich **stosunek do ryzyka**. Konflikt ten jest odzwierciedlony w tzw. problemie udziału w ryzyku (tj. podziału ryzyka między pryncypała i agenta). Menedżerowie oraz właściciele są zwolennikami różnych podejść do prowadzenia przedsiębiorstwa, które to podejścia odzwierciedlają ich stosunek do ryzyka<sup>40</sup>. Akcjonariuszy cechuje stosunkowo duża skłonność do ryzyka, która związana jest z możliwością zdywersyfikowania portfela akcji. Menedżerowie natomiast charakteryzują się dużą awersją do ryzyka i wykazują skłonność do angażowania się w przedsięwzięcia, które minimalizują zagrożenie bankructwa<sup>41</sup>.

<sup>37</sup> Por. L. Donaldson, *The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory*, „Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no. 3, s. 377.

<sup>38</sup> M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm...*

<sup>39</sup> K. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, podaje za: N. A. Shankman, *Reframing the Debate between Agency and Stakeholder Theories of the Firm*, „Journal of Business Ethics” 1999, vol. 5, s. 321.

<sup>40</sup> N. A. Shankman, *Reframing the Debate...*, s. 321.

<sup>41</sup> S. R. Gray, A. A. Cannella Jr., *The Role of the Risk in Executive Compensation*, „Journal of Management” 1997, vol. 23, no. 4.

R. W. Masulis zwraca uwagę na następujące główne przyczyny konfliktów interesów pomiędzy akcjonariuszami a kierownictwem, wynikające z tego, że kierownictwo preferuje<sup>42</sup>:

- większy poziom konsumpcji i mniejszą intensywność pracy;
- inwestycje mniej ryzykowne, zmniejszające prawdopodobieństwo bankructwa przedsiębiorstwa, które może negatywnie wpłynąć na jego prestiż zawodowy, bieżące i przyszłe wynagrodzenie;
- inwestycje o krótkim horyzoncie czasowym kosztem bardziej zyskowych przedsięwzięć inwestycyjnych długookresowych<sup>43</sup>. Akcjonariusze zainteresowani są sytuacją przedsiębiorstwa w długim okresie, gdyż wartość akcji będących w ich posiadaniu determinowana jest m.in. przez oczekiwaną przyszłą rentowność przedsiębiorstwa. Menedżer natomiast musi rozliczyć się z efektów gospodarowania majątkiem w ramach śródrocznych raportów, dlatego bardziej zainteresowany jest rentownością spółki w krótkim okresie<sup>44</sup>;
- minimalizowanie konieczności ograniczenia zatrudnienia.

Z opisanym problemem podziału ryzyka, o którym traktuje teoria agencji, wiąże się również kwestia dostępu akcjonariuszy do informacji o spółce<sup>45</sup>. Błędne lub niepełne informacje mogą prowadzić do podjęcia nieracjonalnych decyzji. Problem ten nazywany jest w literaturze **asymetrią informacji** i w odniesieniu do przedsiębiorstw polega na tym, iż na skutek rozdzielenia własności od zarządzania właściciele nie mają bezpośredniego dostępu do informacji o spółce. Tym samym właściciele nie mają bezpośredniego wpływu na funkcjonowanie korporacji.

Podstawowym wyzwaniem w teorii agencji jest skonstruowanie mechanizmu nadzoru, który pomagałby rozwiązać problem agenta. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na dwa rozwiązania, które ma do wyboru pryncypał:

<sup>42</sup> Zob. R. W. Masulis, *The Debt/Equity Choice*, Ballinger Publishing Company, Cambridge 1988, s. 48, podają za: M. Jerzemowska, *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999, s. 111. W literaturze przedmiotu do zachowań zarządzających niezgodnych z interesem właścicieli zalicza się również: nieuczciwe przywłaszczenie sobie części majątku przedsiębiorstwa, niewłaściwe gospodarowanie środkami przedsiębiorstwa, uchylanie się od swoich obowiązków, działanie nie w pełni efektywne, dążenie do pozostania na swych stanowiskach, pomimo braku kompetencji i kwalifikacji. Zob. szerzej Cz. Mesjasz, *Kontrakty niekompletne jako podstawa teoretyczna nadzoru korporacyjnego*, [w:] S. Rudolf (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 64–65; R. W. Masulis, *The Debt/Equity...*, s. 28, podają za: S. Lachiewicz, *Źródła i sfery konfliktów w relacjach zarząd – akcjonariusze i rada nadzorcza, w świetle teorii agencji*, [w:] S. Rudolf (red.), *Strategiczne obszary...*, s. 87.

<sup>43</sup> Por. J. Solomon, *Corporate Governance and Accountability*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 15; D. Dobija, *Developments of Corporate...*, s. 124.

<sup>44</sup> Zob. szerzej K. Zalega, *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2003, s. 103–104.

<sup>45</sup> Zob. B. M. Oviat, *Agency and Transaction Cost Perspective on the Manager-Shareholder Relationship: Incentives for Congruent Interests*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13, no. 2 s. 214–215, podają za: P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 49.

– kontrakty opierające się na wynikach. Tego rodzaju kontrakt przybliża interesy agenta i pryncypała. Pryncypał może tak formułować warunki ekonomiczne kontraktu, by istniała korelacja między wynikami działania agenta i systemem bodźców. Jest to rozwiązanie polegające na „sterowaniu zorientowanym na wyjścia”<sup>46</sup>;

– monitoring poczynąń agenta. Monitoring ma służyć poprawie efektywności systemu informacji, wykorzystywanego przez zleceniodawcę w celu kontroli agenta dla wyeliminowania zjawiska asymetrii informacji. Ten wariant dotyczy „sterowania zorientowanego na wejścia”<sup>47</sup>.

A. Peszko wskazuje, że „podstawowym mechanizmem regulującym stosunki kontrolującej rady i zarządu jest kontrakt, a poprawa efektywności systemu informacyjnego wspomaga tylko działania tego mechanizmu”<sup>48</sup>. Trudno się z tym stwierdzeniem bezkrytycznie zgodzić. Nie można bowiem skonstruować kontraktu, który regulowałby wszelkie możliwe sytuacje. Im bardziej efektywny system informacyjny, tym większe prawdopodobieństwo, że rada spółki (reprezentująca właściciela) odpowiednio wcześniej zauważy niepokojące zjawiska. Zdaniem autora, konstrukcja kontraktu dopiero w połączeniu z efektywnym systemem informacyjnym pozwala na odpowiednie działanie mechanizmu nadzoru w przedsiębiorstwie.

Istotą mechanizmu kontraktowego jest porozumienie zawarte między pryncypałem i agentem, które określa sposób wykorzystania funduszy powierzonych przedsiębiorstwu oraz rozdysponowanie korzyści między właścicieli i menedżerów<sup>49</sup>. Dominującą tendencją w zachowaniu stron kontraktu są postawy oportunistyczne. Skłania to uczestników do minimalizowania swojego wkładu i powoduje występowanie niepewności co do realizacji kontraktów. Z kolei redukcja niepewności wymaga monitoringu i pociąga za sobą koszty, określane jako **koszty agencji**. Obejmują one<sup>50</sup>: koszty konstrukcji oraz egzekwowania kon-

<sup>46</sup> Por. M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm...*; P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 54; J. Solomon, *Corporate Governance...*, s. 18; M. Mojsiewicz, M. Zwolankowski, *Asymetria informacji uczestników rynku finansowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 1998, Folia Oeconomica Stetinesia, nr 4, s. 88.

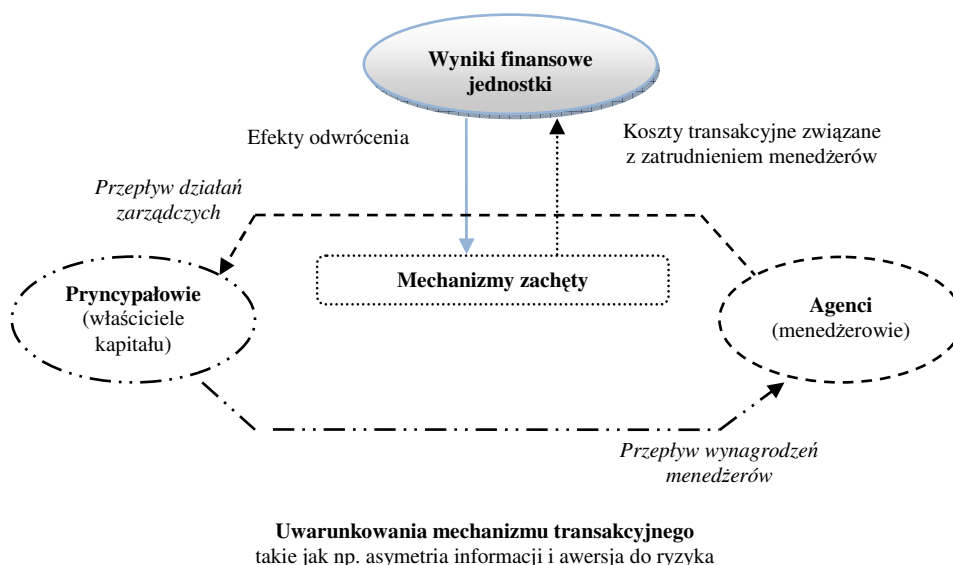
<sup>47</sup> Por. E. F. Fama, M. C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 26, s. 301; P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 54; M. Mojsiewicz, M. Zwolankowski, *Asymetria informacji...*, s. 87.

<sup>48</sup> A. Peszko, *Rada nadzorcza...*, s. 31.

<sup>49</sup> A. Shleifer, R. W. Vishny, *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance” 1997, vol. 52, no. 2, s. 741.

<sup>50</sup> Por. M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm...*, s. 305–360; C. W. Hill, T. M. Jones, *Stakeholder-Agency Theory*, „Journal of Management Studies” 1992, vol. 29, podają za: J. Solomon, *Corporate Governance...*, s. 18; M. Aluchna, *Koszty agencji jako determinanta efektywności nadzoru korporacyjnego*, [w:] S. Rudolf (red.), *Strategiczne obszary...*, s. 79–80; J. W. Petty, A. J. Keown, D. F. Scott, J. D. Martin, *Basic Financial Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993, s. 366–367, podają za: M. Jerzemowska, *Kształtowanie struktury...*, s. 110.

traktu, koszty monitorowania menedżerów (związane głównie z kosztami badania sprawozdań finansowych oraz kosztami rewizji działań przedsiębiorstwa), koszty ubezpieczeń agenta oraz straty rezydualne, wynikające ze spadku dobrobytu pryncypała.



Rys. 1.1. Problem agencji

Źródło: H. Mathiesen, *The Managerial Agency Problem*, [w:] *The Encyclopedia about Corporate Governance*, [www.encycogov.com/A0BigPicture/1CorpGovProblem/Exhi\\_1CorpGovProblem.asp](http://www.encycogov.com/A0BigPicture/1CorpGovProblem/Exhi_1CorpGovProblem.asp), odsłona z 2 stycznia 2009 r.

A. Peszko podkreśla, że pozytywny wpływ na zmniejszenie kosztów agencji wywiera finansowanie działalności przez zwiększenie zadłużenia na rynkach finansowych, poszerza się bowiem w ten sposób więź mechanizmów kontrolowania menedżerów<sup>51</sup>.

H. Mathiesen w odniesieniu do teorii agencji zwraca szczególną uwagę na koszty transakcyjne związane z zatrudnianiem menedżerów. Przykładami tychże

<sup>51</sup> Zob. A. Peszko, *Rada nadzorcza...*, s. 33. M. Aluchna przyjmuje odmienną płaszczyznę klasyfikacji kosztów agencji. Wyróżnia ona dwa rodzaje konfliktów, które determinują koszty agencji. W pierwszy rodzaj konfliktu zaangażowany jest właściciel i menedżer, w drugi natomiast właściciel i kredytodawca. Autorka wyróżnia: koszty agencji dotyczące kapitału firmy oraz koszty agencji dotyczące „wolnej gotówki” (wynikające z konfliktu między właścicielem i menedżerem); koszty agencji dotyczące długu (wynikające z konfliktu między właścicielem i kredytodawcą). Zob. szerzej M. Aluchna, *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007, s. 45–53; idem, *Koszty agencji...*, s. 77–80.

kosztów są np.: dążenie do agresywnego wzrostu, nadmierna dywersyfikacja, nadmierne wydatki na cele konsumpcyjne (luksusowe samochody itp.), odrzucanie korzystnych połączeń, dążenie menedżerów do zajmowania za wszelką cenę swego stanowiska<sup>52</sup> (por. rys. 1.1).

Wśród czynników kształtujących mechanizm transakcyjny można wyróżnić dwie ich grupy: dotyczące otoczenia, w którym zawierane są transakcje (tj. zjawisko asymetrii informacji, złożoność zarządzania, niepewność, specyfikę aktywów, chłonność rynku) oraz związane z zachowaniem (oportunizm, awersja do ryzyka, ograniczona racjonalność działania) uczestników kontraktu<sup>53</sup>.

Uzależnienie wynagrodzeń menedżerów od wyników spółki może spowodować powstanie kolejnych kosztów agencji, na które narażony jest właściciel kapitału, a wynikających z tzw. efektu odwrócenia. Jego istota sprowadza się do tego, iż powiązanie wynagrodzeń menedżerów z wynikami spółki może w konsekwencji doprowadzić do manipulacji, takich jak „kreatywna” rachunkowość itp. Dodatkowo menedżerowie mają wpływ na kształt kontraktu, ponieważ wiedzą więcej na temat sytuacji w spółce i jej otoczeniu. Jest więc bardzo prawdopodobne, że dysponując pełnymi informacjami, będą zmieniać warunki kontraktu i kształtować je korzystnie dla siebie<sup>54</sup>.

E. F. Brigham i J. F. Houston rozszerzają katalog mechanizmów (takich jak: udział we własności, system monitorowania osiągnięć, system wynagrodzeń) mających zachęcić menedżerów do efektywnego działania, zgodnego z interesem akcjonariuszy. Wśród tych mechanizmów wyróżniają oni m.in.<sup>55</sup>: możliwość odwołania menedżerów, bezpośrednie interwencje akcjonariuszy.

W relacjach zarządzający – właściciel szczególnie ważną rolę pełnią **akcjonariusze instytucjonalni**. Mowa tu o takich jednostkach, jak np.: banki, otwarte fundusze emerytalne, towarzystwa ubezpieczeniowe. Jak wskazuje P. Urbanek, oczekuje się, iż inwestorzy instytucjonalni będą pełnić rolę dominującego akcjonariusza, szczególnie zaangażowanego w proces nadzoru i reprezentującego interesy wszystkich pozostałych akcjonariuszy<sup>56</sup>. Inwestorzy instytucjonalni w większości dysponują wykwalifikowaną kadrą, przygotowaną do oceny zarówno działań zarządzających, jak i potencjału, jaki posiada spółka. Inwestorzy ci mogą pośrednio oddziaływać na zarządzających poprzez wspieranie

---

<sup>52</sup> H. Mathiesen, *The Managerial Agency Problem*, [w:] *The Encyclopedia about Corporate Governance*, [www.encycogov.com/A0BigPicture/1CorpGovProblem/Exhi\\_1CorpGovProblem.asp](http://www.encycogov.com/A0BigPicture/1CorpGovProblem/Exhi_1CorpGovProblem.asp), odsłona z 2 stycznia 2009 r.

<sup>53</sup> Zob. *ibidem*.

<sup>54</sup> R. Czarniawski, A. Rapacka, *Pomiędzy prawem a finansami. Poradnik członka rady nadzorczej spółki akcyjnej*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 264.

<sup>55</sup> Zob. E. F. Brigham, J. F. Houston, *Fundamentals of Financial Management*, Thomson Learning, Belmont 2007, s. 21.

<sup>56</sup> Zob. szerzej P. Urbanek, *Struktura własności i kontroli w polskich spółkach publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego*, [w:] *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2008, nr 1, s. 338.

określonych kierunków działań. W literaturze przedmiotu prezentuje się szereg czynników, które determinują zachowanie inwestorów instytucjonalnych, tj. m.in.<sup>57</sup>: struktura akcjonariatu, wielkość posiadanych udziałów, komunikacja z zarządzającymi, lojalność wobec spółki, zainteresowanie problemami nadzoru korporacyjnego. W dużej mierze aktywność inwestorów instytucjonalnych zależy od kosztów oraz korzyści związanych z takim działaniem. Należy zwrócić uwagę, iż inwestorzy instytucjonalni reprezentują interesy swoich klientów, dysponują kapitałem, który nie należy do nich. Konieczność okresowego rozliczenia się inwestorów instytucjonalnych z efektywności działania determinuje ich strategię inwestycyjną. Z tego względu, jednostki te mogą wybierać inwestycje, które gwarantują krótkoterminowe zyski. Dodatkowo, jak wskazuje P. Urbanek, presja krótkoterminowych zysków przenoszona jest na zarządzających<sup>58</sup>. Warto zwrócić uwagę, że akcjonariusze instytucjonalni mogą być powiązani ze spółką również relacjami biznesowymi (np. bank będący jednocześnie właścicielem i kredytodawcą).

Przedstawione problemy, wynikające m.in. z konfliktu, o którym mowa w teorii agencji, stały się przyczyną wypracowania prawnych i środowiskowych regulacji dotyczących koegzystencji pryncypała i agenta. Obecnie, w zależności od rozwiązań prawnych obowiązujących w danym regionie świata, typu gospodarki czy cech charakterystycznych przedsiębiorstw działających w ramach danego kraju funkcjonują różne modele nadzoru, które charakteryzują się odmienną filozofią organizacji procesu nadzoru.

### 1.1.3. Istota, klasyfikacja i kluczowe modele nadzoru korporacyjnego

W polskiej literaturze naukowej termin *corporate governance* tłumaczy się jako: nadzór korporacyjny, ład korporacyjny, władztwo korporacyjne, kontrola w korporacji czy nadzór właścicielski. Zdaniem autora, najtrafniejszym tłumaczeniem jest nadzór korporacyjny, choć nie do końca oddaje on istotę *corporate governance*. Kierując się jednak zasadą „przewagi treści nad formą”, w niniejszym opracowaniu przyjęto brzmienie: „nadzór korporacyjny”, ze świadomością ułomności takiego tłumaczenia<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> J. P. Charkham, *Keeping Good Company*, Oxford University Press, Oxford–New York 1995, podaje za: I. Koładkiewicz, *Rola akcjonariuszy instytucjonalnych w sprawowaniu nadzoru*, [w:] S. Rudolf (red.), *Strategiczne obszary...*, s. 211.

<sup>58</sup> Zob. szerzej P. Urbanek, *Struktura własności...*, s. 338.

<sup>59</sup> Por. np. Cz. Mesjasz, *Nadzór, władanie czy ład korporacyjny: problem nie tylko semantyczny*, [w:] S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 29–40; J. Pioch, *Władztwo korporacyjne – rozwój, modele, znaczenie*, [w:] A. Herman, J. Bieliński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2001, s. 101–108; J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 117–122.



Pojęcie **nadzoru korporacyjnego** stosowane jest przez wiele dyscyplin. W publikacjach z zakresu zarządzania nadzór korporacyjny traktuje się jako najbardziej efektywny sposób zarządzania przedsiębiorstwem, dotyczący w szczególności wewnętrznej struktury organizacyjnej tegoż przedsiębiorstwa. Na gruncie prawa termin ten rozumie się jako kompetencje i obowiązki różnych grup w ramach danego systemu. W teorii ekonomii natomiast, nadzór korporacyjny dotyczy łagodzenia konfliktów interesów pomiędzy menedżerami a właścicielami, tj. problemów agencyjnych, o których była już mowa<sup>60</sup>.

W niniejszym opracowaniu przyjęto interdyscyplinarne ujęcie nadzoru korporacyjnego, chociaż największy nacisk położony został na problemy charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa generalne sposoby definicji pojęcia nadzoru korporacyjnego. W ujęciu wąskim nadzór korporacyjny eksponuje zjawisko rozdzielenia własności od zarządzania i wynikający z tego dualizm celów menedżerów i akcjonariuszy. W tym ujęciu odnosi się on zatem do rad dyrektorów, rad nadzorczych, ich kompetencji, struktury i relacji (głównie) z zarządem, obejmując również mechanizmy łagodzenia konfliktów interesów między akcjonariuszami i menedżerami<sup>61</sup>. Wąskie ujęcie nadzoru korporacyjnego jest charakterystyczne dla tradycyjnego finansowego paradygmatu i znajduje odzwierciedlenie w teorii agencji<sup>62</sup>. W szerokim znaczeniu nadzór korporacyjny oznacza społeczną odpowiedzialność, jaką ponoszą osoby zarządzające korporacjami i stanowi sieć zależności, nie tylko między zarządzającymi przedsiębiorstwem i jego właścicielami, ale również między przedsiębiorstwem i interesariuszami. Takie podejście jest wykorzystywane w teorii interesariuszy<sup>63</sup>.

Definicja nadzoru korporacyjnego określona została w dokumencie *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004 r.* W jego preambule określono, że „nadzór korporacyjny dotyczy sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzającą-nadzorczy, akcjonariuszami i innymi interesariuszami”. Nadzór korporacyjny oferuje ponadto strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz umożliwiające śledzenie wyników spółki<sup>64</sup>. Można zauważyć, że charakterystyka nadzoru

---

<sup>60</sup> Zob. szerzej M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 32; J. Pioch, *Władztwo korporacyjne...*, s. 101.

<sup>61</sup> B. Wawrzyniak, *Nadzór korporacyjny: perspektywa badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2; P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 7.

<sup>62</sup> J. Solomon, *Corporate Governance...*, s. 12.

<sup>63</sup> P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 7; J. Solomon, *Corporate Governance...*, s. 12. Zob. także M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny...*, s. 62.

<sup>64</sup> *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2004, s. 12, [http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/53/766/Zasady\\_nadzoru\\_korporacyjnego\\_OECD.html](http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/53/766/Zasady_nadzoru_korporacyjnego_OECD.html), odsłona z 3 stycznia 2009 r.

korporacyjnego, opracowana przez OECD, jest swego rodzaju kompromisem, tzn. łączy szerokie i wąskie ujęcie nadzoru.

Według J. Solomon, nadzór korporacyjny to „system, w ramach którego ma miejsce kontrolowanie i równoważenie sił (zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym w stosunku do jednostki). System ten zapewnia, że przedsiębiorstwa wywiązują się ze swojej odpowiedzialności wobec wszystkich grup interesów i działają w sposób odpowiedzialny społecznie we wszystkich obszarach ich działalności”<sup>65</sup>. Przedstawiona definicja jest przykładem szerokiego podejścia do nadzoru korporacyjnego.

Wąskie ujęcie nadzoru korporacyjnego jest odzwierciedlone w definicji A. Cadbury’ego. Według tego autora, nadzór korporacyjny to „system, za pomocą którego przedsiębiorstwa są kierowane i kontrolowane”<sup>66</sup>. Dla porównania warto przytoczyć kolejną definicję. A. Shleifer i R. W. Vishny sugerują, że nadzór korporacyjny „dotyczy sposobu, w jaki dostawcy kapitału zapewniają sobie zwrot z inwestycji”<sup>67</sup>.

Trafną definicję nadzoru korporacyjnego (odzwierciedlającą wąskie podejście do nadzoru korporacyjnego) sformułował J. A. Parkinson, zgodnie z którą „nadzór korporacyjny jest procesem nadzoru i kontroli, którego zadaniem jest zapewnienie, by zarządzanie przedsiębiorstwem było wykonywane zgodnie z interesem właścicieli”<sup>68</sup>. Taka definicja nadzoru korporacyjnego jest najbliższa problemom podejmowanym w niniejszym opracowaniu.

J. Brooks uważa, że nadzór korporacyjny to nowoczesna nazwa problemu określanego w języku angielskim jako *accountability*, który można przetłumaczyć jako rachunek odpowiedzialności. Dotyczy on sposobu, w jaki menedżerowie odpowiadają przed akcjonariuszami i innymi grupami interesów oraz zapewniają, by istniejąca w spółce struktura służyła realizacji tego celu<sup>69</sup>.

<sup>65</sup> J. Solomon, *Corporate Governance...*, s. 14.

<sup>66</sup> A. Cadbury, *Corporate Governance and Chairmanship. A Personal View*, Oxford University Press, Oxford 2002, s. 1.

<sup>67</sup> A. Shleifer, R. W. Vishny, *A Survey of...*, s. 737.

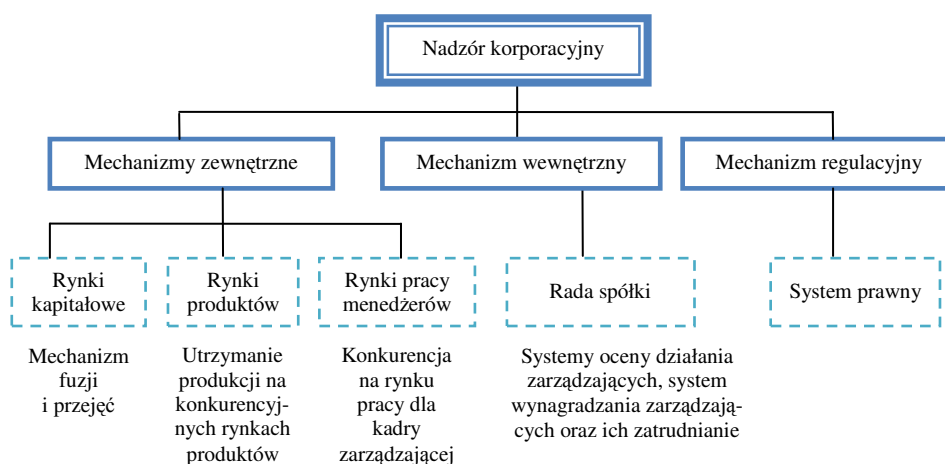
<sup>68</sup> Zob. J. A. Parkinson, *Corporate Power and Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 1994. J. F. Solomon, A. Solomon, S. D. Norton, N. L. Joseph prezentują wyniki badań przeprowadzonych wśród największych brytyjskich inwestorów instytucjonalnych. Jednym z obszarów badawczych było określenie, która definicja nadzoru korporacyjnego, zdaniem inwestorów instytucjonalnych, najtrafniej oddaje rzeczywistość. Większość inwestorów, spośród przedstawionych definicji, różniących się podejściem do problemu nadzoru korporacyjnego, wybrało definicję J. A. Parkinson. Na tej podstawie można wnioskować, że wśród brytyjskich inwestorów instytucjonalnych panuje przekonanie, iż wąskie ujęcie nadzoru korporacyjnego jest podejściem optymalnym. Por. J. F. Solomon, A. Solomon, S. D. Norton, N. L. Joseph, *A Conceptual Framework for Corporate Risk Disclosure Emerging from the Agenda for Corporate Governance Reform*, „British Accounting Review” 2000, vol. 4, s. 447–478.

<sup>69</sup> J. Brooks, *Converging Cultures. Trends In European Corporate Governance*, PricewaterhouseCoopers, podaje za: M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny...*, s. 22.

Dodatkowo M. Jerzemowska zwraca uwagę na istotny aspekt związany z nadzorem korporacyjnym, a mianowicie, według autorki, zagadnienie to dotyczy komunikacji, czyli sposobu, w jaki spółka informuje o sobie otoczenie<sup>70</sup>.

Z punktu widzenia celów niniejszego opracowania, szczególnie istotny jest obszar nadzoru korporacyjnego, który dotyczy kontroli nad zarządzaniem przedsiębiorstwem (w szczególności przez organ nadzoru). Nie bez znaczenia są również aspekty związane z zasadami, regułami i przepisami prawa, które umożliwiają kontrolowanie procesu zarządzania spółką.

W literaturze przedmiotu mechanizmy nadzoru korporacyjnego dzielone są na trzy grupy: mechanizmy zewnętrzne, wewnętrzne i regulacyjne<sup>71</sup> (por. rys. 1.2).



Rys. 1.2. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego

Źródło: opracowano na podstawie: P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 123

<sup>70</sup> M. Jerzemowska, *Istota i uwarunkowania rozwoju nadzoru korporacyjnego*, [w:] S. Rudolf (red.), *Strategiczne obszary...*, s. 18. Problem złożoności pojęcia nadzoru korporacyjnego uwypuklony został w zestawieniu, jakie sporządził K. Zalega. Zdaniem tego autora, nadzór korporacyjny obejmuje: zasady, reguły, mechanizmy i instytucje służące do kontrolowania różnych aspektów zarządzania spółką; kontrolę nad zarządzaniem; narzędzie badawcze; jeden z istotnych podsystemów ustroju gospodarczego danego państwa, dotyczący jego uwarunkowań instytucjonalnych (np. rola banków, rynków kapitałowych); kontrolę nad zarządzaniem przedsiębiorstwem, ale nie tylko ze strony przewidzianych do tego organów statutowych, ale także innych zainteresowanych stron. Zob. K. Zalega, *Spór o pojęcie corporate governance*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 3.

<sup>71</sup> P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 9; M. Aluchna, *Mechanizmy corporate...*, s. 186–189.

Wśród **mechanizmów zewnętrznych** wyróżnić można przede wszystkim<sup>72</sup>:

- rynek kapitałowy (wartość spółek źle zarządzanych spada);
- rynek produktów (odpowiednio dopasowany profil produktu wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa);
- rynek talentów menedżerskich (mało efektywni menedżerowie są wypierani z rynku talentów menedżerskich).

**Mechanizm wewnętrzny** nadzoru oznacza sprawowanie funkcji nadzoru przez rady spółek<sup>73</sup>.

**Mechanizmy regulacyjne** nadzoru korporacyjnego składają się na system formalnoprawny<sup>74</sup>, wśród nich podstawowymi są regulacje prawne dotyczące zasad funkcjonowania organów w spółce.

Wymienione mechanizmy, w mniejszym lub większym zakresie, funkcjonują w ramach poszczególnych modeli nadzoru korporacyjnego.

P. Urbanek wyróżnia cztery podstawowe kryteria podziału modeli nadzoru<sup>75</sup>:

- typ i orientacja nadzoru: model orientacji finansowej i model orientacji przemysłowej;
- cel i społeczna odpowiedzialność korporacji: finansowy model przedsiębiorstwa oraz społeczny model przedsiębiorstwa;
- struktura własności i mechanizm kontroli: model outsiderski (otwarty) i insiderski (zamknięty);
- rozwiązania instytucjonalnoprawne: model jednopoziomowy (monistyczny) i dwupoziomowy (dualistyczny).

Szczególnie istotne wydają się dwa ostatnie kryteria, dotyczące struktury własności i mechanizmu kontroli oraz rozwiązań instytucjonalnoprawnych.

W przypadku pierwszego kryterium, dotyczącego typu i orientacji nadzoru, można zauważyć, że mamy do czynienia z odmienną „filozofią” funkcjonowania rady nadzorczej w przedsiębiorstwie. W modelu nadzoru o orientacji finansowej rada spółki zajmuje się ochroną interesów i reprezentowaniem akcjonariuszy, natomiast w modelu nadzoru o orientacji przemysłowej rada pełni funkcję organu doradczającego i wspomagającego zarząd. Związane jest to z odmiennym charakterem zależności między akcjonariuszami i menedżerami. W przypadku modelu nadzoru o orientacji finansowej występuje konflikt interesów akcjonariuszy i menedżerów, z kolei w modelu o orientacji przemysłowej o podobnym konflikcie nie ma mowy (zob. szerzej tab. 1.1).

<sup>72</sup> Zob. szerzej P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 122–124; J. Działo, *Nadzór właścicielski a efektywność działania spółek*, Wyd. Katedry Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 15–25; S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 48; M. Aluchna, *Mechanizmy corporate...*, s. 186–189.

<sup>73</sup> I. Koładkiewicz wśród organów sprawujących nadzór wewnętrzny wymienia dodatkowo organy doradcze i organy opiniujące. Por. I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999, s. 52.

<sup>74</sup> P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 9.

<sup>75</sup> *Ibidem*, s. 66.

Tabela 1.1. Porównanie modelu orientacji finansowej i przemysłowej

| Założenia                                                 | Modele nadzoru                                                                         |                                                      |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                                           | orientacja finansowa                                                                   | orientacja przemysłowa                               |
| Nurt teoretyczny                                          | teoria agencji                                                                         | teoria stewarda                                      |
| Charakter zależności między akcjonariuszami a menedżerami | konflikt interesów                                                                     | zbieżność interesów                                  |
| Rola rady spółki                                          | kontrolna (ochrona interesów akcjonariuszy) i służebna (reprezentowanie akcjonariuszy) | doradcza i wspomagająca                              |
| Horyzont czasowy decyzji                                  | krótkookresowy                                                                         | długookresowy                                        |
| Ocena spółki poprzez pozycję zajmowaną na:                | rynku kapitałowym                                                                      | rynku produktów i usług                              |
| Forma kontroli                                            | przede wszystkim przez rynek                                                           | przede wszystkim przez wewnętrzny system nadzoru     |
| Mierniki sukcesu                                          | cena akcji oraz dywidenda                                                              | pozycja konkurencyjna, udział w rynku, tempo wzrostu |

Źródło: P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 66.

Tabela 1.2. Porównanie finansowego i społecznego modelu przedsiębiorstwa

| Założenia                                   | Modele nadzoru                                          |                                                     |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                                             | finansowy (perspektywa wartości dla akcjonariuszy)      | społeczny (perspektywa wartości dla interesariuszy) |
| Punkt nacisku                               | Zyskowność kosztem odpowiedzialności                    | Odpowiedzialność kosztem zyskowności                |
| Przedsiębiorstwo postrzegane jako:          | Narzędzie                                               | Wspólne przedsięwzięcie                             |
| Cel istnienia przedsiębiorstwa              | Służenie właścicielowi                                  | Służenie wszystkim zaangażowanym podmiotom          |
| Miara sukcesu                               | Cena akcji i wysokość dywidendy (wartość właścicielska) | Zadowolenie interesariuszy                          |
| Podstawowa trudność                         | Sprawienie, by wykonawcy działali w interesie mocodawcy | Pogodzenie interesów poszczególnych grup            |
| Zarządzanie relacjami z interesariuszami    | Środek                                                  | Cel i środek                                        |
| Społeczna odpowiedzialność                  | Sprawa jednostki, nie organizacji                       | Sprawa zarówno jednostki, jak i organizacji         |
| Co jest najkorzystniejsze dla społeczeństwa | Dbłość o własne interesy (efektywność ekonomiczna)      | Dbłość o wspólne interesy (ekonomiczna symbioza)    |

Źródło: B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 370, podają za: K. Machaczka, *Cel korporacji – paradoks zyskowności czy odpowiedzialności*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 89–90.

Podział modeli nadzoru – według kryterium celu i społecznej odpowiedzialności korporacji – na finansowy i społeczny model przedsiębiorstwa związany jest z odmiennym podejściem do istoty samego przedsiębiorstwa (zob. szerzej tab. 1.2).

W modelu finansowym przedsiębiorstwo to narzędzie służące właścicielowi, natomiast w modelu społecznym przedsiębiorstwo to wspólne przedsięwzięcie mające działać na rzecz wszystkich zaangażowanych w jego funkcjonowanie podmiotów.

Biorąc pod uwagę kryterium struktury własności i mechanizmu kontroli, zgodnie z którym wyróżniamy model outsiderski (otwarty) i insiderski (zamknięty) nadzoru, należy zauważyć, że są one charakterystyczne dla następujących krajów, tj. model outsiderski występuje m.in. w Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii, natomiast model insiderski występuje w krajach Europy kontynentalnej<sup>76</sup>.

Znaczna koncentracja własności i kontroli w rękach większościowego akcjonariusza jest wyznacznikiem **zamkniętego systemu nadzoru** (insiderskiego). Kluczowym czynnikiem determinującym efektywność nadzoru jest nadzór prowadzony przez rady spółek<sup>77</sup>. Akcjonariat w tym systemie jest znacznie zinstytucjonalizowany (np. w niemieckim systemie nadzoru duży udział w strukturze własności zajmują banki). Występowanie dużych akcjonariuszy (w przypadku banków pełniących podwójną rolę – właścicieli i kredytodawców) sprzyja tworzeniu stabilnych związków wewnątrz spółki oraz przyczynia się do realizacji długoterminowych przedsięwzięć inwestycyjnych. System kontroli skoncentrowany jest w niewielkiej liczbie podmiotów, mających dostęp do informacji zarządczej. Mechanizm kontrolny rynku kapitałowego (mechanizm zewnętrzny) ma w systemie zamkniętym ograniczone znaczenie. W systemie tym przyjmuje się, że celem przedsiębiorstwa jest działanie w interesie różnych grup nacisku, tj. m.in. w interesie pracowników, właścicieli, dostawców, odbiorców, społeczności lokalnej czy wierzycieli. Dużą rolę w tym systemie odgrywają inwestorzy instytucjonalni, np. banki<sup>78</sup>. Co istotne, w modelu zamkniętym występuje zarówno dualistyczny, jak i monistyczny model nadzoru.

---

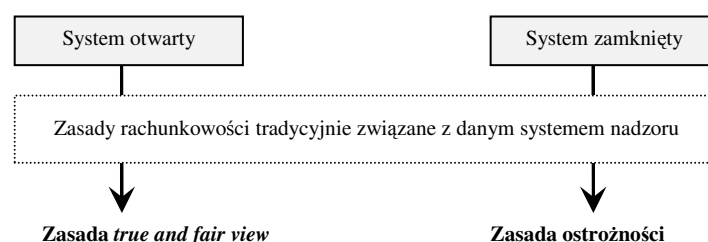
<sup>76</sup> Wśród czynników, które miały wpływ na kształtowanie się wymienionych modeli nadzoru w literaturze wymienia się następujące: sposób postrzegania w przedsiębiorstwie interesów różnych grup, rodzaj finansowania. Zob. J. Jeżak, *Współdziałanie spółek z ich zarządami i radami nadzorczymi*, [w:] idem (red.), *Struktura i formy...*, s. 25; M. Aluchna, *Mechanizmy corporate...*, s. 176.

<sup>77</sup> P. Urbanek, *Struktura własności...*, s. 385.

<sup>78</sup> Por. J. Jeżak, *Współdziałanie spółek...*, s. 26–28; M. Aluchna, *Mechanizmy corporate...*, s. 176; P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 79–80; A. Szewc-Rogalska, *Problemy nadzoru korporacyjnego w skoncentrowanych strukturach własności*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 312; M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny...*, s. 76–80.

**System otwarty** (outsiderski) charakteryzuje się rozdrobnioną strukturą własności (poszczególni inwestorzy najczęściej nie posiadają na tyle znaczącego pakietu akcji, aby mogli domagać się wpływu na kierunek rozwoju spółki) oraz dużą rolę rynku kapitałowego w pozyskiwaniu kapitału. Kontrola nad funkcjonowaniem korporacji jest prowadzona przede wszystkim za pośrednictwem mechanizmu zewnętrznego. W systemie tym przyjmuje się, że podstawowym celem działania wszystkich przedsiębiorstw jest generowanie wartości dla akcjonariuszy, która stała się podstawą oceny zarządzających. Gdy menedżerowie nie radzą sobie z zarządzaniem, wartość rynkowa przedsiębiorstwa spada i akcjonariusze pozbywają się akcji. Ważne miejsce w tym systemie zajmuje konkurowanie menedżerów o prawo do zarządzania korporacją. Nieefektywne spółki i mało skuteczni menedżerowie są eliminowani z rynku<sup>79</sup>. W modelu otwartym funkcjonuje monistyczny system nadzoru.

Warto zauważyć, że w zależności od tego, z jakim **rodzajem systemu nadzoru** mamy do czynienia (tj. zamkniętym lub otwartym), różne są **cele sprawozdawczości finansowej**. Dla przykładu w Wielkiej Brytanii sprawozdania finansowe miały tradycyjnie formę dokumentu, za pomocą którego zarząd rozliczał się z efektywności zarządzania i w którym preferowane były interesy inwestorów. W Niemczech sprawozdania finansowe tradycyjnie miały charakter rozliczeń podatkowych, a dodatkowo eksponowały one ciągłość działania spółki i zabezpieczenie interesów wierzycieli spółki<sup>80</sup>. Można zatem założyć, że oba systemy nadzoru związane były z prymatem różnych nadrzędnych zasad rachunkowości, tj. system otwarty – zasady prawdziwego i rzetelnego wizerunku (*true and fair view*) i system zamknięty – zasady ostrożności (por. rys. 1.3).



Rys. 1.3. System nadzoru korporacyjnego a zasady rachunkowości

Źródło: opracowanie własne

<sup>79</sup> Por. J. Jeżak, *Współdziałanie spółek...*, s. 29–31; M. Aluchna, *Mechanizmy corporate...*, s. 176; P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 78–79; S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*, s. 47–48.

<sup>80</sup> Por. M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny...*, s. 69; E. Walińska, *Roczny raport spółek w Wielkiej Brytanii w świetle potrzeb inwestora*, praca doktorska napisana w Katedrze Rachunkowości pod kierunkiem naukowym prof. A. Jarugowej.

Istotnym ogniwem nadzoru korporacyjnego jest rada spółki, która może być określona jako rada dyrektorów lub rada nadzorcza, zgodnie z jednym z dwóch podstawowych modeli: odpowiednio jednopoziomowym (monistycznym) lub dwupoziomowym (dualistycznym).

**Model jednopoziomowy (monistyczny)** występuje m.in. w takich krajach, jak: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania<sup>81</sup>, Japonia, Szwecja, Belgia, Irlandia, Portugalia, Grecja, Rosja.

**Rada dyrektorów** jako organ zarządzająco-kontrolny w systemie anglo-amerykańskim, łączy funkcje kontrolne i nadzorcze z funkcjami decyzyjnymi<sup>82</sup>. W ramach rady zasiadają dyrektorzy wykonawczy oraz dyrektorzy niewykonawczy. Należy podkreślić, że w modelu monistycznym bieżące prowadzenie spraw spółki powierzone jest menedżerom, na czele których stoi dyrektor generalny (*chief executive officer*). W skład rady dyrektorów mogą wchodzić zarówno członkowie kierownictwa (w przypadku członków kierownictwa nie mogą oni pełnić roli dyrektorów niewykonawczych), jak i osoby spoza spółki. Reguły nadzoru korporacyjnego giełdy nowojorskiej oraz brytyjski *Combined Code*<sup>83</sup> wymagają, aby większość wśród rady dyrektorów stanowili niezależni dyrektorzy niewykonawczy<sup>84</sup>. Funkcję członka rady dyrektorów mogą pełnić: dyrektor generalny, który jest jednocześnie przewodniczącym rady (rozwiązanie to jest powszechne w Stanach Zjednoczonych), inni funkcjonariusze przedsiębiorstwa (najczęściej zajmujący kierownicze stanowiska w spółce lub w spółkach zależnych), emerytowani pracownicy, kierownictwo innych przedsiębiorstw niezwiązanych lub powiązanych ekonomicznymi relacjami, pracownicy instytucji finansowych oraz sektora publicznego, prawnicy, akcjonariusze<sup>85</sup>. Podkreślić należy, że brytyjski *Combined Code* stanowczo zakazuje łączenia stanowiska dyrektora generalnego (CEO) i przewodniczącego rady dyrektorów. Amerykańcy CEO koncentrują w swoim rękach znacznie większą władzę w porównaniu do brytyjskich odpowiedników<sup>86</sup>.

<sup>81</sup> W niniejszym opracowaniu charakterystyka modelu jednopoziomowego bazuje na rozwiązaniach obowiązujących w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na szczegółowe różnice między modelem jednopoziomowym funkcjonującym w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. W niniejszym opracowaniu ograniczono się do wybranych różnic, określając model jednopoziomowy jako anglo-amerykański. Zob. K. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 122; A. Herdan, *Przesłanki i warunki nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni” 2007, nr 6, s. 37.

<sup>82</sup> K. Zalega, *Systemy corporate...*, s. 55.

<sup>83</sup> *The Combined Code on Corporate Governance*, Financial Reporting Council, June 2008.

<sup>84</sup> A. Opalski, *Prawo gospodarcze i handlowe. Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 39–40.

<sup>85</sup> P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 69.

<sup>86</sup> A. Opalski, *Prawo gospodarcze...*, s. 39–40.



Rada dyrektorów zazwyczaj nie angażuje się w bieżące zarządzanie spółką, zachowuje sobie jednak funkcje kontroli strategicznej i nadzoru nad decyzjami kierownictwa<sup>87</sup>.

Zakres zadań rady dyrektorów, na który zwraca się uwagę w licznych publikacjach, jest dość rozległy. Rada dyrektorów wykonuje swoje zadania począwszy od nadzorowania procesu selekcji kierownictwa, poprzez zapewnienie wszelkim działaniom zgodności z prawem, aż do nadzorowania procesu ujawnień i przewodzenia zarządowi<sup>88</sup>.

**Model dwupoziomowy (dualistyczny)** nadzoru nad spółką występuje m.in. w takich krajach, jak: Niemcy, Szwajcaria, Holandia, Austria oraz Polska<sup>89</sup>. Zachodzi w nim wyraźne oddzielenie funkcji nadzorczych i kontrolnych (należących do rady nadzorczej) od funkcji decyzyjnych (należących do zarządu)<sup>90</sup>. Tym samym główną cechą wewnętrznego mechanizmu nadzoru korporacyjnego w ramach powyższego modelu jest organizacyjne i personalne rozdzielenie zarządzania i nadzoru przez dwupoziomową strukturę<sup>91</sup>. Rada nadzorcza, posiadając niewielkie uprawnienia decyzyjne dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, jest przede wszystkim ciałem zajmującym się nadzorem nad zarządza-

<sup>87</sup> P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 69.

<sup>88</sup> Business Roundtable, *The Role and Composition of the Board of Directors of Large Publicly Held Corporations*, s. 3, podaje za: M. Hessel, *Rady spółek akcyjnych: kontrola poprzez reprezentację*, [w:] idem (red.), *W poszukiwaniu skutecznej rady, czyli o kontroli spółek akcyjnych w gospodarce rynkowej*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 66; A. Cadbury, *Corporate Governance...*, s. 36–40; J. Charkman, *Keeping Good Company. A Study of Corporate Governance in Five Countries*, Clarendon Press, Oxford 1994, s. 194; ICGN *Global Corporate Governance Principles: Revised (2009)*, International Corporate Governance Network, November 2009, s. 10. S. A. Zahra i J. A. Pearce pogrupowali zadania rady dyrektorów w trzy kategorie. Zadania dotyczące kontroli: wybór, nagradzanie i wymiana CEO, monitorowanie i ocena wyników jednostki, redukcja kosztów agencji, ratyfikowanie i monitorowanie ważnych decyzji. Zadania dotyczące świadczenia usług: badanie otoczenia, reprezentowanie firmy w społeczeństwie, zabezpieczanie cennych zasobów, uczestniczenie w formułowaniu i implementowaniu strategii. Zadania o charakterze strategicznym: zapewnianie przestrzegania wymagań wynikających z prawa spółek (pasywny charakter), przewodzenie zarządowi prowadzące do osiągnięcia przyjętej misji i celów, zaangażowanie w proces podejmowania strategicznych decyzji. Zob. S. A. Zahra, J. A. Pearce, *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*, „Journal of Management” 1989, vol. 15, no. 2, s. 291–334, podaje za: A. Levrau, L. Van den Berghe, *Corporate Governance and Board Effectiveness: Beyond Formalism*, „The ICFAI Journal of Corporate Governance” 2007, vol. 6, no. 4, s. 67.

<sup>89</sup> Należy zauważyć, że zgodnie z polskim ustawodawstwem niektóre spółki mogą wybrać monistyczny lub dualistyczny system nadzoru, dotyczy to spółek prowadzących działalność w formie spółki europejskiej.

<sup>90</sup> K. Zalega, *Systemy korporacyjne...*, s. 56.

<sup>91</sup> K. J. Hopt, P. C. Leyens, *Board Models in Europe – Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy*, „European Company & Financial Law Review” 2004, vol. 2, s. 141.

niem przedsiębiorstwem oraz działalnością o charakterze opiniodawczym. „Rada nadzorcza powinna być zaangażowana w decyzje fundamentalne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa”<sup>92</sup>.

W dualistycznym systemie nadzoru rada nadzorcza skupia swoją działalność głównie na reprezentowaniu interesów właścicieli, a nie na bezpośrednim zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>93</sup>. Podkreślić jednak należy, że w zależności od regulacji prawnych obowiązujących w danym kraju oraz statutu spółki rady nadzorcze są zobowiązane do zatwierdzania różnego typu transakcji<sup>94</sup>.

W świetle przedmiotu rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu warto odpowiedzieć na pytanie, jaki model nadzoru korporacyjnego funkcjonuje w Polsce?

Cechy charakterystyczne modelu nadzoru korporacyjnego występującego w Polsce pozwalają usytuować go wśród modeli wyróżnianych w literaturze. Niewątpliwie na jego kształt miał wpływ proces transformacji systemowej oraz towarzyszący mu proces prywatyzacji. W Polsce odradza się zjawisko przedsiębiorczości, poszanowania własności prywatnej. Istotne znaczenie pełni również odradzająca się „kultura wzajemnego zaufania” wśród podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Przeszło 20 lat funkcjonuje w Polsce Warszawska Giełda Papierów Wartościowych.

Biorąc pod uwagę analizę cech charakterystycznych polskiego systemu nadzoru korporacyjnego, wartościowy jest raport przygotowany w 2005 r. przez Bank Światowy. W raporcie tym dokonano oceny systemu nadzoru korporacyjnego w Polsce. Eksperci Banku Światowego zwrócili uwagę, iż w Polsce, w okresie transformacji, miało miejsce znaczne rozproszenie własności (głównie na skutek prywatyzacji, w tym prywatyzacji z udziałem pracowników). Obecnie struktura własności i kontroli staje się coraz bardziej skoncentrowana (analogiczny proces ma miejsce w większości krajów Europy). Rola rady nadzorczej w polskich spółkach publicznych jest „niezdefiniowana”, w szczególności w odniesieniu do międzynarodowych dobrych praktyk w tym zakresie. Rada nadzorcza nie pełni również aktywnej roli w funkcjonowaniu spółek publicznych<sup>95</sup>.

S. Rudolf oraz J. Jeżak zwracają uwagę, że polska gospodarka różni się od rozwiniętych gospodarek rynkowych m.in. w zakresie stopnia rozwoju odpowiedzialnych mechanizmów kontroli spółek o charakterze zewnętrznym, co zostało

<sup>92</sup> A. Davies, *Best Practice in Corporate Governance*, Ashgate Publishing, Oxon 2006, s. 22.

<sup>93</sup> J. Machaczka, K. Misiólek, *Modele naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999, s. 31.

<sup>94</sup> Por. K. J. Hopt, P. C. Leyens, *Board Models...*, s. 141.

<sup>95</sup> *Corporate Governance Country Assessment. Poland June 2005*, Report on the Observance of Standards and Codes, World Bank 2005.

również wyeksponowane w publikacji M. Aggestam<sup>96</sup>. Z tego względu działalność rad nadzorczych (mechanizmu wewnętrznego) w procesie nadzoru korporacyjnego w Polsce ma szczególne znaczenie<sup>97</sup>.

## 1.2. Zarządzający i rada nadzorcza wobec nadzoru korporacyjnego

### 1.2.1. Nadzór a kontrola w przedsiębiorstwie

W zależności od modelu nadzoru korporacyjnego funkcja nadzoru może być realizowana w różny sposób. Pojęcie nadzoru bardzo często utożsamiane jest z pojęciem kontroli. Relacje między tymi pojęciami zależą od istoty danego modelu nadzoru – inaczej kształtują się w modelu monistycznym, inaczej w dualistycznym, co wynika z różnych funkcji sprawowanych przez organy spółki w każdym z nich.

Nadzór rozumiany jest czasem jako rodzaj aktywności instytucji państwowych, polegającej na nadzorowaniu różnych obszarów działalności przedsiębiorstw. W języku potocznym używa się również pojęcia „nadzór” w odniesieniu do działań zarządu, np. stwierdza się, że zarząd nadzoruje wydajność pracowników przedsiębiorstwa czy członkowie zarządu nadzorują stopień realizacji inwestycji.

W niniejszym opracowaniu pojęcie nadzoru rozumiane jest przez pryzmat nadzoru instytucjonalnego realizowanego w spółce kapitałowej. Tym samym jedynym organem odpowiedzialnym za realizację procesu nadzoru jest rada nadzorcza (przy założeniu, że taki organ został wyodrębniony – patrz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością). Zarządzanie – w spółce kapitałowej – to domena wyłącznie organu zarządu.

---

<sup>96</sup> Por. S. Rudolf, *Wprowadzenie*, [w:] idem (red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 6; J. Jeżak, *Nadzór właścicielski i teoria corporate governance*, [w:] idem (red.), *Struktura i formy...*, s. 23; M. Aggestam, *Corporate Governance and Capital Groups in Poland*, „Journal for East European Management Studies” 2004, vol. 9, no. 4, s. 371. J. Próchaniak twierdzi, że pomimo ciągłego kształtowania się nadzoru korporacyjnego w Polsce, proces ten nie doprowadził jeszcze do powstania efektywnych form nadzoru. Zob. J. Próchaniak, *Możliwe kierunki kształtowania się nadzoru korporacyjnego w polskich spółkach akcyjnych notowanych na GPW w kontekście kreowania wartości dla akcjonariuszy*, [w:] A. Herman, J. Bieliński (red.), *Zarządzanie wartością...*, s. 123.

<sup>97</sup> Problem udziału polskich rad nadzorczych w procesie nadzoru korporacyjnego podejmują m.in.: S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*, s. 49; K. Zalega, *Systemy corporate...*, s. 184–185; J. Działo, *Nadzór właścicielski...*, s. 48.

W ramach nauk o zarządzaniu pojęcie kontroli jest przedmiotem licznych rozważań. Definiowane jest m.in. jako „rodzaj postępowania, które ma zapewnić zgodność działań określonego podmiotu z wyznaczonymi celami”<sup>98</sup>. Kontrola jako funkcja zamyka cykl zarządzania (planowanie, motywowanie, organizowanie i kontrola<sup>99</sup>). Kontrola jednocześnie jest narzędziem, za pomocą którego mierzy się postęp w realizacji celów i umożliwia zarządowi odpowiednio wczesne wykrywanie odchyleń od założonego planu, w celu podjęcia działań korygujących<sup>100</sup>. Kontrola jako proces przenika i łączy wszystkie funkcje zarządzania, podkreślić jednak należy, że najsilniejszy jest jej związek z planowaniem<sup>101</sup>. Funkcja kontroli pozwala efektywnie realizować funkcję planowania.

**W przypadku rad nadzorczych kontrola nie jest tożsama z jedną z funkcji zarządzania.** Kontrola w tym przypadku dotyczy wybranych obszarów przedsiębiorstwa lub wybranych czynności podejmowanych przez zarząd czy pracowników. Często obszarem podlegającym kontroli realizowanej przez rady nadzorcze jest proces formułowania założeń planistycznych. Dlatego też w odniesieniu do rad nadzorczych w literaturze mówi się o kontroli przyszłości polegającej przede wszystkim na kontrolowaniu procesu planowania<sup>102</sup>.

W związku z tym kontrola uzyskuje dwa różne znaczenia: **kontrola powiązana z zarządzaniem** oraz **kontrola powiązana z nadzorem**. Zauważyć należy, że zakres funkcjonalny obu tych kontroli jest różny, tak jak różne są procesy nadzoru i zarządzania.

Zdaniem autora bardziej trafnym, ze względu na zakres funkcjonalny, jest zestawianie kontroli sprawowanej przez zarząd z nadzorem sprawowanym przez rady nadzorcze (kontrola w przypadku rad nadzorczych jest narzędziem realizacji nadzoru)<sup>103</sup> (por. rys. 1.4). Jak już wspomniano, nie powinno się przypisywać zarządzającym funkcji nadzoru (zwłaszcza w dualistycznym modelu nadzoru).

<sup>98</sup> P. Cabała, *System kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 7. Według J. Zieleniewskiego, przez kontrolę rozumieć należy „porównanie wykonania z odpowiednim wzorcem i wyciągnięcie z tego porównania wniosków na przyszłość”. Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 5, PWN, Warszawa 1976, s. 218.

<sup>99</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000, s. 26.

<sup>100</sup> T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, Wyd. Prawn. Lexis-Nexis, Warszawa 2002, s. 192.

<sup>101</sup> B. Gliński, B. R. Kuc, H. Fołtyn, *Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000, s. 248.

<sup>102</sup> H. Koontz, C. O'Donnel, *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1969, s. 185–186.

<sup>103</sup> Autor zdaje sobie jednak sprawę z pewnej niewspółmierności tych dwóch pojęć.

W tym miejscu przytoczyć należy porządkującą uwagę sformułowaną przez A. Opalskiego, a mianowicie „o nadzorze nie może więc być mowy w układach kierowniczych<sup>104</sup>, opartych na stosunkach hierarchicznego podporządkowania”<sup>105</sup>.



Rys. 1.4. Podstawowe charakterystyki nadzoru i kontroli „zarządczej”

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Opalski, *Prawo gospodarcze i handlowe. Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 58–61; J. Jagielski, *Kontrola administracji publicznej*, Wyd. Prawn. LexisNexis, Warszawa 1999, s. 11 i n.

W zestawieniu nadzoru sprawowanego przez rady nadzorcze z kontrolą, będącą funkcją zarządzania, można wskazać widoczne różnice. Otóż w odróż-

<sup>104</sup> Według F. A. F. Stonera i C. Wankela, fundamentem układu kierowniczego jest kontrola kierownicza, będąca „systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania odchyleń i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia, by wszystkie zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystywane najskuteczniej i najsprawniej do osiągnięcia jego celów”. Zob. F. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 458. Samo pojęcie „kierowanie” H. Koontz i C. O’Donnel określają jako „możliwość zmuszania zdarzeń do zgodności z planem”. Zob. H. Koontz, C. O’Donnel, *Zasady zarządzania...*, s. 660.

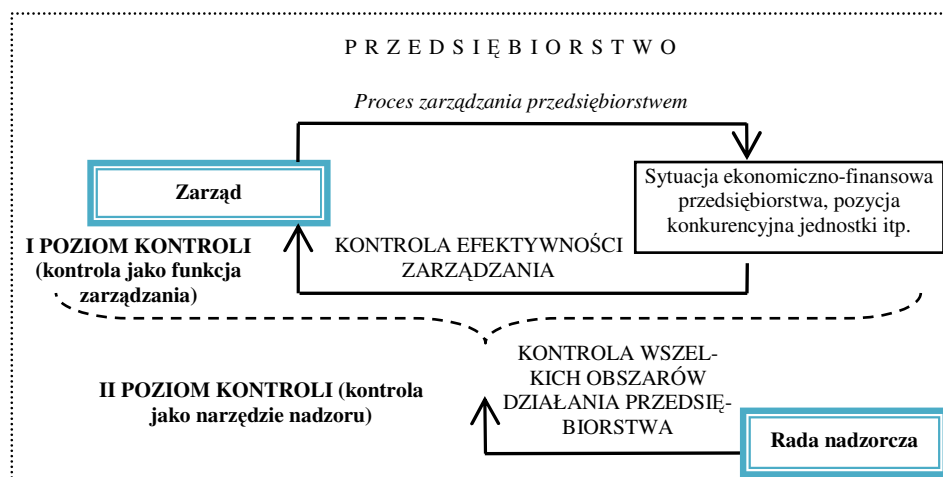
<sup>105</sup> A. Opalski, *Prawo gospodarcze...*, s. 56.

nieniu od kontroli „zarządczej” (będącej funkcją zarządzania) nadzór jest limitowany prawem. Nadzór istnieje tylko wówczas, gdy tak stanowią przepisy prawne oraz w zakresie wyznaczonym tymi przepisami.

Warto podkreślić, że w przypadku nadzoru „podmiot podległy zachowuje pewien zakres prawnej samodzielności. Nadzór uprawnia do ingerowania za pomocą wyznaczonych prawem, lecz ograniczonych środków i nie prowadzi do podległości o charakterze służbowym czy hierarchicznym”<sup>106</sup>.

W tych warunkach pojawia się dwupoziomowość kontroli: kontroli sprawowanej na bezpośredni użytek zarządu i kontroli (będącej narzędziem nadzoru) sprawowanej przez radę nadzorczą (por. rys. 1.5).

T. Kulesza uważa, że „kontrola jako jedna z funkcji kierowania oraz jako składnik nadzoru nie stanowią systemu zintegrowanego, ale swoją niezależnością spełniają istotne funkcje korygujące”<sup>107</sup>. Niewątpliwie elementem łączącym obie płaszczyzny kontroli jest to, że są one realizowane w ramach przedsiębiorstwa. Różny jest bez wątpienia sposób ich realizacji.



Rys. 1.5. Dwie płaszczyzny kontroli w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym zagadnieniem wymagającym szczególnej uwagi jest **identyfikacja i analiza cech kontroli będącej narzędziem nadzoru**. W naukach o zarządzaniu nie rozróżnia się kontroli i nadzoru, tym bardziej nie należy

<sup>106</sup> *Ibidem*, s. 59.

<sup>107</sup> T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny...*, s. 192. C. Paczuła zauważa, że samoistnym systemem kontrolnym, który posiada każda organizacja gospodarcza, jest rachunkowość. Zob. C. Paczuła, *Kontrola wewnętrzna jako element procesu zarządzania*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1997, s. 29 i n.

odwoływać się do tych nauk w odniesieniu do kontroli będącej narzędziem nadzoru<sup>108</sup>. Problem kontroli realizowanej w ramach nadzoru jest przedmiotem rozważań w ramach nauk z zakresu prawa. W naukach tych nadzór stanowi kategorię szerszą, obejmującą działalność kontrolną.

Nadzór, oprócz porównania obecnego stanu z planem (co jest charakterystyczne dla procesu kontroli), obejmuje prawną możliwość władczej ingerencji wobec podmiotu poddanego działaniom nadzorczym<sup>109</sup> (o czym była już mowa, w odniesieniu do kontroli realizowanej przez zarząd, gdzie również ma miejsce władcza ingerencja). Kontrola, będąca narzędziem nadzoru, takiego stanu nie przewiduje.

Osoba sprawująca nadzór ma prawo do wydawania poleceń i dyspozycji, ponosi także odpowiedzialność za zakres działań objętych nadzorem (w odróżnieniu od kontroli)<sup>110</sup>.

Nadzór obejmuje zawsze kontrolę, natomiast sprawowanie kontroli nie musi być związane z czynnościami nadzorczymi. Wysłanie wniosków pokontrolnych (będące podstawą do ingerencji w działalność podmiotu podlegającego kontroli) stanowi granicę, po której ma miejsce nadzór<sup>111</sup>.

Wśród czynności kontrolnych, realizowanych w ramach procesu nadzoru, wyróżnia się w literaturze przedmiotu trzy płaszczyzny czasowe<sup>112</sup>. Kontrola ta powinna mieć charakter: kontroli *ex post*, kontroli *ex ante* i kontroli bieżącej (por. rys. 1.6).

Kontrola końcowa (*ex post*) polega na porównaniu uzyskanych rezultatów z przyjętym wzorcem i pozwala ustalić członkom rady nadzorczej ewentualne nieprawidłowości. Kontrola bieżąca i kontrola *ex ante* (prospektywna) pozwala ustalić błędy zanim one wystąpią. Kontrola *ex ante* koncentruje się na badaniu prawidłowości przyjętych planów i założeń oraz na identyfikowaniu zjawisk

<sup>108</sup> R. W. Griffin wyróżnia w swojej publikacji kontrolę wstępną, bieżącą, następczą, finansową, strategiczną, natomiast nie wspomina o nadzorze. Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004, s. 654–681. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert w swojej książce dużo miejsca poświęcają kontroli, rewizji wewnętrznej i zewnętrznej, pomijają natomiast problem nadzoru. Por. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 537–557. Według J. Zieleniewskiego, nadzór to „kontrola wykonywana na bieżąco, a więc porównanie drobnych fragmentów działania z odpowiadającymi im częściowymi wzorcami.” Kontrola natomiast to „kontrola końcowa większych fragmentów działania”. J. Zieleniewski uwzględnia co prawda w swoich rozważaniach problem nadzoru, ale zakres funkcjonalny tego pojęcia nie różni się od współcześnie rozumianej kontroli. Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 6, PWN, Warszawa 1979, s. 218–219.

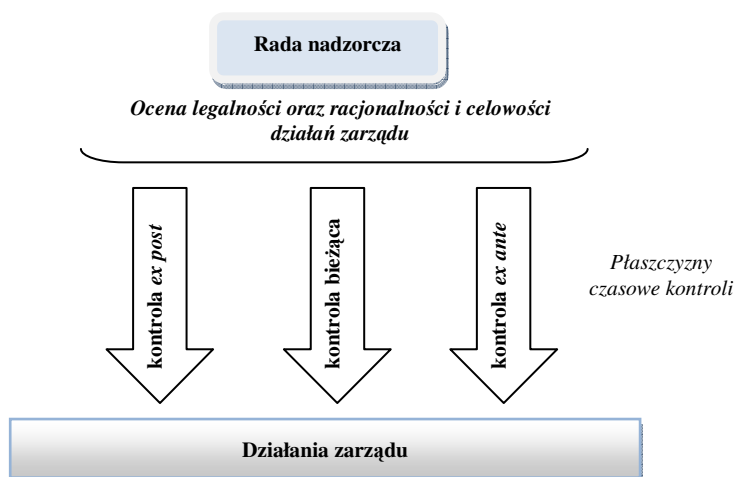
<sup>109</sup> A. Opalski, *Prawo gospodarcze...*, s. 58.

<sup>110</sup> P. Cabała, *System kontroli...*, s. 8–9; L. Kurowski, H. Sochacka-Krysiak, *Podstawy kontroli finansowej*, PWE, Warszawa 1981, s. 42.

<sup>111</sup> A. Opalski, *Rada nadzorcza jako strategiczne ogniwo ładu korporacyjnego spółki akcyjnej*, [w:] M. Cejmer, J. Napierała, T. Sójka (red.), *Europejskie prawo spółek*, t. 3: *Corporate governance*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 340.

<sup>112</sup> P. Cabała, *System kontroli...*, s. 15; A. Opalski, *Rada nadzorcza...*, s. 339–344.

wewnętrznych i zewnętrznych, które mogłyby zagrozić ich realizacji. Kontrola bieżąca bada stopień wykonania zadań w trakcie ich realizacji. Zarówno kontrola bieżąca oraz kontrola *ex ante* (w odróżnieniu od kontroli *ex post*) są sprawowane w sposób ciągły i towarzyszą procesom planowania oraz realizacji<sup>113</sup>.



Rys. 1.6. Kontrola działania zarządu realizowana przez rady nadzorcze

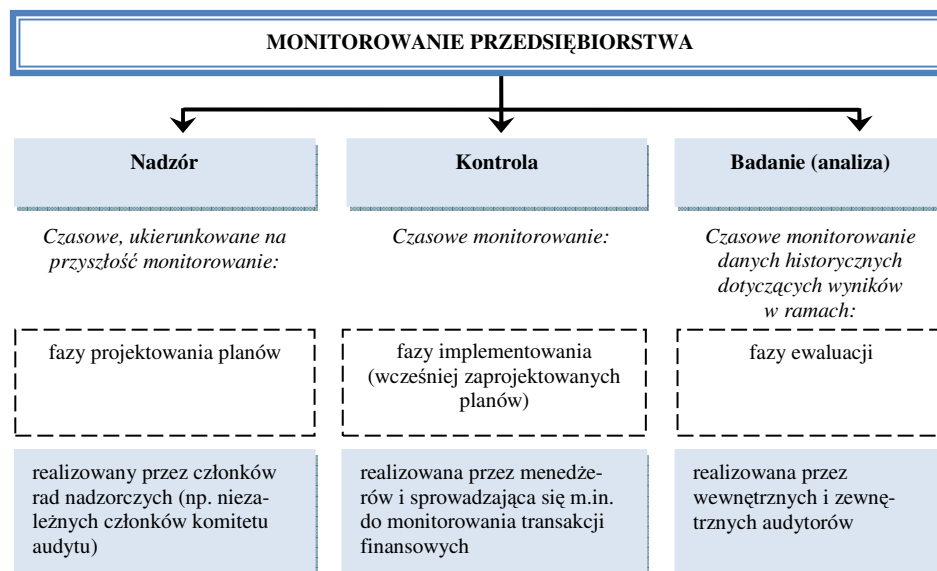
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Opalski, *Rada nadzorcza jako strategiczne ogniwo ładu korporacyjnego spółki akcyjnej*, [w:] M. Cejmer, J. Napierała, T. Sójka (red.), *Europejskie prawo spółek*, t. 3: *Corporate governance*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 339–344; P. Cabała, *System kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 15

W literaturze przedmiotu, obok nadzoru i kontroli, pojawiają się dodatkowo takie pojęcia, jak badanie czy monitorowanie<sup>114</sup>. Warto w tym miejscu zastanowić się, jakie są relacje między wymienionymi pojęciami. W. Schneider opracował koncepcję, zgodnie z którą najbardziej ogólny charakter można przypisać monitorowaniu. Na monitorowanie przedsiębiorstwa składa się: nadzór, kontrola i badanie (por. rys. 1.7).

<sup>113</sup> Por. P. Cabała, *System kontroli...*, s. 15; A. Nowicki, *System informacyjno-decyzyjny w przedsiębiorstwie*, [w:] idem (red.), *Systemy informacyjno-decyzyjne zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1990, s. 22.

<sup>114</sup> W. Schneider, *Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2000, podają za: M. Hilb, *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005, s. 163.





Rys. 1.7. Funkcje monitorowania przedsiębiorstwa

Źródło: W. Schneider, *Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2000, podają za: M. Hilb, *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005, s. 163

Według W. Schneidera, funkcje monitorowania (tj. nadzór, kontrola i badanie) różnią się co do częstotliwości, fazy monitorowania oraz osób odpowiedzialnych za ich realizację. Schneider porządkuje zagadnienia związane z monitorowaniem przedsiębiorstwa, wiążąc jednocześnie nadzór z fazą projektowania planów, kontrolę z implementacją planów oraz badanie z ewaluacją. Autor wskazuje również, że za nadzór odpowiada rada nadzorcza, za kontrolę (będącą w tym przypadku składnikiem procesu monitorowania) zarząd, a badanie jest domeną zewnętrznych audytorów.

Na potrzeby niniejszego opracowania koncepcja Schneidera wymaga pewnego uzupełnienia. Rozróżnienie między nadzorem, kontrolą i badaniem wynika m.in. z zakresu wykonywanych czynności, charakteru obiektu podlegającego nadzorowi, kontroli czy badaniu oraz stosunku do tegoż obiektu<sup>115</sup>. Przyjęte przez W. Schneidera kryterium faz monitorowania jest nie do końca precyzyjne. Autor sugeruje np., że faza ewaluacji jest charakterystyczna dla audytu, realizowanego przez audytorów wewnętrznych i zewnętrznych, nie uwzględniając w tej fazie procesu nadzoru. Ograniczenie kontroli realizowanej przez zarządzających do fazy implementacji planów może być również trudne do obronienia.

<sup>115</sup> Por. P. Cabała, *System kontroli...*, s. 8.

Rozróżnienie nadzoru i kontroli zostało wcześniej omówione, więc w tym miejscu należy tylko zauważyć, analizując koncepcję Schneidera, że do zadań rady nie należy wyłącznie nadzór, ale również kontrola, rozumiana inaczej niż kontrola „zarządcza”. Słusznie natomiast został przypisany proces badania audytorom, biorąc pod uwagę chociażby definicję audytu prezentowaną w literaturze. Zdaniem P. Cabały, badanie to proces „rewizji gospodarczej realizowany przez specjalistyczne grono ekspertów”<sup>116</sup>.

W niniejszym opracowaniu pojęcie monitorowania będzie inaczej traktowane niż w koncepcji Schneidera. Otóż zakłada się, że **monitorowanie jest procesem wchodzącym w skład nadzoru**. Monitorowanie polega na permanentnym obserwowaniu jakiegoś procesu. Można zatem stwierdzić, że stałe czynności kontrolne, wykonywane w ramach nadzoru, składają się na monitorowanie.

Reasumując, analiza zagadnień związanych z funkcjonowaniem rad nadzorczych wymaga precyzji w posługiwaniu się pojęciami nadzoru i kontroli oraz monitorowania. Traktowanie tych pojęć jako synonimów oraz nieodróżnianie kontroli „zarządczej” i kontroli będącej narzędziem nadzoru doprowadza do sytuacji, w której przypisuje się zarządowi funkcję nadzorowania przedsiębiorstwa.

Przedstawione w tej części rozdziału rozważania stanowią punkt wyjścia do analizy relacji rady nadzorczej i zarządu w spółce kapitałowej.

### 1.2.2. Relacje między radą nadzorczą i zarządem jako organami przedsiębiorstwa

Na niezwykle doniosłą rolę rad nadzorczych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wskazują A. Demb i F. F. Neubauer. Autorzy ci formułują bardzo wymowną uwagę, a mianowicie „kto mógłby lepiej podjąć tworzenie przyszłości kierowania przedsiębiorstwem niż ci, którzy już dziś ponoszą odpowiedzialność? Pomimo wszystkich zmian, ogromna odpowiedzialność rad za zapewnienie wiarygodnego funkcjonowania przedsiębiorstwa utrzyma się jeszcze całe dziesięciolecie”<sup>117</sup>.

Według K. A. Lisa i H. Sterniczka, w polskiej tradycji „rada nadzorcza to organ spółki, który najlepiej oddaje charakter spółki jako nowoczesnego podmiotu biznesowego”<sup>118</sup>.

<sup>116</sup> *Ibidem*. Dodatkowo P. Cabała definiuje rewizję jako „badanie dokumentów, głównie finansowo-księgowych”. Zob. *ibidem*.

<sup>117</sup> A. Demb, F. F. Neubauer, *Rada nadzorcza. Czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001, s. 242.

<sup>118</sup> K. A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, s. 106.

Pozycja rady nadzorczej w strukturze spółki polega na roli ogniwa łączącego właścicieli z procesami zarządzania realizowanymi przez zarząd<sup>119</sup>. Należy zwrócić uwagę, że rada nadzorcza nie jest ciałem zwierzchnim w stosunku do zarządu. System władzy w spółkach kapitałowych opiera się na rozdzieleniu funkcji<sup>120</sup>: zarządzania, nadzoru i kontroli oraz „właścicielskiej”<sup>121</sup>.

S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek dokonali, oddającej istotę rzeczy, klasyfikacji „płaszczyzny” łączącej radę nadzorczą z zarządem. Autorzy ci podzielili relacje między radą nadzorczą a zarządem na wynikające<sup>122</sup>:

- z nadzoru;
- ze współdziałania organów spółki;
- z charakteru kompetencji stanowiących.

**Relacje rady nadzorczej z zarządem wynikające z nadzoru** są efektem podstawowej funkcji, jaką spełniają rady nadzorcze, a mianowicie są one zobowiązane do sprawowania stałego nadzoru i kontroli we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa<sup>123</sup>. Nadzorowi podlega zarówno legalność procesu prowadzenia spraw spółki, jak i jego prawidłowość (celowość i racjonalność)<sup>124</sup>. Celem nadzoru jest również uniknięcie zachowań zarządzających, które nie są zgodne z interesem właścicieli.

Pamiętać należy, że rada nadzorcza nie powinna skupiać się na nadzorowaniu rutynowych decyzji podejmowanych w ramach bieżącej działalności<sup>125</sup>. Przede wszystkim aktywność rady powinna obejmować główne obszary wpływające na efektywność przedsiębiorstwa, warunkujące skuteczność całej organizacji. Oprócz kluczowych obszarów efektywności, istotne jest ustalenie krytycznych punktów w funkcjonowaniu organizacji, które powinny być poddawane kontroli (będącej narzędziem nadzoru)<sup>126</sup>. Wyjątkiem w tym zakresie jest obszar przedsiębiorstwa związany z systemem rachunkowości.

**Relacje zarządu i rady nadzorczej wynikające ze współdziałania organów spółki** sprowadzają się do uczestnictwa obu tych organów w wybranych obszarach funkcjonowania spółki. Działania rady nadzorczej i zarządu wzajemnie się przeplatają.

<sup>119</sup> K. Zalega, *Systemy corporate...*, s. 185.

<sup>120</sup> T. Kulesza, *Rady nadzorcze spółek kapitałowych i spółdzielni*, Wyd. Pro-Lex, Gdańsk 1994, podają za: S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski...*, s. 195.

<sup>121</sup> Funkcja „właścicielska” powiązana jest z realizacją uprawnień przez właścicieli w ramach walnego zgromadzenia. Zob. S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski...*, s. 195.

<sup>122</sup> S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*, s. 68.

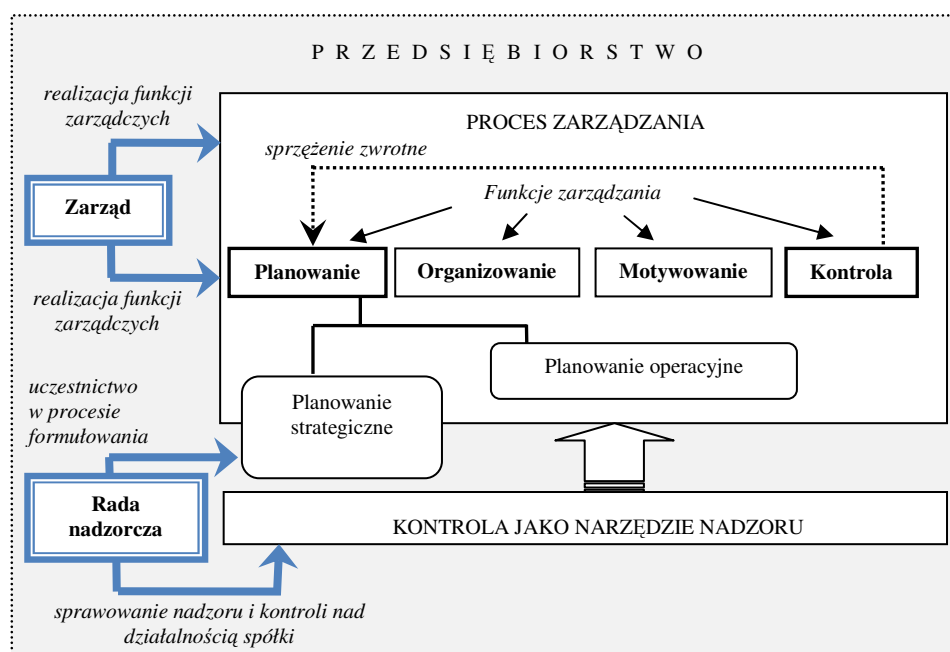
<sup>123</sup> Jak zauważa C. Mayer, nadzór nad zarządzaniem spółką akcyjną rozumiany jest jako pokonywanie problemów związanych z monitoringiem działalności kierownictwa, gdy kontrola i własność są rozdzielone. Zob. C. Mayer, *Nadzór nad działalnością spółek w gospodarce rynkowej i w gospodarce okresu transformacji*, [w:] M. Hessel (red.), *W poszukiwaniu skutecznej...*, s. 31.

<sup>124</sup> A. Opalski, *Prawo gospodarcze...*, s. 342.

<sup>125</sup> *Ibidem*, s. 334.

<sup>126</sup> T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny...*, s. 193–194; A. Opalski, *Prawo gospodarcze...*, s. 334.

W modelu dualistycznym istnieją dwie płaszczyzny kontroli. Pierwsza będąca nieodłącznym elementem procesu zarządzania – realizowana przez menedżerów oraz druga, stanowiąca narzędzie nadzoru – realizowana przez rady nadzorcze (por. rys. 1.8). Obie te płaszczyzny działają niezależnie i nawzajem się uzupełniają (nie może być mowy o zastępowaniu jednej przez drugą)<sup>127</sup>.



Rys. 1.8. Funkcje rady nadzorczej a proces zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne

Kontrola realizowana przez rady nadzorcze nie zwalnia z tego obowiązku zarządu. Pierwsza płaszczyzna kontroli wynika z logicznego ciągu zdarzeń, na który składa się planowanie i ocena wykonania przyjętego planu. Członkowie rady nadzorczej zaś, w ramach drugiej płaszczyzny, oceniają funkcjonowanie wszystkich obszarów przedsiębiorstwa niejako z zewnątrz. Nie biorą udziału w prowadzeniu spraw spółki, natomiast przyjmuje się, że członkowie rady nadzorczej uczestniczą (najczęściej w roli doradcy) w opracowywaniu długoterminowych planów przedsiębiorstwa. Trudno nie zauważyć, że członkowie

<sup>127</sup> J. Gad, *Odpowiedzialność rad nadzorczych za rachunkowość w świetle regulacji polskiego prawa bilansowego*, [w:] I. Sobańska, T. Wnuk-Pel (red.), *Rachunkowość w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 215.

rady nadzorczej, uczestnicząc w przygotowywaniu planów długoterminowych, tworzą swoiste ramy działania zarządu i w ten sposób dokonują kontroli *ex ante*.

Rozważając kontrolę jako narzędzie nadzoru, nie wolno zapominać o istocie kontroli realizowanej przez zarząd. Kontrola w tym przypadku to funkcja zarządzania. Zarząd kontroluje własną działalność, co ma na celu poznanie jej efektów i usprawnienie procesu zarządzania. W tych warunkach potrzebna jest pewna niezależna jednostka, która będzie kontrolowała te procesy do pewnego stopnia „z zewnątrz”. Taką jednostką jest właśnie rada nadzorcza.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wzmocnienie strategicznej roli rady, sprowadzającej się do współdecydowania wraz z zarządem o najważniejszych kierunkach rozwoju spółki, jest ważnym postulatem współczesnego nadzoru korporacyjnego<sup>128</sup>.

Ostatnia płaszczyzna, którą wyróżnili S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos i P. Urbanek, dotyczy **relacji zarządu i rady nadzorczej wynikającej z charakteru kompetencji stanowiących**. Relacje te sprowadzają się do formalnych zależności. Rada nadzorcza może m.in. zawiesić członka zarządu i na jego miejsce oddelegować przedstawiciela rady nadzorczej.

Relacje rada nadzorcza – zarząd podlegają cały czas ewolucji. Zakres i tempo tego procesu uzależnione są od cech środowiska (kontynenty, wspólnoty, państwa), w ramach których funkcjonują przedsiębiorstwa, niemniej jednak można zauważyć pewne tendencje. Znajdują one odzwierciedlenie m.in. w różnych poglądach na temat zaangażowania rady nadzorczej w proces konstruowania strategii spółki.

W literaturze przedmiotu, traktującej o zaangażowaniu rad w tworzenie strategii przedsiębiorstwa, można zauważyć trzy podstawowe podejścia, tj. podejście tradycyjne, podejście dotyczące zwiększonej (w stosunku do ujęcia tradycyjnego) aktywności rady oraz ostatnie, przewidujące kluczową rolę rady w procesie konstruowania wraz z zarządem strategii spółki<sup>129</sup>.

**Najniższy poziom zaangażowania** ma swoje źródło w tradycyjnym podejściu, które nakłada na rady nadzorcze odpowiedzialność za bycie przywódcą korporacji bez angażowania się w bieżące sprawy spółki. Zwolennicy tego

<sup>128</sup> A. Opalski, *Prawo gospodarcze...*, s. 512.

<sup>129</sup> Por. E. Fama, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy” 1980, vol. 88, s. 288–307; E. Fama, M. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 26, s. 301–325; J. Pfeffer, G. Salancik, *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978, podają za: J. I. Siciliano, *Board Involvement in Strategy and Organizational Performance*, „Journal of General Management” 2005, vol. 30, no. 4; S. A. Zahra, *Increasing the Board's Involvement in Strategy*, „Long Range Planning” 1990, vol. 6, no. 6, s. 109–117; I. M. Millstein, *The Professional Board*, „Business Lawyer” 1995, vol. 50, no. 4, s. 1427–1443; P. Urbanek, *Ewolucja funkcji rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru...*, s. 178–183.

podejścia określają rolę rady, jako działalność na rzecz reprezentowania udziałowców (rola służebna) oraz kontroli mającej na celu ochronę ich interesów poprzez monitorowanie decyzji menedżerów (rola kontrolna)<sup>130</sup>. Podejście to reprezentuje tzw. legalistyczny punkt widzenia<sup>131</sup>.

**Zwiększony poziom zaangażowania rady** oznacza, że jej członkowie nie kształtują nowej strategii, ale uczestniczą w tym procesie, poprzez m.in.: sugerowanie udoskonaleń w planach strategicznych, badanie założeń przyjętych przez zarządzających w kwestii organizacji i jej otoczenia, kontrolowanie procesu implementacji strategii<sup>132</sup>.

**Najwyższy poziom zaangażowania** występuje wówczas, gdy rada wypełnia strategiczną rolę we współpracy z zarządem i kiedy jej uczestnictwo ma charakter przekraczający tradycyjny oraz kolejny, ograniczający się do przeglądu strategii poziom. Ostatnie podejście zaleca partnerską współpracę między zarządem i radą nadzorczą w przygotowywaniu kierunków strategicznych, którymi powinna podążać organizacja. Zarządzający mogą proponować idee dotyczące nowej strategii oraz mogą przygotowywać analizy, prowadzące do zmiany istniejącej strategii. W istocie rada nie jest ograniczona do zatwierdzania wyborów dokonanych przez zarządzających, ale może inicjować i rozwijać istniejące zmiany w strategii<sup>133</sup>. Należy jednak pamiętać o swoistej ostrożności w przypisywaniu nowych zadań radzie nadzorczej. W literaturze zwraca się uwagę na konflikt, jaki może się pojawić między zadaniami nadzorczymi rady i zakazem ingerencji w sferę prowadzenia spraw spółki.

Interesująca jest analiza tendencji rozwojowych, związanych ze zmianą pozycji rady nadzorczej w przedsiębiorstwie, formułowanych pod koniec XX w. Pozycja rady nadzorczej w przedsiębiorstwie w dużym stopniu jest determinowana przez charakter relacji między organami. Wśród wspomnianych tendencji wymieniano m.in.<sup>134</sup>:

- podział pracy w radach nadzorczych, specjalizację i wzrost kompetencji członków (rady nadzorcze powołują do życia komitety o różnym stopniu uprawnień);

- przypisanie członkom rady nadzoru określonych części przedsiębiorstwa, jak również określanie celów strategicznych;

<sup>130</sup> E. Fama, *Agency Problems...*, s. 288–307; E. Fama, M. Jensen, *Separation of Ownership...*, s. 301–325.

<sup>131</sup> P. Urbanek, *Ewolucja funkcji...*, s. 182–183.

<sup>132</sup> J. Pfeffer, G. Salancik, *The External Control...*

<sup>133</sup> S. A. Zahra, *Increasing the Board's Involvement...*, s. 109–117; I. M. Millstein, *The Professional Board...*, s. 1427–1443. Według J. A. Pearce'a i S. A. Zahry, miejsce rady w procesie formułowania strategii jest postrzegane jako: określenie misji spółki; ustalenie silnych i słabych stron spółki oraz szans i zagrożeń ze strony otoczenia; wybór określonej strategii. Zob. J. A. Pearce, S. A. Zahra, *The Relative of CEOs and Board of Directors: Associations with Corporate Performance*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 135–153.

<sup>134</sup> J. Machaczka, K. Misiótek, *Modele naczelnego kierownictwa...*, s. 37.

- rozbudowę struktur rad o przedstawicieli grup interesów zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa i zapewnienie poprzez to kontroli spoza spółki;
- coraz większe znaczenie struktur nieformalnych (przewodniczący może być nieformalnym liderem).

Część z wymienionych tendencji stała się normą (przynajmniej w publicznych spółkach akcyjnych), mowa przede wszystkim o funkcjonowaniu w ramach rady członków niezależnych czy powoływanie grup zadaniowych, tzw. komitetów.

Nowe, innowacyjne ujęcie pozycji rady w przedsiębiorstwie zostało przedstawione w opracowaniu przygotowanym przez Międzynarodową Federację Księgowych – IFAC (International Federation of Accountants). Organizacja ta opracowała kluczowe zasady związane z ewolucją oraz towarzyszącym jej doskonaleniem nadzoru w organizacjach. Do zasad tych zaliczono m.in.<sup>135</sup> następujące:

- dobry nadzór powinien być całkowicie zintegrowany z samą organizacją;
- organ nadzoru powinien być właściwie ukonstytuowany oraz posiadać prawidłową strukturę, aby osiągać odpowiednią równowagę między obszarami zgodności i efektywności;
- organ nadzoru powinien ustanowić fundamentalne wartości, dla których organizacja funkcjonuje;
- organ nadzoru powinien rozumieć model biznesowy organizacji, jej otoczenie operacyjne oraz powinien wiedzieć, jak kreowana i optymalizowana jest wartość przedsiębiorstwa;
- organ nadzoru powinien dostarczać kierunków strategicznych i nadzorować organizację w obu wymiarach tj. zgodności i efektywności;
- efektywne i wydajne zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa powinno stanowić integralną część systemu nadzoru organizacji;
- właściwie realizowany nadzór powinien zapewnić, aby wykorzystanie zasobów było zgodne z kierunkiem strategicznym organizacji;
- organ nadzoru powinien zapewnić, by rozsądne wymagania informacyjne interesariuszy były realizowane oraz by informacje te były istotne, zrozumiałe i wiarygodne.

Wymienione tendencje pozwalają z nadzieją patrzeć w przyszłość, w szczególności specjalizacja i wzrost kompetencji członków rad nadzorczych w obliczu nowych zadań, jakie pojawiają się przed tym organem, powinny być oceniane pozytywnie. Znaczenie roli, jaką pełni rada nadzorcza w przedsiębiorstwie, rośnie wraz z rozwojem przedsiębiorstw. Można zatem założyć, że aktywna i kompetentna rada nadzorcza w niedalekiej przyszłości stanie się

---

<sup>135</sup> *Enterprise Governance: Getting the Balance Right*, IFAC/CIMA 2004; *Financial Reporting Supply Chain: Current Perspectives and Directions*, IFAC 2008; *Evaluating and Improving Governance in Organizations*, IFAC February 2009. Wytyczne te mają na tyle uniwersalny charakter, że mogą być odniesione zarówno do rad nadzorczych funkcjonujących w modelu monistycznym, jak i dualistycznym.

regułą. Nie ulega wątpliwości, że ważnym narzędziem w funkcjonowaniu rad nadzorczych stanie się system informacyjny, obejmujący m.in. komunikację rady nadzorczej z zarządem.

### 1.2.3. Proces komunikacji zarządu z radą nadzorczą

Komunikacja między radą nadzorczą i zarządem, będąca ważnym narzędziem wykorzystywanym do monitorowania poczynąń agenta, obok kontraktów zawieranych z zarządzającymi, stanowi istotny mechanizm pozwalający na rozwiązanie problemów występujących w teorii agencji.

Jak stwierdza M. Macus zakres i jakość informacji dostarczanych radzie nadzorczej przez zarząd stanowi granicę, która determinuje to, czy i w jakim zakresie rada może wykonywać funkcję nadzoru i kontroli we współczesnym przedsiębiorstwie<sup>136</sup>. S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek podkreślają, że zarówno zakres informacji, częstotliwość ich otrzymywania, regularność, a także ich wiarygodność decydują w znacznym stopniu o pozycji rady<sup>137</sup>.

M. Hilb opracował interesujący zestaw celów, strategii oraz narzędzi polityki komunikacji między zarządem oraz radą nadzorczą.

Według M. Hilba można wyróżnić dwa podstawowe aspekty związane z polityką komunikacji między zarządem i radą nadzorczą<sup>138</sup>. Pierwszy dotyczy wpływu zawartości pakietu informacyjnego<sup>139</sup> na politykę komunikacji, drugi natomiast wpływu polityki komunikacji na charakter relacji zarząd – rada nadzorcza.

Pierwszy aspekt związany z polityką komunikacji można określić jako promowanie przejrzystości informacyjnej na płaszczyźnie zarząd – rada nadzorcza, poprzez wymianę informacji, która jest wyczerpująca, prawdziwa, łatwa do zrozumienia oraz istotna – zarówno dla rady nadzorczej, jak i zarządu. Ważne jest, aby w pakietach informacyjnych znalazły się odniesienia do sytuacji finansowej oraz rynkowej przedsiębiorstwa, planów w zakresie zatrudnienia oraz ochrony środowiska, jak również wyzwań, którym stawiają czoło poszczególne działy przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwo jako całość<sup>140</sup>.

<sup>136</sup> U. Noetzli, *Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate Governance*, NZZ-Fokus, Zurich 2004, s. 51, podaje za: M. Hilb, *New Corporate Governance...*, s. 174–175.

<sup>137</sup> Por. S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*, s. 62.

<sup>138</sup> M. Hilb, *New Corporate Governance...*, s. 175.

<sup>139</sup> Pakiet informacyjny rozumiany jest jako zestaw informacji o określonej przez oba organy, tj. zarząd i radę nadzorczą zawartości i strukturze.

<sup>140</sup> D. B. Carter i J. W. Lorsch zwracają uwagę, że największy poziom frustracji wśród zarządu i rady nadzorczej wywołuje nie to, że posiadają za mało informacji, ale to, że mają za dużo informacji, które nie są ani odpowiednio zorganizowane, ani odpowiednio skondensowane. Zob. D. B. Carter, J. W. Lorsch, *Back to the Drawing Board. Designing Corporate Board for a Complex World*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 27.



Drugi z wymienionych aspektów, związanych z polityką komunikacji, można określić jako budowanie kultury prawdziwego zaufania i wzajemnego uczenia się, poprzez ciągłe doskonalenie relacji między zarządem, radą nadzorczą, członkami komitetów. Związany on jest również z rozwiązywaniem konfliktów w sposób konstruktywny oraz unikaniem niepotrzebnej konfrontacji<sup>141</sup>.

Strategie komunikacji między radą nadzorczą i zarządem wynikają w dużej mierze z polityki informacyjnej realizowanej między zarządem i radą nadzorczą, która powinna być zaprojektowana zgodnie z następującymi czterema zasadami<sup>142</sup>:

- zasada zupełności. W kontaktach na styku zarząd – rada nadzorcza może dochodzić do sytuacji, w której jedna ze stron zostanie wprowadzona (poprzez działanie niezamierzone) w błąd. Sytuacja taka jest możliwa wtedy, gdy komunikacja pozostaje powierzchowna i kiedy właściwy powód istotnego zjawiska nie jest zbadany (lub jest lekceważony). Zasada dotycząca zupełności głosi, że zarząd i członkowie rady nadzorczej są zobowiązani rekonstruować (ponownie nakreślać), w odniesieniu do każdej nowej wiadomości określony kontekst (tak, aby nie pojawiały się komunikaty, które mogą doprowadzić do „bałaganu” komunikacyjnego);

- zasada obiektywizmu. Zupełny obiektywizm w komunikacji nie jest możliwy. W związku z tym zasada obiektywizmu jest związana z dążeniem do takiego stanu, w którym komunikacja jest na tyle prawdziwa, na ile się da (z punktu widzenia zarządu i członków rady nadzorczej);

- zasada zrozumiałości. Zgodnie z tą zasadą wszystkie informacje powinny być przekazywane w taki sposób, aby były zgodne z wymaganiami docelowych odbiorców oraz by korespondowały z kontekstem znanym przez odbiorców. W odniesieniu do zrozumiałości należy stosować następujące podstawowe reguły: prostota i zwięzłość, klarowna struktura, logiczna konsekwencja (logiczny porządek). U. Noetzli podkreśla, iż zasada zrozumiałości oznacza, że istotne aspekty komunikacji są dokładnie i jasno zaprezentowane w pakiecie informacyjnym przygotowanym przez zarządzających<sup>143</sup>;

- zasada aktualności, terminowości. Zgodnie z tą zasadą, wiele informacji jest ocenianych jako priorytetowe z powodu czasu, w jakim są dostarczone oraz faktu, że nie można przekazać wszystkich informacji natychmiast.

W modelu komunikacji zarządu i rady nadzorczej, zaproponowanym przez M. Hilba, ważne miejsce zajmują **narzędzia tej komunikacji**. Można wyróżnić dwie główne ich grupy<sup>144</sup>:

<sup>141</sup> Biorąc pod uwagę wyniki badań, przeprowadzonych przez S. Rudolfa, T. Janusza, D. Stosa, P. Urbanka, sposób komunikowania określonych informacji nie wynikał wyłącznie ze zgłaszanego przez rady nadzorcze zapotrzebowania. Por. S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbank, *Efektywny nadzór...*, s. 62.

<sup>142</sup> M. Hilb, *New Corporate Governance...*, s. 176–177.

<sup>143</sup> U. Noetzli, *Checks and Balances...*, s. 36, podają za: M. Hilb, *New Corporate Governance...*, s. 177.

<sup>144</sup> M. Hilb, *New Corporate Governance...*, s. 178–182.

- podstawowe źródła przekazu, które umożliwiają bezpośredni, werbalny kontakt między zarządem i członkami rady nadzorczej;
- dodatkowe kanały przekazu, polegające na wykorzystaniu specjalnych instrumentów komunikacji (w ostatnim czasie podstawowym instrumentem komunikacji niewerbalnej jest komunikacja za pomocą e-maila).

Generalnie, bezpośrednia werbalna komunikacja jest bardziej efektywna niż inne kanały przekazu. Dlatego przede wszystkim ta forma komunikacji powinna być stosowana w relacjach zarząd – rada nadzorcza, jeśli tylko jest to możliwe ze względów finansowych i fizycznych.

M. Hilb twierdzi, że sprawne funkcjonowanie w organizacji systemu komunikacji polega na tym, iż poszczególne grupy komunikacji „zachodzą na siebie”, co oznacza, że w spotkaniach danej grupy (czy organu w spółce kapitałowej) uczestniczą również przedstawiciele innych grup (organów). Ten system komunikacji pozwala osiągnąć dwa podstawowe cele komunikacji, tj.: stworzenie przejrzystości informacyjnej i stworzenie kultury zaufania w jednostce<sup>145</sup>.

D. B. Carter i J. W. Lorsch zwrócili uwagę na fakt, iż pomocne w trakcie spotkań rady nadzorczej z zarządem jest sformułowanie pewnych podstawowych zagadnień, o których rada powinna być za każdym razem informowana, a mianowicie<sup>146</sup>:

- w których obszarach przedsiębiorstwa jest tworzona, a w których niszczonej wartość dodana dla akcjonariuszy?
- jakie są główne rodzaje ryzyka, na które spółka jest wyeksponowana?
- jakie są zagrożenia w zakresie satysfakcji klientów z użytkowania naszego produktu (jaki jest poziom lojalności klientów w porównaniu do konkurencji)?
- co się dzieje z wizerunkiem korporacji (jak spółka jest postrzegana na rynku)?
- w czym nasza strategia odróżnia się od konkurencji?

D. Beatty zauważa, że w procesie komunikacji realizowanym w przedsiębiorstwie należy również uwzględnić **komunikację spółki z otoczeniem**. Zarząd odpowiada za podjęcie działań, których celem jest pomoc w zrozumieniu polityki realizowanej przez przedsiębiorstwo – zarówno przez akcjonariuszy, jak i pozostałych interesariuszy, z uwzględnieniem zasad nadzoru korporacyjnego. Celem zarządzających przedsiębiorstwem powinno być m.in. dostarczanie interesariuszom – w tym samym czasie – informacji dotyczących wszystkich znaczących z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa faktów, zmienionych polityk w ramach przedsiębiorstwa czy też procedur<sup>147</sup>. Jak wskazuje M. Marcinkowska, ujawnianie informacji stanowi fundament kreowania wiarygodności spółki, która jest niezwykle istotna ze względu na budowanie pozytywnych długoterminowych relacji spółki z interesariuszami<sup>148</sup>.

<sup>145</sup> *Ibidem*, s. 179.

<sup>146</sup> D. B. Carter, J. W. Lorsch, *Back to the Drawing Board...*, s. 182.

<sup>147</sup> Por. D. Beatty, *Governance Self Appraisal Form*, Canadian Coalition for Good Governance, Toronto 2003, s. 21.

<sup>148</sup> M. Marcinkowska, *Raport roczny z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 20.

### 1.3. Rola rady nadzorczej w procesie nadzoru – rozwiązania polskiej praktyki gospodarczej

#### 1.3.1. Zadania i kompetencje rady nadzorczej w polskich spółkach publicznych

Zadania i kompetencje członków rad nadzorczych, zasiadających w polskich publicznych spółkach akcyjnych, wynikają przede wszystkim z następujących źródeł regulacji: kodeksu spółek handlowych<sup>149</sup>, ustawy o rachunkowości<sup>150</sup>, ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym<sup>151</sup>, *Dobrych praktyk spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych*<sup>152</sup>, *Zasad nadzoru korporacyjnego OECD* (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) z 2004 r.<sup>153</sup>. Wymienione źródła regulacji mają różny charakter, toteż wynikające z nich zadania członków rad nadzorczych powinny być rozpatrywane w różnym kontekście. Regulacje te można podzielić na dwie grupy: ustawowe oraz „środowiskowe”. Ustawowe źródła regulacji, ustalone przez rządy poszczególnych państw, zawierają kompetencje i zadania rad nadzorczych, które muszą być bezwzględnie realizowane.

W przypadku regulacji „środowiskowych” sytuacja wygląda inaczej. Wytyczne *Dobrych praktyk spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych* nie mają charakteru prawa bezwzględnie obowiązującego. Spółki, co prawda, powinny stosować zapisy *Dobrych praktyk*, ale nie są zobligowane do tego żadnym aktem prawnym. Idea *Dobrych praktyk* sprowadza się do zasady *comply or explain*, tj. „zastosuj się lub wytłumacz, czemu tego nie robisz”. Zasada ta polega na tym, iż spółka może uchylić się od stosowania wybranej wytycznej, spośród tych określonych w *Dobrych praktykach*, ale musi wyjaśnić brak jej stosowania. W konsekwencji inwestor decyduje, czy spółka, która nie stosuje wytycznych *Dobrych praktyk*, jest na tyle wiarygodna, by powierzyć jej swój kapitał. Można zauważyć, że *Dobre praktyki* mają charakter swoistego „papierka lakmusowego” współczesnego rynku kapitałowego.

<sup>149</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037 z późn. zm.

<sup>150</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 2002, nr 72, poz. 694 z późn. zm.

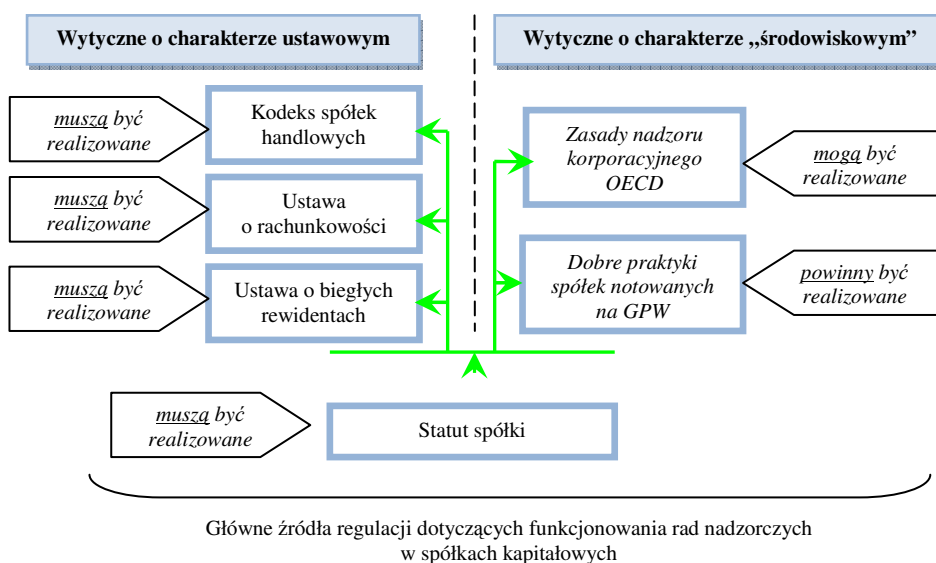
<sup>151</sup> Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. 2009, nr 77, poz. 649.

<sup>152</sup> Załącznik do uchwały nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z 19 maja 2010 r.

<sup>153</sup> *Zasady nadzoru...*, odsłona z 3 stycznia 2009 r. Do źródeł regulacji o randze ustawowej, tworzących prawną perspektywę nadzoru korporacyjnego, należy zaliczyć również: Ustawę z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz. U. 2002, nr 171, poz. 1397, Ustawę z 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji, Dz. U. 1993, nr 44, poz. 202, z późn. zm.

Mocy prawa nie mają również wytyczne *Zasad nadzoru korporacyjnego OECD* z 2004 r. Nie obowiązuje w tym przypadku również zasada *comply or explain* – spółki mogą wziąć pod uwagę wytyczne *Zasad nadzoru korporacyjnego OECD*, ale nie muszą tego robić. Związane jest to z charakterem tego źródła regulacji – celem *Zasad nadzoru* nie jest formułowanie szczegółowych przepisów na użytek legislacji państw członkowskich Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Wytyczne te nie mają charakteru dyrektyw, takich jak te wydawane przez Komisję Europejską, a ich zadaniem jest zdefiniowanie celów związanych z nadzorem korporacyjnym oraz określenie różnych propozycji ich realizacji. *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD* mają służyć za punkt odniesienia dla regulacji krajowych (por. rys. 1.9)<sup>154</sup>.

Zadania i kompetencje rady nadzorczej powinny wynikać również ze statutu spółki, którego postanowienia powinny być bezwzględnie realizowane. Należy zauważyć, że wytyczne zamieszczone w statucie spółki są kształtowane przez właścicieli spółki. W pewnym stopniu skuteczność postanowień kodeksu spółek handlowych w kwestii zadań rad nadzorczych zależy od umieszczenia w statucie spółki odpowiednich postanowień.



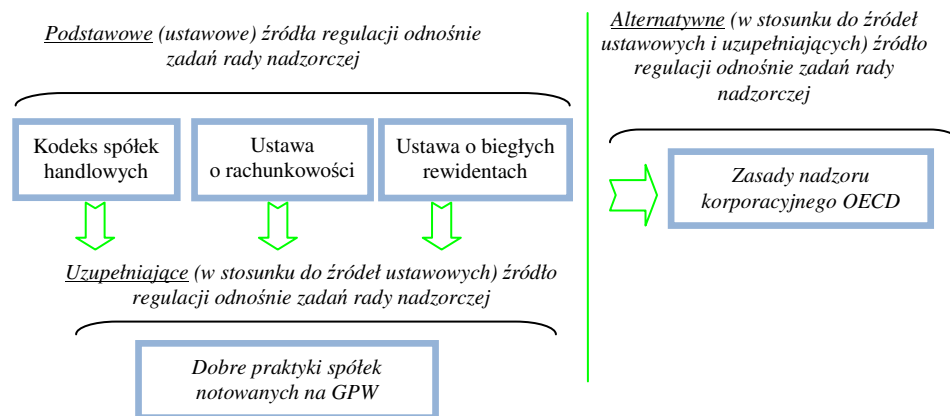
Rys. 1.9. Wybrane źródła regulacji o charakterze ustawowym i środowiskowym dotyczące zadań i kompetencji rad nadzorczych w publicznych spółkach akcyjnych  
Źródło: opracowanie własne

<sup>154</sup> Dodać należy, że wśród regulacji „środowiskowych” można wyróżnić również m.in. zasady nadzoru korporacyjnego International Corporate Governance Network (ICGN) czy wytyczne nadzoru korporacyjnego Euroshareholders.

Pomiędzy wymienionymi źródłami regulacji mają miejsce różne zależności. Kodeks spółek handlowych, ustawa o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym i ustawa o rachunkowości stanowią pewną bazę wytycznych odnośnie zadań rad nadzorczych. *Dobre praktyki spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych* są uzupełnieniem źródeł ustawowych. Wytyczne zawarte w *Zasadach nadzoru korporacyjnego OECD* stanowią alternatywne źródło regulacji. W praktyce gospodarczej *Dobre praktyki* oraz *Zasady OECD* są kolejnym uzupełniającym źródłem regulacji (por. rys. 1.10).

Wśród zadań rad nadzorczych wynikających z kodeksu spółek handlowych (k.s.h.) pierwszorzędne znaczenie ma sprawowanie stałego nadzoru nad funkcjonowaniem spółki we wszystkich obszarach jej działalności (art. 382 § 1). Ogólny charakter tego zadania pozwala twierdzić, że obejmuje ono jednocześnie wszelkie inne aktywności rad w spółkach.

Jak zauważają R. Czerniawski i A. Rapacka, nadzór nad działalnością spółki to w dużym stopniu nadzór nad działalnością zarządu<sup>155</sup>. Należy jednak pamiętać, że rada nadzorcza nie jest organem zwierzchnim w stosunku do zarządu, dlatego nie może wydawać zarządowi wiążących poleceń odnośnie prowadzenia spraw spółki (art. 375 (1) k.s.h.).



Rys. 1.10. Zakres poszczególnych źródeł regulacji odnośnie do zadań i kompetencji rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne

<sup>155</sup> R. Czerniawski, A. Rapacka, *Pomiędzy prawem...*, s. 100.

Zdaniem J. Szwaji, sprawowanie stałego nadzoru oznacza, że rada nie może ograniczać się do nadzorowania tylko niektórych czynności zarządu wykonywanych okresowo. Nadzór powinien być wykonywany w sposób stały, co wymaga odpowiednio częstego odbywania posiedzeń rady nadzorczej<sup>156</sup>.

Do szczególnych obowiązków rady nadzorczej (istotnych zwłaszcza z punktu widzenia niniejszego opracowania) należy ocena sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy, w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym (art. 382 § 3 w zw. z art. 395 § 2 pkt 1 k.s.h.). Do kompetencji rady nadzorczej należy również ocena wniosków zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty (art. 382 § 3 k.s.h.). Rada nadzorcza składa walnemu zgromadzeniu coroczne pisemne sprawozdanie z wyników tej oceny (art. 382 § 3 k.s.h.). Należy podkreślić, że rada nadzorcza w celu wykonywania swoich zadań może badać wszystkie dokumenty spółki, żądać od zarządu i pracowników spółki sprawozdań i wyjaśnień, dokonać rewizji stanu majątku.

W kodeksie spółek handlowych zawarta jest grupa kompetencji związanych z bezpośrednimi metodami oddziaływania rady nadzorczej na zarząd. Do kompetencji tych należy bez wątpienia powoływanie i odwoływanie członków zarządu (kompetencja ta może być zniesiona poprzez inny zapis w statucie spółki – art. 368 § 4 k.s.h.). W literaturze zwraca się uwagę, że jest to jedna z najbardziej odpowiedzialnych kompetencji rady nadzorczej. Wynika to m.in. z tego, że decyzje o obsadzie stanowisk zarządu wpływają pośrednio na strategię spółki. Rada nadzorcza dobiera osoby do zarządu przez pryzmat wyzwań, przed którymi stoi spółka. Wybór osób o odpowiednim doświadczeniu i kwalifikacjach determinuje sukces przedsiębiorstwa<sup>157</sup>. Kolejną kompetencją związaną z bezpośrednim oddziaływaniem rady nadzorczej na zarząd jest zawieszanie, z ważnych powodów, w czynnościach poszczególnych lub wszystkich członków zarządu oraz delegowanie członków rady nadzorczej, na okres nie dłuższy niż trzy miesiące, do czasowego wykonywania czynności członków zarządu, którzy zostali odwołani, złożyli rezygnację albo z innych przyczyn nie mogą sprawować swoich czynności (art. 382 § 1 i art. 383 § 1 k.s.h.). W przypadku niemożności sprawowania czynności przez członka zarządu rada nadzorcza powinna niezwłocznie podjąć odpowiednie działania w celu dokonania zmiany w składzie zarządu (art. 383 § 2 k.s.h.). Nie ulega wątpliwości, że ważną kompetencją rady nadzorczej, pozwalającą skutecznie oddziaływać na zarząd, jest ustalanie wynagrodzenia członków zarządu zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub innej umowy (kompetencję tę mogą uchylić inne zapisy w statucie spółki)

<sup>156</sup> J. Szwaja, *Organy spółki*, [w:] S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, *Kodeks spółek handlowych*, t. 3: *Komentarz do artykułów 301–458*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 619.

<sup>157</sup> Por. A. Opalski, *Rada nadzorcza...*, s. 334.

(art. 378 § 1 k.s.h.). Dodatkowo w statucie spółki mogą być zawarte czynności zarządu, na które rada nadzorcza musi udzielić zgody (art. 384 § 1 k.s.h.). Stanowi to swego rodzaju mechanizm bezpieczeństwa pozwalający radzie stale kontrolować najważniejsze obszary funkcjonowania spółki.

Wyraźnym przejawem identyfikacji rady nadzorczej z interesem właścicieli (pryncypała) jest kolejna kompetencja, polegająca na reprezentowaniu spółki w przypadku umowy między spółką a członkiem zarządu oraz w sytuacji sporu członka zarządu ze spółką (art. 379 k.s.h.). Dodatkowo rada nadzorcza może zwołać walne zgromadzenie (jeżeli zarząd nie zwołał zgromadzenia w terminie dwóch tygodni od zgłoszenia odpowiedniego żądania przez radę) oraz zgłosić wniosek o zwołanie nadzwyczajnego zgromadzenia (art. 399 § 2 k.s.h.).

Kończąc wątek kompetencji i zadań rad nadzorczych wynikających z kodeksu spółek handlowych, należy jeszcze raz podkreślić, że statut spółki może zawierać dodatkowe postanowienia w tym zakresie.

W ustawie o rachunkowości, od 2008 r. zawarty jest niezwykle istotny zapis, dotyczący funkcjonowania rad nadzorczych, który determinuje cały katalog zadań. Otóż zgodnie z art. 4a ustawy o rachunkowości członkowie rady nadzorczej wraz z zarządem mają zapewnić, aby sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności były zgodne z zapisami tejże ustawy.

Ustawa o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym nakłada m.in. na spółki akcyjne obowiązek utworzenia trzyosobowego komitetu audytu w ramach rady nadzorczej, którego głównym zadaniem jest monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej.

Istotną w praktyce polskiej regulację „środowiskową”, dotyczącą funkcjonowania rad nadzorczych, stanowią *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*<sup>158</sup>, które zostały uaktualnione w 2010 r. Nowa wersja *Dobrych praktyk* obowiązuje od 1 lipca 2010 r. Poprzednie wersje *Dobrych praktyk* powstawały w latach: 2002, 2005, 2008. Widoczna jest zatem ewolucja kodeksów dobrych praktyk<sup>159</sup>. Należy zaznaczyć, że na kształt *Dobrych praktyk* znaczący wpływ

<sup>158</sup> *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, Załącznik do uchwały nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z 19 maja 2010 r. Należy dodać, że w Polsce można wyróżnić dwa podstawowe opracowania dotyczące dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego, tj. tzw. kodeks gdański – *Kodeks Nadzoru Korporacyjnego* i tzw. kodeks warszawski – *Dobre praktyki spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych*.

<sup>159</sup> Jeżeli chodzi o najważniejsze zmiany, jakie były wprowadzane w kolejnych kodeksach odnośnie do funkcjonowania rad nadzorczych, to można wspomnieć, że *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005* zostały wzbogacone (w porównaniu do *Dobrych praktyk w spółkach publicznych 2002*) m.in. o obowiązek utworzenia w ramach rad nadzorczych komitetu audytu oraz komitetu wynagrodzeń. Obowiązujące od 2008 r. *Dobre praktyki* zobowiązywały do utworzenia komitetu audytu (nic nie wspominając o komitecie wynagrodzeń). W obecnej wersji *Dobrych praktyk* (obowiązujących od lipca 2010 r.) zrezygnowano z tego zapisu, gdyż obowiązek ten wynika ze źródeł ustawowych. Wyraźne zwiększenie zakresu zadań rad nadzorczych można

miały *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD* oraz *Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*<sup>160</sup>.

Zgodnie z zapisami *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*, poza czynnościami wymienionymi w przepisach prawa, rada nadzorcza powinna:

- 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;
- raz w roku dokonać i przedstawiać zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu ocenę swojej pracy;
- rozpatrywać i opiniować sprawy mające być przedmiotem uchwał walnego zgromadzenia.

Rada nadzorcza ocenia nie tylko efekty działania zarządu, ale również ocenia efekty własnego działania. Taka ocena może stanowić znaczący bodziec motywacyjny dla rad nadzorczych. Znamienne jest sformułowanie M. Hessela, iż „jedynym sposobem zmuszającym kierownictwo do odpowiadania za swoje posunięcia jest zmuszenie rady do odpowiadania za swoje [...], innymi słowy, aby rada mogła rozliczać kierowników z ich decyzji, sama musi być rozliczana ze swoich”<sup>161</sup>. Jest to dobry krok w kierunku stworzenia w przedsiębiorstwach systemu powiązań między zyskownością przedsiębiorstw, która kreuje wartość dla akcjonariuszy, a wynagrodzeniami rad nadzorczych<sup>162</sup>.

Wśród zadań rad nadzorczych wyróżnia się również obowiązek przygotowania oceny systemu kontroli wewnętrznej (co wyraźnie nawiązuje do rozwiązań przyjętych w amerykańskiej ustawie *Sarbanes-Oxley*) oraz oceny skuteczności zarządzania ryzykiem. W odniesieniu do oceny skuteczności zarządzania ryzykiem dobrym rozwiązaniem może być ustosunkowanie się przez radę nadzorczą do poszczególnych ogniw cyklu zarządzania ryzykiem (por. rys. 1.11). Rada powinna ocenić, czy w spółce identyfikuje się obszary ryzyka oraz szacuje się ich rozmiary; czy tworzona jest i wdrażana w praktyce strategia zarządzania ryzykiem; czy dokonano podziału odpowiedzialności związanej z zarządzaniem różnymi rodzajami ryzyka w spółce. Ważnym zadaniem rady jest również ocena istniejących systemów kontroli ryzyka.

---

zaobserwować, porównując *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* i *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*. W *Dobrych praktykach*, obowiązujących przed 2008 r., rada nadzorcza była zobowiązana przede wszystkim do sporządzenia raz w roku i przedstawienia zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu zwięzłej oceny sytuacji spółki. Zadania rad nadzorczych, zawarte w obecnych *Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW*, zostały widocznie rozszerzone.

<sup>160</sup> „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2005, nr 162/WE.

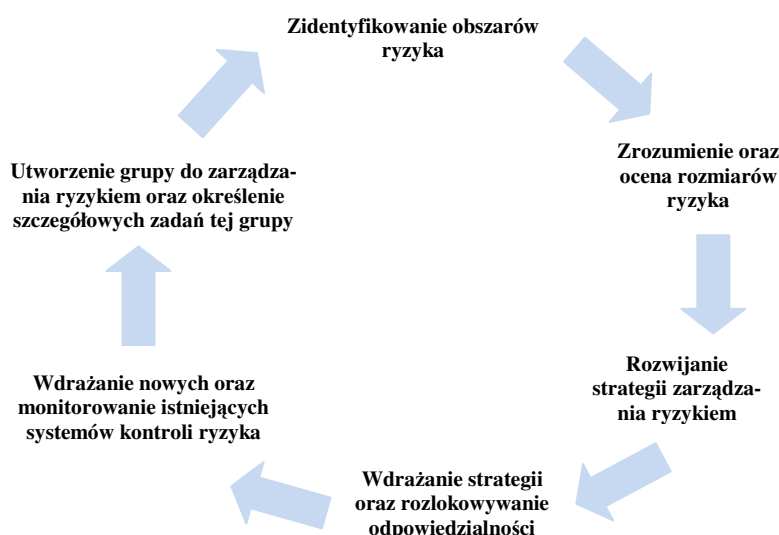
<sup>161</sup> M. Hessel, *Wprowadzenie*, [w:] idem (red.), *Poszukiwanie skutecznej rady...*, s. 18–19.

<sup>162</sup> Problem ten podejmują m.in.: S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*, s. 49; K. Zalega, *Systemy corporate...*, s. 184–185; J. Działo, *Nadzór właścicielski...*, s. 48.



Do zadań członków rady nadzorczej, wynikających z *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*, należy również uczestniczenie w obradach walnego zgromadzenia w składzie umożliwiającym udzielenie merytorycznej odpowiedzi na pytania zadawane w trakcie zgromadzenia.

Wśród rekomendacji dotyczących praktyk spółek giełdowych, będących częścią *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*, znajduje się zapis, że członek rady nadzorczej powinien podejmować odpowiednie działania, aby rada nadzorcza otrzymywała informacje o istotnych sprawach dotyczących spółki<sup>163</sup>. Innymi słowy, członkowie rady nadzorczej powinni być aktywnymi uczestnikami procesu komunikacji między zarządem i radą.



Rys. 1.11. Cykl zarządzania ryzykiem

Źródło: *Risk Management: A Guide to Good Practice*, CIMA, London 2001, podają za: M. Fahy, A. Weiner, J. Roche, *Beyond Governance: Creating Corporate Value through Performance. Conformance and Responsibility*, John Wiley & Sons, New York 2005, s. 272

Kolejnym istotnym źródłem regulacji „środowiskowych” dotyczącym funkcjonowania rad nadzorczych są *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*<sup>164</sup>.

Podobnie jak w polskim kodeksie spółek handlowych, tak i w *Zasadach nadzoru korporacyjnego OECD* określone zostały pewne nadrzędne zadania

<sup>163</sup> Zapis ten został przeniesiony w *Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW* do rekomendacji (które nie podlegają zasadom *comply or explain*), podczas gdy w poprzedniej wersji dobrych praktyk znajdował się pośród innych zasad.

<sup>164</sup> *Zasady nadzoru...*, odsłona z 3 stycznia 2009 r.

radę nadzorczą. Oprócz wyznaczania strategii spółki, rada nadzorcza odpowiedzialna jest głównie za monitorowanie wyników zarządzania i osiąganie odpowiedniego zwrotu z inwestycji akcjonariuszy, zapobiegając jednocześnie konfliktom interesów i równoważąc konkurujące ze sobą wymagania wobec przedsiębiorstwa.

Zgodnie z *Zasadami nadzoru korporacyjnego OECD* członkowie rady nadzorczej spółki powinni realizować pewne kluczowe zadania, obejmujące:

- modyfikowanie i ukierunkowywanie strategii spółki, głównych planów działań, polityki zarządzania ryzykiem, rocznych planów finansowych i biznesplanów<sup>165</sup>;

- monitorowanie efektywności praktyk nadzoru stosowanych w spółce oraz, odpowiednio do potrzeb, wprowadzanie do nich zmian. Do monitorowania praktyk nadzoru przez radę nadzorczą zalicza się także krytyczne badanie wewnętrznej struktury spółki, mające stwierdzić, czy w całej organizacji został wyrażnie określony zakres odpowiedzialności kadry zarządzającej. W zakresie monitorowania praktyk nadzoru mieści się również, wprowadzone w wielu krajach, zalecenie lub obowiązek dokonania przez radę nadzorczą samooceny wyników jej pracy<sup>166</sup>;

- wybór, wynagradzanie, monitorowanie pracy i w razie konieczności, wymianę członków zarządu oraz nadzór nad planowaniem polityki sukcesji kadrowej;

- dostosowanie wynagrodzeń członków zarządu i rady nadzorczej do długofalowych interesów spółki oraz jej akcjonariuszy;

- zagwarantowanie zgodnych z procedurami i przejrzystych procedur mianowania i wyboru członków organu spółki;

- monitorowanie i zarządzanie ewentualnymi konfliktami interesów wśród członków zarządu, rady nadzorczej i akcjonariuszy, w tym przypadków niewłaściwego wykorzystywania majątku spółki lub nieuczciwych transakcji z powiązanymi kontrahentami. Ważnym zadaniem rady nadzorczej jest sprawowanie nadzoru nad wewnętrznymi systemami kontrolnymi spółki (taki zapis znajduje się również w *Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW*), do których zalicza się sprawozdawczość finansową;

- **zagwarantowanie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej spółki**, w tym niezależnego badania sprawozdań finansowych, oraz zagwarantowanie istnienia odpowiednich systemów kontroli

<sup>165</sup> Można zauważyć, że polityka zarządzania ryzykiem staje się zarówno elementem organizacji, będącym w centrum zainteresowania rad nadzorczych, jak również coraz częściej fragmentem strategii realizowanej przez spółkę. Polityka zarządzania ryzykiem polega na określeniu rodzaju oraz stopnia ryzyka, jest ona jednocześnie traktowana jako bardzo ważna wytyczna dla zarządu.

<sup>166</sup> W Polsce zalecenie to zawarte jest w obowiązujących od 2008 r. *Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW*, o czym była już mowa.

w spółce, a w szczególności systemów monitorowania ryzyka, kontroli finansowej i operacyjnej oraz przestrzegania obowiązujących przepisów i norm;

– nadzorowanie procesu ujawniania i przekazywania informacji. Wśród zadań rad nadzorczych wymienionych w *Zasadach nadzoru korporacyjnego OECD* szczególne miejsce zajmuje nadzór nad procesem ujawniania informacji. Zadanie to jest niejako ukoronowaniem wszystkich pozostałych zadań. W ten sposób rada nadzorcza dba o to, aby m.in. do właściciela (pryncypała) dotarł prawdziwy komunikat odnośnie jego inwestycji. Nie bez znaczenia są w tej materii komitety działające w ramach rady nadzorczej.

### 1.3.2. Rola komitetów w procesie profesjonalizacji działalności rad nadzorczych

Podstawową cechą profesjonalizmu, jak zauważa Cz. Sikorski, jest zbiór umiejętności pozwalających na samodzielne rozwiązywanie złożonych problemów w danej dziedzinie<sup>167</sup>.

L. Bohdanowicz twierdzi, że profesjonalizacja rady nadzorczej przyczyniła się do zwiększenia jej efektywności. Profesjonalna rada może stać się organem wspomagającym zarząd zarówno w budowaniu strategii, jak i ocenie ryzyka czy ocenie projektów inwestycyjnych<sup>168</sup>. Niezbędne w związku z tym jest posiadanie odpowiednich informacji, jak również kwalifikacji, by prawidłowo te informacje ocenić. Członkowie rady nadzorczej często pełnią funkcje nadzorcze w przedsiębiorstwach, gdzie do właściwej oceny sytuacji potrzebna jest specjalistyczna wiedza branżowa, nie wspominając już o podstawowej wiedzy z zakresu rachunkowości czy prawa, którą powinni posiadać członkowie rady, bez względu na branżę, w której działa spółka.

Spółki kapitałowe są często bardzo rozbudowane, stanowią (nie wspominając już o relacjach z otoczeniem) system wewnętrznych powiązań. Jeśli weźmiemy dodatkowo pod uwagę fakt, że czasem poziom wiedzy członków rad nadzorczych z zakresu prawa czy finansów nie jest zbyt duży, to wówczas wyzwaniem okazuje się oczekiwanie, że decyzje, które podejmują rady nadzorcze przyczynią się do wzrostu wartości spółki<sup>169</sup>.

<sup>167</sup> Cz. Sikorski, *Profesjonalizm: filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1995, s. 11–16.

<sup>168</sup> L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, [w:] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy...*, s. 56.

<sup>169</sup> Przyznać należy, że często ma miejsce zjawisko polegające na marginalizacji roli rad nadzorczych w spółkach kapitałowych (jest ono oceniane negatywnie), wynikające z postawy samej rady, a nie z zachowań członków zarządu. Biorąc pod uwagę, że członkostwo w radzie nadzorczej jest zazwyczaj zajęciem dodatkowym, uchylanie się od aktywnego uczestniczenia w procesie nadzoru jest wynikiem bagatelizowania roli członka rady nadzorczej przez samych

Funkcjonowanie rad nadzorczych w ramach modelu dualistycznego wiąże się z pojawieniem się kolejnego ogniwa w procesie decyzyjnym. Rady zajmują się chociażby zatwierdzaniem ważnych dla spółki decyzji. Prowadzić to może do biurokratyzacji procesu zarządzania i w konsekwencji może spowodować koszty związane z opóźnieniem podjęcia niektórych decyzji<sup>170</sup>.

Jak wskazują F. H. Easterbrook, D. R. Fischel działaniem, które może usprawnić sam proces nadzoru i przyczynić się do obniżenia kosztów związanych z nadzorem, jest wyodrębnienie w ramach rady nadzorczej mniejszych jednostek, tzw. komitetów<sup>171</sup>. Jednostki te zajmują się kontrolą wybranego obszaru przedsiębiorstwa.

Działanie komitetów w ramach rady nadzorczej jest zgodne z kodeksem spółek handlowych, w którym ustawodawca wyraźnie wskazuje, że rada nadzorcza wykonuje swoje czynności zbiorowo, może jednak delegować swoich członków do indywidualnego wykonywania poszczególnych czynności nadzorczych<sup>172</sup>. Innymi słowy, powołanie komitetów w ramach rady nadzorczej oznacza powierzenie w sposób stały, pewnych szczególnych zadań i obowiązków określonym członkom rady.

Komisja Europejska w *Zaleceniu z 15 lutego 2005 r. dotyczącym roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)* wskazuje, że w zależności od tego, w jakim obszarze rada nadzorcza odgrywa kluczową rolę w danym kraju, tj. obszar nominowania, wynagradzania czy rewizji finansowej, powinny działać

---

członków rady. M. Goold zadał bardzo istotne pytanie dotyczące kosztów funkcjonowania rady nadzorczej, a mianowicie, w jaki sposób członkowie rad nadzorczych, którym sprawy spółki zajmują 10% czasu albo nawet mniej, mogą poprawić decyzje menedżerów, którym sprawy spółki zajmują 100% czasu? Zob. M. Goold, *The (Limited) Role of the Board*, „Long Range Planning” 1995, vol. 6, s. 572, podaję za: L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu...*, s. 60. Wśród specjalistów zajmujących się problemem nadzoru pojawiają się opinie, że działania nieprofesjonalnej rady nadzorczej mogą doprowadzić do powstania kosztów: związanych z niewłaściwym zrozumieniem spraw spółki przez członków rady; związanych z opóźnieniem podjęcia niektórych decyzji, wynikającym z wydłużenia procesu decyzyjnego. Zob. A. Campbell, *The Cost of Independent Chairman*, „Long Range Planning” 1995, vol. 6, s. 107–108; M. Goold, *The (Limited) Role...*, podaję za: L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu...*, s. 58.

<sup>170</sup> Por. A. Campbell, *The Cost of Independent...*, s. 572–575, podaję za: L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu...*, s. 60.

<sup>171</sup> Por. F. H. Easterbrook, D. R. Fischel, *The Economic Structure of Corporate Law*, Harvard University Press, Cambridge–London 1991, s. 11.

<sup>172</sup> Powierzenie wykonywania procesu kontroli wybranym członkom rady jest dopuszczalne na podstawie art. 390 § 1 i 2 k.s.h. Por. A. Kidyba, *Prawo handlowe*, wyd. 6, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2005, s. 448; M. Spyra, *Spółka akcyjna*, [w:] S. Włodyka (red.), *System prawa handlowego*, t. 2B: *Prawo spółek handlowych*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2007, s. 381; J. Szwaja, *Organy spółki*, [w:] S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, *Kodeks spółek...*, s. 690–691.

w ramach rad nadzorczych odpowiednio, komitet ds. nominacji, komitet ds. wynagrodzeń, komitet audytu<sup>173</sup>.

Komitet ds. nominacji, komitet ds. wynagrodzeń i komitet audytu powinny wydawać zalecenia w celu przygotowania decyzji, które podejmuje cała rada nadzorcza. Głównym celem komitetów powinno być usprawnienie prac rady nadzorczej przez zapewnienie, by decyzje były podejmowane po należytych rozpatrzeniu sprawy. Tworzenie komitetów z zasady nie ma na celu wyłączenia rozważanych spraw z kompetencji samej rady nadzorczej, która zachowuje pełną odpowiedzialność za podejmowane decyzje<sup>174</sup>.

Implementacja zapisów dyrektywy 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 17 maja 2006 r. w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych<sup>175</sup> do polskiego porządku prawnego powoduje, że obowiązek utworzenia komitetu audytu wynika z regulacji ustawowych<sup>176</sup>. Zgodnie z art. 86 ust. 7 ustawy o biegłych rewidentach do zadań komitetu audytu należy w szczególności:

- **monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej;**
- monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem;
- monitorowanie wykonywania czynności rewizji finansowej;
- monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, w tym monitorowanie usług, które nie dotyczą audytu<sup>177</sup>.

Komitet audytu rekomenduje radzie nadzorczej podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych do przeprowadzenia czynności rewizji finanso-

---

<sup>173</sup> Pkt 5, *Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2005, nr 162/WE. W spółkach, gdzie rada nadzorcza jest mała, funkcje przydzielone komitetom mogą być wykonywane przez radę (nadzorczą) jako całość, pod warunkiem że rada spełnia wymagania dotyczące składu zalecone komitetom oraz że przedstawiono wystarczające informacje w tym zakresie.

<sup>174</sup> Pkt 6.1, *Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 dotyczące roli...*

<sup>175</sup> Dyrektywa ta zmienia dyrektywę Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG oraz uchyla dyrektywę Rady 4/253/EWG.

<sup>176</sup> Ustawodawca w ustawie z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach w art. 86 ust. 1 zobowiązuje jednostki zainteresowania publicznego (należą do nich m.in. spółki giełdowe) do utworzenia komitetu ds. audytu, którego członkowie powinni być powoływani spośród członków rady nadzorczej.

<sup>177</sup> W pkt 4 mowa o usługach, które dotyczą: usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i podatkowych; doradztwa podatkowego; prowadzenia postępowania upadłościowego i likwidacyjnego; działalności wydawniczej i szkoleniowej w zakresie rachunkowości i rewizji finansowej; wykonywania ekspertyz i opinii ekonomiczno-finansowych; świadczenia usług atestacyjnych, doradztwa lub zarządzania, wymagających posiadania wiedzy z dziedziny rachunkowości lub rewizji finansowej; świadczenia innych usług zastrzeżonych w odrębnych przepisach do wykonywania przez biegłych rewidentów.

wej jednostki. Podmiot ten natomiast informuje komitet audytu o istotnych kwestiach dotyczących czynności rewizji finansowej, w tym w szczególności o znaczących nieprawidłowościach systemu kontroli wewnętrznej jednostki w odniesieniu do procesu sprawozdawczości finansowej.

Komisja Europejska wskazuje, że komitet audytu pełni funkcję koordynatora procesów kontroli. Audytor wewnętrzny i biegły rewident powinni dysponować swobodnym dostępem do rady nadzorczej, zaś komitet audytu ma pełnić dla nich funkcję punktu kontaktowego<sup>178</sup>. Komitet audytu, jako wyodrębniona z rady nadzorczej jednostka, zajmuje się w szczególności nadzorowaniem procesu ujawnień.

Jak wskazuje Europejska Federacja Rachunkowców, efektywny nadzór korporacyjny wymaga aktywności oraz współpracy opartej na współdziałaniu zarządu, rady nadzorczej, audytorów (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych) oraz komitetu audytu. Funkcjonowanie komitetu audytu jest obecnie kluczowym elementem struktury nadzoru korporacyjnego<sup>179</sup>.

Jednym z problemów, który pojawi się zapewne przy okazji obowiązkowego funkcjonowania komitetów audytu, jest, jak wskazuje K. Doliniak, bierność i niewielkie kompetencje członków rad nadzorczych, szczególnie widoczne w dziedzinie finansów<sup>180</sup>. Brak odpowiednich kompetencji i doświadczenia w zakresie rachunkowości oznacza, że członkowie komitetu audytu mogą mieć problemy związane z efektywnym procesem komunikacji z menedżerami, przedstawicielami działów finansowych czy biegłym rewidentem. Kolejnym problemem, jaki może się pojawić, jest możliwość oceny przez członków komitetu audytu wiarygodności danych przekazywanych przez zarząd. Członkowie komitetu audytu mogą w dużym stopniu bazować na wyjaśnieniach

<sup>178</sup> Pkt 4.3.3–4.3.4, *Załącznik I do Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2005, nr 162/WE. A. Opalski stwierdza, że komitet audytu staje się centrum wymiany informacji o procesach kontrolnych zachodzących w spółce. Zob. A. Opalski, *Prawo gospodarcze...*, s. 379.

<sup>179</sup> *Discussion Paper on the Financial Reporting and Audit Aspects of Corporate Governance*, The European Federation of Accountants, Brussels, July 2003, s. 31. Dodatkowo w Komunikacie Komisji Europejskiej w sprawie modernizacji prawa spółek i *corporate governance* została zawarta rekomendacja dotycząca komitetu audytu następującej treści: „specjalny nacisk zostanie położony na komitet audytu (lub ekwiwalentną jednostkę), co ma prowadzić do wzmocnienia kluczowej roli, którą komitet powinien pełnić w nadzorowaniu funkcji audytu, zarówno audytu o charakterze zewnętrznym (wybór audytora zewnętrznego, monitorowanie powiązań audytora z jednostką – włączając w to wynagrodzenia nie pochodzące z usług audytowych), jak i o charakterze wewnętrznym (przeglądanie polityki rachunkowości, monitorowanie procedur audytu wewnętrznego oraz systemu zarządzania ryzykiem)”. Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward*, Brussels, 21 May 2003, KOM (2003) 284 wersja ostateczna, s. 15.

<sup>180</sup> K. Doliniak, *Koniec synekur w radach nadzorczych*, „Forbes”, styczeń 2009, s. 115.

i interpretacjach przedstawianych przez menedżerów i w ten sposób oceniać sytuację niejako oczyma menedżerów (co może doprowadzić do utraty niezależności)<sup>181</sup>. Bez wątpienia spółki, by sprawnie funkcjonować, powinny mieć wykwalifikowanych i doświadczonych członków rad nadzorczych. Kwalifikacje członków rady nadzorczej są wręcz nieodzowne, jeśli chodzi o nadzór nad systemem rachunkowości jednostki. Coraz częściej wskazuje się, że na polskim rynku powinien pojawić się jeszcze jeden zawód, a mianowicie – **profesjonalni członkowie komitetów audytu i rad nadzorczych**<sup>182</sup>.

Wprowadzenie w Polsce obowiązku utworzenia komitetu audytu oraz inne wytyczne, które wynikają z dyrektyw UE i które Polska musi zaimplementować do krajowego systemu prawnego, mogą stać się kamieniem milowym w procesie profesjonalizacji rad nadzorczych<sup>183</sup>. Dodatkowo, funkcjonowanie w ramach rady komitetów może przyczynić się do niwelowania zjawiska polegającego na nierównym dostępie do informacji zarządzających i członków rady nadzorczej.

### 1.3.3. Prawo do informacji rad nadzorczych w warunkach asymetrii informacji

Warunkiem koniecznym do wykonywania przez rady nadzorcze funkcji nadzoru i kontroli jest dysponowanie odpowiednimi informacjami, nie może ona sprawować funkcji nadzorczych, nie dysponując odpowiednimi danymi dotyczącymi podmiotu, który podlega nadzorowi (nie można nadzorować czegoś, o czym się nie ma informacji). Do zadań, jakie pełni rada nadzorcza, nie należy prowadzenie bieżących spraw spółki, jest ona bowiem w pewnym sensie „outsiderem” w stosunku do spółki (w szczególności w odniesieniu do systemu informacyjnego spółki), w związku z czym nie dysponuje zakresem informacji porównywalnym do tego, jaki posiada zarząd. Problem różnego dostępu do informacji określany jest jako asymetria informacji.

**Asymetria informacji** polega na tym, iż jedna ze stron wie więcej niż druga na temat podstawowych faktów ekonomicznych. Zjawisko to może m.in. powodować, że jedna ze stron uczestniczących w procesie decyzyjnym będzie podejmować działania, które są sprzeczne z interesami drugiej strony<sup>184</sup>.

Biorąc pod uwagę zjawisko asymetrii informacji, należy również zauważyć, że w spółkach akcyjnych akcjonariusze dysponują nieporównywalnie mniejszym

<sup>181</sup> Por. T. A. Lee, *Financial Reporting & Corporate Governance*, John Wiley & Sons, Chichester 2006, s. 34.

<sup>182</sup> A. Pokojńska, *W radach nadzorczych powinni zasiadać profesjonaliści*, „Gazeta Prawna” 21 lipca 2008, nr 141; K. Doliniak, *Koniec synekur...*, s. 116; K. Piłat, *Rady nadzorcze będą bardziej profesjonalne*, „Rzeczpospolita”, 18 czerwca 2009.

<sup>183</sup> Zob. szerzej J. Gad, *Odpowiedzialność rad...*, s. 224.

<sup>184</sup> W. F. Samuelson, S. G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 395.

zakresem informacji niż zarządzający spółką. Asymetria informacji sprawia, że o wielu istotnych informacjach dotyczących spółki i jej działalności gospodarczej inwestorzy (czy członkowie rad nadzorczych) wiedzą tyle, ile zechcą ujawnić zarządzający spółką. Jest to konsekwencja rozdzielenia funkcji właścicielskich od bieżącego zarządzania<sup>185</sup>. W literaturze zwraca się uwagę na fakt, iż asymetria informacji (w relacjach pryncypała z agentem) może mieć dwie formy<sup>186</sup>:

- ukrytego działania agenta,
- ukrytej informacji posiadanej przez agenta.

W pierwszym przypadku, agent podejmuje działania, których przebieg albo wynik nie mogą być obserwowane przez pryncypała, co powoduje powstanie moralnego hazardu (*moral hazard*)<sup>187</sup>. Agent może wykorzystywać tę formę asymetrii i nie robić nic, licząc na korzystne zmiany otoczenia<sup>188</sup>. W sytuacji ukrytej informacji, agent posiada informacje o zmiennych dotyczących środowiska, będących jednocześnie niedostępnymi dla pryncypała przed albo po zawarciu kontraktu. Może to prowadzić do negatywnej selekcji (*adverse selection*), w której jedna strona nie jest w stanie obserwować jakości dóbr dostarczanych przez drugą stronę<sup>189</sup>. Pryncypał nie ma również pełnej wiedzy o agencie, tj. o jego cechach osobowych i kwalifikacjach, co może zwiększać ryzyko dokonania niewłaściwego wyboru zleceniobiorcy, czyli negatywnej selekcji<sup>190</sup>.

W sytuacji rozdzielenia funkcji nadzorczych od bieżącego zarządzania (czyli w relacjach zarząd – rada nadzorcza) instrumentem ograniczania asymetrii wiedzy jest, jak wskazuje A. Opalski, wewnątrzorganizacyjne prawo rady do żądania informacji. Prawo to ma służyć zapewnieniu odpowiedniego przepływu

---

<sup>185</sup> Por. H. Hansmann, R. Kraakman, *What Is a Corporate Law*, [w:] *The Anatomy of Corporate Law*, Oxford University Press, Oxford 2004, s. 11. Z. Staniek zwraca uwagę, że duży wpływ na niwelowanie zjawiska asymetrii informacji ma charakter kanałów przekazywania informacji szczególnie odnośnie do jakości uzyskiwanych informacji, kosztów i korzyści obiegu informacji. Istotną rolę w niwelowaniu ograniczenia informacyjnego ma działanie państwa polegające na nakładaniu na spółki obowiązku publikowania sprawozdań finansowych, określanie standardów rachunkowości. Zob. Z. Staniek, *Renta informacyjna w teorii agencji*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa” 2005, nr 1.

<sup>186</sup> M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm...*, s. 305–360.

<sup>187</sup> Agent nie podejmuje działań, do jakich zobowiązuje go kontrakt.

<sup>188</sup> Por. Ch. Leptien, *Anreizsysteme in Forschung und Entwicklung: unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitnehmererfindergesetzes*, Wiesbaden 1996, s. 14–15, podają za: M. Mojsiewicz, M. Zwolankowski, *Asymetria informacji...*, s. 87.

<sup>189</sup> M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm...*, s. 305–360. Por. Cz. Mesjasz, *Kontrakty niekompletne...*, s. 60; B. Borkowska, B. Klimczak, *Kontrakty menedżerskie w teoriach ekonomii i etyki*, [w:] S. Rudolf (red.), *Efektywność nadzoru...*, s. 58; P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 53–54.

<sup>190</sup> *Ibidem*.



informacji między zarządem a radą nadzorczą<sup>191</sup>. Jak wskazuje się w *Zasadach nadzoru korporacyjnego* OECD z 2004 r., aby móc wywiązać się ze swych obowiązków, członkowie rad nadzorczych powinni mieć dostęp do precyzyjnych, istotnych i wartościowych oraz terminowo przekazywanych informacji<sup>192</sup>.

Rada nadzorcza dysponuje czterema podstawowymi **źródłami informacji**:

- sprawozdaniem finansowym oraz sprawozdaniem zarządu;
- informacjami przekazywanymi przez zarząd;
- informacjami pochodzącymi od biegłego rewidenta (opinia i raport z badania);
- informacjami pozyskiwanymi samodzielnie przez radę nadzorczą.

Zarząd spółki nie powinien utrudniać członkom rady wykonywania ich funkcji, np. przez niedostarczenie dokumentów lub dostarczenie ich zbyt późno (albo w niewystarczającej liczbie egzemplarzy). Członkowie rady mogą stawiać zarządowi pytania, na które w odpowiednim czasie powinni uzyskać rzeczową i wyczerpującą odpowiedź<sup>193</sup>.

Prawo do żądania informacji na temat spółki przysługuje kolektywnie radzie nadzorczej, a wyjątkowo jej poszczególnym członkom wybranym w trybie głosowania grupami<sup>194</sup> lub delegowanym do indywidualnego wykonywania czynności nadzorczych przez całą radę. Co do zasady indywidualni członkowie rady nie mogą z własnej inicjatywy domagać się dostępu do informacji<sup>195</sup>.

Prawo rady nadzorczej do informacji nie może być ograniczone ani zniesione przez statut spółki. Zarówno zarząd, jak i jej pracownicy powinni nie tylko akceptować czynności kontrolne, ale również współpracować z radą. Jak wskazuje A. Opalski, zarząd, który uchyla się od obowiązku udostępnienia odpowiednich informacji radzie nadzorczej, dostarcza przesłanek do swojego odwołania<sup>196</sup>. Jak już wspomniano, w pkt I.6 *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* zawarty jest zapis, zgodnie z którym członek rady nadzorczej powinien podejmować odpowiednie działania, aby rada nadzorcza otrzymała informacje o istotnych sprawach dotyczących spółki (członkowie rady nadzorczej powinni wykazywać się odpowiednią inicjatywą, która ułatwi przekazanie im informacji).

W literaturze zwraca się uwagę na następujące aspekty związane z prawem do informacji rad nadzorczych<sup>197</sup>:

<sup>191</sup> A. Opalski, *Prawo gospodarcze...*, s. 346.

<sup>192</sup> *Zasady nadzoru...*, odsłona z 3 stycznia 2009 r.

<sup>193</sup> S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, *Kodeks spółek...*, s. 709.

<sup>194</sup> Por. art. 385 ustawy z 15 września 2000 r. – kodeks spółek handlowych.

<sup>195</sup> W. Pyziół, A. Szumański, I. Weiss, *Prawo spółek*, Oficyna Wydawnicza „Branta”, Bydgoszcz–Kraków 2004, s. 767–768.

<sup>196</sup> A. Opalski, *Prawo gospodarcze...*, s. 347.

<sup>197</sup> Zob. szerzej *ibidem*, s. 348–349.

– rada nadzorcza, w związku z wykonywanymi zadaniami, powinna okresowo pozyskiwać informacje o sprawach spółki. Inicjatywa w tym zakresie członków rady nadzorczej jest niezbędna. Rada powinna czynnie uczestniczyć w wypracowywaniu efektywnego modelu komunikacji w ramach spółki;

– rada nadzorcza powinna również, w miarę potrzeb, korzystać z bezpośrednich metod uzyskiwania informacji. W ten sposób rada weryfikuje dane uzyskane poprzez źródła wtórne. Opieranie się wyłącznie na materiałach dostarczonych przez zarząd może doprowadzić do sytuacji, że członkowie rady będą patrzeć na określone zdarzenie związane z funkcjonowaniem spółki „oczyma zarządu”. Trudno wymagać od zarządu działań nieracjonalnych, polegających na dostarczaniu członkom rady informacji wskazujących na nieudolność działań organu zarządzającego;

– konieczne wydaje się (mimo braku wyraźniej podstawy w przepisach kodeksu spółek handlowych) przyjęcie obowiązku zarządu do niezwłocznego informowania rady o nadzwyczajnych zdarzeniach o istotnym znaczeniu dla spółki. W związku z tym, że rada jest organem, który powinien stale nadzorować działalność spółki, dlatego, aby móc wypełniać swoją rolę, musi dysponować stale aktualizowaną informacją.

Można pokusić się o stwierdzenie, że realizacja wymienionych postulatów determinuje skuteczne działanie rady nadzorczej.

**Nałożenie na zarząd obowiązków informowania rady nadzorczej pozwala złagodzić asymetrię wiedzy między zarządem a radą<sup>198</sup>.** Obowiązki informacyjne nałożone na zarząd pozwoliłyby zwolnić radę nadzorczą z periodycznego wzywania zarządu do składania sprawozdań<sup>199</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że członkowie rady nadzorczej, oprócz informacji pochodzących z systemu rachunkowości, dysponują także innymi informacjami, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym w stosunku do systemu informacyjnego spółki. Jeśli chodzi o informacje o charakterze zewnętrznym, to wspomnieć należy o takich źródłach, jak np. agencje ratingowe czy wreszcie prasa fachowa, w których dokonywane są analizy i porównania sytuacji finansowej spółek oraz gdzie pojawiają się informacje o ewentualnych nieprawidłowościach wynikających z działania zarządzających.

Podsumowując rozważania dotyczące nadzoru w przedsiębiorstwie, należy zauważyć, że z punktu widzenia niniejszego opracowania szczególnie istotna jest teoria agencji, będąca podstawą teoretyczną nadzoru korporacyjnego. Konstruowanie mechanizmów łagodzących konflikty, o których traktuje teoria agencji, takich jak kontrakty zawierane z agentem czy monitorowanie jego poczynąń, nieodłącznie związane jest w wykorzystaniem systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza systemu informacyjnego rachunkowości.

<sup>198</sup> Por. *ibidem*, s. 352.

<sup>199</sup> Por. *ibidem*.

Spośród przedstawionych modeli nadzoru w niniejszym opracowaniu szczególna uwaga poświęcona będzie modelowi funkcjonującemu w Polsce, tj. modelowi dualistycznemu, w którym wyraźnie wyodrębniono organ zarządu i nadzoru. Dodatkowo rozpatrywany będzie nadzór korporacyjny z punktu widzenia jego mechanizmu wewnętrznego, realizowanego przez rady nadzorcze. Preferowane jest zatem wąskie definiowanie nadzoru korporacyjnego.

Należy zaznaczyć, że sprawowanie nadzoru, bardzo ważnej funkcji w dualistycznym modelu, jest efektywne tylko wtedy, gdy rada nadzorcza dysponuje odpowiednią informacją, głównie informacją finansową. Niewątpliwie podstawowym jej źródłem jest system rachunkowości spółki, nie istnieje bowiem żaden substytut tego systemu. Tylko rachunkowość dokonuje pomiaru dokonań spółki i tylko z niej można uzyskać informacje finansowe w różnych przekrojach i z różną szczegółowością. Inne źródła informacji mogą jedynie pełnić funkcje pomocnicze w stosunku do systemu rachunkowości.



## Rozdział 2. System rachunkowości jako podstawowe źródło informacji o działalności spółki

*Finanse są sercem nadzoru korporacyjnego ze względu na to, iż pozwalają kontrolować aktywa i zobowiązania oraz dostarczają danych, na których interesariusze mogą polegać<sup>1</sup>.*

### 2.1. System informacyjny rachunkowości a system informacyjny przedsiębiorstwa

#### 2.2.1. Istota systemu informacyjnego przedsiębiorstwa

Współczesne przedsiębiorstwa są obiektami o skomplikowanych powiązaniach strukturalnych i funkcjonalnych. Obecnie zasoby materialne przestają odgrywać kluczową rolę w przedsiębiorstwach na rzecz zasobów niematerialnych, takich jak: wiedza, doświadczenie, kontakty biznesowe, rozpoznawalność marki na rynku, patenty. Jednym z kluczowych zasobów niematerialnych, który w dużej mierze determinuje sukces przedsiębiorstwa, jest jego system informacyjny, będący swoistym krwiobiegiem każdej organizacji. Wobec tego, dokonanie szczegółowej analizy tego składnika przedsiębiorstwa jest uzasadnione i będzie obejmować definicję pojęcia „system”, klasyfikację systemów, definicję przedsiębiorstwa w kategoriach systemowych, definicję systemu informacyjnego, definicję, strukturę i charakterystykę systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, jak również identyfikację potrzeb informacyjnych związanych z systemem informacyjnym przedsiębiorstwa.

Pojęcie **systemu** zostało wielokrotnie zdefiniowane w literaturze. Na potrzeby niniejszego opracowania przytoczona zostanie prosta, ale oddająca jednocześnie istotę rzeczy definicja, zgodnie z którą, system określa się jako „zorganizowaną całość, w której wzajemne relacje między poszczególnymi elementami określają jego strukturę wewnętrzną oraz sposób funkcjonowania zarówno tych elementów, jak i całości”<sup>2</sup>.

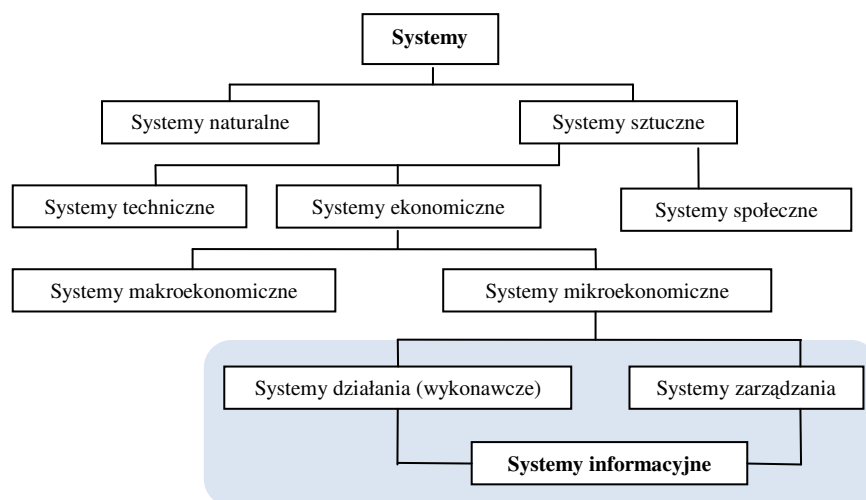
---

<sup>1</sup> A. Davies, *Best Practice in Corporate Governance*, Ashgate Publishing, Oxon 2006, s. 31.

<sup>2</sup> J. Unold, *Miejsce systemu informacyjnego w systemie zarządzania organizacją*, [w:] A. Januszewski, L. Derlichowski (red.), *Metody, narzędzia i systemy informatyczne w zarządzaniu*

Do charakterystycznych cech każdego systemu zalicza się<sup>3</sup>: celowość, kontekst funkcjonowania, istnienie systemów, które można traktować jako podsystemy, możliwość przynależności elementów systemu do innych systemów, określone relacje z otoczeniem poprzez układ wejść i wyjść, obszar działania systemu, czyli tzw. obszar zastosowań.

Kompleksową klasyfikację systemów i jednocześnie identyfikację w ich ramach systemu informacyjnego przedstawiła E. Niedzielska (por. rys. 2.1)<sup>4</sup>.



Rys. 2.1. Miejsce systemów informacyjnych w ogólnej klasyfikacji systemów

Źródło: E. Niedzielska (red.), *Projektowanie systemów informatycznych*, PWE, Warszawa 1977, s. 13

Podejście systemowe znajduje także zastosowanie w odniesieniu do formułowania definicji przedsiębiorstwa. S. Mynarski podkreśla, że „przedsiębiorstwo ujmowane w kategoriach własności systemowej jest konstrukcją złożoną z wewnętrznych elementów zwanych podsystemami”<sup>5</sup>. W literaturze, w zależno-

*organizacjami gospodarczymi*, Wyd. Akademii Techniczno-Rolniczej, Bydgoszcz 2004, s. 39; Por. W. Flakiewicz, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973, s. 4.

<sup>3</sup> S. Benson, C. Standing, *Information Systems: A Business Approach*, John Wiley & Sons, Milton 2002, podaje za: J. Unold, *Miejsce systemu...*, s. 39.

<sup>4</sup> E. Niedzielska (red.), *Projektowanie systemów informatycznych*, PWE, Warszawa 1977, s. 13.

<sup>5</sup> S. Mynarski, *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1979, s. 15. Zdaniem A. Nowickiego, przedsiębiorstwo można zdefiniować jako „system (wyodrębniony z otoczenia społeczno-gospodarczego), na który składa się system zasobów ludzkich, materialnych i informacyjnych”. Zob. A. Nowicki, *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 13. Por. także J. Czarnecki, *Współczesne zarządzanie*, [w:] I. Sobańska (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Nowoczesne tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 20–21; A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost wartości*

ści od sposobu konstrukcji teoretycznego modelu przedsiębiorstwa, identyfikowane są różne rodzaje podsystemów wchodzące w jego skład. Do podstawowych zalicza się<sup>6</sup>:

- podsystem produkcji (i obsługi), w którym odbywają się różnorodne procesy wytwórcze (techniczne, technologiczne, inwestycyjne itp.);
- podsystem zarządzania, w którym realizowane są zadania za pośrednictwem procesów planowania, motywowania, organizowania i kontroli;
- podsystem informacyjny, który ma za zadanie integrację obu pozostałych systemów.

A. Jarugowa i J. Skowroński zaproponowali konstrukcję modelu przedsiębiorstwa, na który składa się system sterujący (stanowiący *de facto* system zarządzania – zgodnie z klasyfikacją przedstawioną powyżej), system operujący (będący odpowiednikiem systemu produkcyjnego, wykonawczego) oraz system informacyjny. W modelu tym szczególnie miejsce zajmuje system informacyjny, będący pośrednikiem między pozostałymi systemami. W systemie informacyjnym ma miejsce proces przetwarzania informacji, którego celem jest wierny opis całości przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

**System informacyjny przedsiębiorstwa** to, zgodnie z definicją zaproponowaną przez A. Nowickiego, „wyróżniony przestrzennie i uporządkowany czasowo zbiór informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji, których funkcjonowanie służy do zarządzania przedsiębiorstwem (sterowania obiektem gospodarczym)”<sup>8</sup>. J. Turyna natomiast, w sformułowanej przez siebie definicji, wymienia dodatkowo w ramach systemu informacyjnego układ kontrolny oraz związane z nim sprzężenie zwrotne<sup>9</sup>. Według S. Senczyna, system informacyjny przedsiębiorstwa „stanowi obraz komunikacji zachodzącej między jednostkami organizacyjnymi oraz wejściami i wyjściami przedsiębiorstwa”<sup>10</sup>.

---

*współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] eidem (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999, s. 14–17.

<sup>6</sup> I. Dziedziczak, A. Nowakowski, *Organizacja przetwarzania danych*, PWE, Warszawa 1991, s. 15; J. W. Wilkinson, M. J. Cerullo, *Accounting Information Systems*, John Wiley & Sons, New York 1997, s. 34. A. Nowicki wyróżnia w ramach struktury przedsiębiorstwa podsystem społeczny, wykonawczy oraz podsystem zarządzania. Natomiast w ramach podsystemu zarządzania wyróżnia dwa systemy niższego rzędu: decyzyjny i informacyjny. Zob. A. Nowicki, *System informacyjno-decyzyjny w przedsiębiorstwie*, [w:] idem (red.), *Systemy informacyjno-decyzyjne zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1990, s. 10.

<sup>7</sup> Por. A. Jarugowa, J. Skowroński, *Rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, wyd. 3, PWE, Warszawa 1986, s. 12–13.

<sup>8</sup> A. Nowicki, *Strategia doskonalenia...*, s. 17.

<sup>9</sup> Por. J. Turyna, *Rachunkowość jako system informacyjny wspomagający zarządzanie*, [w:] M. Kostera (red.), *Naukowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 354.

<sup>10</sup> S. Senczyna, *Modelowanie systemu informacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] idem (red.), *Analiza i modelowanie systemu informacyjnego przedsiębiorstwa – wybrane zagadnienia*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2000, s. 7.

Celem systemu informacyjnego jest dostarczenie informacji dla konkretnego użytkownika. W literaturze sprecyzowano cel tego systemu jako „możliwie najszybsze dostarczenie użytkownikowi informacji kompleksowej, rzetelnej, wiarygodnej, a także właściwej pod względem formy i treści, będącej remedium na problemy pojawiające się w danym momencie”<sup>11</sup>. Konstrukcja systemu informacyjnego przedsiębiorstwa uzależniona jest więc od charakteru potrzeb informacyjnych<sup>12</sup> użytkowników.

W literaturze potrzeby informacyjne klasyfikuje się w następujący sposób<sup>13</sup>:

1. Potrzeby informacyjne podmiotowe:

- odbiorcy zewnętrzni: informacje obligatoryjne, informacje fakultatywne;
- odbiorcy wewnętrzni: informacje o przedsiębiorstwie, informacje o otoczeniu przedsiębiorstwa.

2. Potrzeby informacyjne przedmiotowe:

- obszar procesów przedsiębiorstwa: stan i struktura zasobów przedsiębiorstwa, stopień wykorzystania zasobów, produktywność poszczególnych rodzajów zasobów i inne;
- obszar procesów finansowych: wartość i zmiany majątku, źródła finansowania działalności, stan zadłużenia, zdolność płatnicza i kredytowa, przychody koszty i wynik przedsiębiorstwa, rentowność kapitałów i inwestycji, dywidendy, wielkość sprzedaży i inne;
- obszar procesów organizacyjnych: organizacja pracy, organizacja produkcji, organizacja sprzedaży i inne.

3. Potrzeby informacyjne czasowe:

- informacje *ex post*: dotyczące realizacji celów przedsiębiorstwa, dotyczące oceny efektywności działania w przeszłości;

---

<sup>11</sup> Zob. W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 34. Dodatkowo A. Karmańska zwraca uwagę, że system informacyjny przedsiębiorstwa „gromadzi, przetwarza, tworzy i raportuje informacje użyteczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, bez względu na ich mierzalny czy też niemierzalny charakter, ekonomiczne czy też inne cechy”. Zob. A. Karmańska, *System informacyjny we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] eadem (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 137.

<sup>12</sup> Przez potrzebę informacyjną należy rozumieć „żądanie informacji niezbędnej do rozwiązania danego problemu decyzyjnego”. Zob. szerzej E. Kolbusz, *Analiza potrzeb informacyjnych przedsiębiorstw. Podstawy metodologiczne*, Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1993, s. 54. Por. także J. Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1979, s. 315.

<sup>13</sup> Zob. M. Rydzewska-Włodarczyk, *Potrzeby informacyjne jako podstawa budowy systemu ewidencji gospodarstw rolnych*, [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, Wyd. Akademia Rolnicza, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003, s. 114; E. Jaworska, *Informacja jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Rachunkowość we współczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2006, nr 412, Prace Katedry Rachunkowości, nr 25, s. 96; W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne...*, s. 25.



– informacje *ex ante*: prognozowane warianty decyzyjne, prognozowana ilość i wartość sprzedaży, prognozowana struktura finansowa przedsiębiorstwa, prognozowana wielkość zysków zatrzymanych.

Niezwyczajnie ważne z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest dostarczanie przez system informacyjny odpowiednich informacji (dopasowanych do potrzeb informacyjnych). W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż jakość informacji, generowanych przez system informacyjny przedsiębiorstwa, uzależniona jest zarówno od odpowiedniej selekcji informacji pozyskiwanych przez ten system, jak i sposobu przetwarzania informacji w ramach systemu czy wreszcie od działań związanych z przepływem informacji w systemie<sup>14</sup>. Zatem przedmiotem oceny systemu informacyjnego przedsiębiorstwa powinien być nie tylko stopień zaspokojenia potrzeb informacyjnych, ale również, a może przede wszystkim, jakość informacji dostarczanych przez ten system<sup>15</sup>.

Należy przyjąć zatem, że system informacyjny przedsiębiorstwa powinien być tak skonstruowany, aby dostarczał odpowiednich informacji właściwym jednostkom w organizacji. Jego funkcjonowanie powinno przynosić jednostce dodatkową wartość dodaną, generowaną m.in. przez sprawnie działający proces decyzyjny, w ramach którego ma miejsce identyfikacja, analiza i w końcu rozwiązywanie problemów pojawiających się w przedsiębiorstwie. Pamiętać również należy, że system informacyjny spaja całą organizację, stanowi swoisty krwiociąg przedsiębiorstwa. System informacyjny należy traktować jako unikalny zasób, warunkujący uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, na coraz bardziej wymagającym rynku. Sprawne funkcjonowanie systemu informacyjnego przedsiębiorstwa determinowane jest m.in. przez jego strukturę oraz relacje pomiędzy składowymi tegoż systemu.

Wśród publikacji dotyczących struktury oraz relacji elementów wchodzących w skład systemu informacyjnego przedsiębiorstwa wyróżnia się opracowanie autorstwa A. Karmańskiej (por. rys. 2.2). Zgodnie z koncepcją zapropo-

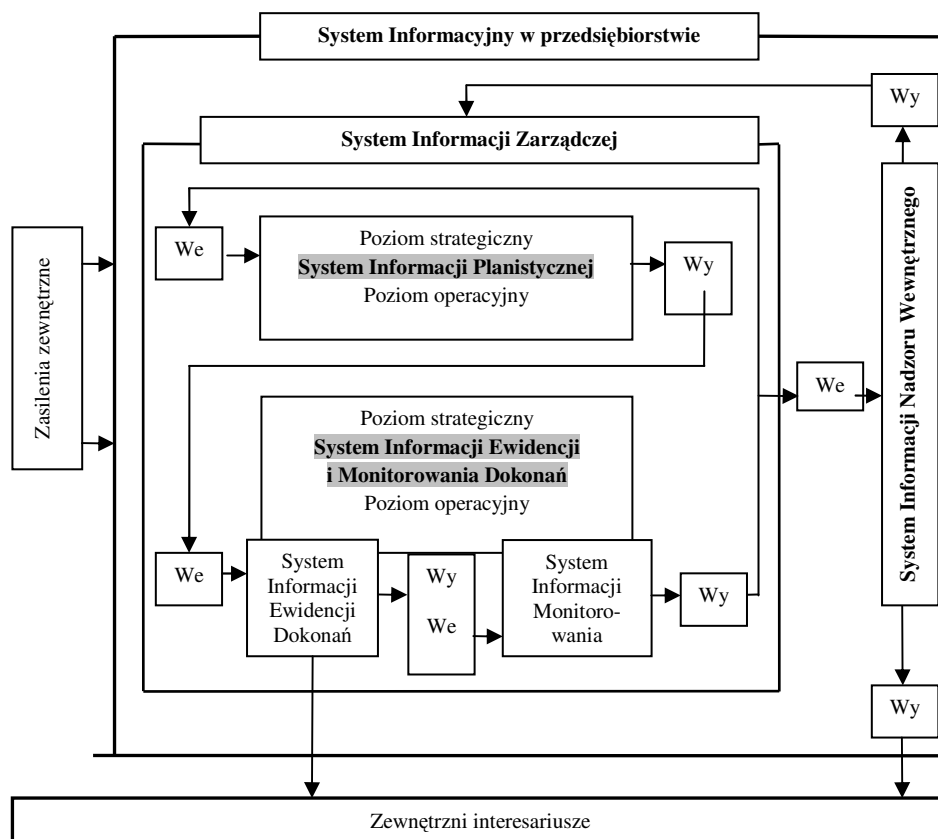
---

<sup>14</sup> A. Karmańska, *System informacyjny...*, s. 138; eadem, *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 15.

<sup>15</sup> Nie ulega wątpliwości, że aby właściwie ocenić jakość informacji, należy najpierw sformułować kryteria oceny. W tym celu można posłużyć się prezentowanym w literaturze zestawem mierników jakości informacji, według których należy je oceniać: w jakim stopniu prezentowana informacja jest dostosowana do struktury organizacyjnej, tj. czy jej szczegółowość i częstotliwość są adekwatne do zadań i celów poszczególnych stanowisk; w jakim stopniu informacja odzwierciedla obraz rzeczywistości (dokładność); jaką wagę mają poszczególne informacje dla potrzeb zarządzania; czy informacja jest otrzymana dostatecznie wcześnie, aby można było w porę podejmować decyzję; czy informacja ma formę łatwą do przyswojenia; czy istnieje równowaga między wartością informacji a kosztem jej otrzymania. Zob. R. B. Kemball-Cook, *Luka organizacyjna*, PWE, Warszawa 1974, s. 152–153.

waną przez autorkę, **system informacyjny przedsiębiorstwa** – niezależnie od charakteru i skali jego działania – ma budowę<sup>16</sup>:

- trójwarstwową;
- i jednocześnie modułową (podsystemową).



Rys. 2.2. Symboliczne relacje w ramach Systemu Informacyjnego przedsiębiorstwa

Źródło: A. Karmańska, *System informacyjny we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] A. Karmańska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 140

**Pierwsza warstwa** tworzy System Informacji Planistycznej i jest odpowiedzialna za pozyskiwanie, przetwarzanie oraz wykorzystanie informacji w celu zaplanowania działalności gospodarczej. **Druga warstwa**, nazwana Systemem Informacji Ewidencji i Monitorowania Dokonań, jest powiązana z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i wykorzystaniem informacji w celu

<sup>16</sup> A. Karmańska, *System informacyjny...*, s. 139.

monitorowania realizacji zaplanowanej w Systemie Informacji Planistycznej działalności. **Trzecia warstwa** tworzy System Informacji Nadzoru Wewnętrznego – system ten jest związany z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i wykorzystywaniem informacji umożliwiających weryfikację efektywności systemu zarządzania w przedsiębiorstwie. Poszczególne podsystemy są ze sobą ściśle powiązane i jednocześnie odpowiedzialne za różny zakres działań w ramach procesu zarządzania<sup>17</sup>.

Co ważne, „każdy z tych podsystemów informacyjnych jest w pewnym sensie dwumodułowy, co oznacza, że musi być budowany, analizowany i oceniany jednocześnie z perspektywy zarządzania strategicznego i zarządzania operacyjnego”<sup>18</sup>. Przedmiotem szczególnego zainteresowania autora jest ostatni z wymienionych systemów. A. Karmańska w ramach Systemu Informacji Nadzoru Wewnętrznego wyróżnia: System Informacji Kontroli Wewnętrznej i System Informacji Audytu Wewnętrznego<sup>19</sup>. Wskazuje jednocześnie, że System Informacji Audytu Wewnętrznego ma na celu zapewnienie kierownictwa przedsiębiorstwa (a także jego organów właścicielskich i nadzorczych), że działające w przedsiębiorstwie mechanizmy kontrolne (będące wynikiem m.in. Systemu Informacji Kontroli Wewnętrznej) są<sup>20</sup>: wiarygodne, adekwatne, efektywne, terminowe, kompletne; odpowiadają potrzebom kierownictwa; zapewniają odpowiedni przepływ informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa.

W przedstawionym modelu zidentyfikowano – istotny z punktu widzenia funkcjonowania całego systemu informacyjnego przedsiębiorstwa – **system informacyjny rachunkowości**. Zgodnie z koncepcją A. Karmańskiej jest on usytuowany zarówno w Systemie Informacji Planistycznej, jak i w Systemie Informacji Ewidencji i Monitorowania Dokonań.

Nie ulega wątpliwości, że system informacyjny rachunkowości jest szczególnym składnikiem systemu informacyjnego przedsiębiorstwa. Cechy charakterystyczne tego systemu, wynikające m.in. z potrzeb informacyjnych, które zaspokajają, w odpowiedni sposób sytuują go w systemie informacyjnym

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> *Ibidem*; A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna...*, s. 16–17.

<sup>19</sup> Zdaniem autora, biorąc pod uwagę wcześniejsze ustalenia, dotyczące nadzoru w przedsiębiorstwie, należałoby się zastanowić, czy powinno się nazywać system obejmujący audyt wewnętrzny i kontrolę wewnętrzną Systemem Informacji Nadzoru Wewnętrznego. Jak zauważono w rozdziale pierwszym, w obowiązującym m.in. w Polsce dualistycznym systemie nadzoru niezbyt precyzyjne jest przypisywanie zarządzającym (czy jednostkom audytu wewnętrznego) funkcji nadzoru, zwłaszcza jeśli mowa o nadzorze instytucjonalnym. Dodatkowo nasuwają się pewne wątpliwości, czy użytkownikami informacji pochodzących ze wspomnianego Systemu Informacji Nadzoru Wewnętrznego są zewnątrzni interesariusze. W tym kontekście można by się zastanowić nad uzupełnieniem powyższego modelu systemu informacyjnego przedsiębiorstwa o dodatkowy podsystem, funkcjonujący na potrzeby organu nadzoru.

<sup>20</sup> A. Karmańska, *System informacyjny...*, s. 149.

przedsiębiorstwa. Tym samym gruntowna analiza miejsca, jakie zajmuje system informacyjny rachunkowości pośród innych systemów, pozwala na określenie jego szczególnej roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

#### 2.1.2. Miejsce systemu informacyjnego rachunkowości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo jest złożone z systemów funkcjonalnych, które w określony sposób są ze sobą powiązane, wśród których można wymienić system wykonawczy, system zarządzania i system informacyjny, który spaja dwa poprzednie systemy. Biorąc pod uwagę stwierdzenie A. Jarugowej i J. Skowrońskiego, że „rachunkowość jest przede wszystkim systemem informacyjnym”<sup>21</sup>, wydaje się, że system informacyjny rachunkowości należy zidentyfikować jako jeden z podsystemów systemu informacyjnego przedsiębiorstwa (por. rys. 2.3). Co więcej, A. Jarugowa zauważa, że „rachunkowość stanowi podstawę systemów informacyjnych przedsiębiorstw”<sup>22</sup>. Autorka podkreśla, że w zależności od warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz od jego specyfiki rachunkowość jako system informacyjny może być jedynym systemem lub stanowić podstawowy trzon systemu informacyjnego przedsiębiorstwa<sup>23</sup>. Pod pojęciem **systemu informacyjnego rachunkowości** należy rozumieć, „system zajmujący się przetwarzaniem, przechowywaniem w czasie i raportowaniem informacji, stanowiący organizacyjny element organizacji, który gromadzi, klasyfikuje, przetwarza, analizuje i dostarcza istotne, zorientowane na sferę finansów informacje wspomagające procesy decyzyjne odbiorców zewnętrznych oraz wewnętrznych (menedżerów)”<sup>24</sup>.

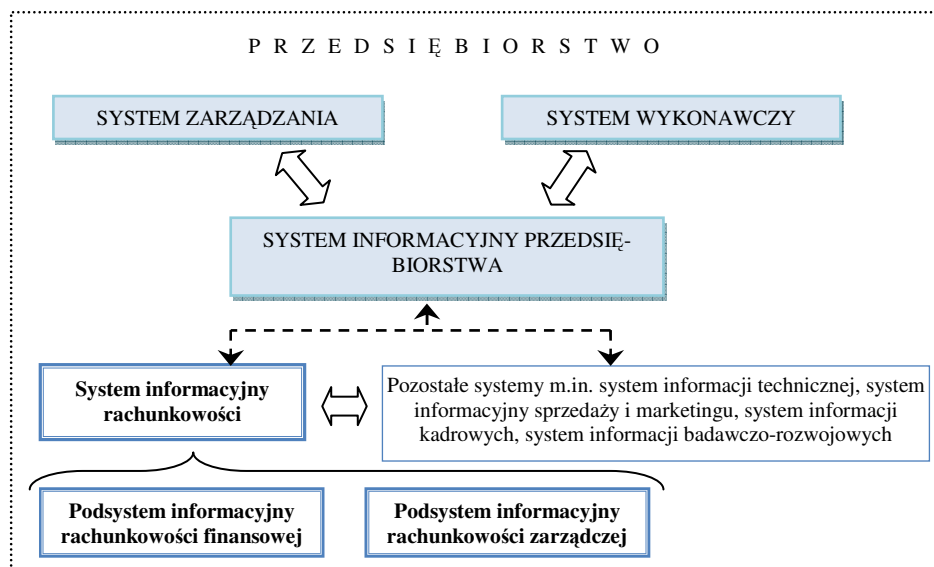
System informacyjny przedsiębiorstwa pośredniczy w wymianie informacji między systemem zarządzania (w ramach którego ma miejsce proces podejmowania decyzji i kontroli) i systemem wykonawczym. System informacyjny rachunkowości, jako podsystem systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, pełni kluczową rolę w przekazywaniu informacji ekonomiczno-finansowych na potrzeby różnych grup użytkowników.

<sup>21</sup> A. Jarugowa, J. Skowroński, *Strukturalne i funkcjonalne problemy rachunkowości*, [w:] A. Jarugowa (red.), *System informacyjny rachunkowości. Analiza, struktura, projekty*, „Acta Universitatis Lodziensis” 1985, Folia Oeconomica, nr 45, s. 39. W publikacji A. Jarugowej i J. Skowrońskiego przedstawiono różne podejścia, dotyczące miejsca i zadań systemu rachunkowości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa. Zob. szerzej A. Jarugowa, J. Skowroński, *Rachunek kosztów...*, s. 23.

<sup>22</sup> A. Jarugowa, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1986, s. 13.

<sup>23</sup> Zob. szerzej *ibidem*, s. 16. Por. także T. Kiziukiewicz (red.), *Rachunkowość. Zasady prowadzenia po nowelizacji ustawy o rachunkowości*, Wyd. Ekspert, Wrocław 2002, s. 11.

<sup>24</sup> J. Turyna, *System informacyjny rachunkowości – ramy koncepcyjne*, [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki...*, s. 57.



Rys. 2.3. Miejsce systemu rachunkowości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Mówiąc o funkcji informacyjnej systemu rachunkowości, należy podkreślić, że do grupy jej użytkowników należą zarówno zarządzający, podejmujący decyzje na podstawie informacji pochodzących z systemu rachunkowości, jak i użytkownicy zewnętrzni, tacy jak kontrahenci, banki, ale również użytkownicy quasi-zewnętrzni, tj. członkowie rad nadzorczych<sup>25</sup>.

Można przyjąć tezę, za Z. Messnerem, że „rachunkowość jako jeden z głównych podsystemów ogólnego systemu informacji ekonomicznej jednostki gospodarczej spełnia rolę producenta i dostawcy informacji ekonomicznych niezbędnych dla potrzeb zewnętrznych i wewnętrznych danej jednostki gospodarczej”<sup>26</sup>. Z kolei, jak wskazuje W. Brzezina, „rachunkowość jest wielostopniowym systemem informacji, pozwalającym, z różną szczegółowością, rozliczać

<sup>25</sup> Należy zauważyć, że status quasi-zewnętrznych użytkowników członków rad nadzorczych determinowany jest tym, iż z punktu widzenia dostępu do systemu informacyjnego rachunkowości nie są oni typowymi użytkownikami zewnętrznymi, nie są również (przynajmniej nie byli do marca 2008 r., czyli do momentu wejścia w życie ustawy z 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości) użytkownikami wewnętrznymi, mającymi wpływ na system rachunkowości.

<sup>26</sup> Z. Messner, *Kierunku unowocześnienia rachunkowości w warunkach komputeryzacji*, [w:] E. Burzym (red.), *Kierunki doskonalenia i unowocześniania systemu rachunkowości*, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji 23–24 listopada 1978, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1980, s. 44.

osoby materialnie odpowiedzialne za powierzone ich pieczy wartości materialne czy nominalne czy też całe odcinki działalności gospodarczej”<sup>27</sup>.

Według E. Świdorskiej, system rachunkowości „jako jeden z najwcześniej ukształtowanych systemów służył informacjami umożliwiającymi ocenę pomyślności działania przedsiębiorstwa i kontrolę nieprawidłowości w gospodarowaniu”<sup>28</sup>.

Należy zauważyć, że zarówno W. Brzezina, jak i E. Świdorska eksponują funkcję rozliczeniową (*accountability*) systemu informacyjnego rachunkowości.

W. Dotkuś trafnie zauważa, że system rachunkowości wyróżnia się spośród pozostałych systemów funkcjonujących w ramach systemu informacyjnego przedsiębiorstwa ze względu na to, iż<sup>29</sup>:

- umożliwia menedżerom oraz zewnętrznym podmiotom uzyskanie obrazu całości przedsiębiorstwa;

- **łączy inne ważne systemy informacyjne** (marketingowy, kadrowy, badawczo-rozwojowy, produkcyjny) **w ten sposób, że informacje generowane przez te systemy mogą być wyrażone** (dzięki rachunkowości) **w kategoriach finansowych**.

Jak wskazuje A. Jarugowa, wiarygodność informacji pochodzących z systemu rachunkowości jest „prawnie domniemana i nie może być kwestionowana bez dowodów. Ta niepowtarzalna właściwość rachunkowości, chroniona przez prawo i zwyczaje i za pomocą zbiorów obowiązujących zasad (standardów), nadaje jej szczególną rolę w każdym przedsiębiorstwie”<sup>30</sup>.

Do cech wyróżniających system informacyjny rachunkowości spośród pozostałych systemów zaliczyć można również jego granice. Zostały one trafnie określone w ramach modelu systemu informacyjnego rachunkowości przez J. Turynę. Autor ten zauważa, że system informacyjny rachunkowości korzysta z masowych danych, które przed wejściem do systemu rachunkowości muszą być „przefiltrowane”. Wspomniany „filtr”, na który składają się zasady i konwencje rachunkowości, stanowi jednocześnie granicę systemu rachunkowości finansowej. Granicą na wejściu systemu rachunkowości zarządczej jest pełny zakres informacji ekonomicznej. Granicą na wyjściu szeroko postrzeganego systemu informacyjnego rachunkowości są potrzeby informacyjne użytkowników<sup>31</sup>.

---

<sup>27</sup> W. Brzezina, *Ogólna teoria rachunkowości*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998, s. 35.

<sup>28</sup> E. Świdorska, *Rola rachunkowości w systemach informacyjnych zarządzania. Wybrane koncepcje*, [w:] A. Jarugowa (red.), *System informacyjny...*, s. 22.

<sup>29</sup> W. Dotkuś, *Rachunkowość jako podstawowa baza informacyjna controllingu*, [w:] T. Cebrowska (red.), *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005, s. 590.

<sup>30</sup> A. Jarugowa, J. Skowroński, *Strukturalne i funkcjonalne...*, s. 42.

<sup>31</sup> J. Turyna, *Standardy sprawozdawczości finansowej: MSSF – US GAAP – polskie ustawodawstwo*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 51 i n.; idem, *Rachunkowość jako system informacyjny: aspekty modelowe*, [w:] W. Szczęsny (red.), *Finanse i rachunkowość zarządcza*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 4, s. 145; idem, *System informacyjny...*, s. 57–58.

A. Jarugowa i J. Skowroński zwracają uwagę, iż szczególną cechą rachunkowości jako systemu informacyjnego jest pełnienie następujących funkcji<sup>32</sup>:

- informacyjnej, polegającej na dostarczeniu odbiorcy użytecznych informacji<sup>33</sup>;

- atestacyjnej, polegającej na takim ujawnianiu, przetwarzaniu i utrwalaniu przebiegu zdarzeń, aby była zapewniona szczególna wiarygodność systemu.

W literaturze zwraca się uwagę na kolejną ważną funkcję systemu informacyjnego rachunkowości, stanowiącą swoiste wyzwanie dla tegoż systemu, otóż rachunkowość jest źródłem informacji umożliwiających ograniczenie ryzyka gospodarczego i inwestycyjnego w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku gospodarczym<sup>34</sup>.

Tak szeroka przydatność informacji pochodzących z systemu rachunkowości związana jest z jego prawnie domniemaną wiarygodnością, ale wynika również ze struktury oraz zakresu samego systemu informacyjnego rachunkowości, a także z celów, jakie są przed nim stawiane.

### 2.1.3. Cele i kluczowe atrybuty systemu informacyjnego rachunkowości

Istotne z punktu widzenia analizy celu i kluczowych atrybutów systemu informacyjnego rachunkowości jest zwrócenie uwagi na sposób definiowania rachunkowości przez pryzmat systemu informacyjnego. Należy zauważyć, że o ile informacyjna funkcja rachunkowości jest eksponowana z różnym natężeniem w prezentowanych definicjach, o tyle systemowy charakter pojawia się w każdej z nich.

Według A. Jarugowej, „rachunkowość jest współcześnie rozumiana jako system informacyjny służący użytkownikom do podejmowania decyzji gospo-

---

<sup>32</sup> A. Jarugowa, J. Skowroński, *Strukturalne i funkcjonalne...*, s. 42. W literaturze przedmiotu wymieniane są także inne funkcje systemu rachunkowości. Z. Messner i M. Klimas wyróżniają: funkcję ewidencyjną; funkcję finansowo-rachunkową; funkcję sprawozdawczą; funkcję analityczno-interpretacyjną. Zob. M. Klimas, Z. Messner, *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1986, s. 20. Odmienne podejście do funkcji systemu rachunkowości prezentowane było w pierwszej połowie XX w., np. S. Skrzywan twierdził, że „istotną treścią rachunkowości (pojętej jako gałąź praktycznych nauk gospodarczych) jest analiza zestawionych liczbowo danych, badanie przyczyn i stwierdzanie skutków, wysnuwanie wniosków i wykrywanie prawidłowości, którym podlegają zachodzące w przedsiębiorstwie zjawiska”. Zob. S. Skrzywan, *Rachunkowość przedsiębiorstw handlowych i przemysłowych*, Trzaska, Evert i Michalski, Warszawa 1947, s. 7–8.

<sup>33</sup> Por. E. Burzym, *Rachunkowość przedsiębiorstw i instytucji*, PWE, Warszawa 1980, s. 15; Z. Kołaczyk, *Rachunkowość finansowa*, wyd. 3, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999, s. 26–27; E. Walińska, *Istota rachunkowości*, [w:] eadem (red.), *Meritum. Rachunkowość. Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa 2007*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 26; Z. Messner, M. Klimas, *Teoretyczne podstawy...*, s. 12.

<sup>34</sup> I. Olchowicz, A. Tłaczała, *Rachunkowość finansowa w przykładach według ustawy o rachunkowości i MSR*, wyd. 2, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 15.

darczzych, zwłaszcza finansowych, oraz rozliczania kierownictwa z odpowiedzialnego i efektywnego zarządzania powierzonym majątkiem”<sup>35</sup>.

Z. Messner i B. Bieńkowski twierdzą, iż „rachunkowość można zdefiniować jako podsystem systemu informacyjnego, obejmujący proces tworzenia wyodrębnionego zakresu informacji”<sup>36</sup>.

S. Skrzywan zwraca uwagę, że „rachunkowość jest szczególnym rodzajem jednostkowej ewidencji gospodarczej. Stanowi ona **system** ciągłego w czasie ujmowania, grupowania, prezentacji i interpretacji wyrażonych w pieniądzu i bilansujących się ogólnych i szczegółowych danych liczbowych o działalności gospodarczej i sytuacji majątkowej jednostki gospodarczej”<sup>37</sup>.

Według Y. Ijiri „rachunkowość jest systemem komunikowania zdarzeń ekonomicznych dotyczących jednostki gospodarczej”<sup>38</sup>.

E. Walińska uważa, że „rachunkowość to system informacyjny, odzwierciedlający wiarygodny obraz rzeczywistości gospodarczej podmiotów, ich rentowności i sytuacji finansowej”<sup>39</sup>.

Zdaniem J. Turyny „rachunkowość we współczesnym przedsiębiorstwie jest przede wszystkim systemem informacyjnym, w którym zasadniczą rolę odgrywa informacja ekonomiczna (w szerszym kontekście) lub finansowa (w węższym kontekście) oraz którego podstawowym przeznaczeniem jest zaspokojenie potrzeb informacyjnych użytkowników (zarówno spoza organizacji, jak i wewnątrz niej)”<sup>40</sup>.

Na szczególną uwagę zasługuje definicja rachunkowości, sformułowana przez E. Burzym. Według tej autorki, rachunkowość to „uniwersalny, elastyczny, podmiotowy, zdeterminowany metodą bilansową – a zorientowany na potrzeby racjonalnego zarządzania i rozrachunku odpowiedzialności – system informacyjno-kontrolny, którego przedmiotem są skierowane retrospektywne i prospektywnie identyfikacja, pomiar, analiza zjawisk gospodarczych i komunikowanie o tych zjawiskach oraz występujących między nimi relacjach, w zakresie całokształtu wartościowo wymiernej działalności gospodarczej podmiotu, tj. realizowanych przez ten podmiot – w powiązaniu z otoczeniem – procesów obejmujących: powstanie, przepływ i podział wartości materialnych oraz wynikające stąd rozrachunki z innymi podmiotami gospodarczymi”<sup>41</sup>.

---

<sup>35</sup> A. Jaruga, *Rachunkowość w warunkach gospodarki rynkowej*, [w:] eadem i in., *Rachunkowość finansowa*, wyd. 3, Towarzystwo Gospodarcze RAFIB, Łódź 1995, s. 8.

<sup>36</sup> Z. Messner, B. Bieńkowski, *Podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1983, s. 18.

<sup>37</sup> S. Skrzywan, *Teoretyczne podstawy nauki rachunkowości*, PWE, Warszawa 1968, s. 5.

<sup>38</sup> Y. Ijiri, *The Foundation of Accounting Measurement* Prentice, Prentice Hall, New York 1976, s. 3, podają za: A. Jarugowa, J. Skowroński, *Strukturalne i funkcjonalne...*, s. 40.

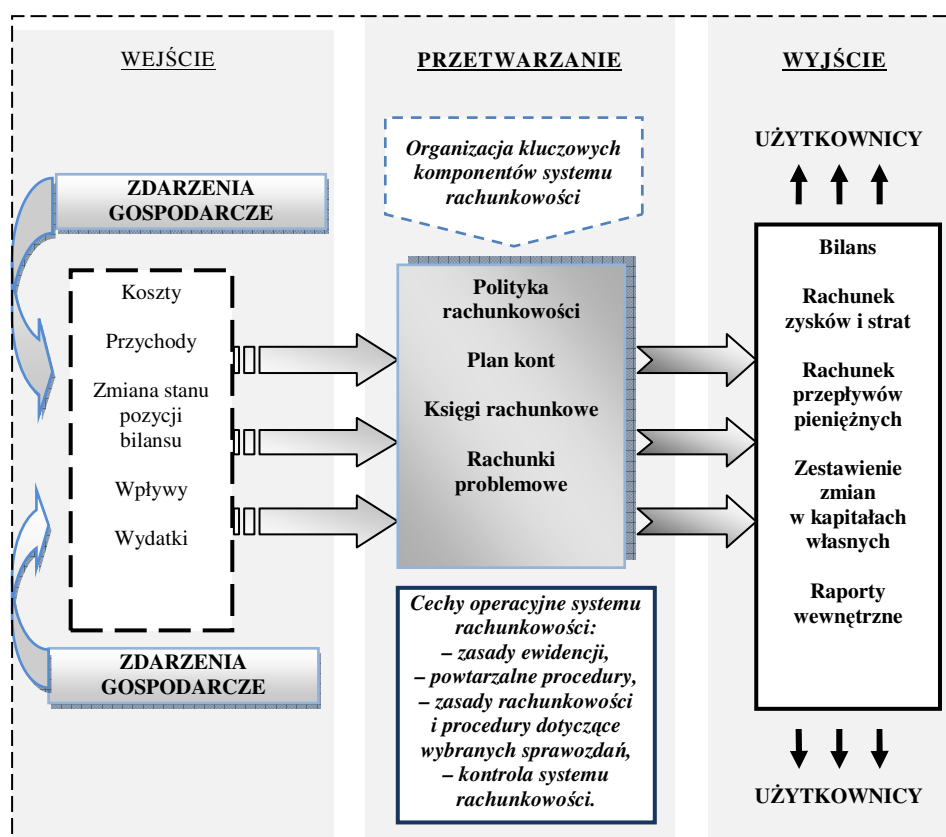
<sup>39</sup> E. Walińska, *Istota rachunkowości...*, s. 22.

<sup>40</sup> J. Turyna, *System informacji rachunkowości w podejmowaniu decyzji zarządczych*, Wyd. Nauk. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997, s. 41.

<sup>41</sup> E. Burzym, *Rola i funkcje rachunkowości w roku 2000*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 45 (101), s. 33.



Biorąc pod uwagę strukturę systemu rachunkowości należy zauważyć, iż składa się on ze względnie wyodrębnionych podsystemów, które są ze sobą wzajemnie powiązane. W związku z tym, sprawne funkcjonowanie poszczególnych podsystemów jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania całego systemu rachunkowości. System ten ma wytyczony podstawowy cel, którym jest dostarczenie informacji ekonomiczno-finansowych, a dodatkowo, tak jak wszystkie systemy, działa na zasadzie wejścia, przetwarzania i wyjścia (por. rys. 2.4).



Rys. 2.4. Uproszczony mechanizm funkcjonowania systemu rachunkowości

Źródło: opracowanie własne, inspiracja zaczerpnięta z: M. C. Knapp, *An Integrative Framework of Understanding Accounting*, [www.faculty-staff.ou.edu/K/Michael.C.Knapp-1/](http://www.faculty-staff.ou.edu/K/Michael.C.Knapp-1/), odsłona z 16 lutego 2009 r.

W literaturze formułuje się różne cele systemu informacyjnego rachunkowości, które wynikają głównie z różnych oczekiwań wobec tego systemu. Według E. Świderskiej, system informacyjny rachunkowości ma na celu

umożliwienie oceny ekonomicznej efektywności gospodarowania podmiotu i jego wyodrębnionych części składowych w zakresie rentowności, wypłacalności, stabilności finansowej oraz stworzenie podstaw do podejmowania decyzji ekonomicznych<sup>42</sup>. A. Jarugowa podkreśla, że „dostosowanie informacji dla wewnętrznych i zewnętrznych użytkowników, potrzebnych do podejmowania decyzji ekonomicznych, jest powszechnie uznane za główny cel rachunkowości”<sup>43</sup>. Podobnie cel systemu informacyjnego rachunkowości określa E. Walińska, według której „podstawowym celem rachunkowości jest dostarczanie informacji finansowych o działalności podmiotu gospodarczego, zarówno dla potrzeb wewnętrznych (a więc podejmowania decyzji i rozliczania kadry zarządzającej z osiągniętych przez nią wyników finansowych), jak również dla potrzeb szeroko rozumianego otoczenia”<sup>44</sup>.

E. Burzym zauważa, że rachunkowość służy realizacji różnych celów, może również realizować różne funkcje, wśród których nadrzędnymi są funkcja informacyjna i kontrolna. „Wielofunkcyjność i wielocelowość systemu rachunkowości wyraża się w tym, że różne informacje tworzone dla realizacji różnych funkcji i celów są względem siebie komplementarne”<sup>45</sup>.

Należy zaznaczyć, że przed systemem informacyjnym rachunkowości stawiane są wysokie wymagania. A. Jarugowa i J. Skowroński twierdzą, że jednostki powinny przestrzegać pięciu dyrektyw komunikowania informacji pochodzących z systemu informacyjnego rachunkowości. Zgodnie z tymi dyrektywami w procesie komunikowania informacji z systemu rachunkowości należy pamiętać o: dostosowaniu informacji do potrzeb użytkownika; ujawnieniu znaczących relacji; uwzględnieniu warunków, w których informacja ma być wykorzystana; ujednoliceniu postępowania między jednostkami; ciągłości metod<sup>46</sup>.

---

<sup>42</sup> E. Świdarska, *Rola rachunkowości...*, s. 23.

<sup>43</sup> Zob. A. Jarugowa, *Kierunki zmian funkcji rachunkowości w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, [w:] eadem (red.), *Problemy adaptacji nowych regulacji w rachunkowości*, „Acta Universitatis Lodzensis” 1993, Folia Oeconomica, nr 127, s. 6. Dodatkowo, według A. Jarugowej i J. Skowrońskiego, celem systemu informacyjnego rachunkowości jest również (tak, jak każdego systemu informacyjnego) odwzorowanie, ocena, porządkowanie i programowanie działań. Zob. A. Jarugowa, J. Skowroński, *Strukturalne i funkcjonalne...*, s. 39.

<sup>44</sup> E. Walińska, *Co to jest rachunkowość*, [w:] eadem (red.), *Zasady wyceny bilansowej i ustalania wyniku finansowego*, Centrum Controllingu i Analiz Ekonomicznych, Łódź 2002, s. 10.

<sup>45</sup> E. Burzym, *Spółeczna funkcja rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 45 (101), s. 78.

<sup>46</sup> A. Jarugowa, J. Skowroński, *Rachunek kosztów...*, s. 26.

## 2.2. Informacje generowane przez system rachunkowości i ich rola w podejmowaniu decyzji ekonomicznych

### 2.2.1. Rachunkowość finansowa i zarządcza jako kluczowe elementy systemu informacyjnego rachunkowości

Analiza celów oraz kluczowych atrybutów rachunkowości wskazuje, że może być rozpatrywana z dwóch punktów widzenia<sup>47</sup>:

- jako system informacyjny dla zewnętrznych użytkowników (rachunkowość finansowa);
- jako system informacyjny dla wewnętrznych użytkowników (rachunkowość zarządcza).

Dodatkowo, rachunkowość występuje w podwójnej roli<sup>48</sup>:

- jako źródło rzetelnych informacji retrospektywnych, umożliwiających rozliczenie i ocenę każdego podmiotu wewnętrznego jednostki gospodarczej oraz realizację potrzeb informacyjnych otoczenia;
- jako źródło informacji prospektywnych, pozwalających na racjonalne kształtowanie zachowań menedżerskich, zapewniających powodzenie na rynku i pomnożenie kapitału jednostki gospodarczej.

Dualizm ról pełnionych przez rachunkowość doprowadził do wyodrębnienia się dwóch jej klas, tj. rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej<sup>49</sup>, stanowiących podstawowe elementy struktury całego systemu rachunkowości.

Według A. Jarugi, „**rachunkowość finansowa**, nazywana transakcyjną, służy głównie użytkownikom zewnętrznym, ale jest również wykorzystywana w raportach wewnętrznych, [...] obejmuje przeszłe zdarzenia gospodarcze, według określonej periodyzacji [...], co wiąże się z wymogiem rozliczania zarządu (dyrekcji) przed właścicielem (czy jego reprezentacją) z osiągniętych wyników”<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> E. Walińska, *Plan kont jako element systemu informacyjnego jednostki*, [w:] eadem (red.), *Plan kont a sprawozdawczość finansowa i zarządcza*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 9.

<sup>48</sup> B. Micherda, *Analityczna funkcja rachunkowości w okresie przejściowym do gospodarki rynkowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1998, s. 32–33.

<sup>49</sup> Zob. E. Walińska, *Międzynarodowe standardy rachunkowości. Ogólne zasady pomiaru i prezentacja bilansu i rachunku wyników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 18. Według American Accounting Association, rozróżnia się trzy człony rachunkowości, z jednej strony rachunkowość finansowa, z drugiej rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Zob. *A Statement of Accounting Theory*, American Accounting Association, Chicago 1970, s. 39–40, podaje za: A. Jarugowa, *Zadania rachunku kosztów*, [w:] A. Jarugowa, W. Malc, K. Sawicki, *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa 1979, s. 46.

<sup>50</sup> A. Jaruga, *Rachunkowość w warunkach...*, s. 10.

System rachunkowości finansowej „stanowi podstawę do okresowych rozliczeń z właścicielami, z fiskusem, a także wizytówkę dla potencjalnych akcjonariuszy”<sup>51</sup>. Rachunkowość finansowa dostarcza także informacje zasilające system rachunkowości zarządczej<sup>52</sup>.

**Rachunkowość zarządczą** A. Jaruga definiuje jako „system gromadzenia, klasyfikacji, agregacji, analizy i prezentowania informacji finansowych i niefinansowych wspomagających kierowników w procesie podejmowania decyzji i kontroli (sterowania). Rachunkowość zarządcza obejmuje techniki i procesy, które mają za zadanie ułatwić zarządzającym i wykonawcom podejmowanie lepszych decyzji oraz koordynację i współdziałanie, a dzięki temu osiągnięcie celów organizacji w sposób efektywny”<sup>53</sup>.

I. Sobańska uważa, że rachunkowość zarządcza „może być rozumiana jako system rachunków służących «odkrywaniu» efektywnych obszarów działania podmiotu”<sup>54</sup>.

System rachunkowości zarządczej generuje informacje niezbędne m.in. do sterowania przedsiębiorstwem z jednej strony oraz badania efektów działania przedsiębiorstwa z drugiej<sup>55</sup>. Informacje, jakich dostarcza system rachunkowości zarządczej – ich zakres i rodzaj – wynikają z celów oraz zadań, jakie pełni rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie<sup>56</sup>.

<sup>51</sup> A. Jarugowa, *Kierunki zmian...*, s. 4.

<sup>52</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>53</sup> A. Jaruga, *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*, [w:] eadem i in., *Rachunkowość dla menedżerów*, Towarzystwo Gospodarcze RAFIB, Łódź 1992, s. 11.

<sup>54</sup> I. Sobańska, *Rachunkowość zarządcza*, [w:] eadem (red.), *Rachunek kosztów...*, s. 33.

<sup>55</sup> Zob. szerzej A. Jaruga, *Rola rachunkowości zarządczej*, [w:] A. Jaruga, W. A. Nowak, A. Szycha, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, wyd. 2, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2001, s. 25. Jak zauważa E. Walińska, „rachunkowość zarządcza wyrosła z rachunkowości finansowej, z czasem w ramach systemu rachunkowości zarządczej wypracowano własne metody i techniki”. Zob. E. Walińska, P. Urbanek (red.), *Rachunkowość zarządcza, wybrane zagadnienia teoretyczne i zadania*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Łódź 2000, s. 20.

<sup>56</sup> I. Sobańska, w syntetyczny sposób, wśród zadań systemu rachunkowości zarządczej wymienia: pomiar kosztów i rentowności wyróżnianych obiektów, sporządzanie rachunków alternatywnych, dostarczanie informacji i koordynowanie. Zob. I. Sobańska, *Rachunkowość zarządcza...*, s. 36. Warto zauważyć, że czasem w literaturze zadania systemu rachunkowości zarządczej są formułowane niezwykle szeroko. Instytut Specjalistów ds. Rachunkowości Zarządczej (Institute of Management Accountants) sformułował następujące podstawowe zadania systemu rachunkowości zarządczej: raportowanie; interpretowanie; zarządzanie zasobami; rozwój systemów informacyjnych; weryfikacja i administrowanie. Zob. *Statement of Management Accounting 1B: Objectives of Management Accounting*, Institute of Management Accounts, Montvale, s. 8–9, podają za: K. Rybarczyk, P. Dżurak, G. K. Świderska, *Narzędzia nowoczesnej rachunkowości zarządczej dla formułowania i realizacji strategii*, [w:] G. K. Świderska (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 130.

Wśród charakterystyk różniących rachunkowość finansową i zarządczą A. Jarugowa wymienia:

- użytkowników (rachunkowość finansowa – wewnętrzni; rachunkowość zarządcza – zewnętrzni);
- wymagania prawne (prawo bilansowe, potrzeby zarządzających);
- przyjęte zasady (zasada wyceny w koszcie historycznym, zasada użyteczności);
- dokładność (wiarygodność i rzetelność, istotność i szybkość);
- wymiar czasowy (*ex post* i *ex ante*);
- częstotliwość (ściśła periodyzacja, dane przygotowywane *ad hoc*);
- zakres (sprawozdania finansowe, raporty wewnętrzne);
- pomiar (dane finansowe, dane niefinansowe – dotyczące ilości, jakości, terminowości);
- kontrolę (badanie ksiąg przez biegłych rewidentów, kierownicza kontrola efektywności i skuteczności dokonań na podstawie różnych kryteriów i mierników)<sup>57</sup>.

Bez wątpienia przyczyną istniejących różnic pomiędzy dwiema klasami (podsystemami) rachunkowości są różni odbiorcy informacji. Różni użytkownicy informacji powodują, że pojawiają się różne potrzeby informacyjne, co wpływa nie tylko na sposób przetwarzania informacji, ale również na sposób ich prezentacji<sup>58</sup>. Należy zauważyć, że o ile rachunkowość finansowa musi równoważyć potrzeby informacyjne wielu użytkowników (także anonimowych), to rachunkowość zarządcza służyć ma przede wszystkim menedżerom w przedsiębiorstwie<sup>59</sup>.

Wśród **użytkowników zewnętrznych**<sup>60</sup> informacji dostarczanych przez system informacyjny rachunkowości finansowej można wyróżnić<sup>61</sup>: inwestorów (aktualni właściciele kapitału i potencjalni inwestorzy), kredytodawców i pożyczkodawców, kontrahentów, jednostki konkurencyjne, pracowników, rząd i jego agendy, społeczeństwo, klientów, dostawców. Podkreślić należy, że wśród wymienionych użytkowników szczególne miejsce zajmują inwestorzy. Grupa **wewnętrznych użytkowników** informacji to zarząd i kierownictwo niższych

<sup>57</sup> A. Jaruga, *Rola rachunkowości...*, s. 43.

<sup>58</sup> Por. E. Walińska, *Istota rachunkowości...*, s. 37; eadem, *Wartość bilansowa przedsiębiorstwa a alokacja podatku dochodowego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 105; J. J. Glynn, J. Perrin, M. P. Murphy, *Rachunkowość dla menedżerów*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2003, s. 235.

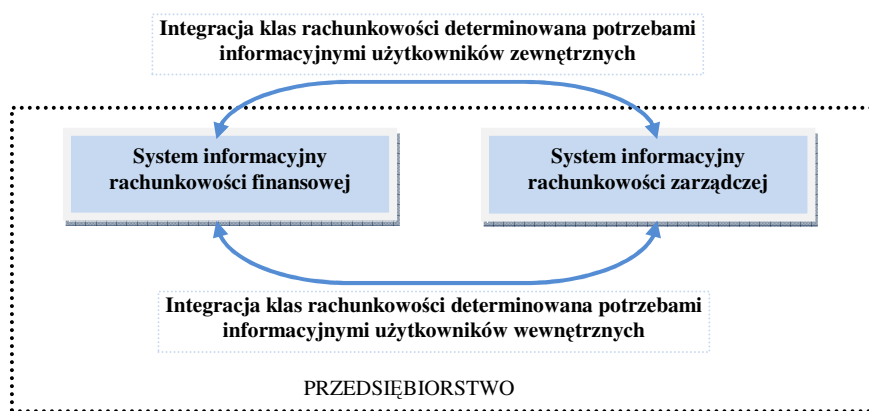
<sup>59</sup> A. Jaruga, *Rola rachunkowości...*, s. 35.

<sup>60</sup> Por. A. Jarugowa, J. Marcinkowski, M. Marcinkowska, *Rachunkowość banków komercyjnych*, CE i RB, Warszawa 1994, s. 9.

<sup>61</sup> *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2001, podaje za: E. Walińska, *Międzynarodowe standardy...*, s. 50; eadem, *Istota rachunkowości...*, s. 30.

szczegółu zarządzania. Należy dodatkowo zwrócić uwagę, że spośród użytkowników systemu informacyjnego rachunkowości wyróżnić można jeszcze jednego użytkownika, który ze względu na swój zakres kompetencji korzysta zarówno z informacji pochodzących z rachunkowości finansowej, jak i zarządczej. Użytkownikiem tym jest rada nadzorcza.

W świetle obecnych zmian gospodarczych, będących m.in. efektem procesu globalizacji, po raz kolejny można postawić pytanie o relacje między rachunkowością finansową i rachunkowością zarządczą. W dobie integracji tych podsystemów relacje te ulegają fundamentalnym zmianom. Rachunkowość zarządcza przestaje być podsystemem podporządkowanym rachunkowości finansowej czy też jej uzupełnieniem. Wręcz przeciwnie – determinuje w coraz większym stopniu produkt finalny rachunkowości finansowej, jakim są sprawozdania finansowe<sup>62</sup>. Co więcej, „nowe możliwości technologiczne, nowe koncepcje rachunku kosztów i nowe systemy motywacyjne wpłynęły na zakres informacji tworzonych w rachunkowości zarządczej. Ponadto przestała być ona systemem zorientowanym do wewnątrz. Przedmiotem jej zainteresowań stały się relacje zewnętrzne – udział w rynku, konkurencja, liczba klientów”<sup>63</sup>. Innymi słowy, wraz z rozwojem rachunkowości finansowej i zarządczej następuje coraz większy stopień integracji obu tych podsystemów.



Rys. 2.5. Determinanty wewnętrzne i zewnętrzne integracji dwóch klas rachunkowości  
Źródło: opracowanie własne

<sup>62</sup> E. Walińska, J. Gad, *System ekonomiczno-finansowy a system rachunkowości w zarządzaniu jednostką – teoria i praktyka*, [w:] Z. Luty, M. Łyszczak (red.), *Finanse. Bankowość. Rachunkowość*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008, s. 45–46.

<sup>63</sup> E. Walińska, *Rachunkowość podatkowa jako efekt integracji rachunkowości finansowej i zarządczej*, [w:] *W kierunku integracji rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej – nowe wyzwania dla praktyki*, Konferencja z cyklu *Rachunkowość – Zarządzanie – Globalizacja*, Katedra Rachunkowości, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 28–29 kwietnia 2005, s. 27.

Według E. Burzym, „rozwój obu tych komplementarnych członów systemu rachunkowości (podsystemów) jest ściśle ze sobą powiązany, a w szczególności rozwój rachunkowości zarządczej jest pod wieloma względami zdeterminowany rozwojem rachunkowości finansowej, która stanowi jej główną podstawę wyjściową w momentach podejmowania decyzji, jak też jest weryfikatorem trafności tych decyzji w okresie ich realizacji”<sup>64</sup>.

Integracja dwóch klas (podsystemów) rachunkowości jest zatem zakorzeniona zarówno w przemianach drzemiących w samych przedsiębiorstwach (potrzeby informacyjne wewnętrznych użytkowników systemu informacyjnego rachunkowości, możliwości technologiczne), jak i w zmianach otoczenia (potrzeby informacyjne zewnętrznych użytkowników systemu informacyjnego rachunkowości) (por. rys. 2.5).

I. Sobańska i M. Michalak zauważają, że „rosnący profesjonalizm i aktywność inwestorów oraz formułowane przez nich potrzeby informacyjne powodują, że coraz bardziej zacierają się różnice między informacjami generowanymi w systemie rachunkowości na potrzeby wewnętrzne (kierownictwa firmy) a informacjami oczekiwanymi przez użytkowników zewnętrznych (właścicieli i innych *stakeholders*). Wynika to z faktu, że współczesny inwestor, bardzo często instytucjonalny, ponoszący największe ryzyko związane z działalnością podmiotu, wymaga informacji o sytuacji finansowej i perspektywach rozwoju przedsiębiorstwa, tworzonych na tej samej bazie, a często wręcz w tym samym formacie, co informacje generowane na potrzeby menedżerów”<sup>65</sup>.

Rozwój narzędzi informatycznych pozwala na skonstruowanie systemu, w którym obie klasy rachunkowości są ściśle powiązane. Pozwala to na pozyskiwanie informacji zarówno o charakterze *ex post*, jak i *ex ante*. Zintegrowany system rachunkowości dostarcza zarządzającym nie tylko informacji finansowych, ale również niefinansowych. Innymi słowy, integracja dwóch klas rachunkowości, determinowana potrzebami wewnętrznymi, wynika po pierwsze z uświadomienia, a następnie wykorzystania potencjału, który drzemie w systemie rachunkowości. Dane narzędzie jest wówczas efektywne, gdy jest optymalnie wykorzystane.

Należy jednak pamiętać, iż u podstaw integracji dwóch klas rachunkowości leży integracja celów zarządzających i właścicieli. W literaturze wskazuje się, że o ile rachunkowość finansowa była zorientowana na właścicieli, a rachunkowość zarządcza na zarządzających, to zintegrowany system rachunkowości jest zorientowany na właścicieli<sup>66</sup>. Integracja ta ma niewątpliwie wpływ na system

---

<sup>64</sup> E. Burzym, *Społeczna funkcja...*, s. 81.

<sup>65</sup> I. Sobańska, M. Michalak, *System rachunkowości i sprawozdawczości finansowej zorientowany na wartość przedsiębiorstwa*, [w:] I. Sobańska, T. Wnuk-Pel (red.), *Rachunkowość w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 16.

<sup>66</sup> E. Walińska, *Rachunkowość podatkowa...*, s. 31.

rachunkowości – niwelowanie różnic w zasadach pomiaru dokonań przez obie klasy (podsystemy) rachunkowości<sup>67</sup>.

Reasumując, pomimo wyróżniania w systemie rachunkowości dwóch podsystemów – rachunkowości finansowej i zarządczej, rachunkowość była i ciągle jest kompleksowym systemem informacyjnym. Zaspokaja ona różne potrzeby informacyjne użytkowników, a informacje przez nią generowane są wykorzystywane w różnych obszarach decyzyjnych.

## 2.2.2. Główne obszary wykorzystania informacji dostarczanych przez system rachunkowości

Zakres systemu informacyjnego rachunkowości wynika z potrzeb informacyjnych jego użytkowników. Wraz ze zmieniającą się rzeczywistością gospodarczą, zmienia się nie tylko zakres, ale i charakter informacji dostarczanych przez system informacyjny rachunkowości. Wśród zmian, w których antycypuje system informacyjny rachunkowości, można wymienić m.in. koncentrowanie się zarządzających przedsiębiorstwem na nośnikach wartości, reorientację sposobu prowadzenia biznesu, uznanie jako priorytetowe potrzeb klienta (por. rys. 2.6).

System rachunkowości jest swego rodzaju zwierciadłem – zbiera informacje, przetwarza i prezentuje w taki sposób, aby można było w nich odnaleźć wskazówki co do trendów występujących zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i na rynku, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje<sup>68</sup>.

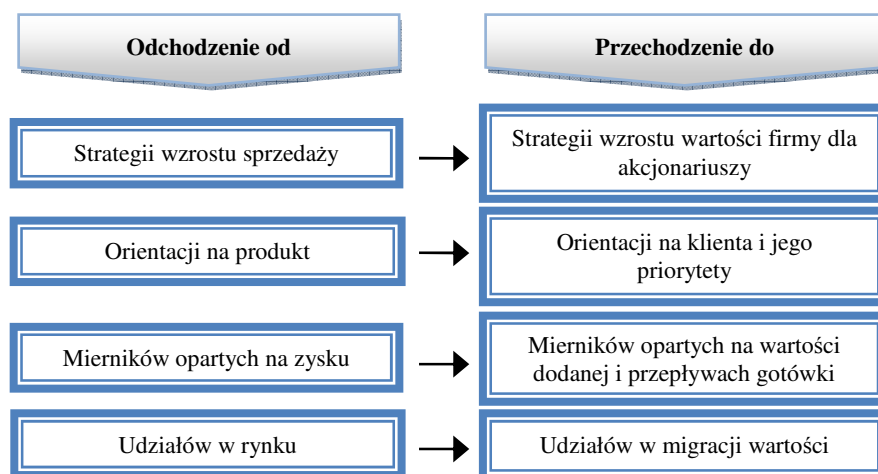
**Współczesna rachunkowość związana jest z pomiarem i komunikowaniem informacji zarówno o działaniach przeszłych, bieżących, jak i zamierzonych<sup>69</sup>.**

<sup>67</sup> Zdaniem autora, integracji rachunkowości finansowej z zarządczą towarzyszy integracja dwóch dyscyplin naukowych, tj. finansów i zarządzania. Współczesna rzeczywistość gospodarcza wymaga od zarządzających przedsiębiorstwami wykorzystania narzędzi, które łączą w sobie różne dyscypliny. Sprawia to, że obecnie trudno jednoznacznie stwierdzić, gdzie się kończy obszar związany z zarządzaniem, a gdzie zaczyna obszar finansów. Należy zauważyć, że współcześnie obie te dziedziny „zmuszone” są do koegzystencji. Zarządzający potrzebują kompleksowych informacji, co powoduje, że opracowania, z których korzystają, zawierają zestawione ze sobą informacje z zakresu zarządzania i finansów – dopiero taki zestaw informacji pozwala podejmować efektywne decyzje.

<sup>68</sup> Na tę szczególną właściwość systemu rachunkowości zwraca uwagę m.in. J. Turyna, powołując się na H. Erwarta. Zob. H. Erwart, *Betrieb liches Rechnungswesen als Informationszentrum lines Management-Lenkungssysteme*, „Kostenrechnungs-Praxis”, Nr. 2, podaje za: J. Turyna, *Rachunkowość jako system informacyjny: aspekty...*, s. 139; idem, *Sprawozdawczość finansowa w teorii rachunkowości i polskim ustawodawstwie*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2005, s. 12.

<sup>69</sup> Zob. szerzej A. Jarugowa, *Rachunkowość w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, [w:] eadem i in., *Rachunkowość dla...*, s. 7–9. Leigh Knopf, dyrektor planowania strategicznego i zarządzania zmianami w ramach American Institute of Certified Public Accountants





Rys. 2.6. Ewolucja priorytetów biznesu

Źródło: A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999, s. 35

Według S. Skrzywana, katalog możliwości wykorzystania systemu informacyjnego rachunkowości zawiera m.in.<sup>70</sup>:

- dostarczanie różnym szczeblom kierownictwa bieżących i okresowych informacji liczbowych, zarówno syntetycznych, jak i analitycznych, niezbędnych do podejmowania świadomych decyzji;
- stwarzanie możliwości wykonywania kontroli wewnętrznej i zewnętrznej działalności gospodarczej jednostek i ich sytuacji majątkowej;
- tworzenie podstaw liczbowych dla bieżącej i okresowej analizy działalności jednostki. W rachunkowości znajdują odbicie wszystkie operacje gospodarcze jednostki, a jej majątek i działalność mogą być przedstawione w niezbędnych dla analizy przekrojach.

(AICPA) stwierdził, że „rachunkowość dnia dzisiejszego odchodzi w niepamięć. Aktualnie mniej niż 25 procent członków AICPA świadczy na rzecz przedsiębiorstw usługi związane z rachunkowością korporacyjną i audytem. Obecnie większość wykonuje konsulting z zakresu technologii, zarządzania oraz planowania finansowego. Profesja ta zmienia się i ewoluuje w kierunku świadczenia usług z zakresu wiedzy”. Zob. M. Fahy, A. Weiner, J. Roche, *Beyond Governance: Creating Corporate Value through Performance, Conformance and Responsibility*, John Wiley & Sons, New York 2005, s. 282.

<sup>70</sup> Zob. szerzej S. Skrzywan, *Teoretyczne podstawy...*, s. 24. Przedstawione obszary wykorzystania systemu informacyjnego rachunkowości zbieżne są z obszarami przedstawionymi przez J. Sizer. Autor ten stwierdza, że system rachunkowości pozwala na obsługę informacyjną podmiotów zewnętrznych, procesu podejmowania decyzji oraz kontroli nad przebiegiem realizacji planów. Zob. J. Sizer, *An Introduction into Management Accounting*, Penguin, Harmondsworth 1978, s. 18, podaje za: A. Jarugowa, J. Skowroński, *Strukturalne i funkcjonalne...*, s. 76.

Z. Messner i M. Klimas twierdzą, że właściwie zorganizowany i prawidłowo funkcjonujący system rachunkowości może stanowić materiał wyjściowy do kontroli oraz analiz ekonomicznych – stanowiących podstawę podejmowania decyzji. Taki system rachunkowości według Z. Messnera i M. Klimasa<sup>71</sup>:

- dostarcza danych umożliwiających: badanie i ocenę prawidłowości kształtowania się poszczególnych składników majątku przedsiębiorstwa i źródeł ich finansowania oraz występujących w nich zmian, badanie i ocenę celowości wykorzystania składników majątku przedsiębiorstwa, a także rozliczenie osób odpowiedzialnych za racjonalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa;

- aktywnie współuczestniczy w życiu gospodarczym przedsiębiorstwa, co przejawia się we wstępnej i bieżącej kontroli działalności jego poszczególnych komórek oraz stwarzaniu obiektywnych podstaw do oceny pracy tych komórek i przedsiębiorstwa jako całości.

Dostarczenie informacji z systemu rachunkowości podmiotom zewnętrznym ma służyć m.in. redukcji zjawiska asymetrii informacji (podmioty zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa nie posiadają tak szczegółowych informacji jak zarządzający, o czym była mowa w pierwszej części opracowania). System rachunkowości stanowi również zaplecze do podejmowania decyzji. Zarządzający, wykorzystując informacje pochodzące z systemu rachunkowości, mogą przeprowadzać symulacje różnych wariantów swoich decyzji.

D. V. Rama, F. L. Jones podjęli próbę określenia i usystematyzowania obszarów wykorzystania systemu informacyjnego rachunkowości. Zgodnie z ich koncepcją, system rachunkowości dostarcza informacji wykorzystywanych do<sup>72</sup>:

- przygotowywania raportów zewnętrznych. System rachunkowości dostarcza informacji ujawnianych w raportach zewnętrznych na potrzeby inwestorów, kredytodawców, fiskusa i innych jednostek;

- wspierania bieżącej, rutynowej działalności. Menedżerowie potrzebują informacji pochodzących z systemu rachunkowości do radzenia sobie z bieżącą działalnością. Takim rodzajem działalności jest np. przyjmowanie zamówień od klientów, dostarczanie produktów i usług, wystawianie rachunków klientom, zarządzanie gotówką;

- wspierania procesu decyzyjnego. Informacje pochodzące z systemu rachunkowości stanowią wsparcie w procesie podejmowania nierutynowych decyzji na wszystkich poziomach organizacji. Przykładem może być określenie, jaki jest popyt na dany produkt oraz ustalenie, który klient kupuje najwięcej produktów przedsiębiorstwa. Informacje pochodzące z systemu rachunkowości są kluczowe dla planowania nowego produktu, decydowania, w które produkty powinny być w szczególności zaopatrzone magazyny oraz które produkty wymagają zintensyfikowanej kampanii reklamowej.

<sup>71</sup> Zob. szerzej Z. Messner, M. Klimas, *Teoretyczne podstawy...*, s. 155.

<sup>72</sup> Zob. szerzej D. V. Rama, F. L. Jones, *Accounting Information Systems*, Thomson South-Western, Mason 2006, s. 6.

– planowania i kontroli. Informacje pochodzące z systemu rachunkowości są wykorzystywane w planowaniu i kontroli. Informacje dotyczące budżetów i standardów kosztów są gromadzone przez system informacyjny, następnie dane zawarte w raportach wewnętrznych są porównywane z wielkościami zawartymi w budżecie. W ten sposób badany jest stopień realizacji przyjętych planów oraz ustalane są wielkości odchyleń.

Warto w tym miejscu przywołać interesującą koncepcję R. M. Bushmana i A. J. Smitha<sup>73</sup>. Autorzy ci wskazali trzy kanały, poprzez które informacje, generowane przez system rachunkowości, wpływają na ekonomiczne rezultaty gospodarowania jednostki (por. rys. 2.7).

Informacje pochodzące z systemu rachunkowości, dotyczące przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, pomagają menedżerom i inwestorom identyfikować i oceniać alternatywne możliwości inwestycyjne. Prowadzi to bezpośrednio do skuteczniejszej alokacji kapitału, a tym samym do bardziej efektywnego jego wykorzystania (por. strzałka 1A na rys. 2.7). Niższy poziom ryzyka pozwala również zredukować koszt kapitału, co w znacznym stopniu przyczynia się do poprawy wyników ekonomicznych (por. strzałka 1B na rys. 2.7)<sup>74</sup>.

Informacje pochodzące z systemu rachunkowości wspierają (uzupełniają) informacyjną rolę, jaką realizują ceny akcji poszczególnych spółek<sup>75</sup>. Jak zauważają B. Black i R. Ball, restrykcyjne zasady rachunkowości, oparte na wiarygodności (*credibility*) i odpowiedzialności (*accountability*), są warunkiem wstępnym do efektywnego funkcjonowania rynków kapitałowych<sup>76</sup>.

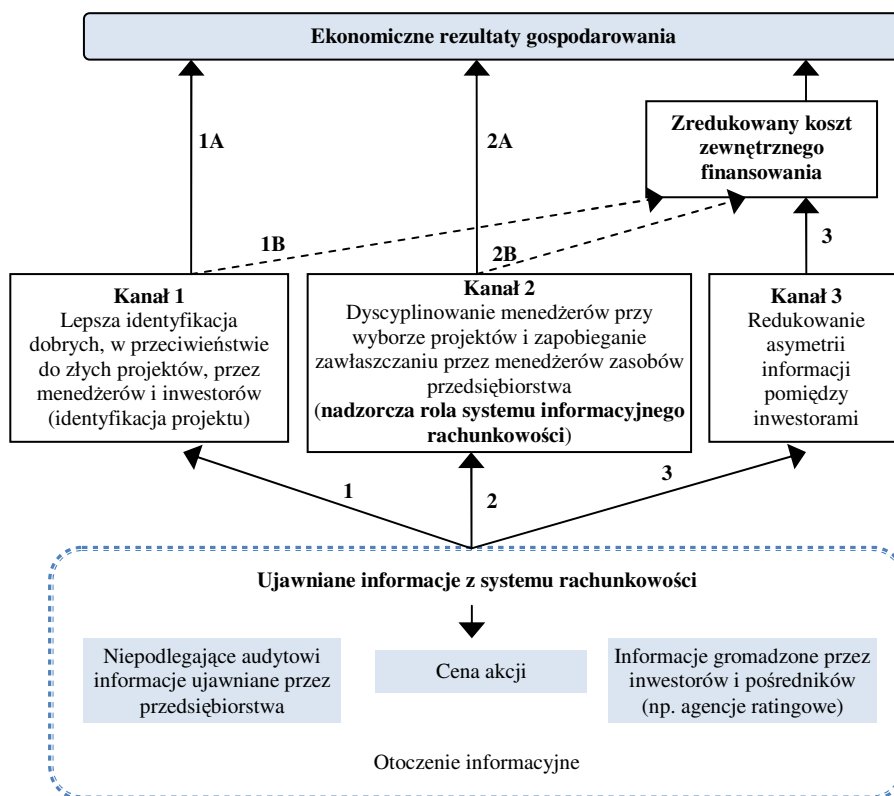
---

<sup>73</sup> Por. R. M. Bushman, A. J. Smith, *Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance*, „Economic Policy Review”, April 2003, s. 67. W ramach tej koncepcji zwrócono uwagę, że system rachunkowości dostarcza kluczowych informacji, które stanowią odwzorowanie efektywności ekonomicznej oraz potencjału, drzemącego w przedsiębiorstwach i jednocześnie wspierają szeroki zakres relacji kontraktowych w ramach przedsiębiorstwa. Informacje pochodzące z systemu rachunkowości, wzbudzając zainteresowanie sytuacją finansową jednostki, aktywizują otoczenie informacyjne, co prowadzi w konsekwencji do wywierania presji do ujawniania informacji niepodlegających badaniu przez biegłego rewidenta. Stanowi to ważny wkład w proces tworzenia systemu informacyjnego. Jakość informacji pochodzących z systemu rachunkowości może bezpośrednio oddziaływać na przepływy pieniężne, a dodatkowo wpływać na koszt kapitału, za pomocą którego przepływy pieniężne są dyskontowane.

<sup>74</sup> Por. C. Barry, S. J. Brown, *Differential Information and Security Market Equilibrium*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 1985, vol. 20, no. 4, s. 407–422; R. Merton, *A Simple Model of Capital Market Equilibrium with Incomplete Information*, „Journal of Finance”, 1987, vol. 42, no. 3, s. 483–510; R. M. Bushman, A. J. Smith, *Transparency, Financial...*, s. 67.

<sup>75</sup> Por. R. M. Bushman, A. J. Smith, *Transparency, Financial...*, s. 67.

<sup>76</sup> B. Black, *The Core Institutions that Support Strong Securities Markets*, „Business Lawyer”, 2000, vol. 55, s. 1565–1607; R. Ball, *Infrastructure Requirements for an Economically Efficient System of Public Financial Reporting and Disclosure*, „Brookings-Wharton Papers on Financial Services” 2001, s. 127–169.



Rys. 2.7. Kanały, przez które ujawniane informacje z systemu rachunkowości mogą wpływać na ekonomiczne rezultaty gospodarowania jednostek

Źródło: R. M. Bushman, A. J. Smith, *Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance*, „Economic Policy Review”, April 2003, s. 67

Drugi kanał, poprzez który **informacje pochodzące z systemu rachunkowości oddziałują na ekonomiczne efekty działalności gospodarczej przedsiębiorstw, polega na uczestnictwie tego systemu w procesie nadzoru**. Identyfikacja możliwości inwestycyjnych, chociaż konieczna, nie jest wystarczająca, aby zapewnić efektywność alokacji kapitału. Asymetria informacji oraz zachowania menedżerów prowadzące do realizacji ich prywatnych celów (szeroko traktuje o tych zjawiskach teoria agencji) sprawiają, że by zachęcić menedżerów do realizacji polityki inwestycyjnej, prowadzącej do maksymalizacji wartości, konieczne jest z jednej strony istnienie presji zewnętrznych inwestorów (zewnętrzny mechanizm nadzoru), z drugiej natomiast – postanowienia kontraktowe, działalność rady nadzorczej (wewnętrzny mechanizm nadzoru)<sup>77</sup>.

<sup>77</sup> Por. M. Jensen, *Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers*, „American Economic Review” 1986, vol. 78, s. 323–329.

Obiektywne, zweryfikowane informacje pochodzące z systemu rachunkowości ułatwiają udziałowcom monitorowanie i efektywne realizowanie swoich praw; motywują radę nadzorczą do działania na rzecz wzmacniania wartości dla akcjonariuszy poprzez kontrolowanie decyzji i działań podejmowanych przez menedżerów<sup>78</sup>; dostarczają bogaty zestaw zmiennych, które mogą być brane pod uwagę przy opracowywaniu systemu wynagradzania menedżerów za efektywne działanie<sup>79</sup>.

Uczestnictwo systemu informacyjnego rachunkowości w procesie nadzoru przyczynia się bezpośrednio do poprawy wyników ekonomicznych jednostki (poprzez dyscyplinowanie do efektywnego zarządzania aktywami, przejawiającego się głównie odpowiednio wczesną rezygnacją z projektów przynoszących stratę), lepszej selekcji projektów i redukcji zagrożenia polegającego na zawłaszczaniu bogactwa należącego do inwestorów przez menedżerów (por. strzałka 2A na rys. 2.7). Należy również wziąć pod uwagę fakt, że informacje pochodzące z systemu rachunkowości obniżają premię za ryzyko, wymaganą przez inwestorów w zamian za potencjalne ryzyko poniesienia straty, wynikającej np. z zawłaszczenia kapitału przez oportunistycznych menedżerów (por. strzałka 2B na rys. 2.7)<sup>80</sup>.

Trzecim kanałem, dzięki któremu informacje pochodzące z systemu rachunkowości mogą wpływać na efektywność ekonomiczną jednostki, jest redukcja asymetrii informacji i ryzyka utraty płynności (por. strzałka 3 na rys. 2.7). Zaangażowanie spółek w okresowe ujawnianie wysokiej jakości informacji, pochodzących z systemu rachunkowości, redukuje ryzyko poniesienia straty przez inwestorów poprzez uczestnictwo w grze rynkowej lepiej poinformowanych inwestorów, co z kolei przyciąga kapitał na dany rynek oraz obniża ryzyko utraty płynności<sup>81</sup>.

Reasumując, zgodnie z koncepcją R. M. Bushmana i A. J. Smitha odpowiedni zakres wiarygodnych informacji pochodzących z systemu rachunkowości wpływa na redukowanie asymetrii informacji, dyscyplinowanie menedżerów do działania w interesie właścicieli, a przez to przyczynia się do generowania wartości przedsiębiorstwa. Niwelowanie zjawiska asymetrii informacji wpływa dodatkowo na zmniejszenie kosztu pozyskiwania kapitału zewnętrznego (zwią-

---

<sup>78</sup> Rada nadzorcza wzmacnia wartość dla akcjonariuszy również poprzez zatwierdzanie wybranych działań podejmowanych przez zarządzających czy też doradzanie w pewnych obszarach zarządzającym.

<sup>79</sup> Por. R. M. Bushman, A. J. Smith, *Transparency, Financial...*, s. 67. R. Ball twierdzi, że odpowiednio wcześniej ujawnione straty lub niedobory gotówki (lub ewentualne zagrożenia pogorszenia sytuacji ekonomicznej jednostki) w publikowanych sprawozdaniach finansowych pozwalają zwiększyć skuteczność nadzoru korporacyjnego. Zob. R. Ball, *Infrastructure Requirements...*, s. 127–169.

<sup>80</sup> R. M. Bushman, A. J. Smith, *Transparency, Financial...*, s. 68.

<sup>81</sup> *Ibidem*; Y. Amihud, H. Mendelson, *The Liquidity Route to a Lower Cost of Capital*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2000, vol. 12, s. 8–25.

zane jest to chociażby z mniejszym ryzykiem, które zawsze brane jest pod uwagę przez jednostki, rozważające alternatywne możliwości lokowania swoich nadwyżek pieniężnych).

Właściwym podsumowaniem tej części rozważań nad systemem informacyjnym rachunkowości jest stwierdzenie A. Jarugowej, iż „im bardziej mechanizm rynkowy rządzi gospodarką, tym zapotrzebowanie na dane z rachunkowości jest większe, choć wymagają one bardziej złożonych procedur ich wykorzystania w zarządzaniu jednostką gospodarczą. To nowoczesne traktowanie rachunkowości nie oznacza deprecjacji jej historycznych części składowych, lecz je integruje z dodatkowymi procedurami rachunkowymi i planistycznymi w skali pojedynczej jednostki gospodarczej”<sup>82</sup>.

Współczesny system rachunkowości dostarcza bowiem informacji, które pozwalają na kontrolowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa przez rynek, pomagają pryncypałowi kontrolować działania agenta oraz stanowią główne zaplecze informacyjne dla zarządzających.

### 2.2.3. Rola informacji pochodzących z systemu rachunkowości w zarządzaniu i rozliczeniach z właścicielem kapitału

System informacyjny rachunkowości posiada tę unikalną właściwość, że działa na rzecz zarówno ocenianych, jak i oceniających. Innymi słowy pozwala efektywnie realizować proces zarządzania oraz dokonywać oceny tego procesu przez właścicieli kapitału. W pierwszym przypadku informacje generowane przez system rachunkowości są wykorzystywane w decyzjach menedżerskich, w drugim – w decyzjach dotyczących ich rozliczenia przez właścicieli. Tradycyjnie przyporządkowuje się procesowi zarządzania system rachunkowości zarządczej oraz rozliczeniom z właścicielem system rachunkowości finansowej.

Nie ulega zatem wątpliwości, że informacje pochodzące z systemu informacyjnego rachunkowości powinny być dopasowane zarówno do zewnętrznych warunków sytuacyjnych przedsiębiorstwa, jak również do wewnętrznych procesów i szczebli zarządzania w celu sprawnego sterowania organizacją<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> A. Jaruga, *Wprowadzenie do rachunkowości...*, s. 12. Warto dodać za A. Karmańską, iż „od rachunkowości – bardzo ważnego komponentu systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie – oczekuje się, obok raportowania zewnętrznego, także adekwatności do coraz bardziej złożonych wewnętrznych (zarządczych) potrzeb informacyjnych”. A. Karmańska, *Kierunki zmian w pomiarze dokonanych przedsiębiorstwa a wyzwania dla współczesnej rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 44 (100), s. 125–126.

<sup>83</sup> Zob. szerzej A. Jaruga, *Rola rachunkowości...*, s. 25. Zob. także A. Jarugowa, J. Marcinkowski, *Uwagi do ewolucji rachunkowości w Polsce*, [w:] A. Jaruga (red.), *Rachunkowość*, „Acta Universitatis Lodzensis” 1989, Folia Oeconomica, s. 21.

Na podwójną rolę systemu rachunkowości zwraca się uwagę w literaturze. Zdaniem Z. Messnera i M. Klimasa, „głównym celem rachunkowości jest dostarczanie wszechstronnych informacji dla potrzeb zarządzania, skutecznej ochrony mienia i kontroli wykonania podstawowych czynności”<sup>84</sup>. Podobnego zdania jest T. Peche, według którego „rachunkowość niezależnie od swych funkcji kontrolnych odgrywała zawsze i nadal odgrywa kluczową rolę jako narzędzie zarządzania wyspecjalizowane informacyjnie dla sprostania potrzebom mechanizmów rynkowych”<sup>85</sup>.

Jak zauważa M. Bielski, „efektywność organizacji zależy w dużym stopniu od tego, czy system informacyjny dobrze czy źle służy procesom zarządzania”<sup>86</sup>. Wobec tego można przyjąć, że sprawny system informacyjny rachunkowości w dużej mierze determinuje efektywność organizacji.

A. Jaruga podkreśla, że system rachunkowości „z względnie pasywnej roli dostarczania informacji staje się integralną częścią procesu zarządzania, dzięki czynnemu włączeniu się ekspertów rachunkowości zarządczej w podejmowanie decyzji kierowniczych, w przemiany organizacyjne, a także dobór informacji”<sup>87</sup>. Spostrzeżenie A. Jarugi zostało potwierdzone przez Instytut Specjalistów ds. Rachunkowości Zarządczej (Institute of Management Accountants) w opracowaniu z sierpnia 2008 r., dotyczącym współczesnej rachunkowości zarządczej. Zgodnie z obserwacjami Instytutu, specjaliści ds. rachunkowości zarządczej stanowią znaczącą grupę osób odpowiedzialnych za zarządzanie, zajmując miejsca w organizacji począwszy od poziomu najwyższego kierownictwa do poziomu wsparcia działu rachunkowości, jak również stanowiska typu specjaliści ds. finansów. Pracownicy rachunkowości zarządczej wykorzystują swoją wiedzę i doświadczenie w rachunkowości finansowej, sprawozdawczości, budżetowaniu, w procesie wspierania decyzji, zarządzaniu ryzykiem i wynikami, kontroli wewnętrznej oraz zarządzaniu kosztami<sup>88</sup>. W przedstawionym opraco-

<sup>84</sup> Z. Messner, M. Klimas, *Teoretyczne podstawy...*, s. 12.

<sup>85</sup> T. Peche, *Metody bilansowe rachunkowości a systemy informacyjne w gospodarce narodowej*, PWN, Warszawa 1991, s. 32. Zagadnienie dotyczące działania systemu rachunkowości na rzecz zarządzania jest przedmiotem rozważań wielu publikacji z dziedziny rachunkowości. Por. Z. Messner, M. Klimas, *Teoretyczne podstawy...*; A. Jaruga, *Rachunkowość zarządcza – od systemu informacji do współuczestnika w zarządzaniu*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP” 1997, t. 41; A. Jaruga, *Rola rachunkowości...*; A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna...*; I. Sobańska, *Rachunkowość zarządcza*, [w:] eadem (red.), *Rachunek kosztów...*; A. Jarugowa, *Rachunek kosztów...*

<sup>86</sup> M. Bielski, *Organizacje – istota, struktury, procesy*, wyd. 3, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 260.

<sup>87</sup> A. Jaruga, *Rachunkowość zarządcza – od systemu...*, s. 129.

<sup>88</sup> Zob. szerzej The Institute of Management Accountants, *Draft Statement on Management Accounting*, „Strategic Finance”, August 2008, s. 48. Atrybuty współczesnych specjalistów rachunkowości zarządczej szczegółowo omawia A. Szychta. Zob. A. Szychta, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 152–165.

waniu dostrzec można zjawisko integracji dwóch podsystemów rachunkowości. Specjaliści ds. rachunkowości zarządczej zajmują się zarówno obszarami tradycyjnie przypisywanymi rachunkowości zarządczej, jak i obszarami zarezerwowanymi dla rachunkowości finansowej.

Powiązanie systemu rachunkowości z procesem zarządzania jest bezsporne. Zagadnienie to zostało przedstawione w wielu publikacjach z zakresu rachunkowości zarządczej. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na rzadko poruszane w literaturze powiązanie procesu zarządzania z rachunkowością finansową. A. Karmańska wymienia następujące powody ścisłego powiązania sprawozdawczości finansowej i zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem<sup>89</sup>:

- sprawozdawczość finansowa odzwierciedla efekty zarządzania i jest instrumentem komunikowania się zarządu z szerokim gronem interesariuszy;
- sprawozdawczość finansowa ma w sobie potencjał informacyjny o znaczeniu również zarządczym, wiąże się to z tym, iż pozwala identyfikować sygnały wczesnego ostrzegania o nieprawidłowościach w strategii finansowania działalności oraz zarządzaniu majątkiem zarówno w działaniach operacyjnych, jak i sferze inwestycyjnej przedsiębiorstwa;
- sprawozdawczość finansowa pozwala na ustalenie pewnych miar strategicznych dokonań, co oznacza, że mimo jej zwykle rocznego wymiaru pomaga monitorować dokonania przedsiębiorstwa w znacznie dłuższym horyzoncie czasowym;
- pomiędzy sprawozdawczością finansową i zarządzaniem rodzi się obopólna zależność wynikająca z tego, że rzetelna prezentacja majątku, źródeł jego finansowania i wyników przedsiębiorstwa wymaga szeregu predykcji, których wiarygodność silnie zależy od jakości systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

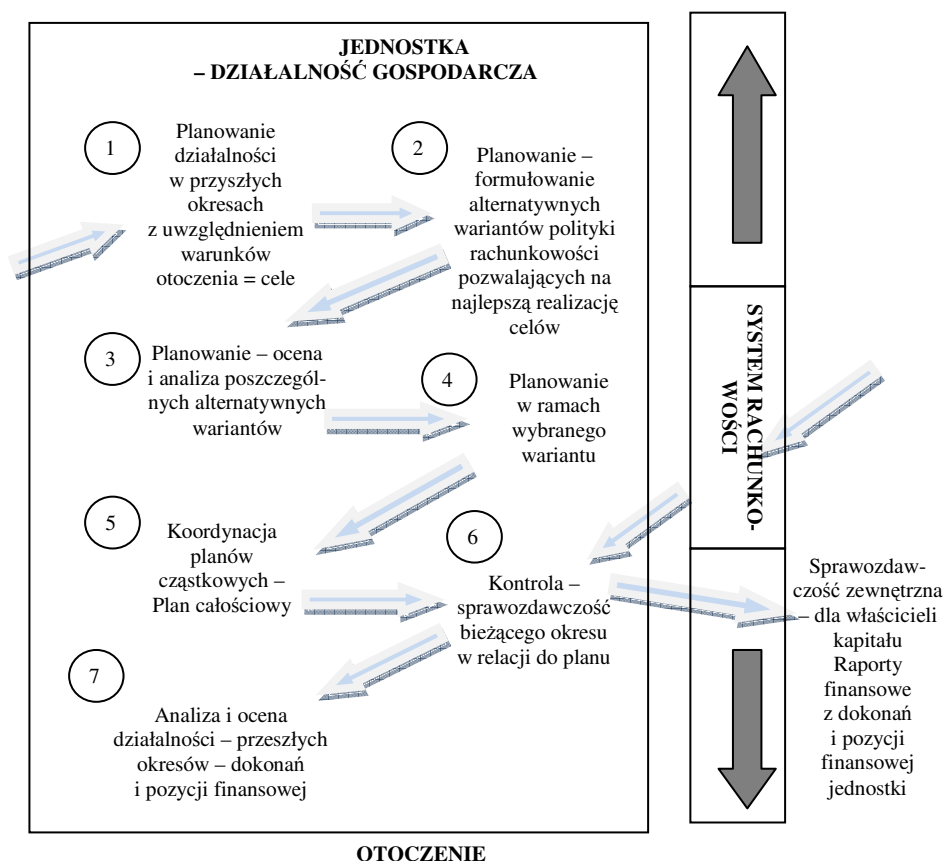
Można zauważyć, że **system rachunkowości finansowej odzwierciedla opracowane w przedsiębiorstwie plany operacyjne i strategiczne poprzez odpowiednie rozwiązania przyjęte w polityce rachunkowości**. Sprawozdawczość finansowa jest nie tylko źródłem informacji o dokonaniach jednostki na potrzeby właścicieli lub innych interesariuszy, ale stanowi również punkt odniesienia w procesie kontroli realizacji przyjętych planów (por. rys. 2.8).

Reasumując, w dzisiejszych czasach coraz częściej podkreśla się związki całego systemu rachunkowości z zarządzaniem, a nie jak w przeszłości – tylko rachunkowości zarządczej. Jest on nieodzownym „generatorem” informacji, niezbędnych do podejmowania decyzji zapewniających sprawne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Zarządzanie nie jest jedynym obszarem wykorzystania informacji z systemu rachunkowości. Kolejnym – także niezmiennie istotnym dla biznesu – jest rachunek odpowiedzialności. W szczególności chodzi o odpowiedzialność zarządzających przed dawcami kapitału. Jak zauważa A. Jarugowa, rachunek odpowiedzialności obejmuje, poza kontrolą rea-

<sup>89</sup> A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna...*, s. 167–168.



lizacji działań, także ochronę majątku poprzez zabezpieczenie prawidłowości nim dysponowania. Kontrola organizacji, rozumiana jako rachunek odpowiedzialności, obejmuje odpowiedzialność za ekonomiczną efektywność gospodarowania<sup>90</sup>.

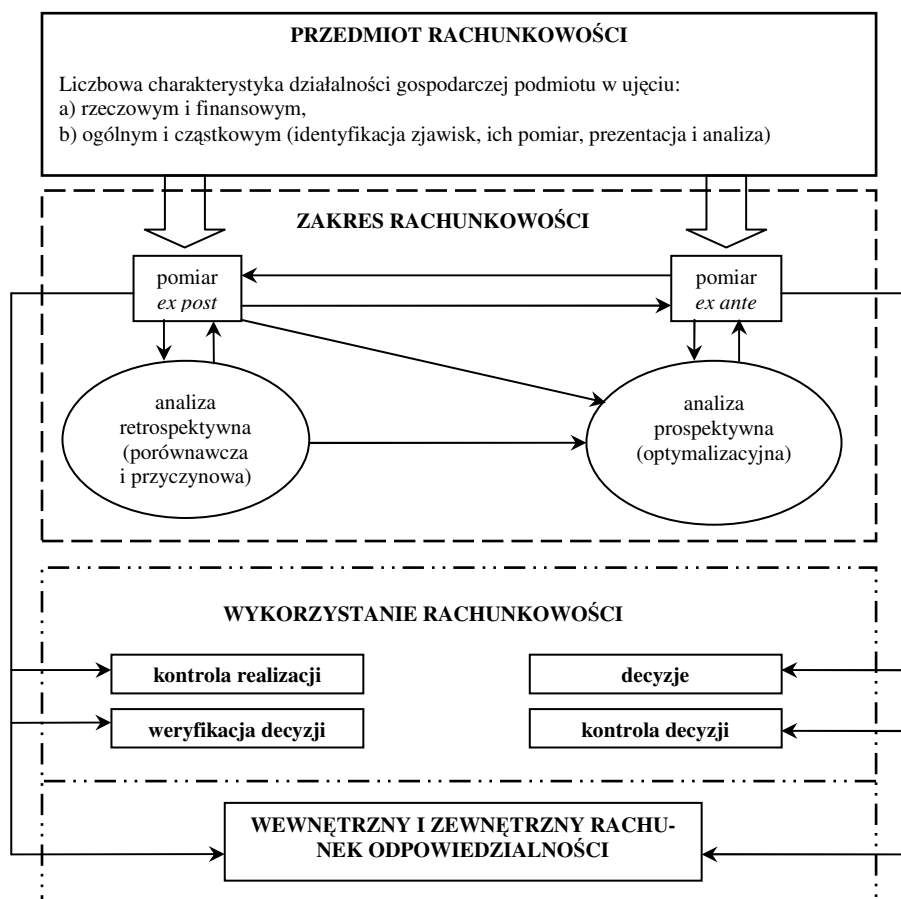


Rys. 2.8. Rachunkowość a zarządzanie i ocena działalności przez zewnętrznych użytkowników  
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Belkaoui, *Accounting Theory*, Academic Press, London 1992, s. 27

E. Burzym stwierdza, że nowe kierunki badań nad systemem rachunkowości, oparte na szerszym rozumieniu racjonalności gospodarowania, rozszerzają zakres przedmiotowy rachunkowości, wzbogacają jej treść, a tym samym skalę zastosowań. „Uwidacznia się także coraz pełniej orientacja rachunkowości na tworzenie podstaw liczbowych rozrachunku z tytułu odpowiedzialności oraz na

<sup>90</sup> Zob. szerzej A. Jarugowa, *Rachunek kosztów...*, s. 11.

integrację ujęcia retrospektywnego z ujęciem prospektywnym, wraz z rachunkiem optymalizacyjnym. Sprzyja temu rozwój technik komputerowych i zastosowanie podejścia systemowego”<sup>91</sup> (por. rys. 2.9).



Rys. 2.9. Zakres rachunkowości wynikający z jej przedmiotu dostosowany do potrzeb zarządzania i rozrachunku odpowiedzialności

Źródło: E. Burzym, *Rola i funkcje rachunkowości w roku 2000*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 45 (101), s. 36

Należy podkreślić, że obecnie w ramach rachunku odpowiedzialności, na rzecz którego system rachunkowości ma działać, uwzględnia się szerokie grono interesariuszy, nie ograniczające się tylko do zarządzających. Wśród krajów wysoko rozwiniętych, jak zauważa E. Burzym, przeważa szerokie rozumienie

<sup>91</sup> E. Burzym, *Rola i funkcje...*, s. 26.

współczesnej rachunkowości. Można zatem zaobserwować zbieżność poglądów w następujących obszarach<sup>92</sup>:

1. Rachunkowość służy do identyfikacji, pomiaru, analizy i komunikowania, które dotyczą stanów i procesów gospodarczych oraz rezultatów tych procesów.

2. Rachunkowość jako system pomiaru ekonomicznego w podmiotach gospodarczych jest celowo zorientowana na potrzeby:

- zarządzania;
- wewnętrznego i zewnętrznego rozrachunku z tytułu międzypodmiotowych powiązań rzeczowych i finansowych;
- rozrachunku z tytułu ekonomicznej i społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych.

W literaturze przedmiotu, oprócz doniosłej roli systemu rachunkowości w procesie rozrachunku zarządzających z właścicielami kapitału, zwraca się zatem uwagę na znaczenie systemu rachunkowości w ocenie efektywności społeczno-ekonomicznej działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Działalność gospodarcza nie jest rozpatrywana w oderwaniu, ale w ścisłym powiązaniu z szeroko rozumianym otoczeniem i przy uwzględnieniu wzajemnych interakcji otoczenia i przedsiębiorstwa<sup>93</sup>.

E. Burzym wymienia korzyści związane z funkcjonowaniem w przedsiębiorstwie rachunku odpowiedzialności, bazującego na systemie rachunkowości. Autorka ta zauważa, że wdrożenie wewnętrznego rozrachunku z tytułu odpowiedzialności w dużej mierze determinuje poprawę efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie. Może bowiem służyć jako narzędzie wymuszające efektywne działanie i optymalizację wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa<sup>94</sup>.

Myślą przewodnią niniejszego rozdziału, a nawet całego opracowania, mogłoby być sformułowanie A. Jarugowej, w którym odzwierciedlony jest wyraźnie dualny charakter systemu informacyjnego rachunkowości. Dualny w tym sensie, iż z jednej strony dostarcza informacji zarządzającym, dotyczących kontrolowanych przez nich zasobów (dzięki temu umożliwia zarządzanie nimi), z drugiej strony natomiast umożliwia rozliczenie się zarządzających z efektywności gospodarowania zasobami jednostki (głównie w formie sprawozdań finansowych). Według A. Jarugowej, „**unikalność systemu rachunkowości** polega na pomiarze wartości zasobów, które kontroluje sam podmiot, lub pomiarze i rozliczaniu podmiotów z odpowiedzialności za efektywność ekonomiczną gospodarowania przekazanymi im zasobami”<sup>95</sup>.

<sup>92</sup> *Ibidem*, s. 34.

<sup>93</sup> Zob. szerzej *ibidem*, s. 52–59.

<sup>94</sup> Zob. szerzej *ibidem*, s. 58.

<sup>95</sup> A. Jarugowa, *Niektóre wyznaczniki rozwoju rachunkowości*, [w:] A. Jarugowa (red.), *Współczesne problemy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1991, s. 33.

W niniejszym opracowaniu szczególnie istotny jest charakter rachunkowości pomijany często w literaturze przedmiotu, a dotyczący tego, iż system informacyjny rachunkowości generuje informacje niezwykle cenne dla nadzorujących (reprezentujących interesy właścicieli) proces zarządzania, dla których stanowi on podstawowe źródło informacji na temat efektywności i prawidłowości działań zarządzających. Sytuacją idealną byłoby, gdyby nadzorujący dysponowali tym samym zakresem informacji pochodzących z systemu rachunkowości co zarządzający. W praktyce jest to trudne do realizacji. W tych warunkach podstawowym źródłem informacji, na potrzeby nadzoru, pochodzących z systemu rachunkowości mogą być i są sprawozdania finansowe.

### 2.3. Sprawozdania finansowe wobec wyzwań współczesnego biznesu – ujęcie krajowe i międzynarodowe

#### 2.3.1. Harmonizacja rachunkowości a zmiany priorytetów biznesowych

Rachunkowość często nazywana jest językiem biznesu<sup>96</sup>. Jak wskazuje A. Jaruga, występuje coraz większa presja w kierunku uczynienia z rachunkowości „międzynarodowego języka biznesu”<sup>97</sup>. Innymi słowy, rachunkowość staje się formą komunikacji, która łączy jednostki sporządzające sprawozdania oraz korzystające z informacji w nich zawartych na całym świecie. Rachunkowość pozwala obiektywnie (m.in. poprzez odniesienie do innych jednostek) ocenić sytuację ekonomiczno-finansową danego podmiotu gospodarującego, a nawet poszczególnych państw.

Wśród przesłanek, które determinują **funkcjonowanie systemu rachunkowości jako międzynarodowego języka biznesu** A. Jaruga wymienia<sup>98</sup>:

- postępująca liberalizacja handlu i usług;
- umiędzynarodowienie rynków finansowych;
- rosnąca liczba korporacji wielonarodowych;

<sup>96</sup> Sformułowanie „język biznesu” w kontekście systemu rachunkowości pojawia się np. w publikacjach: S. T. Surdykowska, *Rachunkowość międzynarodowa*, Zakamycze, Kraków 1999, s. 24; T. L. Wilkinson, *International Accounting: Harmony or Disharmony*, „Columbia Journal of World Business” 1969, vol. 4, no. 2, s. 29; A. Jaruga, *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej...*, s. 8.

<sup>97</sup> A. Jaruga, *Systemy regulacji rachunkowości a międzynarodowa harmonizacja i standaryzacja*, [w:] eadem (red.), *Międzynarodowe regulacje rachunkowości. Wpływ na rozwiązania krajowe*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 1.

<sup>98</sup> *Ibidem*, s. 1.

– szybki rozwój nowych technologii (w szczególności w zakresie gromadzenia i przesyłania informacji).

Dodatkowo, jak twierdzi A. Jaruga, „jeden wspólny zestaw globalnych standardów rachunkowości pozwala na większe bezpieczeństwo społeczne, niższe koszty kapitału, szybszy jego przepływ, daje możliwość bardziej efektywnej alokacji zasobów, ułatwia dopływ zagranicznych inwestycji, co może zwiększyć zatrudnienie i przyczynić się do wzrostu gospodarczego”<sup>99</sup>.

Według S. T. Surdykowskiej, „w warunkach globalizacji gospodarki użyteczność informacji tworzonych w rachunkowości musi być rozważana w międzynarodowym kontekście, z którego pochodzi i w którym będzie wykorzystywana dla oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, operacji, pojedynczych transakcji, linii produktu, oddziałów firm wielonarodowych, a także segmentów działalności tych firm, wyodrębnionych z różnych punktów widzenia”<sup>100</sup>.

E. Walińska zwraca uwagę, że „powstanie globalnego systemu regulacji finansowych jest największym wyzwaniem dla rachunkowości XXI w., gdyż zmusza do wypracowania jednolitych ogólnosięwiatowych zasad ujmowania skutków danego zdarzenia”<sup>101</sup>.

I. Sobańska wśród przesłanek, które doprowadziły do opracowania międzynarodowych regulacji rachunkowości, wymienia specyfikę biznesu, w którym funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa działające na arenie międzynarodowej. Autorka zauważa, że „efektywne zarządzanie firmami międzynarodowymi wymaga ciągłego optymalizowania procesów wyróżnionych w łańcuchu tworzenia wartości w każdym obszarze biznesowym. Optymalizacja tych procesów dokonywana jest przez lokalizowanie poszczególnych ogniw łańcucha tworzenia wartości w wielu krajach na świecie. Ten sposób prowadzenia biznesu wywołuje częste zmiany w strukturach organizacyjnych firm międzynarodowych, strukturach realizowanych obszarów biznesowych, strukturach kapitału oraz różnorodność strategii marketingowych i sposobów ich realizacji, zapewniających wzrost wartości tych firm”<sup>102</sup>.

Działania podjęte w kierunku harmonizacji rachunkowości miały (i mają również obecnie) doprowadzić do tego, „aby sprawozdania finansowe stanowiły syntetyczny, porównywalny, przejrzysty i wiarygodny obraz sytuacji finansowej podmiotu gospodarczego”<sup>103</sup>. Wspomnianą porównywalność można osiągnąć

---

<sup>99</sup> A. Jaruga, *Problemy implementacji międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej*, [w:] I. Sobańska, W. A. Nowak (red.), *Międzynarodowe regulacje rachunkowości i ich implementacja. Wyzwania i bariery*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 13.

<sup>100</sup> S. T. Surdykowska, *Rachunkowość...*, s. 31–32.

<sup>101</sup> E. Walińska, *Międzynarodowe standardy...*, s. 25.

<sup>102</sup> I. Sobańska, *Wpływ globalizacji na integrację systemów rachunkowości*, [w:] J. Turyna, W. Szczęsny (red.), *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 388.

<sup>103</sup> A. Jaruga, *Systemy regulacji...*, s. 1.

tylko poprzez zastosowanie tych samych koncepcji i zasad zarówno na obszarach poszczególnych krajów, na obszarze Unii Europejskiej, ale również w skali międzynarodowej<sup>104</sup>. Jak wskazuje A. Jaruga, zharmonizowane sprawozdania finansowe mogą stanowić jeden z kluczowych instrumentów przyspieszania obrotu kapitału i co istotne, obniżenia jego kosztu. Dzięki zharmonizowanym sprawozdaniom finansowym „analitycy giełdowi mogą efektywniej i taniej prowadzić swoje analizy, gdyż nie muszą wliczać kosztów ryzyka związanego z uwzględnieniem odmiennych rozwiązań rachunkowości. Ponadpaństwowe korporacje mogą zredukować część kosztów, dzięki stosowaniu w całej organizacji tylko jednego zestawu, wysokiej jakości standardów rachunkowości”<sup>105</sup>.

Wspólnotą gospodarczą, która pierwsza zajęła się harmonizacją regulacji rachunkowości, była Europejska Wspólnota Gospodarcza (EWG), obecnie Unia Europejska. Natomiast międzynarodowe standardy rachunkowości są tworzone przez Komitet Międzynarodowych Standardów Rachunkowości w Londynie (International Accounting Standards Committee, IASC), obecnie Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (International Accounting Standards Board, IASB)<sup>106</sup>. Należy wspomnieć o organizacji zajmującej się również działaniami na rzecz harmonizacji regulacji rachunkowości, tj. Międzynarodowej Federacji Księgowych (International Federation of Accountants, IFAC).

Regulacje Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości stanowią wzorzec rozwiązań możliwych do wykorzystania przez różne kraje (por. rys. 2.10)<sup>107</sup>.

Wyzwaniem, przed którym stoi rachunkowość, a tym samym jednostki przygotowujące sprawozdania finansowe, jest prezentowanie spójnego i porównywalnego w skali międzynarodowej obrazu ich działań<sup>108</sup>. Obraz ten jest

<sup>104</sup> *Ibidem*. A. Jaruga zaznacza również, że „harmonizacja zakłada występowanie opcji, pewnej elastyczności, w ustalonych ramach, co umożliwia podmiotom gospodarczym wybór rozwiązań w ramach ich polityki rachunkowości”. Zob. *ibidem*, s. 3. J. J. Glynn, J. Perrin, M. P. Murphy ostrzegają przed „pseudoharmonizacją”, która zdarza się wtedy, gdy do opisu różnych zjawisk w dziedzinie rachunkowości używa się tych samych terminów. Jako przykład autorzy ci (powołując się na publikację D. Alexander, C. Nobes, *A European Introduction to Financial Accounting*, Prentice Hall, Hemel Hempstead 1994, s. 105–106) podają interpretację pojęcia *true and fair view*. Interpretacje to obejmują zarówno tę stosowaną w Wielkiej Brytanii, gdzie zasada ta oznacza, iż podstawowym wymaganiem stawianym sprawozdaniom finansowym jest wierny i rzetelny obraz, nawet jeśli nie jest to w pełni zgodne z innymi regulacjami, np. prawem spółek, jak i interpretacje przyjęte w krajach, w których zasada ta oznacza niewiele ponad to, że sprawozdania są zgodne z odpowiednimi przepisami. Zob. J. J. Glynn, J. Perrin, M. P. Murphy, *Rachunkowość...*, s. 231.

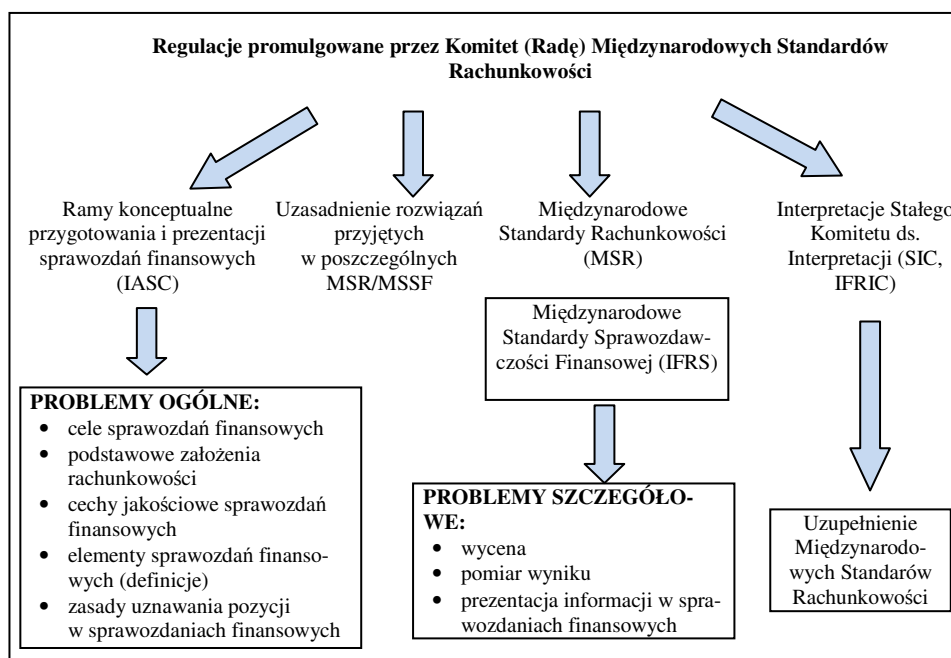
<sup>105</sup> A. Jaruga, *Systemy regulacji...*, s. 2.

<sup>106</sup> *Ibidem*, s. 2. W Stanach Zjednoczonych rolę tę pełni Rada ds. Standardów Rachunkowości Finansowej (FASB).

<sup>107</sup> E. Walińska, *Międzynarodowe standardy...*, s. 35. Warto dodać za A. Jarugą, iż w Europie, ogólnie biorąc, można odróżnić dwie grupy krajów o odmiennych systemach rachunkowości, kontynentalnym i anglosaskim. Zob. szerzej A. Jaruga, *Systemy regulacji...*, s. 3–4.

<sup>108</sup> J. J. Glynn, J. Perrin, M. P. Murphy, *Rachunkowość...*, s. 233.

uzależniony od priorytetów biznesu. Przez kilkadziesiąt lat dominował zysk, jako kluczowy cel przedsiębiorstwa, obecnie takim celem stał się wzrost wartości przedsiębiorstwa. Jak zauważają A. Herman i A. Szablewski, podnoszenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa stało się nadrzędnym celem i obowiązkiem zarządów spółek względem ich właścicieli. Wpływa to na nowe relacje między inwestorami, radami nadzorczymi, zarządami oraz pracownikami w przedsiębiorstwie<sup>109</sup>.



Rys. 2.10. Regulacje wydawane przez IASB (IASB)

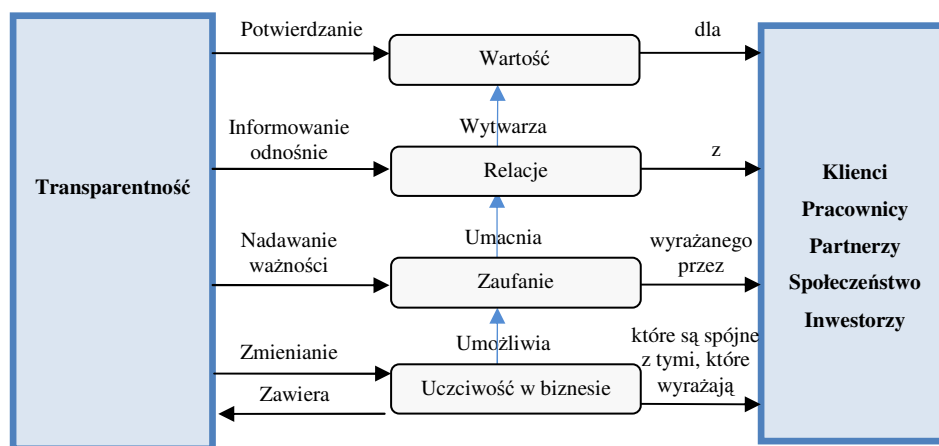
Źródło: E. Walińska, *Międzynarodowe standardy rachunkowości. Ogólne zasady pomiaru i prezentacji pozycji bilansu i rachunku wyników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 35

Ciekawą koncepcję dotyczącą tworzenia wartości przedsiębiorstwa opracowali D. Tapscott, D. Ticoll. Według tej koncepcji, przedsiębiorstwa powinny budować relacje z otoczeniem, opierające się na zaufaniu (tylko w ten sposób mogą zapewnić sobie rozwój). Nowy model przedsiębiorstwa, który wyłania się współcześnie, to otwarte przedsiębiorstwo. Celem tegoż przedsiębiorstwa jest kreowanie wartości<sup>110</sup>.

<sup>109</sup> A. Herman, A. Szablewski, *Orientacja na wzrost...*, s. 26.

<sup>110</sup> D. Tapscott, D. Ticoll, *The Naked Corporation. How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*, Division of Simon & Schuster, New York 2003, s. 73. E. Mączyńska, L. Pietrewicz zwracają uwagę, że zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest podejściem, które

Według D. Tapscott, D. Ticoll, otwarte przedsiębiorstwa są w stanie osiągnąć lepsze wyniki finansowe w porównaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami, tworzą one bowiem wartość poprzez budowanie zaufania. Zaufanie prowadzi do wzmocnienia relacji, jakie wiążą przedsiębiorstwo z interesariuszami. W konsekwencji model biznesu, oparty na relacjach oraz tworzeniu wartości, prowadzi do tworzenia konkurencyjnych produktów i usług dla klientów oraz sprawia, że pracownicy są dobrze zmotywowani, a przez to bardziej efektywni, jak również generuje wysoką stopę zwrotu dla udziałowców<sup>111</sup> (por. rys. 2.11).



Rys. 2.11. Drabina tworzenia wartości

Źródło: D. Tapscott, D. Ticoll, *The Naked Corporation. How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*, Division of Simon & Schuster, New York 2003, s. 74

W związku ze zmianą priorytetów biznesowych niekwestionowanym wyzwaniem dla współczesnych finansów jest obiektywny pomiar „wartości”. W literaturze wskazuje się na wypracowane przez teorie mierniki badające

pozwała zintegrować perspektywy grupowe i czasowe w interesie przedsiębiorstwa. Jednostką, której działania w dużym stopniu integrują te perspektywy, jest rada nadzorcza. Zob. E. Mączyńska, L. Pietrewicz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – aspekty własnościowe (wyniki badań)*, [w:] A. Herman, J. Bieliński, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2001, s. 29. Podobny pogląd reprezentuje A. Jaki, według tego autora koncepcja zarządzania wartością stanowi kluczowy składnik systemu kontroli właścicielskiej. Zob. A. Jaki, *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 144.

<sup>111</sup> D. Tapscott, D. Ticoll, *The Naked Corporation...*, s. 73. Zob. także I. Sobańska, M. Michalak, *System rachunkowości...*, s. 12.



zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia wartości, będące jednocześnie miarami dokonań współczesnych przedsiębiorstw<sup>112</sup>.

Szacując wartość samego przedsiębiorstwa, można przypisać mu kilka rodzajów wartości – m.in. bilansową, rynkową i wartość dla akcjonariuszy. Każda z tych wartości pełni określone funkcje w procesie zarządzania wartością i w systemach oceny dokonań przedsiębiorstwa<sup>113</sup>.

Wśród różnych mierników dokonań przedsiębiorstwa szczególnego znaczenia nabiera (z punktu widzenia niniejszego opracowania w szczególności) wartość dla akcjonariuszy. Jak już wspomniano, rada nadzorcza ma na stałe wpisane w katalogu swoich działań reprezentowanie interesów właścicieli. Kreowanie wartości dla akcjonariuszy przez przedsiębiorstwo jest tylko potwierdzeniem, że rada wywiązuje się ze swoich zadań.

Znamienną jest opinia sformułowana w 1986 r. przez A. Rappaporta, że kilkadziesiąt lat temu wiedziano znacznie mniej na temat wartości dla akcjonariuszy, panował również duży sceptycyzm w odniesieniu do powiązania wartości dla akcjonariuszy z nadzorem korporacyjnym. Obecnie, dla porównania, rady nadzorcze oraz zarządy niemal z zasady biorą pod uwagę w swoim działaniu ideę polegającą na maksymalizowaniu wartości dla akcjonariuszy<sup>114</sup>.

Zdaniem M. Jerzemowskiej, maksymalizacja **wartości dla akcjonariuszy**<sup>115</sup> jest najlepszym sposobem zapewnienia prosperity. Cel ten, jak już wspomniano, może być osiągnięty dzięki budowie długoterminowych relacji z grupami interesów. Dobre relacje z grupami interesów stanowią dla spółki

---

<sup>112</sup> Wśród kluczowych mierników finansowych, charakteryzujących zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia wartości, można wymienić: ekonomiczną wartość dodaną (*Economic Value Added* – EVA); rynkową wartość dodaną (*Market Value Added* – MVA); wartość dodaną dla akcjonariuszy (*Shareholder Value Added* – SVA); stopę zwrotu z inwestycji opartą na przepływach pieniężnych (*Cash Flow Return on Investment* – CFROI); całkowity zwrot dla akcjonariuszy (*Total Shareholder Return* – TSR); ekonomiczną wartość dodaną dla właścicieli (*Shareholder Economic Value Added* – SEVA); całkowity zwrot z przedsiębiorstwa (*Total Business Return* – TBR). Zob. A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna...*, s. 103.

<sup>113</sup> P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 113.

<sup>114</sup> Autor ten przewidywał, że wartość dla akcjonariuszy stanie się w najbliższych latach globalnym standardem pomiaru dokonań przedsiębiorstwa. Zob. A. Rappaport, *Creating Shareholder Value*, Free Press, 2nd ed., New York 1998, podaję za: M. Hoogendoorn, *A Financial Statement Model Based on Shareholder Value – A Theoretical Approach and the Views of the IASC*, Paper presented at the 23rd annual congress of the European Accounting Association, Munich, 29–31 March 2000.

<sup>115</sup> Jak twierdzi M. Hoogendoorn, wartość dla akcjonariuszy jest równa wartości bieżącej przepływów pieniężnych netto, które według oczekiwań będą generowane przez przedsiębiorstwo i które przysługują akcjonariuszom. Przepływy te trafią do akcjonariuszy w postaci dywidend oraz w postaci innych sposobów dystrybucji. W związku z tym, że przyszłe przepływy pieniężne stanowią odbicie wartości akcji, rynkowej ceny spółki, oszacowanej przez efektywny rynek, dlatego przepływy te mogą być traktowane jako wiarygodny wskaźnik wartości dla akcjonariuszy. Zob. M. Hoogendoorn, *A Financial Statement...*

wartość, ponieważ zapewniają jej dopływ informacji, wpływają na jej reputację w otoczeniu<sup>116</sup>.

Z kolei **wartość rynkowa** przedsiębiorstwa „odzworowuje najbardziej prawdopodobną cenę, przy której dany walor stałby się przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży na dostatecznie konkurencyjnym i otwartym rynku, z zachowaniem wszelkich warunków rzetelnej transakcji, a kupujący i sprzedający działają racjonalnie, bez specyficznych motywacji na podstawie dostatecznych informacji”<sup>117</sup>. Wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa staje się bezpośrednim celem działalności przedsiębiorstwa.

Reasumując, wobec nowych wyzwań stojących przed działalnością gospodarczą w globalnym otoczeniu bardzo istotne stało się pozyskiwanie takich informacji z systemu rachunkowości, które pozwolą ocenić wartość przedsiębiorstwa użytkownikom najbardziej nią zainteresowanym, czyli inwestorom. Aby było to możliwe, rachunkowość jako system informacyjny musi połączyć siły i wykorzystać wszystkie atuty – zarówno rachunkowości finansowej, jak i zarządczej. Stąd też coraz częściej raporty wewnętrzne stają się częścią szeroko rozumianego sprawozdania finansowego, a ujawniane użytkownikom zewnętrznym informacje (zarówno finansowe, jak i niefinansowe) różnią się od informacji dla użytkowników wewnętrznych jedynie stopniem szczegółowości, a nie sposobem ich pomiaru. W warunkach zmiany priorytetów biznesu sprawozdania finansowe stają się jednym z elementów tworzących wartość przedsiębiorstwa.

---

<sup>116</sup> M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny...*, s. 26. Dodatkowo, jak twierdzi E. Walińska, koncepcja **wartości dla akcjonariuszy** wyrosła na gruncie **wartości bilansowej przedsiębiorstwa**, co więcej, idea wartości dla akcjonariuszy jest identyczna z ideą wartości bilansowej przedsiębiorstwa, różne są tylko zasady jej pomiaru i wynikające z nich informacje. Wartość dla akcjonariuszy jest ustalona na bazie danych kształtujących wartość bilansową przedsiębiorstwa i wymaga dokonania określonych korekt tej wartości. Wynikają one z przyjęcia innego celu oraz innego horyzontu czasowego i innych parametrów wyceny wartości dla akcjonariuszy w porównaniu z wartością bilansową przedsiębiorstwa. Zob. E. Walińska, *Wartość bilansowa przedsiębiorstwa a alokacja podatku dochodowego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 111. W literaturze zauważa się, że „wartość bilansowa przedsiębiorstwa może i powinna być postrzegana jako nośnik wartości dla inwestora, gdyż reprezentuje jego bogactwo, jego przyszłe korzyści będące skutkiem dokonanych w przeszłości inwestycji”. Zob. P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 107.

<sup>117</sup> W. Skoczylas, *Ogólne problemy zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, [w:] idem (red.), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 19.

### 2.3.2. Sprawozdanie finansowe a raport finansowy w świetle obecnie obowiązujących krajowych i międzynarodowych regulacji rachunkowości

Sprawozdanie finansowe to ostateczny „produkt” systemu rachunkowości i jednocześnie podstawowy kanał komunikacji jednostki z otoczeniem<sup>118</sup>.

A. Jarugowa stwierdza, że „sprawozdania finansowe są integralną częścią rachunkowości. Są one syntetyczną, dobrze ustrukturyzowaną reprezentacją, w wyrażeniu pieniężnym, zdarzeń wpływających na przedsiębiorstwo i transakcji przez nie podejmowanych w celu przekazywania informacji finansowych w układach, strukturze i relacjach odpowiadających potrzebom szerokiego kręgu użytkowników”<sup>119</sup>.

Sprawozdawczość finansowa, aby mogła w całości spełnić ciążące na niej zadania, musi się odznaczać<sup>120</sup>:

- zupełnością, tzn. że dane jej wynikają z całokształtu operacji, jakie wystąpiły w okresie sprawozdawczym;
- rzetelnością, tzn. że odzwierciedla faktyczny stan rzeczy;
- jasnością, tzn. że układ jej jest przejrzysty i łatwy do zrozumienia dla zainteresowanych;
- sprawdzalnością, tzn. że dane w niej zawarte mogą być porównane ze źródłami, z których pochodzą, pod względem poprawności i kompletności;
- prawidłowością, tzn. że odpowiada przepisom prawa.

Należy pamiętać, iż **cechy jakościowe sprawozdania finansowego** są pewnymi właściwościami, jakimi powinny się charakteryzować informacje, aby były przydatne dla użytkowników<sup>121</sup>.

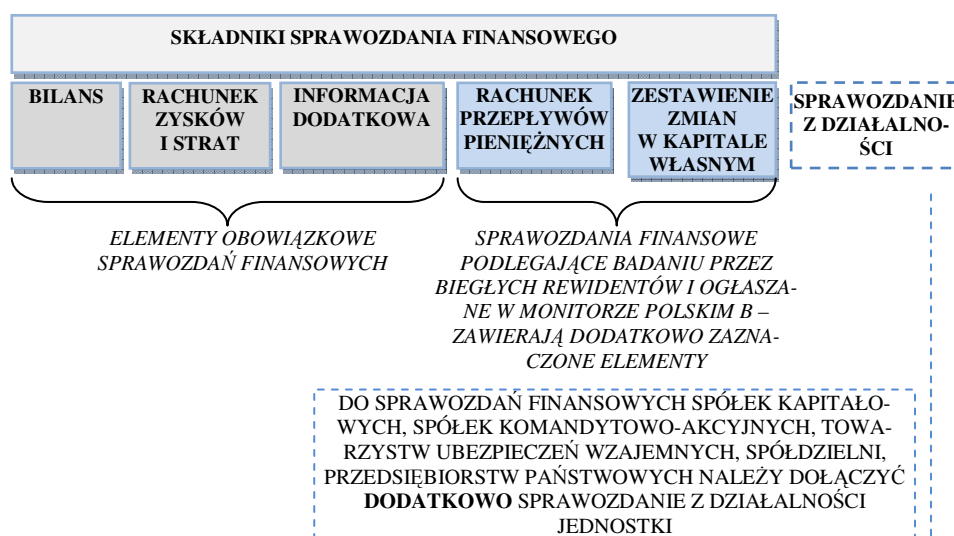
<sup>118</sup> Zakres ujawnianych informacji uzależniony jest od rodzaju jednostki (czynnikami, które mają wpływ na zakres ujawnień, są m.in. wielkość jednostki, forma prawna, specyfika wykonywanej działalności) i regulowany jest w Polsce m.in. przez *Ustawę z 29 września 1994 r. o rachunkowości* (Dz. U. 2002, nr 76, poz. 964 z późn. zm.) oraz *Rozporządzenie (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 lipca 2002 r. w sprawie stosowania międzynarodowych standardów rachunkowości* (Dz. Urz. WE L 243 z 11 września 2002), *Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady* (Dz. Urz. UE L 320 z 29 listopada 2008). Pomijając jednostki, które prowadzą rachunkowość w formie uproszczonej, należy wskazać, że jednostki prowadzące księgi rachunkowe prezentują swoje osiągnięcia i zasoby w formie sprawozdań finansowych.

<sup>119</sup> A. Jarugowa, *Prezentacja sprawozdań finansowych w świetle standardów międzynarodowych*, [w:] A. Jarugowa, E. Walińska, *Roczne sprawozdania finansowe ujęcie księgowe i podatkowe*, ODDK, Gdańsk 1997, s. 11.

<sup>120</sup> S. Skrzywan, *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, wyd. 4, PWE, Warszawa 1973, s. 239.

<sup>121</sup> *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF)*, International Accounting Standard Board, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Londyn–Warszawa 2004, s. 61–66. W Ramach konceptualnych sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych” („swoistej filozofii Międzynarodowych Standardów Rachunkowości”) wymienia się cztery główne cechy

I. Sobańska zwraca uwagę, że „sprawozdania są użyteczne, jeżeli użytkownicy zewnętrzni mogą dokonywać, na ich podstawie, realnej oceny sytuacji finansowej podmiotów za okresy przeszłe oraz oszacować ich zdolność do zwiększania wartości w okresach przyszłych”<sup>122</sup>.



Rys. 2.12. Elementy sprawozdania finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 49 ust. 1 oraz art. 45 ust. 2 i 3 ustawy o rachunkowości

Sprawozdanie finansowe może być różnie definiowane, jednakże w prawie bilansowym uzyskało ono własną definicję. W Polsce zgodnie z art. 45 ust. 2 ustawy o rachunkowości<sup>123</sup>, podstawowymi składnikami sprawozdania finansowego są:

informacji przedstawionych w sprawozdaniach finansowych: zrozumiałość; przydatność; wiarygodność (na wiarygodność informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym składają się takie cechy, jak: wierność odzwierciedlenia transakcji i innych zdarzeń; przewaga treści nad formą; neutralność; ostrożność; kompletność); porównywalność. Zob. *ibidem*, s. 61–66. Por. A. Szychta, *Metodologia amerykańskich Ram koncepcyjnych rachunkowości finansowej*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP” 1996, t. 34, s. 49–63. W Ramach konceptualnych sprawozdawczości finansowej, obowiązujących od 2010 r., cechy jakościowe zostały podzielone na dwie grupy: cechy jakościowe fundamentalne z punktu widzenia użyteczności informacji finansowych (istotność i wierność prezentacji) oraz cechy jakościowe wzmacniające użyteczność informacji finansowych (porównywalność, weryfikowalność, terminowość i zrozumiałość). Zob. *The Conceptual Framework for Financial Reporting*, wersja angielska według stanu na 1 września 2010 r.

<sup>122</sup> I. Sobańska, *Rachunkowość zarządcza...*, s. 66.

<sup>123</sup> Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości...

- bilans;
- rachunek zysków i strat;
- informacja dodatkowa, obejmująca wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia.

Dodatkowe składniki sprawozdania finansowego to zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz rachunek przepływów pieniężnych<sup>124</sup>. Do rocznego sprawozdania finansowego dołącza się sprawozdanie z działalności jednostki, jeżeli obowiązek jego sporządzania wynika z ustawy o rachunkowości lub odrębnych przepisów (por. rys. 2.12).

Zakres i struktura poszczególnych składników sprawozdania finansowego podane są w załącznikach do ustawy o rachunkowości. W określonych sytuacjach informacje podane w sprawozdaniu mogą podlegać uszczegółowieniu lub uproszczeniu. Jeżeli wymaga tego specyfika jednostki lub wynika to z dodatkowych potrzeb informacyjnych, jednostka może podawać informacje z większą szczegółowością niż to wynika z ustawowej postaci sprawozdania.

Zgodnie z zapisami znowelizowanej 18 marca 2008 r. ustawy o rachunkowości, wśród informacji ujawnionych w sprawozdaniu z działalności (towarzyszącemu sprawozdaniu finansowemu), jednostki są zobowiązane zamieścić **obligatoryjne oświadczenie o stosowaniu zasad nadzoru korporacyjnego**<sup>125</sup>.

W przypadku emitentów papierów wartościowych w ramach sprawozdania z działalności powinny znaleźć się m.in. trzy obszary informacyjne<sup>126</sup>:

1. Informacje dotyczące podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych, ujawnionych w rocznym sprawozdaniu finansowym<sup>127</sup>.
2. Opis istotnych czynników ryzyka i zagrożeń, z określeniem, w jakim stopniu emitent jest na nie narażony.
3. Stanowiące wyodrębnioną część tego sprawozdania oświadczenie o stosowaniu nadzoru (ładu) korporacyjnego, które zawiera przynajmniej:
  - wskazanie: zbioru zasad nadzoru korporacyjnego, któremu podlega emitent, jak również zbioru zasad nadzoru korporacyjnego, na którego stosowanie

<sup>124</sup> Art. 45 ust. 3 ustawy o rachunkowości. W prawie bilansowym określono precyzyjnie, które jednostki mają obowiązek ujawnić sprawozdania finansowe m.in. w „Monitorze Polskim B”, a w odniesieniu do spółdzielni – w „Monitorze Spółdzielczym”.

<sup>125</sup> Obowiązkowo sprawozdanie z działalności muszą sporządzać: spółki kapitałowe, spółki komandytowo-akcyjne, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, spółdzielnie, przedsiębiorstwa państwowe.

<sup>126</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, Dz. U. 2009, nr 33, poz. 259.

<sup>127</sup> W szczególności opis czynników i zdarzeń, w tym o nietypowym charakterze, mających znaczący wpływ na działalność emitenta i osiągnięte przez niego zyski lub poniesione straty w roku obrotowym, a także omówienie perspektyw rozwoju działalności emitenta przynajmniej w najbliższym roku obrotowym.

emitent mógł się zdecydować dobrowolnie oraz miejsca, gdzie tekst zbioru zasad jest publicznie dostępny, lub wszelkich odpowiednich informacji dotyczących stosowanych przez emitenta praktyk w zakresie nadzoru korporacyjnego, wykraczających poza wymogi przewidziane prawem krajowym wraz z przedstawieniem informacji o stosowanych przez niego praktykach w zakresie nadzoru korporacyjnego;

- w zakresie, w jakim emitent odstąpił od postanowień zbioru zasad nadzoru korporacyjnego, wskazanie tych postanowień oraz wyjaśnienie przyczyn tego odstąpienia;

- opis głównych cech stosowanych w przedsiębiorstwie emitenta systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

Wprowadzenie obowiązku ujawnienia informacji na temat stosowanych zasad nadzoru korporacyjnego w sprawozdaniu z działalności świadczy o doniosłości tego zagadnienia. Dodatkowo, spółki muszą ujawniać informacje na temat zasad nadzoru korporacyjnego, wykraczające poza normy krajowe. Należy zwrócić uwagę na ważny, z punktu widzenia wiarygodności sprawozdań finansowych, zapis dotyczący procesu sprawozdawczości finansowej. Wszyscy emitenci papierów wartościowych muszą ujawnić, w ramach sprawozdania z działalności, opis głównych cech systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych. Warto zauważyć, że do obowiązków rady nadzorczej (komitetu audytu) należy ocena powyższych systemów<sup>128</sup>.

**Według Międzynarodowego Standardu Rachunkowości (MSR) nr 1**, sprawozdania finansowe stanowią ustrukturyzowaną reprezentację finansowej pozycji oraz wyników jednostki. Celem sprawozdań finansowych jest dostarczenie informacji na temat pozycji finansowej, wyników działania jednostki i przepływów finansowych, które są użyteczne dla szerokiego grona użytkowników podejmujących decyzje ekonomiczne<sup>129</sup>.

Zgodnie z **Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości (MSR/MSSF)**, sprawozdania finansowe prezentują rezultaty zarządzania powierzonymi zasobami<sup>130</sup>.

---

<sup>128</sup> W tej sytuacji, użytkownicy sprawozdań z działalności jednostki otrzymują dodatkową gwarancję, że zakres przedstawionego przez zarząd systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sprawozdawczości finansowej jest zgodny z rzeczywistością.

<sup>129</sup> *Presentation of Financial Statements*, International Accounting Standard 1, International Accounting Standard Board, September 2007, s. 13.

<sup>130</sup> Aby spełnić powyższy cel, sprawozdania finansowe dostarczają informacji dotyczących jednostki na temat: aktywów, zobowiązań, kapitałów, przychodów i kosztów (łącznie z zyskami i stratami), wkładów właścicieli oraz wypłat na ich rzecz, przepływów pieniężnych. Powyższe informacje w połączeniu z informacjami zawartymi w notach wspomagają użytkowników sprawozdań finansowych w prognozowaniu przepływów pieniężnych (zwłaszcza w zakresie rozłożenia w czasie owych przepływów oraz pewności ich wystąpienia). Zob. *ibidem*.

W nowej wersji MSR 1, obowiązującej od stycznia 2009 r., poszczególne sprawozdania przyjmują następujące nazwy (według IASB, nowe nazwy lepiej oddają istotę tych sprawozdań): bilans – sprawozdanie z sytuacji finansowej; rachunek zysków i strat – sprawozdanie z zysków całkowitych; rachunek przepływów pieniężnych – sprawozdanie z przepływów pieniężnych<sup>131</sup>. Tym samym kompletne sprawozdanie finansowe składa się z<sup>132</sup>:

- sprawozdania z sytuacji finansowej na koniec okresu;
- sprawozdania z zysków całkowitych za dany okres;
- sprawozdania ze zmian w kapitale własnym za dany okres;
- sprawozdania z przepływów pieniężnych za dany okres;
- informacji dodatkowych o przyjętych zasadach (polityce) rachunkowości oraz innych informacjach objaśniających.

W MSR/MSSF nie ma wyznaczonego zakresu i struktury składników sprawozdania finansowego. Ustanowiony jest natomiast minimalny poziom wymaganych pozycji w ramach poszczególnych składników sprawozdania finansowego.

Sprawozdanie finansowe jednostki jest publikowane zazwyczaj jako część większego raportu rocznego, który zawiera dodatkowo m.in. omówienia i analizy. W MSR 1 podkreśla się, że elementy raportu rocznego, niebędące sprawozdaniem finansowym, nie podlegają regulacjom zawartym w MSR/MSSF. Dlatego ważne jest, by użytkownicy sprawozdań finansowych mieli możliwość odróżnienia informacji, które zostały sporządzone zgodnie z MSR/MSSF, od informacji, które nie podlegają tym regulacjom. Jednostka powinna wyraźnie zidentyfikować sprawozdania finansowe i odróżnić je od innych informacji zawartych w tym samym dokumencie<sup>133</sup>.

W przypadku praktyki sprawozdawczej polskich **spółek publicznych**<sup>134</sup>, zakres ujawnianych informacji znacznie wykracza poza informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym i regulowany jest m.in. przez *Ustawę z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego obrotu oraz o spółkach publicznych*<sup>135</sup>, *Rozporządzenie Ministra Finansów z 18 października 2005 r. w sprawie zakresu informacji wykazywanych w sprawozdaniach finansowych i skonsolidowanych*

<sup>131</sup> Zob. szerzej E. Walińska, *Ogólny model sprawozdawczy według MSR 1*, [w:] eadem (red.), *Polska praktyka rachunkowości w kontekście procesu harmonizacji międzynarodowej sprawozdawczości finansowej*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 195–208.

<sup>132</sup> *Presentation of Financial...*, s. 13–14. Co ważne, MSR 1 pozwala na zastosowanie innych nazw, niż te przyjęte w standardzie, w odniesieniu do poszczególnych sprawozdań.

<sup>133</sup> *Ibidem*, s. 22.

<sup>134</sup> Przez spółkę publiczną rozumie się spółkę, w której co najmniej jedna akcja jest zdematerializowana w rozumieniu przepisów *Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi*, Dz. U. 2005, nr 183, poz. 1538 z późn. zm. Por. art. 4 pkt 20 *Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego obrotu oraz o spółkach publicznych*, Dz. U. 2005, nr 184, poz. 1539 z późn. zm.

<sup>135</sup> Dz. U. 2005, nr 184, poz. 1539 z późn. zm.

sprawozdaniach finansowych, wymaganych w prospekcie emisyjnym dla emitentów z siedzibą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, dla których właściwe są polskie zasady rachunkowości<sup>136</sup> oraz przez Rozporządzenie Ministra Finansów z 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim<sup>137</sup>.

**Zasady upubliczniania informacji przez emitentów papierów wartościowych** wynikają z prawa uczestników rynku do równego dostępu do informacji. Dlatego wśród zasad określających sposób ujawniania informacji powinny być uwzględnione m.in. zasady dotyczące<sup>138</sup>:

1. Równego dla wszystkich uczestników rynku zakresu informacji publicznych. Zgodnie z postanowieniami *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*, spółka powinna prowadzić przejrzystą i efektywną politykę informacyjną zarówno z wykorzystaniem tradycyjnych metod, jak i z użyciem nowoczesnych technologii, zapewniających szybkość, bezpieczeństwo oraz szeroki dostęp do informacji (Dział I, zasada 1 *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*).

2. Ujednoliconej formy prezentacji informacji i ich częstotliwości.

3. Jednolitego następstwa czasowego między zdarzeniami a informacją o nich.

4. Określenia najbardziej dostępnych mediów przekazywania informacji. Postanowienia zasad 1 i 2, Działu II *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* są następujące: spółka prowadzi korporacyjną stronę internetową oraz zapewnia funkcjonowanie swojej strony internetowej w języku angielskim.

5. Form kontroli informacji, gwarantujących ich wiarygodność. Emitent, którego papiery wartościowe są przedmiotem ubiegania się o dopuszczenie do obrotu na rynku regulowanym lub są dopuszczone do obrotu na tym rynku, jest zobowiązany do ujawnienia informacji, które mają charakter<sup>139</sup>:

- informacji poufnych<sup>140</sup>;
- informacji bieżących;
- informacji okresowych.

<sup>136</sup> Dz. U. 2005, nr 209, poz. 1743.

<sup>137</sup> Dz. U. 2009, nr 33, poz. 259.

<sup>138</sup> Zob. B. Klimczak, *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 79. M. Jędrzejewski zwraca uwagę natomiast na koszty związane z przygotowaniem ujawnianych informacji. Zob. szerzej M. Jędrzejewski, *Rachunkowość a ujawnianie informacji przez spółki giełdowe*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 27–29.

<sup>139</sup> Art. 56 ust 1 *Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej...*

<sup>140</sup> Zgodnie z art. 154 *Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej...* **informacją poufną** jest określona w sposób precyzyjny informacja dotycząca bezpośrednio lub pośrednio jednego lub kilku emitentów instrumentów finansowych, jednego lub kilku takich instrumentów finansowych albo nabywania lub zbywania takich instrumentów, która nie została przekazana do publicznej wiadomości, a która po takim przekazaniu mogłaby w istotny sposób wpłynąć na cenę tych instrumentów finansowych lub na cenę powiązanych z nimi pochodnych instrumentów finansowych.



Jak wskazuje T. Sójka, można wyróżnić dwie najistotniejsze cechy informacji poufnej, tzn. jej niepubliczny charakter oraz możliwość istotnego wpływu na cenę określonego instrumentu finansowego. Katalog informacji, które mogą zostać uznane za poufne i przez to podlegające obowiązkowi upublicznienia, jest otwarty. Ta elastyczna formuła ma gwarantować ujawnienie każdej informacji o charakterze cenotwórczym. Powoduje to, że powstaje pewien margines uznaniowości po stronie emitenta, gdyż musi on zdecydować, czy dana informacja wpłynie w przyszłości na ceny instrumentów finansowych<sup>141</sup>.

Problemy pojawiające się z ujawnianiem informacji poufnych ma niwelować instytucja **raportów bieżących**<sup>142</sup>.

Obowiązek upubliczniania informacji okresowych zawarty został w *Dyrektywie 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 15 grudnia 2004 r. w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczane są do obrotu na rynku regulowanym oraz zmieniająca dyrektywę 2001/109/WE*. Zgodnie z aktualnym stanem prawnym, obowiązek upubliczniania informacji okresowych wynika z § 82 ust. 1 *Rozporządzenia w sprawie informacji bieżących i okresowych* i tym samym, emitent jest zobowiązany do przekazania **raportów okresowych**: kwartalnych, półrocznych i rocznych<sup>143</sup>.

<sup>141</sup> Zob. szerzej T. Sójka, *Obowiązki informacyjne spółek publicznych i odpowiedzialność cywilna za ich naruszenie*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008, s. 136.

<sup>142</sup> Zob. szerzej *ibidem*; A. Chłopecki, *Informacja poufna w prawie papierów wartościowych*, [w:] A. Nowicka (red.), *Prawo prywatne czasu przemian, Księga pamiątkowa dedykowana profesorowi S. Sołtyśkiemu*, Wyd. Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2005, s. 382 i n. *Rozporządzenie Rady Ministrów z 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim* zawiera szczegółowy zestaw zdarzeń, które emitent powinien niezwłocznie upublicznić. A. Chłopecki i M. Dyl podzieliли wymienione przez ustawodawcę zdarzenia na następujące grupy zagadnień: zdarzenia związane ze znaczącymi umowami; zdarzenia skutkujące istotnym obciążeniem aktywów emitenta; różnorodne zdarzenia dotyczące podmiotów z grupy kapitałowej emitenta wpływających na sytuację finansową emitenta; zmiany w strukturze kapitału emitenta; zmiany praw wynikających z papierów wartościowych emitenta; emisja obligacji; umorzenie papierów wartościowych emitenta; zmiany formy prawnej emitenta; połączenia, podział i przekształcenia emitenta; zmiany biegłego rewidenta; zmiany we władzach zarządzających i nadzorujących emitenta. Zob. szerzej A. Chłopecki, M. Dyl, *Prawo rynku kapitałowego*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 250.

<sup>143</sup> Przez raport okresowy rozumie się przekazywane przez emitenta informacje okresowe, a w szczególności sprawozdanie finansowe (kwartalne, półroczne i roczne) sporządzone w zakresie określonym przez przepisy: *Rozporządzenie (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z 19 lipca 2002 r. w sprawie stosowania międzynarodowych standardów...* – gdy sprawozdania finansowe emitenta sporządzane są zgodnie z międzynarodowymi standardami rachunkowości (MSR/MSSF) oraz *Rozporządzenia Ministra Finansów z 18 października 2005 r. w sprawie zakresu informacji wykazywanych w sprawozdaniach finansowych i skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych, wymaganych w prospekcie emisyjnym dla emitentów z siedzibą na*

Zgodnie z postanowieniami *Rozporządzenia w sprawie informacji bieżących i okresowych*, **raport kwartalny** składa się ze skróconego kwartalnego sprawozdania finansowego (obejmującego dane za kwartał roku obrotowego objęty tym raportem oraz dane narastające za wszystkie pełne kwartały danego roku obrotowego), zawierającego co najmniej: skrócony bilans, skrócony rachunek zysków i strat, skrócone zestawienie zmian w kapitale własnym oraz skrócony rachunek przepływów pieniężnych i informację dodatkową<sup>144</sup>, jak również z pozostałych informacji określonych w rozporządzeniu<sup>145</sup>.

Na **raport półroczny** składają się m.in. wybrane dane finansowe, zawierające podstawowe pozycje półrocznego sprawozdania finansowego oraz półroczne sprawozdanie finansowe, półroczne sprawozdanie z działalności, jak również pozostałe informacje określone w rozporządzeniu<sup>146</sup>.

**Raport roczny** zawiera m.in. wybrane dane finansowe, zawierające podstawowe pozycje rocznego sprawozdania finansowego oraz roczne sprawozdanie finansowe (sporządzone zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości i zbadane przez podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych), sprawozdanie z działalności, jak również pozostałe informacje określone w rozporządzeniu<sup>147</sup>.

Jak można zauważyć, ujawniane przez polskie spółki publiczne raporty nie są określane mianem raportów finansowych. Sytuacja jest odmienna, w przy-

---

terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, dla których właściwe są polskie zasady rachunkowości (Dz. U. 2005, nr 209, poz. 1744) – gdy sprawozdania finansowe emitenta sporządzane są z polskimi standardami rachunkowości.

<sup>144</sup> Przedstawiającą informację o zasadach przyjętych przy sporządzeniu raportu, w szczególności informacje o zamianach stosowanych zasad (polityki) rachunkowości, oraz informacje o istotnych zmianach wielkości szacunkowych, w tym o korektach z tytułu rezerw, rezerwie i aktywach z tytułu odroczonego podatku dochodowego, dokonanych odpisach aktualizujących wartość składników aktywów.

<sup>145</sup> § 87 ust. 1 *Rozporządzenia Rady Ministrów z 19 lutego 2009 r. w sprawie bieżących...*

<sup>146</sup> § 89 ust. 1 *Rozporządzenia Rady Ministrów z 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących...*

<sup>147</sup> § 90 ust. 1 *Rozporządzenia Rady Ministrów z 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących...* Wśród pozostałych informacji ujawnianych w ramach raportów rocznych można wyróżnić m.in.: pismo prezesa zarządu lub osoby zarządzającej emitenta, sprawozdanie z zarządu na temat działalności emitenta, oświadczenie zarządu lub osoby zarządzającej, że wedle najlepszej wiedzy, roczne sprawozdanie finansowe i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz że odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową emitenta oraz jego wynik finansowy, oraz że sprawozdanie z działalności emitenta zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji emitenta, w tym opis podstawowych zagrożeń i ryzyka, oświadczenie zarządu lub osoby zarządzającej stwierdzające, że podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, dokonujący przeglądu półrocznego sprawozdania finansowego, został wybrany zgodnie z przepisami prawa, opinię podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych o badanym rocznym sprawozdaniu finansowym. § 95 ust. 1 i 4 *Rozporządzenia Rady Ministrów z 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących...*

padku regulacji MSSF/MSR. Standard MSR 34, dotyczący śródrocznej sprawozdawczości finansowej, określa **raport finansowy**, jako ten, który zawiera wszystkie składniki sprawozdania finansowego lub skróconą wersję sprawozdania finansowego za okres krótszy od pełnego roku obrotowego jednostki gospodarczej. Raport finansowy uzupełniony jest również o dodatkowe informacje objaśniające. Jak widać, w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości i Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej sformułowanie „raport finansowy” związane jest ze śródroczną sprawozdawczością, natomiast w regulacjach polskiego prawa mowa jest o raportach okresowych, sprawozdaniach finansowych, nie pojawia się natomiast pojęcie raportów finansowych. Ani w polskich, ani w międzynarodowych regulacjach, ani w literaturze nie ma jednoznaczności co do sposobu definiowania raportów finansowych. Nie są również dostatecznie wyjaśnione relacje między sprawozdaniem finansowym i raportem finansowym<sup>148</sup>.

Zdaniem autora, o raportach finansowych można mówić w odniesieniu do emitentów papierów wartościowych. Ujawniane przez te jednostki raporty, składające się ze sprawozdań finansowych, sprawozdań z działalności (w przypadku raportów rocznych i półrocznych) oraz dodatkowych obligatoryjnych informacji są **raportami finansowymi**. Tym samym można założyć, że kwartalne, półroczne i roczne raporty okresowe są raportami finansowymi. Problem relacji sprawozdania finansowego i raportu finansowego komplikuje się jeszcze bardziej w związku z pojawieniem się nowej koncepcji ujawnień informacji, jaką są raporty biznesowe.

### 2.3.3. Sprawozdanie finansowe a raport biznesowy

W literaturze przedmiotu coraz częściej pojawia się sformułowanie **raport biznesowy**<sup>149</sup>. Skłania to do zastanowienia się nad jego istotą oraz relacjami ze sprawozdaniem finansowym.

<sup>148</sup> Por. *Conceptual Framework for Financial Reporting: The Objective of Financial Reporting and Qualitative Characteristics and Constraints of Decision-Useful Financial Reporting Information*, IASB/FASB, May 2008 – Exposure Draft, s. 8–9; E. Walińska, *Bilans jako fundament sprawozdawczości finansowej w kontekście zmian współczesnej rachunkowości*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 158–161; M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 175–204.

<sup>149</sup> Por. M. Marcinkowska, *Raportowanie wartości spółki dla inwestorów*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Metody wyceny spółki perspektywa klienta i inwestora*, Wyd. Poltext, Warszawa 2006; M. Marcinkowska, *Roczny raport...*; G. K. Świdorska, *Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportowania*, [w:] *Rachunkowość wczoraj, dziś i jutro*, SKwP, Warszawa 2007; E. Śnieżek, *Powtarzalne operacyjne przepływy pieniężne jako element raportu biznesowego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 42 (98).

Motorem rozwoju nowej formy raportowania informacji finansowych, jaką jest raport biznesowy, stała się niewątpliwie podstawowa funkcja systemu rachunkowości, tj. funkcja informacyjna<sup>150</sup>. Jak zaznacza E. Walińska, obecnie „rachunkowość przekracza granice czasu i prezentuje w swoich sprawozdaniach finansowych skutek pomiaru przyszłości. Można zatem powiedzieć, że akceptuje narzędzia i metody stosowane w innych dziedzinach, a ze swej strony dokonuje jedynie prezentacji skutków pomiaru w sprawozdaniu finansowym”<sup>151</sup>.

Szczególnie ważne są informacje towarzyszące sprawozdaniu finansowemu, ponieważ **dane finansowe zawarte w tym sprawozdaniu bez odpowiedniego kontekstu mogą tracić na użyteczności**. Co więcej, w literaturze zwraca się uwagę na potrzebę rozszerzenia zakresu samego sprawozdania finansowego, gdyż „nie jest wystarczającą podstawą analizy, zawiera jedynie część informacji potrzebnych do dokonania całościowej oceny przedsiębiorstwa. Postulaty dotyczące dodatkowych ujawnień zmierzają w kierunku ujednolicenia raportów zewnętrznych i wewnętrznych”<sup>152</sup>.

W przypadku publicznych spółek kapitałowych istotny wpływ na zakres i charakter ujawnianych informacji (zarówno finansowych, jak i niefinansowych) mają *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* oraz związana z nimi zasada *comply or explain*. Zasada ta ma charakter dyscyplinujący, gdyż zarządzający muszą wytłumaczyć, czemu w spółce nie są przestrzegane dane zasady *Dobrych praktyk*. Użytkownicy raportu rocznego mogą łatwo sprawdzić, które zasady *Dobrych praktyk* w spółce nie są przestrzegane. Dodatkowo, jak wskazuje M. Jerzemowska, niebagatelny wpływ na zakres ujawnianych przez spółki informacji mają *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*. Zdaniem autorki, zasady te „mają istotną rolę do spełnienia w zakresie zapewnienia odpowiedniego poziomu przejrzystości i zawartości raportu rocznego spółki”<sup>153</sup>.

W literaturze przedmiotu wymienia się przyczyny zmiany modelu i zakresu sprawozdawczości. Należą do nich m.in.<sup>154</sup>: wymagania stawiane przez pracodawców, twórców standardów, organy regulujące funkcjonowanie rynków i instytucje nadzorcze; żądania zgłaszane przez różnych interesariuszy spółek; działania podejmowane przez przedsiębiorstwa świadome potrzeby zmian. Co więcej, M. Marcinkowska zauważa, że „obecnie podejmuje się próbę odejścia od sprawozdawczości finansowej na rzecz sporządzania kompleksowych raportów

<sup>150</sup> Zob. szerzej E. Śnieżek, *Powtarzalne operacyjne...*, s. 308.

<sup>151</sup> E. Walińska, *Rachunkowość polska w oczekiwaniu na kolejne zmiany*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 42 (98), s. 338.

<sup>152</sup> M. Marcinkowska, *Raportowanie wartości...*, s. 619.

<sup>153</sup> M. Jerzemowska, *Międzynarodowe regulacje nadzoru korporacyjnego a zawartość raportu rocznego*, [w:] J. Duraj (red.), *Problemy współczesnej analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 14.

<sup>154</sup> M. Marcinkowska, *Roczny raport...*, s. 8–9.

biznesowych”<sup>155</sup>. Poszukiwanie optymalnego modelu ujawnień, znajdujące odzwierciedlenie w przygotowywanych przez spółki raportach biznesowych, jest wyrazem dążenia do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Informacja obecnie jest zasobem, którym przedsiębiorstwa konkurują między sobą o względy inwestorów i zapewne będą to robić w przyszłości.

Transformacja sprawozdania finansowego w raport biznesowy wymaga uszczegółowienia tego pierwszego o dodatkowe informacje. Należą do nich przede wszystkim<sup>156</sup>:

- opis otoczenia, czyli warunków zewnętrznych, w jakich funkcjonuje jednostka;
- analityczny wykaz kluczowych czynników wpływających na pomnażanie jej wartości;
- ujawnienia dotyczące strategii, długo- i krótkoterminowych planów i założeń;
- analizy konkurencyjności działań jednostki i realne możliwości jej poprawienia;
- oszacowanie ryzyka działalności.

Jak zauważa G. K. Świdarska, tendencje związane ze zwiększaniem ujawnień „zmierzają w kierunku znacznie szerszego uwzględniania informacji zarządczych w raportach zewnętrznych”<sup>157</sup>.

Zgodnie z koncepcją raportów biznesowych, dotychczasowe raporty podlegają zmianom w czterech płaszczyznach<sup>158</sup>: rozszerzenie raportów o dane niefinansowe; informacjom liczbowym towarzyszą opisowe; spółki ujawniają nie tylko informacje wymagane prawem, lecz także dokonują tzw. ujawnień dobrowolnych; raport nie koncentruje się wyłącznie na historycznych wynikach, ale dostarcza również informacji pozwalających na ocenę kształtowania się sytuacji spółki w przyszłości.

Koncepcja raportów biznesowych jest efektem poszukiwania optymalnego, dopasowanego do współczesnej rzeczywistości gospodarczej, modelu ujawnień. Z jednej strony mówi się o pewnej dowolności, uznaniowości ujawnień, co ma na celu dopasowanie zakresu prezentowanych przez przedsiębiorstwo informacji do potrzeb użytkowników, z drugiej strony, jak zauważa E. Walińska, „stworzenie i stosowanie pewnego wzorca rocznego raportu spółki wydaje się bardzo istotne w praktyce gospodarczej, gdyż jest przejawem odpowiedzialności zarządu przed właścicielami powierzonego mu kapitału. Ład gospodarki, jej sprawność i efektywność opierają się właśnie na odpowiedzialności. Taką drogę wybrały wszystkie rozwinięte kraje tworzące systemy gospodarcze oparte na

<sup>155</sup> M. Marcinkowska, *Raportowanie wartości...*, s. 617.

<sup>156</sup> G. K. Świdarska, *Wyzwania dla ekspertów...*, s. 322; M. Marcinkowska, *Roczny raport...*, s. 71–86.

<sup>157</sup> G. K. Świdarska, *Wyzwania dla ekspertów...*, s. 324.

<sup>158</sup> M. Marcinkowska, *Roczny raport...*, s. 9.

założeniu, że ten, któremu powierzono majątek, musi się rozliczyć przed właścicielem”<sup>159</sup>.

Niezwykle cenną uwagę dotyczącą koncepcji raportów biznesowych sformułowała E. Walińska. Zdaniem autorki, „**dziś prawdziwym wyzwaniem nie jest [...] zwiększenie ilości ujawnień, ale dostarczanie informacji ważnych i użytecznych, a także przedstawianie ich w zrozumiałej formie**”<sup>160</sup>. Dodatkowo rozszerzanie ujawnień o dane niefinansowe może spowodować, że ulegną rozmyciu informacje, które są fundamentalne, czyli te zawarte w sprawozdaniu finansowym. Dodatkowo należy zaznaczyć, że nadmiar informacji, tak jak ich niedobór, może negatywnie wpływać na proces komunikacji.



Rys. 2.13. Trójwarstwowy model ujawnień

Źródło: S. A. DiPiazza, R. G. Eccles, *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2003, s. 15

<sup>159</sup> E. Walińska, *Roczny raport spółek w Wielkiej Brytanii w świetle potrzeb inwestora*, praca doktorska napisana w Katedrze Rachunkowości na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem naukowym A. Jarugowej, Łódź 1994, s. 234–235. W literaturze wymienia się następujące korzyści publikowania raportów biznesowych: zwiększenie zaufania do zarządu podmiotu; możliwość poszerzenia bazy inwestorów długoterminowych; zwiększenie zainteresowania analityków; poprawę i zwiększenie dostępu do kapitału; zmniejszenie zmienności kursów akcji; wzrost cen akcji; zwiększenie prawdopodobieństwa podejmowania efektywnych decyzji inwestycyjnych. Zob. M. Marcinkowska, *Roczny raport...*, s. 9; A. Gajewska-Jedwabny, *Relacje inwestorskie i raportowanie wartości*, [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2007, s. 506–510. Jak zauważa Z. Messner, „bardziej transparentne spółki kapitałowe są równoznaczne z bardziej konkurencyjnym rynkiem kapitałowym”. Zob. Z. Messner, *Informacja ekonomiczna a zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1971, s. 32.

<sup>160</sup> E. Walińska, *Bilans jako fundament...*, s. 164.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można zauważyć, że **raporty biznesowe są odzwierciedleniem wyraźniej tendencji polegającej na zacieraniu się granic między rachunkowością finansową i zarządczą**. Sprawozdania finansowe, będące domeną rachunkowości finansowej, zostają wzbogacone o elementy rachunkowości zarządczej. W dużej mierze zawartość raportów biznesowych jest determinowana przez potencjał informacyjny rachunkowości zarządczej (dostosowanej do potrzeb konkretnej jednostki).

Szczególnie wartościowa, z punktu widzenia niniejszych rozważań, jest koncepcja obszarów informacyjnych ujawnianych przez przedsiębiorstwa, opracowana przez S. A. DiPiazza i R. G. Ecclesa. Koncepcja ta sprowadza się do optymalnego, trójwarstwowego modelu ujawnień (por. rys. 2.13).

Zgodnie z przedstawionym modelem, optymalny raport powinien składać się z trzech warstw oceny przedsiębiorstwa, kształtowanych przez wytyczne o odmiennym charakterze. Poszczególne warstwy powinny być kształtowane przez<sup>161</sup>:

- zestaw globalnych, ogólnie akceptowanych zasad rachunkowości (warstwa pierwsza);
- standardy pomiaru i raportowania informacji specyficznych dla danego sektora, przedstawione w sposób spójny i rozwijane przez dany sektor we własnym zakresie (druga warstwa);
- instrukcje dotyczące ujawnień dla konkretnej spółki. Ten obszar modelu ujawnień dotyczy informacji, takich jak: strategie, plany, praktyki w zakresie zarządzania ryzykiem, nadzoru korporacyjnego, pomiar efektów unikalny dla danej spółki (trzecia warstwa).

O ile informacje ujawniane w ramach warstwy pierwszej (standardy rachunkowości) i drugiej (standardy danego sektora) są obligatoryjne, to zakres ujawnianych informacji w ramach warstwy trzeciej zależy od samego przedsiębiorstwa.

Powyższy model ujawnień opiera się na informacjach pochodzących z systemu rachunkowości (warstwa pierwsza). Rachunkowość stanowi trzon całego modelu. Co istotne, regulacje rachunkowości stanowią doskonałą płaszczyznę harmonizacji o zasięgu międzynarodowym. Nad wspólnymi zasadami rachunkowości pracują obecnie brytyjska Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (International Accounting Standards Board, IASB) oraz amerykańska Rada ds. Sprawozdawczości Finansowej (Financial Accounting Standards Board, FASB). System rachunkowości staje się zatem międzynarodową płaszczyzną komunikacji biznesu. Biorąc pod uwagę strukturę modelu ujawnień, zaproponowanego przez S. A. DiPiazza, R. G. Eccles, należałoby się zastanowić nad harmonizacją zasad ujawniania informacji na temat przedsiębiorstw działających w określonym sektorze (warstwa druga). Ułatwiłoby to znacznie porów-

---

<sup>161</sup> S. A. DiPiazza, R. G. Eccles, *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2003, s. 15.

nywanie wyników jednostek z danego sektora, działających w różnych miejscach świata. Zharmonizowane informacje dotyczące danego sektora mogłyby stanowić kolejną ważną płaszczyznę komunikacji międzynarodowego biznesu. Trudno oczekiwać harmonizacji w przypadku ostatniej warstwy przedstawionego modelu. Ten obszar ujawnień bez wątpienia powinien być dopasowany do konkretnego przedsiębiorstwa.

Przedstawiony model wprowadza swoisty porządek w procesie ujawnień. Użytkownik prezentowanych przez spółkę informacji wie, czego może oczekiwać. Optymalnym rozwiązaniem byłoby również wyodrębnienie przestrzenne, w ramach raportu, poszczególnych warstw ujawnień.

Analiza zakresu ujawnianych informacji oraz charakter wytycznych (na podstawie których te informacje zostały sporządzone) w ramach poszczególnych warstw optymalnego modelu ujawnień pozwala zauważyć, że ostatnią warstwą modelu są *de facto* raporty zarządcze, a całość to nic innego jak raport biznesowy (zgodnie z przedstawianą w literaturze definicją tego raportu). Z drugiej strony można sformułować nieco odmienny wniosek – na raport biznesowy składają się jedynie raporty zarządcze, a nie wszystkie trzy warstwy ujawnień przedstawione w modelu DiPiazza i Ecclesa. Takie rozumienie raportów biznesowych zgodne jest z postulatami wysuwanymi przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB) i Międzynarodową Sieć Nadzoru Korporacyjnego (International Corporate Governance Network, ICGN). Organizacje te przygotowały projekty, które są niezwykle istotne z punktu widzenia dyskusji nad optymalną zawartością raportów niefinansowych, towarzyszących sprawozdaniom finansowym. W grudniu 2010 r. Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB) opublikowała koncepcję Komentarza Zarządu (*Management Commentary. A Framework for Presentation*, IASB, December 2010), ICGN z kolei przygotowała przewodnik, dotyczący m.in. pożądanych przez inwestorów cech jakościowych informacji zawartych w niefinansowych raportach biznesowych (*ICGN Statement and Guidance on Non-financial Business Reporting*, International Corporate Governance Network, 2009). Należy podkreślić, że powyższe opracowania nie są wobec siebie konkurencyjne, ale wzajemnie się uzupełniają.

ICGN zachęca zarządzających przedsiębiorstwem do ujawniania informacji, które są istotne z punktu widzenia odpowiedzialnego podejmowania decyzji przez inwestorów. Zakłada się, że odpowiedni (biorąc pod uwagę użyteczność decyzyjną) zakres informacji pozwala na zrozumienie celów strategicznych przedsiębiorstwa, rodzajów ryzyka (zarówno o charakterze finansowym, jak i niefinansowym) oraz możliwości, przed którymi stoi przedsiębiorstwo.

W opracowaniu ICGN podkreśla się, że aby informacje (mające zarówno charakter ilościowy, jak i wartościowy) ujawniane w ramach niefinansowych



raportów biznesowych były cenne dla inwestorów (w szczególności lokujących kapitał długookresowo) powinny<sup>162</sup>:

- zawierać elementy dotyczące przyszłości, które zwiększają ich zrozumiałość;
- być rzeczowe, istotne i terminowo przekazywane;
- opisywać strategię przedsiębiorstwa i związane z nią rodzaje ryzyka, możliwości, przed którymi staje jednostka;
- być dostępne i odpowiednio zintegrowane z innymi informacjami, które pozwalają inwestorom uzyskać pełen obraz przedsiębiorstwa;
- wykorzystywać obiektywną weryfikację, wówczas gdy ma to zastosowanie i wykorzystywać szacunki (oparte na dowodach), gdy nie ma innej metody;
- być uwiarygodniane przez niezależną jednostkę (np. biegłego rewidenta).

By uzupełniać informacje generowane przez tradycyjną rachunkowość, niefinansowe raporty biznesowe powinny dostarczać informacje, które pomogą nadać wynikom historycznym swego rodzaju tło, a tym samym przedstawić rodzaje ryzyka, możliwości i perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. Analiza opracowanych przez ICGN cech jakościowych niefinansowych raportów biznesowych stanowi doskonałe wprowadzenie do propozycji IASB Komentarza Zarządu<sup>163</sup>. Jest on niezwykle istotnym **krokiem w kierunku globalnego konsensusu dotyczącego formy i zakresu niefinansowych raportów biznesowych**.

Powinien on dostarczać obecnym i potencjalnym dawcom kapitału informacji, które pomogą im przenieść informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym w określony kontekst<sup>164</sup>.

<sup>162</sup> *ICGN Statement and Guidance on Non-financial Business Reporting*, International Corporate Governance Network, 2009. Powyższe cechy, którymi powinien charakteryzować się niefinansowy raport biznesowy, nie stanowią zamkniętej listy.

<sup>163</sup> *Management Commentary. A Framework for Presentation*, IASB, December 2010. Należy podkreślić, że opracowanie IASB nie ma charakteru standardu międzynarodowego, który spółki musiałyby bezwzględnie przestrzegać. Opracowanie to ma raczej charakter dobrych praktyk. Zgodnie z wytycznymi IASB Komentarz Zarządu ma pomóc zarządzającym w przygotowaniu użytecznego decyzyjnie zestawu informacyjnego towarzyszącego sprawozdaniom finansowym, sporządzonym zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej. Komentarz Zarządu powinien tworzyć kontekst do zrozumienia z jednej strony – celów przyjętych przez zarządzających oraz z drugiej – strategii potrzebnej, by osiągnąć te cele. Został on przygotowany do wdrożenia w spółkach publicznych. Jakkolwiek nie ma nakazu dotyczącego tego, które jednostki powinny publikować Komentarz Zarządu, z jaką częstotliwością powinny to robić oraz jak potwierdzana ma być jego wiarygodność. Komentarz Zarządu dotyczy raportowania, które określone jest w różnych systemach prawa jako omówienie i analiza zarządu, przegląd działalności operacyjnej i finansowej lub sprawozdanie zarządu.

<sup>164</sup> W sytuacji, w której jednostka sporządza Komentarz Zarządu, towarzyszący sprawozdaniom finansowym sporządzonym zgodnie z MSSF, nie powinna udostępniać tego Komentarza bez sprawozdań finansowych. Zarząd powinien jasno zidentyfikować, co jest prezentowane jako Komentarz Zarządu i rozróżnić to od innych informacji zawartych w tym samym raporcie finansowym.

Istotnym celem Komentarza Zarządu jest dostarczenie informacji, pozwalających spojrzeć na przedsiębiorstwo (na jego dokonania i perspektywy) oczyma zarządzających<sup>165</sup>. Zarząd patrzy na jednostkę z unikalnej perspektywy. Ta perspektywa ma szczególne znaczenie dla użytkowników raportów finansowych. Należy założyć, że informacje, które są ważne dla zarządzających, są również ważne dla użytkowników raportów finansowych.

W ramach opracowanej przez IASB koncepcji zaproponowano określony katalog obszarów informacyjnych, zaznaczając jednak, że szczegółowa struktura Komentarza Zarządu zależeć będzie od warunków, w których działa jednostka (por. tab. 2.1).

Tabela 2.1. Obszary informacyjne Komentarza Zarządu determinujące jego użyteczność

| Obszar informacyjny                                                          | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Charakter działalności                                                       | Opis działalności pomaga użytkownikom raportów finansowych zrozumieć funkcjonowanie jednostki i zewnętrzne warunki środowiska, w którym jednostka działa. Te informacje służą jako podstawa do oceny i zrozumienia wyników jednostki, opcji strategicznych i perspektyw                                                                                                                                    |
| Cele przyjęte przez zarządzających i strategia służąca realizacji tych celów | Ujawnienia dotyczące celów i strategii są w największym stopniu użyteczne, gdy umożliwiają one użytkownikom raportów finansowych zrozumienie priorytetów działania                                                                                                                                                                                                                                         |
| Najbardziej znaczące zasoby jednostki, różne rodzaje ryzyka i powiązania     | Komentarz Zarządu zawierający jasny opis najważniejszych zasobów jednostki, różnych rodzajów ryzyka i powiązania, które według zarządu wpłyną na długoterminową wartość jednostki, oraz zawierający informacje, jak te zasoby, rodzaje ryzyka są zarządzane                                                                                                                                                |
| Wyniki z poszczególnych rodzajów działalności i perspektywy                  | Komentarz Zarządu powinien zawierać jasny opis finansowych i niefinansowych wyników jednostki w zakresie, w jakim mogą one wpływać na przyszłe wyniki jednostki oraz ocenę perspektyw jednostki. Użyteczne ujawnienia w tym obszarze mogą pomóc użytkownikom w przygotowaniu swojej własnej oceny dotyczącej założeń i osądów wykorzystanych przez zarządzających przy sporządzaniu sprawozdań finansowych |

<sup>165</sup> Sformułowany w ten sposób cel Komentarza Zarządu zgodny jest z wytycznymi Komisji Papierów Wartościowych, funkcjonującej w Stanach Zjednoczonych (Securities and Exchange Commission). W przewodniku, opracowanym w grudniu 2003 r. przez US Securities and Exchange Commission (SEC), wyraźnie zaznaczono, że celem, swego rodzaju komentarza zarządu, tj. dyskusji i analiz zarządu jest „dostarczenie wyjaśnień dotyczących sprawozdań finansowych, pozwalających inwestorom na spojrzenie na przedsiębiorstwo oczyma zarządu”. Zob. SEC, Regulation S-K, Item 303.

Tabela 2.1 (cd.)

| 1                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Istotne miary i wskaźniki efektywności, wykorzystywane przez zarządzających do oceny efektywności jednostki w odniesieniu do przyjętych celów | Ujawnienia w zakresie miar i wskaźników efektywności (zarówno finansowych, jak i niefinansowych), które były wykorzystywane przez zarządzających do oceny postępu w odniesieniu do ustalonych celów, mogą pomóc użytkownikom raportów finansowych ocenić stopień osiągnięcia celów. Miary efektywności są ilościowymi miernikami, które odzwierciedlają kluczowe czynniki sukcesu jednostki. Wskaźniki efektywności mogą być wyjaśnieniem, jak zarządzana jest jednostka, czy poszczególne działalności jednostki. Mogą być również jakościowym pomiarem, który dostarcza pośrednich wskazówek dotyczących efektywności |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Management Commentary. A Framework for presentation*, IASB, December 2010.

Zgodnie z koncepcją IASB, wymienione powyżej obszary zawarte w Komentarzu Zarządu odzwierciedlają potrzeby informacyjne użytkowników (por. tab. 2.2).

Tabela 2.2. Zestawienie obszarów informacyjnych Komentarza Zarządu z potrzebami informacyjnymi użytkowników

| Obszar informacyjny                 | Potrzeby użytkownika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charakter działalności              | Wiedza na temat działalności, w którą jednostka jest zaangażowana oraz zewnętrzne otoczenie, w ramach którego funkcjonuje                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Cele i strategie                    | Ocena strategii zaadaptowanych przez jednostkę i prawdopodobieństwo, że wybrane strategie będą skuteczne przy osiąganiu założonych przez zarząd celów                                                                                                                                                                                                                                   |
| Zasoby, rodzaje ryzyka i powiązania | Podstawa prawna, która determinuje dostępność danych zasobów, jak również zobowiązania do przekazania owych zasobów innym jednostkom; zdolność jednostki do generowania przez rzeczony zasoby długoterminowych, trwałych przepływów pieniężnych; oraz różne rodzaje ryzyka, na które zasoby generujące przepływy są wyeksponowane, zarówno o charakterze długo-, jak i krótkoterminowym |
| Osiągnięte wyniki i perspektywy     | Zdolność do zrozumienia, czy jednostka osiągnęła zgodne z oczekiwaniami rezultaty. Użytkownicy powinni również pośrednio uzyskać, w ramach Komentarza Zarządu, informacje na temat tego, jak zarząd rozumie rynek, na którym funkcjonuje jednostka, jak realizuje strategie jednostki i zarządza zasobami, ryzykiem i relacjami                                                         |
| Wskaźniki i miary efektywności      | Skoncentrowanie się na miarach i wskaźnikach, które zarząd wykorzystał w swoich ocenach oraz w zarządzaniu jednostką                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Źródło: *Management Commentary. A Framework for Presentation*, IASB, December 2010.

Elementy wchodzące w skład Komentarza są ze sobą powiązane i nie powinny być prezentowane oddzielnie. Perspektywa zarządzających dotycząca biznesu oraz ustanowione zależności między elementami Komentarza pomagają użytkownikom zrozumieć sprawozdania finansowe jednostki, jak również przyjęte przez zarządzających cele i strategie opracowane, by osiągnąć te cele.

Reasumując, opracowania przygotowane przez ICGN i IASB wydają się przełomowe, jeśli chodzi o kształt współczesnego modelu ujawnień. Niezwykle istotne jest to, że mają one charakter międzynarodowy, dlatego mogą przyczynić się do wypracowania globalnego modelu ujawnień towarzyszących sprawozdaniom finansowym. Dodatkową wartością, jaką niosą ze sobą powyższe opracowania, jest jednoznaczne określenie, czym jest raport biznesowy i jakie są jego relacje ze sprawozdaniem finansowym oraz raportem finansowym.

W opracowaniu IASB zaznaczono, że **Komentarz Zarządu, towarzyszący sprawozdaniu finansowemu, obejmuje sprawozdanie z działalności i mieści się w granicach raportu finansowego. Komentarz Zarządu jest zatem swoistym raportem biznesowym.**

Zdaniem autora, określanie sprawozdań finansowych, sprawozdań z działalności oraz towarzyszących im dobrowolnych ujawnień raportem biznesowym deprecjonuje znaczenie głównego produktu systemu rachunkowości. Sformułowanie raportu biznesowego powoduje odwrócenie fundamentalnych proporcji. Rdzeniem pakietu informacyjnego, który ujawniają przedsiębiorstwa, są informacje finansowe zawarte w sprawozdaniu finansowym. Wszelkie dodatkowe informacje niefinansowe tworzą tło dla sprawozdań finansowych i pozwalają lepiej zrozumieć kontekst informacji zawartych w tychże sprawozdaniach.

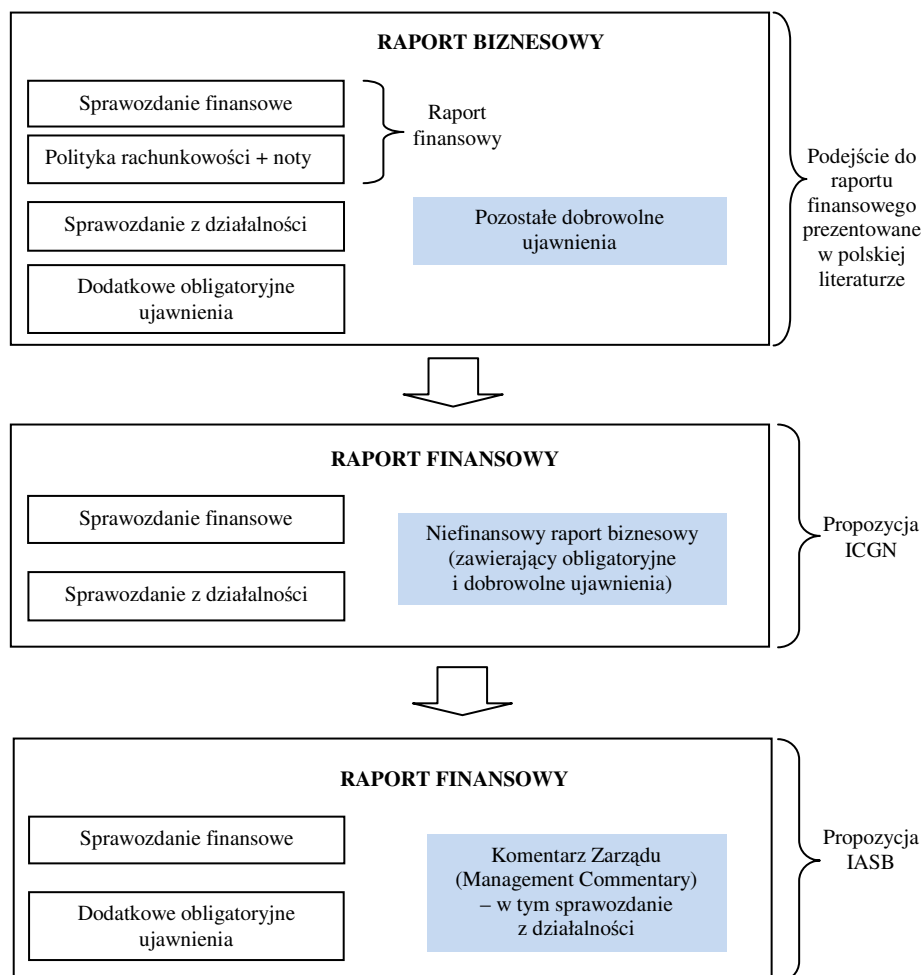
Według autora, pakiet informacji, na który składa się sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności, dodatkowe obligatoryjne ujawnienia<sup>166</sup>, dodatkowe dobrowolne ujawnienia<sup>167</sup> (raporty zarządcze), powinien być określany jako raport finansowy. W ten sposób wyeksponowana zostałaby hierarchia ważności ujawnianych informacji.

Projekty przygotowane przez IASB i ICGN stanowią kolejny krok w procesie ewolucji podejścia do zagadnienia zawartości informacji towarzyszących sprawozdaniu finansowemu, a tym samym do raportu biznesowego (por. rys. 2.14).

---

<sup>166</sup> Wynikające np. z *Rozporządzenia Rady Ministrów z 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących...*

<sup>167</sup> W propozycji IASB sprawozdanie z działalności oraz inne dodatkowe dobrowolne ujawnienia składają się na Komentarz Zarządu. Dlatego w skład raportu finansowego wchodzi zgodnie z tymi wytycznymi: sprawozdanie z działalności, dodatkowe obligatoryjne ujawnienia i Komentarz Zarządu. Por. *Management Commentary...*



Rys. 2.14. Ewolucja podejścia do struktury raportu finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. K. Świdarska, *Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportowania*, [w:] *Rachunkowość wczoraj, dziś i jutro*, SKwP, Warszawa 2007; M. Marcinkowska, *Raport roczny z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; *ICGN Statement and Guidance on Non-financial Business Reporting*, International Corporate Governance Network, 2009; *Management Commentary. A Framework for Presentation*, IASB, December 2010

Podsumowując rozważania niniejszego rozdziału, stwierdzić należy, że system informacyjny rachunkowości stanowi ważny element systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, przekłada on bowiem działania mające miejsce w przedsiębiorstwie oraz w jego otoczeniu na język finansowy. Co więcej, generuje informacje, posługując się uniwersalnym językiem, który jest rozumia-

ny w różnych częściach świata. Informacje generowane przez system rachunkowości są dopasowane do potrzeb użytkowników, które to potrzeby, wraz z możliwościami technicznymi, wyznaczają jego granice. Dodatkowo, powyższe informacje posiadają bezcenny atrybut, tj. wiarygodność, potwierdzaną przez atestacyjną funkcję rachunkowości<sup>168</sup>.

Sprawozdanie finansowe, będące efektem systemu rachunkowości, odzwierciedla, w jakim zakresie zarząd zwiększył (zmniejszył) zasoby przedsiębiorstwa, a tym samym, w jakim zakresie powiększył (pomniejszył) kapitał inwestorów. Informacje w nim zawarte stanowią swego rodzaju filary procesu nadzoru korporacyjnego. Rozwój rynku kapitałowego oraz towarzyszący mu wzrost liczby jednostek konkurujących o kapitał spowodował, że pojawiły się nowe formy, w większym stopniu dopasowane do wymagań inwestorów, prezentowania osiągnięć jednostek gospodarczych. Zarówno tradycyjne sprawozdanie finansowe, jak i nowa forma prezentacji osiągnięć spółki, jaką jest raport finansowy rozszerzony o Komentarz Zarządu, to cenne źródło informacji dla szczególnego użytkownika systemu rachunkowości, jakim jest rada nadzorcza. Organ ten występuje tu niejako w podwójnej roli. Z jednej strony sprawozdania finansowe, raporty finansowe stanowią dla członków rad nadzorczych cenne źródło informacji, z drugiej jednak strony do zadań rad nadzorczych należy zbadanie prawdziwości ujawnianych w nich informacji.

**Sprawozdania finansowe mają tę przewagę nad swoistym barometrem kondycji przedsiębiorstwa, tj. ceną rynkową (która jednocześnie jest odzwierciedleniem wszelkich publicznie dostępnych informacji o jednostce), że, jak trafnie zauważono w literaturze, „dostarczają niezbędnej wiedzy na temat architektury finansowej firmy”<sup>169</sup>.**

Nie ulega jednak wątpliwości, że sprawozdania finansowe są przede wszystkim sporządzane dla użytkowników zewnętrznych, a zakres ujawnianych w nich informacji jest ograniczony. Członkowie rady nadzorczej, w celu sprawowania efektywnie nadzoru we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, potrzebują znacznie szerszych informacji. Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu, traktującej o systemie informacyjnym przedsiębiorstwa (i funkcjonującym w ramach niego systemie informacyjnym rachunkowości), nie uwzględnia się ważnego, z punktu widzenia obecnych realiów, elementu. Chodzi

<sup>168</sup> Cele i zakres systemu rachunkowości ewoluują wraz ze zmianami rzeczywistości gospodarczej, natomiast pewne cechy, takie jak np. wspomniany wiarygodny pomiar czy wierna prezentacja, stanowiące rdzeń systemu rachunkowości, pozostają niezmiennie.

<sup>169</sup> E. Walińska, *Roczny raport spółek...*, s. 229–230. Co więcej, jak zauważa W. Janik „w krótkich przedziałach czasowych, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych lub wysokiej prosperity, kursy rynkowe akcji wykazują niewielką korelację z sytuacją finansową spółek”. Zob. W. Janik, *Wykorzystanie informacji sprawozdawczej w ocenie kondycji ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Ogólnopolska Konferencja Naukowa: Sprawozdawczość finansowa jako źródło informacji ekonomicznej*, Lublin 2009, s. 10.

o kanał komunikacji między systemem zarządzania, systemem audytu wewnętrznego a systemem nadzoru, którego głównym „aktorem” są rady nadzorcze. W ramach komunikacji między wymienionymi jednostkami, szczególne miejsce powinny zajmować bez wątpienia informacje pochodzące z systemu rachunkowości. Tym samym kluczowym jest (m.in. przez wzgląd na proces nadzoru, ale również z punktu widzenia efektywności całego systemu informacyjnego przedsiębiorstwa) jasne usytuowanie systemu informacyjnego rachunkowości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa.

Na zakończenie należy zauważyć, że pomimo integracji rachunkowości finansowej i zarządczej ciągle mamy do czynienia z użytkownikami zewnętrznymi i wewnętrznymi systemu rachunkowości. W literaturze przedmiotu pomija się często członków rad nadzorczych, wymieniając grupy użytkowników zewnętrznych i wewnętrznych systemu rachunkowości. Tymczasem ewolucja sposobu prowadzenia przedsiębiorstw oraz towarzyszące jej nowe spojrzenie na rolę organu nadzoru w jego funkcjonowaniu sprawia, że należy zastanowić się nad uwzględnieniem w konstrukcji systemu rachunkowości potrzeb informacyjnych szczególnego użytkownika, jakim są rady nadzorcze.





## Rozdział 3. Funkcjonowanie rad nadzorczych w polskich publicznych spółkach akcyjnych a system rachunkowości – badanie empiryczne

*Pryncypał nie musi być stale obecny, by nadzorować agenta, robi to za niego system rachunkowości<sup>1</sup>.*

### 3.1. Charakterystyka badania

#### 3.1.1. Rada nadzorcza w świetle zmian prawa bilansowego – zarys problemu badawczego

Potwierdzeniem wagi nadzoru korporacyjnego jest zintensyfikowana działalność legislacyjna poszczególnych państw czy organizacji międzynarodowych w tym zakresie. W ramach Unii Europejskiej podjęto inicjatywę ustawodawczą dotyczącą nadzoru korporacyjnego, która znalazła odzwierciedlenie w opracowanym w maju 2003 r. dokumencie o nazwie *Unowocześnienie prawa spółek i doskonalenie nadzoru korporacyjnego w ramach Unii Europejskiej – plan działań*<sup>2</sup>.

*Plan działań* ma m.in. pomóc pobudzić rozwój międzynarodowych regulacji w zakresie prawa spółek i nadzoru korporacyjnego. Unia Europejska musi

---

<sup>1</sup> K. S. Nilsson, *Powerful Accounts: Identities, Principals and Agents*, [w:] M. Kelemen, M. Kostera (eds.), *Critical Management Research in Eastern Europe: Managing the Transition*, Palgrave Macmillan, Gordonsville 2003, s. 129.

<sup>2</sup> Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward*, Brussels 21 May 2003, KOM (2003) 284 wersja ostateczna. Plan ten był odpowiedzią na raport przygotowany pod kierunkiem J. Wintera, zaprezentowany 4 listopada 2002 r. jako *Nowoczesne ramy regulacyjne w zakresie europejskiego prawa spółek*. Raport J. Wintera, będący z kolei swoistą europejską odpowiedzią na ustawę Sarbanes-Oxley, opracowany został przez najwyższej klasy specjalistów z zakresu prawa spółek i koncentrował się na nadzorze korporacyjnym w UE oraz na unowocześnieniu europejskiego prawa spółek.

zdefiniować swoje podejście do nadzoru korporacyjnego, uwzględniając kulturę starego kontynentu oraz tradycje biznesowe. Plan ten jest szansą dla UE, by była ona katalizatorem światowych zmian w zakresie dobrych zasad nadzoru korporacyjnego. Przygotowany w UE *Plan działań* jest reakcją na szczególną aktywność w tym zakresie obserwowaną w Stanach Zjednoczonych. Mowa tu przede wszystkim o ustawie Sarbanes-Oxley przyjętej 30 lipca 2002 r., będącej zdecydowaną i szybką odpowiedzią ustawodawcy na serię skandali finansowych<sup>3</sup>. Celem ustawy Sarbanes-Oxley było wzmocnienie ochrony interesów jednostek, które zainwestowały kapitał w spółki publiczne. Twórcy ustawy wyszli z założenia, że ochronę tę można wzmocnić poprzez doskonalenie wiarygodności i dokładności raportów finansowych oraz doskonalenie procesu ujawnień<sup>4</sup>.

Problematyka rady dyrektorów i rady nadzorczej zajmuje szczególne miejsce w *Planie działań* przyjętym przez Komisję Europejską<sup>5</sup>. W ramach tego planu podjęto starania mające m.in. na celu unowocześnienie instytucji rady dyrektorów w modelu monistycznym czy rady nadzorczej w modelu dualistycznym. Jednym ze wspomnianych działań jest wprowadzenie wspólnej odpowiedzialności członków zarządu i członków rady za sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie niefinansowe (zawierające m.in. informacje na temat realizowanego w spółce nadzoru korporacyjnego). Odpowiedzialność ta została zaimplementowana do prawa UE<sup>6</sup>.

W ramach *Planu działań* uwzględniono również doniosłą rolę komitetu audytu, biorąc pod uwagę w szczególności pełnienie przez tę jednostkę kluczowej roli w nadzorowaniu działań związanych z audytem zarówno zewnętrznym (wybór audytora zewnętrznego, monitorowanie relacji zachodzących między audytorem a zarządem – m.in. monitorowanie opłat niezwiązanych z audytem, jeśli takie występują), jak i wewnętrznym (przegląd polityki rachunkowości, monitorowanie procedur wewnętrznego audytu oraz systemu zarządzania ryzykiem w jednostce). Zwrócono uwagę, iż odpowiedni nacisk powinien być

<sup>3</sup> Por. Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, *Modernising Company Law...*, s. 5. Coraz częściej zwraca się uwagę, że „nadzór korporacyjny jest czymś więcej niż tylko prostym zestawem struktur, mechanizmów kontroli, zasad i regulacji, które muszą przestrzegać dyrektorzy, kadra menedżerska, rady nadzorcze i pracownicy. Fundamentem nadzoru korporacyjnego jest koncepcja oparta na etyce biznesu, społecznej odpowiedzialności, równym traktowaniu interesariuszy, całkowitym i wiarygodnym ujawnieniu oraz odpowiedzialności rad nadzorczych i ich poszczególnych komisji”. Zob. D. H. Marshall, W. W. McManus, D. F. Viele, *Accounting. What the Numbers Mean*, 7th ed., McGraw-Hill Irwin, New York 2007, s. 377.

<sup>4</sup> Zob. szerzej R. H. Garrison, E. W. Noreen, P. C. Brewer, *Managerial Accounting*, 12th ed., McGraw-Hill Irwin, New York 2008, s. 25.

<sup>5</sup> Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, *Modernising Company Law...*

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 16.

położony m.in. na dostęp komitetu do odpowiednich informacji oraz na zakres požądanej transparentności działań komitetu audytu<sup>7</sup>. Wytoczne dotyczące funkcjonowania oraz zbiór zadań komitetu audytu został określony w *Zaleceniu Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczącym roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*, 2005/162/WE.

Postanowienia zawarte w *Planie działań* znalazły odzwierciedlenie m.in. w *Dyrektywie 2006/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. zmieniającej dyrektywy rady 78/660/EWG w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek*, 83/349/EWG w sprawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych, 86/635/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków i innych instytucji finansowych oraz 91/674/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zakładów ubezpieczeń i tym samym stały się elementem prawa UE. Zgodnie z wymienioną dyrektywą, członkowie organów administrujących, zarządzających oraz nadzorczych spółki mają, w ramach wymogu minimalnego, ponosić wspólną odpowiedzialność wobec spółki za sporządzanie i publikowanie rocznych sprawozdań finansowych oraz sprawozdań z działalności. W celu wspierania wiarygodnych procesów sporządzania sprawozdań finansowych w całej Unii Europejskiej członkowie organu spółki, który jest odpowiedzialny za sporządzenie tych sprawozdań, powinni zapewnić, aby informacje finansowe zawarte w rocznym sprawozdaniu finansowym i sprawozdaniu z działalności spółki były przedstawione w sposób prawdziwy i rzetelny<sup>8</sup>.

Państwa Unii Europejskiej zostały zobowiązane do zaimplementowania postanowień dyrektywy 2006/46/WE do własnego porządku prawnego najpóźniej do 5 września 2008 r. Ustawa z 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunko-

---

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> Z drugiej strony państwa członkowskie miałyby odstąpić od systemu odpowiedzialności zawężonej do pojedynczych członków organu spółki. Odpowiedzialność prawna za sporządzanie oraz publikowanie rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych, jak również rocznych sprawozdań z działalności i skonsolidowanych sprawozdań z działalności opiera się na prawie krajowym. Por. *Dyrektywa 2006/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. zmieniająca dyrektywy rady 78/660/EWG w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek*, 83/349/EWG w sprawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych, 86/635/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków i innych instytucji finansowych (Dz. U. UE L 224 z 16 sierpnia 2006). Zgodnie z art. 50b dodanym do dyrektywy 78/660/EWG mocą dyrektywy 2006/46/WE państwa członkowskie zapewniają, że członkowie organów administrujących, zarządzających i nadzorczych spółki mają wspólny obowiązek zapewnienia, by roczne sprawozdanie finansowe i roczne sprawozdanie z działalności były sporządzane i publikowane zgodnie z wymogami niniejszej dyrektywy oraz tam, gdzie znajduje to zastosowanie zgodnie z międzynarodowymi standardami rachunkowości, przyjętymi zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002. Organy te działają w ramach kompetencji przyznanych im przez prawo krajowe.

wości dotyczyła m.in. zapisów dyrektywy 2006/46/WE. Zgodnie z art. 4a ustawy o rachunkowości, poczynając od sprawozdań finansowych sporządzonych za 2008 r., m.in. członkowie rady nadzorczej odpowiadają za zgodność sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności z powyższą ustawą.

Autor, na potrzeby rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu, wyróżnił dwa okresy charakterystyczne z punktu widzenia zakresu odpowiedzialności rad nadzorczych za zawartość sprawozdań finansowych. Pierwszy ma miejsce przed, a drugi po wejściu do polskiego porządku prawnego ustawy z 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości.

W pierwszej kolejności poddana będzie analizie odpowiedzialność rad nadzorczych za rachunkowość jednostki według stanu prawnego nieuwzględniającego nowelizacji ustawy o rachunkowości z marca 2008 r.

W okresie przed wspomnianą nowelizacją ustawy o rachunkowości odpowiedzialność rad nadzorczych za system rachunkowości regulowana była przede wszystkim przez kodeks spółek handlowych oraz wytyczne o charakterze międzynarodowym, tj. m.in. *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004*<sup>9</sup> czy dyrektywy UE. Ogólne zasady funkcjonowania rad nadzorczych w polskich spółkach giełdowych kształtują również *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*<sup>10</sup> (zawarte w nich regulacje wynikają w dużej mierze z zalecenia Komisji Europejskiej z 15 lutego 2005<sup>11</sup>).

Analizę zagadnienia odpowiedzialności za system rachunkowości członków rad nadzorczych, nieuwzględniającej nowego art. 4a ustawy o rachunkowości i opartej w dużej mierze na wytycznych kodeksu spółek handlowych, znaleźć można w licznych publikacjach<sup>12</sup>. Zgodnie z art. 382 § 1 k.s.h., rada nadzorcza

<sup>9</sup> Zgodnie z wytycznymi *Zasad nadzoru korporacyjnego OECD*, członek rady nadzorczej jest odpowiedzialny m.in. za: zagwarantowanie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej spółki, w tym niezależnego badania sprawozdań finansowych, oraz zagwarantowanie istnienia odpowiednich systemów kontroli w spółce, a w szczególności systemów monitorowania ryzyka, kontroli finansowej i operacyjnej oraz przestrzegania obowiązujących przepisów i norm.

<sup>10</sup> Należy pamiętać, że są to jedynie wytyczne i nie mają one mocy prawa. Działają na zasadzie *comply or explain*, co oznacza, że spółka w sytuacji gdy nie stosuje się do tych zasad, musi wyjaśnić, czemu tego nie robi.

<sup>11</sup> *Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)* (Dz. U. UE L 52 z 25 lutego 2005).

<sup>12</sup> Por. K. Sawicki, *Wybrane problemy solidarnej odpowiedzialności organów spółki za rzetelność i prawidłowość rachunkowości i sprawozdania finansowego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 43 (99); A. Chmielewski, M. Winter, *Odpowiedzialność organów zarządzających i nadzorczych spółek za rachunkowość*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008; A. Chmielewski, E. Pietrusińska, R. Pietrusiński, *Odpowiedzialność za rachunkowość w świetle ustawy o rachunkowości i kodeksu spółek handlowych*, [w:] J. Turyna, W. Szczęsny (red.), *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych. Informacja finansowa i jej*

sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Natomiast zgodnie z art. 382 § 2 k.s.h. do obowiązków rady nadzorczej związanych z systemem rachunkowości należy:

- ocena rocznego sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności zarządu w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym;
- ocena wniosków zarządu, dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty;
- składanie zgromadzeniu wspólników corocznego sprawozdania z wyników oceny.

Rady nadzorcze, zgodnie z art. 483 k.s.h., odpowiadają wobec spółki za szkody wyrządzone spółce wskutek działania lub zaniechania sprzecznego z prawem lub umową spółki. Jak wskazuje S. Sołtysiński, działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub umową spółki członków rad nadzorczych jest m.in. wadliwe (w tym, nieumiejętne wskutek nieznamośności zasad rachunkowości) ocenianie sprawozdań finansowych spółki w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym<sup>13</sup>. Należy podkreślić, że ustawodawca nie wskazuje wyraźnie, że rady nadzorcze odpowiadają za zgodność sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności z zapisami ustawy o rachunkowości.

Zakres odpowiedzialności rad nadzorczych za zawartość sprawozdań finansowych według stanu prawnego, uwzględniającego ustawę z 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, wydaje się zgoła odmienny. Obowiązują nadal wytyczne kodeksu spółek handlowych, o których była mowa powyżej, a dodatkowo znowelizowana ustawa o rachunkowości została uzupełniona o art. 4a, zgodnie z którym kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostki są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z działalności spełniały wymagania przewidziane w ustawie o rachunkowości. Podkreślić należy, że w przypadku jednostek sporządzających sprawozdania zgodnie z MSR/MSSF, kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej odpowiadają za sporządzenie sprawozdania zgodnie z tymi standardami. Za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem wymienionych obowiązków będą oni odpowiadać solidarnie wobec spółki<sup>14</sup>.

---

wykorzystanie w warunkach stosowania MSR/MSSF, Wyd. Nauk. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2007; A. Opalski, *Prawo gospodarcze i handlowe. Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2006.

<sup>13</sup> S. Sołtysiński, R. Zawłocki, *Kodeks spółek handlowych*, t. 4: *Komentarz do artykułów 459–633*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 130.

<sup>14</sup> Zgodnie z art. 77 pkt 2 ustawy o rachunkowości, kto wbrew przepisom niniejszej ustawy dopuszcza się niesporządzenia sprawozdania finansowego, sporządzenia go niezgodnie z przepisami wymienionej ustawy lub zawarcia w tym sprawozdaniu nierzetelnych danych, podlega grzywnie lub karze pozbawienia wolności do lat 2, albo obu tym karom łącznie.

Zdaniem autora, kluczowe do zrozumienia art. 4a ustawy o rachunkowości jest sformułowanie: „[...] członkowie rady nadzorczej są zobowiązani do ZAPEWNIENIA [...]”. Analiza art. 4a skłania do następujących refleksji:

- w jaki sposób członkowie rady nadzorczej mają zapewnić, by sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności były zgodne z ustawą o rachunkowości, czy członkowie rad nadzorczych dysponują wystarczającymi kompetencjami?

- na podstawie jakich informacji rady nadzorcze mają zapewnić, by sprawozdania finansowe były zgodne z ustawą?

- kto ma dostarczyć te informacje?

- jakie ma to konsekwencje dla relacji rada nadzorcza – zarząd?

Warto przywołać w tym miejscu niezwykle trafną myśl S. T. Surdykowskiej, iż „nieraz postawienie właściwych pytań jest ważniejsze od odpowiedzi, których poszukiwanie może być ważniejsze od końcowego rezultatu”<sup>15</sup>.

Zaskakujący jest fakt, że nowemu art. 4a ustawy o rachunkowości nie towarzyszy rozszerzenie art. 52 tejże ustawy. Zgodnie z art. 52 ust 2 ustawy o rachunkowości, sprawozdanie finansowe podpisuje – podając zarazem datę podpisu – osoba, której powierzono prowadzenie ksiąg rachunkowych i kierownik jednostki, a jeżeli jednostką kieruje organ wieloosobowy – wszyscy członkowie tego organu. Odmowa podpisu wymaga pisemnego uzasadnienia dołączonego do sprawozdania. Wśród grona jednostek podpisujących sprawozdanie nie wymieniono członków rad nadzorczych. Można przypuszczać, że jest to niedopatrzenie ustawodawcy, które w najbliższym czasie będzie poprawione. W przeciwnym razie powstaje dość niezwykła sytuacja, w której członkowie rady nadzorczej nie mogą np. odmówić złożenia podpisu pod sprawozdaniem, co oznaczałoby, że mają wątpliwości co do jego wiarygodności, gdyż z formalnego punktu widzenia ich podpis nie jest wymagany. Może to doprowadzić do uchylania się od odpowiedzialności członków rad nadzorczych (brak podpisu oznacza, że nie akceptują oni treści zawartych w sprawozdaniach).

W odniesieniu do systemu rachunkowości pojawiają się nowe wyzwania. W szczególności obszar systemu informacyjnego rachunkowości, dotyczący komunikacji między zarządem a radą nadzorczą, wymagać będzie pewnego nowego ujęcia. Receptą na pojawiające się problemy może być sprawny system komunikacji między zarządem i radą nadzorczą, oparty na pakietach informacyjnych, przygotowywanych m.in. na podstawie danych z systemu informacyjnego rachunkowości.

Można przypuszczać, że przedstawione wątpliwości rozstrzygnie w najbliższym czasie praktyka, gdyż art. 4a ustawy o rachunkowości należy stosować do

---

<sup>15</sup> S. T. Surdykowska, *Kryzysy finansowe w XX wieku i ich wpływ na systemowe regulacje jakości informacji wykorzystywanych przez inwestorów giełdowych*, [w:] M. Kutera, S. T. Surdykowska, *Kryzysy gospodarcze a wiarygodność sprawozdań finansowych*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 30.

sprawozdań począwszy od roku 2008. Powstaje w związku z tym kolejna wątpliwość, a mianowicie, czy interpretacja art. 4a ustawy o rachunkowości przez praktykę rzeczywiście przyczyni się do ulepszenia nadzoru realizowanego przez rady nadzorcze (będącego istotnym elementem nadzoru korporacyjnego) oraz czy przyczyni się do udoskonalenia systemu odpowiedzialnego za generowanie informacji, głównie finansowych, tj. systemu rachunkowości, no i wreszcie, czy spowoduje zwiększenie wiarygodności sprawozdań finansowych?

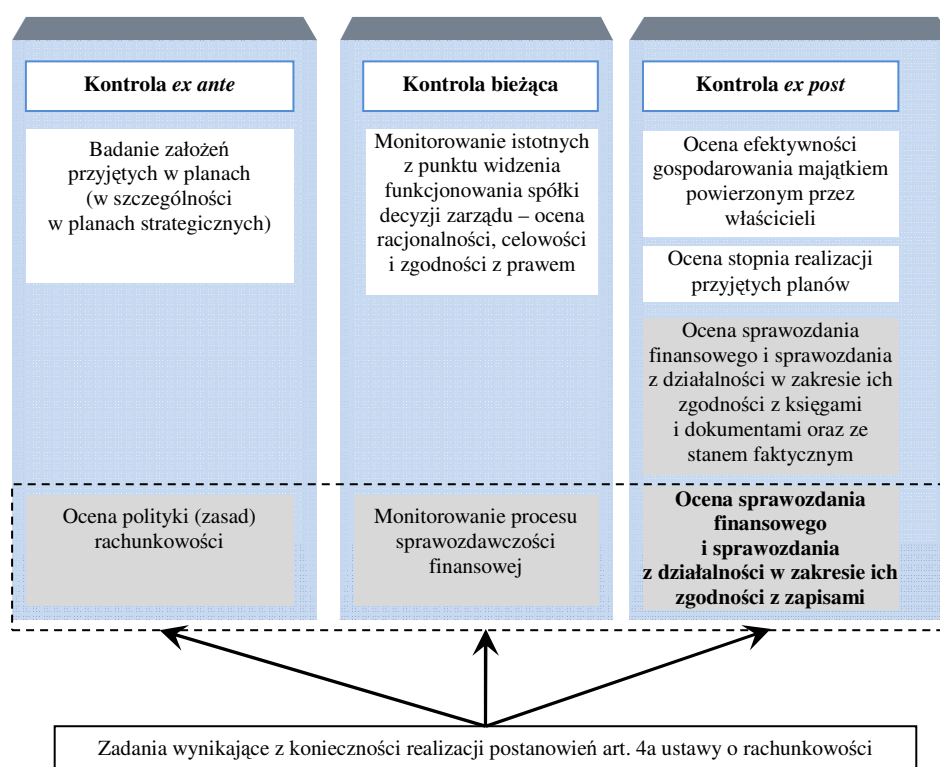
Jeżeli chodzi o zmianę w relacjach organów spółki, to można założyć, iż nowelizacja ustawy o rachunkowości przyspieszy tylko, obserwowany od kilku lat, proces zacierania wyraźnych różnic między monistycznym i dualistycznym modelem nadzoru korporacyjnego. Przejawem tego procesu jest obowiązek tworzenia komitetów audytu czy powoływanie niezależnych członków rady. Kolejnym przejawem zacierania się różnic między modelami nadzoru jest to, iż rady nadzorcze w coraz większym stopniu uczestniczą, jako doradcy, w procesie prowadzenia przedsiębiorstw. Obecnie w interesie obu organów jest zapewnienie zgodności sprawozdań finansowych z ustawą o rachunkowości. System rachunkowości staje się swoistym „pomostem”, który pozwala efektywnie realizować zadania obu organów, dlatego oba organy muszą dbać o to, aby system rachunkowości był wiarygodny.

Rozszerzenie odpowiedzialności rad nadzorczych za system rachunkowości może być bodźcem do wypracowania bardziej efektywnego modelu komunikacji zarządu i członków rad nadzorczych. W ramach nowego modelu komunikacji zarząd przekazywałby cyklicznie członkom rady nadzorczej pakiety informacyjne. Struktura i zawartość tychże pakietów dostosowana byłaby do specyfiki danej jednostki i ustalana wspólnie przez oba organy.

Skoro członkowie rad nadzorczych mają odpowiadać za zgodność sprawozdań finansowych z zapisami ustawy o rachunkowości, to należy założyć, że będą oni mieli prawo do wpływania na zawartość tych sprawozdań. Jednocześnie należy zaznaczyć, że sprawozdania finansowe odzwierciedlają cechy systemu rachunkowości, tym samym członkowie rad nadzorczych powinni mieć wpływ na kształt całego systemu rachunkowości. Działania rad nadzorczych, dotyczące kształtowania i monitorowania systemu rachunkowości, można podzielić na trzy główne grupy. Kryterium podziału jest ich umiejscowienie w procesie decyzyjnym. Wśród trzech podstawowych etapów procesu decyzyjnego wymieniamy: przygotowanie działań, realizację i ocenę stopnia realizacji. Członkowie rady nadzorczej uczestniczą we wszystkich etapach procesu decyzyjnego, związanego z kształtowaniem i monitorowaniem systemu rachunkowości. W fazie przygotowania członkowie rady nadzorczej badają przyjęte przez zarząd założenia, jest to kontrola *ex ante*<sup>16</sup>. Jeśli chodzi o fazę realizacji, członkowie rady nadzor-

<sup>16</sup> Jak już wspomniano, rady nadzorcze nie powinny skupiać się na ocenie zakończonych działań. Do obowiązków rady nadzorczej należy nadzór nad całą działalnością spółki, więc również nad preparacją działań.

czej monitorują na bieżąco podejmowane decyzje. Natomiast w przypadku ostatniej fazy procesu decyzyjnego, członkowie rady nadzorczej oceniają stopień realizacji przyjętych założeń, tym samym dokonują kontroli *ex post*. Wszystkie te działania, polegające na kontroli *ex ante*, kontroli bieżącej oraz kontroli *ex post*, są elementami procesu nadzoru (por. rys. 3.1).



Rys. 3.1. Wybrane obszary kontroli (składającej się na proces nadzoru) sprawowanej przez członków rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne, klasyfikacja etapów kontroli w odniesieniu do działań rad nadzorczych, została zaczerpnięta z: A. Opalski, *Rada nadzorcza jako strategiczne ogniwo ładu korporacyjnego spółki akcyjnej*, [w:] M. Cejmer, J. Napierała, T. Sójka (red.), *Europejskie prawo spółek*, t. 3: *Corporate governance*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 331–362; P. Cabała, *System kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 13–15

Jeżeli chodzi o zadania członków rad nadzorczych zawarte w art. 382 § 2 k.s.h., związane z oceną zgodności sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności z księgami i stanem faktycznym, mamy do czynienia z działaniem sprowadzającym się do kontroli *ex post*. Członkowie rady nadzorczej oceniają sporządzone już sprawozdanie, które jest efektem zdarzeń gospodarczych



mających miejsce w ciągu okresu sprawozdawczego oraz przyjętych zasad rachunkowości.

Sytuacja, zdaniem autora, jest inna, jeśli wziąć pod uwagę obowiązki członków rad nadzorczych, wynikające z art. 4a ustawy o rachunkowości. W tym przypadku realizacja obowiązku polegającego na zapewnieniu zgodności sprawozdań finansowych z ustawą o rachunkowości nie może wiązać się tylko z kontrolą *ex post*. Członkowie rady nadzorczej będą mogli wywiązać się z zobowiązania, jakie nakłada na nich ustawa o rachunkowości tylko wówczas, gdy czynność „zapewniania zgodności” będą wykonywać w trzech etapach wymienionego procesu decyzyjnego. W związku z tym członkowie rad nadzorczych powinni w ramach kontroli *ex ante* ocenić zgodność zasad (polityki) rachunkowości z zapisami ustawy o rachunkowości, następnie w ramach kontroli bieżącej wymagane jest monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej (a wcześniej ewidencji i klasyfikacji zdarzeń gospodarczych). Kontrola *ex post* sprowadza się w tym przypadku do oceny zgodności sporządzonego sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności z zapisami ustawy o rachunkowości.

Nie ulega wątpliwości, że realizacja obowiązku, jaki nakłada na członków rad nadzorczych ustawa o rachunkowości, stanowi (biorąc pod uwagę obecny status członków rad nadzorczych w spółkach kapitałowych) ogromne wyzwanie. Swoistym remedium w tej sytuacji mogą być dwa narzędzia, a mianowicie:

- pakiet informacyjny, w którym zarząd przekazywać będzie cyklicznie radzie nadzorczej informacje na temat sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki. Narzędzie to pozwoli zrealizować przede wszystkim zadania sprowadzające się do badania efektywności rozporządzania majątkiem powierzonym zarządzającym przez właścicieli;

- działalność komitetu audytu, w skład którego wchodzi wybrani członkowie rady nadzorczej. Jednostka ta jest odpowiedzialna m.in. za monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej oraz kształtowanie systemu rachunkowości. Działalność komitetu audytu pozwoli zrealizować obowiązki rady nadzorczej, na które składa się przede wszystkim zapewnienie zgodności sprawozdań finansowych z ustawą o rachunkowości.

Niezwykle istotne jest zwłaszcza powoływanie w ramach rady nadzorczej komitetu audytu. Biorąc pod uwagę zakres uprawnień wynikających głównie z k.s.h. oraz przygotowanie merytoryczne rad nadzorczych, działalność komitetów audytu ma kluczowe znaczenie w zakresie realizacji nowych obowiązków.

Działalność rady nadzorczej (w tym zwłaszcza komitetu audytu) powinna zminimalizować zagrożenie wystąpienia w spółce rachunkowości kreatywnej, rozumianej jako fałszowanie sprawozdań finansowych. Rachunkowość kreatywna (rozumiana pejoratywnie) może dotyczyć zarówno fałszowania danych liczbowych zawartych w sprawozdaniach, jak również niezgodnej z rzeczywistością gospodarczą klasyfikacji i prezentacji poszczególnych pozycji sprawozdań.

Obszarem systemu rachunkowości, na który rada nadzorcza powinna być w szczególności wyczulona, jest wycena pozycji bilansowych. W literaturze prezentowane są obszary ryzyka związane manipulowaniem wyceną bilansową (por. tab. 3.1).

Tabela 3.1. Główne obszary ryzyka wyceny aktywów i pasywów bilansu

| Aktywa                                    |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wartości niematerialne i prawne           | Głównie zawyżanie wyceny praw majątkowych                                                                                                               |
| Rzeczowe aktywa trwałe                    | Możliwość manipulowania wartością przeszacowaną (dotyczy MSR/MSSF)                                                                                      |
| Należności długo- i krótkoterminowe       | Zaniżanie lub zawyżanie odpisów aktualizacyjnych należności spornych                                                                                    |
| Inwestycje długo- i krótkoterminowe       | Manipulowanie odpisami z tytułu trwałej utraty wartości udziałów i akcji oraz odpisami aktualizacyjnymi udzielonych i wątpliwych do odzyskania pożyczek |
| Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe | Zniekształcenia w zakresie aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego                                                                             |
| Zapasy                                    | Zaniżanie lub zawyżanie odpisów z tytułu trwałej utraty wartości na zapasy zalegające w magazynach, manipulowanie wysokością „produkcji w toku”         |
| Pasywa                                    |                                                                                                                                                         |
| Rezerwy na zobowiązania                   | Zaniżanie lub zawyżanie wartości rezerw wynika głównie z tego, że są to w całości szacunki                                                              |
| Zobowiązania długo- i krótkoterminowe     | Ryzyko wyceny związane głównie z niedoszacowaniem odsetek od zobowiązań                                                                                 |

Źródło: M. Kutera, S. T. Surdykowska, *Kryzysy gospodarcze a wiarygodność sprawozdań finansowych*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 153–154.

W przypadku rachunkowości kreatywnej (rozumianej pejoratywnie) przyjęte w spółce zasady wyceny mogą prowadzić do niezgodnego z rzeczywistością gospodarczą zaniżania (zawyżania) pozycji bilansowych oraz tworzenia nieuzasadnionych kosztów lub przychodów.

### 3.1.2. Zakres badania na tle dotychczasowych badań dotyczących funkcjonowania rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych

W niniejszym opracowaniu przedmiotem szczególnego zainteresowania są relacje między systemem rachunkowości oraz działaniami rad nadzorczych, będącymi częścią nadzoru korporacyjnego. Tym samym, szczególną uwagę

w ramach prowadzonych badań autor poświęcił mechanizmowi wewnętrznemu, znajdującemu odzwierciedlenie przede wszystkim w działaniu rad nadzorczych.

W literaturze przedmiotu przedstawione zagadnienie nie zostało kompleksowo opracowane. Szczegółowo badano natomiast problemy dotyczące m.in. koncentracji własności<sup>17</sup>, typu inwestora dominującego<sup>18</sup>, wynagradzania menedżerów, zaangażowania rad nadzorczych w proces decyzyjny, funkcji i zadań rad nadzorczych, czynników warunkujących efektywną pracę rady nadzorczej, kluczowych cech i umiejętności członków rad nadzorczych, profesjonalizacji rad nadzorczych<sup>19</sup>. Część z wymienionych zagadnień, takich jak: zaangażowanie rad nadzorczych w proces decyzyjny, funkcje i zadania rad nadzorczych, umiejętności członków rad nadzorczych, podjęte zostały również przez autora. Zagadnienia te są istotne z punktu widzenia przedmiotu niniejszego opracowania, a dodatkowo podjęcie tych wątków pozwala na obserwację zmian kształtowania się wybranych zjawisk na przestrzeni kilku lat.

<sup>17</sup> Zdaniem M. Dzierżanowskiego i P. Tamowicza, koncentracja własności w Polsce pogłębia się, pomimo początkowych deklaracji (formułowanych w trakcie konstruowania polskiego rynku kapitałowego) budowania systemu anglo-amerykańskiego. Zob. M. Dzierżanowski, P. Tamowicz, *Ownership and Control of Polish Corporations*, „Corporate Ownership & Control” 2004, vol. 1, no. 3, s. 30. Na wysoki poziom koncentracji własności i kontroli w polskich spółkach publicznych wskazuje również P. Urbanek, przywołując wyniki badania przeprowadzonego w marcu 2009 r. na 350 spółkach. W 129 spółkach (co stanowi 36,8% badanych spółek) największy akcjonariusz posiada więcej niż 50% akcji. Zob. P. Urbanek, *Struktura własności i kontroli w polskich spółkach publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego*, [w:] *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 1, s. 391–392.

<sup>18</sup> Biorąc pod uwagę typ inwestora, największą rolę w polskich spółkach odgrywają inwestorzy indywidualni (w tym osoby zarządzające spółkami oraz inwestorzy branżowi). Jak wskazuje P. Urbanek, „cechą charakterystyczną spółek, w których większościowym inwestorem jest inwestor indywidualny, jest brak oddzielenia własności od zarządzania. Inwestor taki jest z reguły prezesem zarządu lub przewodniczącym rady spółki”. Zob. P. Urbanek, *Struktura własności...*, s. 388. W 88 spółkach spośród badanych największym inwestorem były osoby zarządzające, w 71 spółkach inwestorzy branżowi. Osoby nadzorujące są inwestorem większościowym w 39 spółkach (co stanowi 11,1% badanych spółek). Typ inwestora dominującego odróżnia polski model od innych krajów europejskich, gdzie rolę tę pełnią instytucje finansowe (m.in. banki). Zob. P. Urbanek, *Struktura własności...*, s. 390–395.

<sup>19</sup> Zob. P. Urbanek, *Ewolucja funkcji rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008; J. Jeżak, L. Bohdanowicz, *Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczącego rad nadzorczych badanych spółek*, [w:] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005; P. Tamowicz, M. Dzierżanowski, *Własność i kontrola polskich korporacji. Ewolucja struktur własnościowo-kontrolnych*, „Transformacja Gospodarki” 2002, nr 110; P. Urbanek, *Struktura własności...*; S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektowny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002; P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005; L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

W celu nakreślenia swoistego tła do obszaru badawczego, będącego przedmiotem niniejszego rozdziału, warto w tym miejscu przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych w Polsce wśród członków rad nadzorczych (zasiadających w publicznych spółkach akcyjnych) w ramach projektu badawczego Uniwersytetu Łódzkiego i Uniwersytetu z Lund w Szwecji, dotyczących m.in. ewolucji funkcji pełnionych przez rady nadzorcze oraz zaangażowania rad w proces nadzoru. Dużym walorem wspomnianego badania jest fakt, że zostało ono powtórzone w trzech latach 1996, 2000, 2006<sup>20</sup>. Niewątpliwie pozytywnym zjawiskiem zaobserwowanym w tym badaniu jest wzrost przygotowania merytorycznego członków rad nadzorczych. Coraz więcej z nich deklaruje, że posiada wiedzę z dziedzin ważnych w procesie nadzoru, tj. finansów, zarządzania czy marketingu. Członkowie rad nadzorczych stają się partnerami zarządu w podejmowaniu ważnych decyzji. Na przestrzeni lat, w których realizowane było badanie, zaobserwowano, iż coraz mniej respondentów uważa, że przetrwanie jest najważniejszym celem spółki. Jednocześnie coraz mniej ankietowanych zadeklarowało, że zyski powinny być przeznaczone na rozwój spółki. Bez względu na okres badania duża część respondentów wskazała, że interesy właścicieli są dość ważne dla spółki, choć, co należy podkreślić, większość z nich odpowiedziała, iż nie ma zdania w tej materii. Wśród respondentów dominował pogląd, że zadaniem rad nadzorczych jest reprezentowanie akcjonariuszy (rola służebna) i ochrona ich interesów (rola kontrolna). Przeszło o 20 pkt procentowych (na przestrzeni badanych lat) zmniejszył się odsetek respondentów uważających, że najlepszym sposobem realizacji zadań przez radę nadzorczą jest uczestnictwo w formułowaniu strategii spółki (tworzenie strategii jest postrzegane jako domena menedżerów). Co ciekawe, przeszło o 14 pkt procentowych zmniejszyła się liczba respondentów uważających, że najlepszym sposobem nadzoru nad spółką jest śledzenie na bieżąco jej wyników finansowych. Podsumowując wyniki badania przeprowadzonego przez pracowników Uniwersytetu Łódzkiego i Uniwersytetu z Lund, można wskazać, że w polskich spółkach publicznych większe znaczenie ma filozofia *stakeholdera*, według której przedsiębiorstwo to wspólnota różnych grup interesów, niż filozofia *shareholdera*, gdzie priorytetowym celem przedsiębiorstwa jest pomnażanie wartości na rzecz właściciela<sup>21</sup>. P. Urbanek zwraca uwagę, że wyniki badań skłaniają do sformułowania wniosku, iż „perspektywa finansowa zostaje adaptowana do kontekstu charakterystycznego dla zamkniętego modelu kontroli nad korporacją, w którym najważniejsze jest budowanie stabilnych długoterminowych przedsięwzięć biznesowych o odłożonej w czasie stopie zwrotu”<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Zob. P. Urbanek, *Ewolucja funkcji...*, s. 184.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 183–196.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 196.

Dla porównania warto przytoczyć wybrane wnioski z badania realizowanego latami 2000–2002 pod kierunkiem naukowym J. Jeżaka z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, a przeprowadzonego wśród rad nadzorczych w 85 spółkach. Ponad połowa respondentów (55,3%) wskazała, że najważniejszym celem nadzorowanych przez nich spółek jest spełnienie oczekiwań właścicieli; pozostała część respondentów uznała, że spółka stara się realizować oczekiwania wszystkich największych grup interesu (inaczej wyglądały opinie prezesów zarządów, według których system zarządzania w polskich spółkach akcyjnych opiera się na filozofii *stakeholders*). Większość respondentów (65%) uznała, że podstawowym zadaniem rady nadzorczej jest realizacja funkcji kodeksowych, natomiast funkcja doradcza i inicjująca są na drugim planie. Co ciekawe, 71,8% badanych wskazało, że rada powinna być organem doradczym i opiniodawczym dla zarządu (62,4% badanych uznało, że rada powinna inicjować nowe strategie spółki)<sup>23</sup>. Warto zaznaczyć, że w ramach obu przedstawionych powyżej badań potwierdzono pogląd członków rad nadzorczych, iż tworzenie strategii jest domeną zarządu.

Podsumowując, przedstawione przez autora badanie stanowi uzupełnienie wcześniej prowadzonych badań dotyczących funkcjonowania rad nadzorczych, opracowanych m.in. w ramach projektu realizowanego w 2000 r. i 2002 r. pod kierunkiem naukowym J. Jeżaka<sup>24</sup>, w ramach projektu realizowanego w latach 1999–2000 pod kierunkiem naukowym S. Rudolfa<sup>25</sup> oraz w ramach projektu badawczego, realizowanego w latach 1996 i 2000 przez pracowników Uniwersytetu Łódzkiego i Uniwersytetu z Lund w Szwecji<sup>26</sup> (kontynuowane w roku 2006 przez pracowników Katedry Ekonomii Instytucjonalnej Uniwersytetu Łódzkiego<sup>27</sup>). Należy podkreślić, że badanie opracowane przez autora koncentruje się na innej płaszczyźnie nadzoru korporacyjnego.

---

<sup>23</sup> J. Jeżak, L. Bohdanowicz, *Struktura i formy...*, s. 93–123. Badanie funkcjonowania nadzoru w polskich spółkach zostało przeprowadzone (na początku XXI w.) również przez Instytut Badania nad Gospodarką Rynkową na grupie 560 przedsiębiorstw prywatnych (przychody powyżej 70 mln zł) oraz 210 spółek publicznych (w tym 190 notowanych na GPW i 20 notowanych na rynkach pozagiełdowych). Wyniki badań są zbliżone do tych uzyskanych przez zespoły kierowane przez prof. Jeżaka i prof. Rudolfa. Instytut Badań nad Gospodarką rynkową sformułował m.in. następujące wnioski dotyczące ewolucji systemu nadzoru w Polsce: obie populacje badanych przedsiębiorstw charakteryzowały się wysokim poziomem koncentracji własności i kontroli; stosunkowo wysokie jest zaangażowanie we własności instytucji finansowych, co wynika głównie z zaangażowania funduszy inwestycyjnych; polskie spółki działają w ramach systemu zamkniętego. Zob. P. Tamowicz, M. Dzierżanowski, *Własność i kontrola...*, s. 44–46.

<sup>24</sup> J. Jeżak (red.), *Struktura i formy...*, s. 89–123.

<sup>25</sup> Zob. S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*

<sup>26</sup> Zob. P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 217–251.

<sup>27</sup> Zob. P. Urbanek, *Ewolucja funkcji...*, s. 177–199.

### 3.1.3. Cel główny i cele szczegółowe badania

Przygotowując badanie empiryczne założono, że stanowić ono będzie kontynuację rozważań rozpoczętych w części teoretycznej opracowania, a przede wszystkim pozwoli znaleźć odpowiedzi na pytania, które zostały sformułowane w poprzednich rozdziałach.

Celem głównym badania empirycznego, przedstawionego w niniejszym rozdziale, jest określenie roli systemu rachunkowości w funkcjonowaniu rad nadzorczych w polskiej praktyce spółek publicznych oraz uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy członkowie rad nadzorczych są świadomi nowych obowiązków związanych z systemem rachunkowości?

Sformułowano również następujące pytania badawcze:

- jaki charakter mają relacje między zarządem i radą nadzorczą w publicznych spółkach kapitałowych?
- czy członkowie rad nadzorczych wykorzystują informacje pochodzące z systemu rachunkowości w sprawowaniu nadzoru w przedsiębiorstwie?
- czy członkowie rad nadzorczych wiedzą, jaki zakres informacyjny generuje system rachunkowości?
- w jaki sposób odbywa się komunikacja zarządu i rady nadzorczej w praktyce spółek publicznych?
- czy, zdaniem respondentów, na mocy art. 4a ustawy o rachunkowości został rozszerzony zakres odpowiedzialności członków rad nadzorczych za system rachunkowości, biorąc pod uwagę już istniejącą odpowiedzialność kodeksową?
- czy członkowie rad nadzorczych są świadomi nowych zadań, które będą musieli realizować w odniesieniu do systemu rachunkowości?
- czy członkowie rad nadzorczych uważają, iż posiadane przez nich uprawnienia (wynikające m.in. z kodeksu spółek handlowych) są wystarczające, by zrealizować obowiązki wynikające z art. 4a ustawy o rachunkowości?
- czy nowe zapisy ustawy o rachunkowości (a w szczególności art. 4a) wpłynęły na sposób funkcjonowania rad nadzorczych w publicznych spółkach akcyjnych?
- czy rozszerzenie odpowiedzialności rad nadzorczych za system rachunkowości wpłynie na zmianę relacji zarządu i rady nadzorczej?

Uzyskanie odpowiedzi na sformułowane powyżej pytania pozwoli na przełożenie prowadzonych w rozdziałach teoretycznych rozważań na grunt praktyczny. Szczególnie ważny jest obszar badawczy związany z odpowiedzialnością członków rad nadzorczych za system rachunkowości. Badanie powinno pozwolić m.in. ustalić, na ile założenia przyjęte przez Komisję Europejską, dotyczące zwiększenia wiarygodności systemu rachunkowości za sprawą rozszerzenia odpowiedzialności za rachunkowość na kolejny organ, znajdują odzwierciedlenie w praktyce.

Wnioski płynące z badania empirycznego, przy uwzględnieniu rozważań teoretycznych prowadzonych w poprzednich rozdziałach opracowania, stanowią podstawę do budowy propozycji własnej autora pakietów informacyjnych adresowanych do członków rad nadzorczych, akcjonariuszy oraz interesariuszy, prezentowanych w ostatnim rozdziale.

### 3.1.4. Opis grupy i metody badawczej oraz organizacji badania

Na etapie przygotowywania niniejszego badania autor dokonał wyboru grupy badawczej, której działalność w największym stopniu odzwierciedla problemy stanowiące przedmiot rozważań prowadzonych w rozdziałach teoretycznych opracowania.

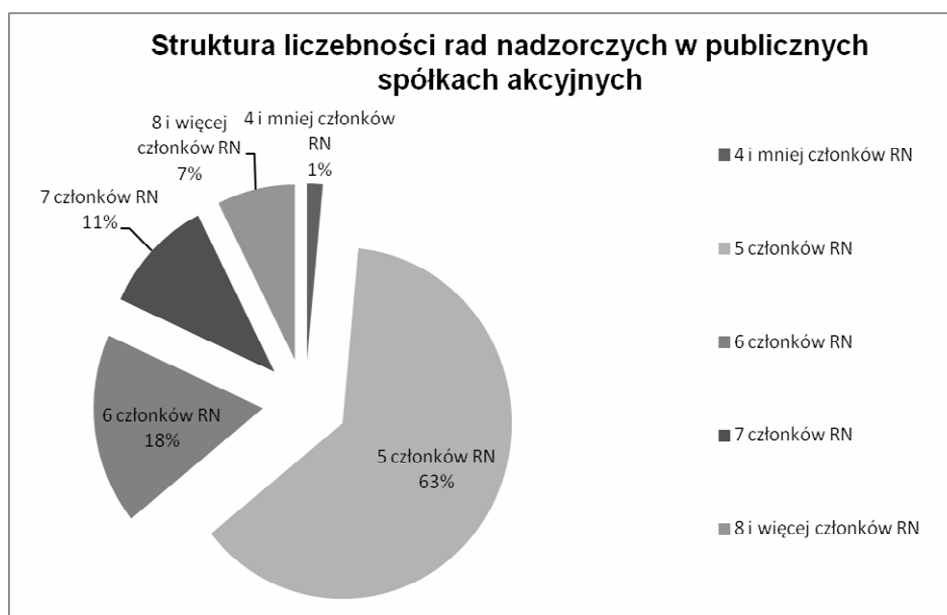
**Grupe badawczą** stanowili członkowie rad nadzorczych publicznych spółek akcyjnych. Wśród argumentów przemawiających za takim wyborem należy wymienić m.in.:

- publiczne spółki akcyjne są zobowiązane do stosowania *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*, co sprawia, że rozwiązania dotyczące funkcjonowania rad nadzorczych w tych spółkach można potraktować jako modelowe;
- publiczne spółki akcyjne, chcąc konkurować o kapitał zagraniczny, są zobowiązane do stosowania obowiązujących w innych krajach standardów dotyczących nadzoru korporacyjnego,
- dostępność danych dotyczących publicznych spółek akcyjnych jest duża, co umożliwiło przeprowadzenie badania,
- konstrukcja spółki akcyjnej w największym stopniu odzwierciedla problemy, o których była mowa w części teoretycznej opracowania.

**Metodą badawczą** wykorzystaną w niniejszym badaniu była metoda wywiadu kwestionariuszowego. Technika badawczą gromadzenia danych była natomiast ankieta pocztowa, czyli technika standaryzowana, oparta na komunikacji pośredniej.

Badanie pilotażowe, pozwalające zweryfikować poprawność narzędzia badawczego, realizowane było na początku maja 2009 r. wśród czterech byłych członków rad nadzorczych (pełniących funkcję przewodniczących rad) oraz prezesa spółki akcyjnej. Badanie właściwe realizowano natomiast na przestrzeni maja i czerwca oraz września i października 2009 r. Termin badania właściwego został celowo wyznaczony w powyższych terminach, gdyż ze względu na wymogi formalne związane z funkcjonowaniem rad nadzorczych, wynikające z kodeksu spółek handlowych (ocena sprawozdania finansowego i sprawozdania z zarządu), istniało duże prawdopodobieństwo, że członkowie rad nadzorczych zorganizują posiedzenie w tych terminach. Było to o tyle istotne, że kwestionariusz ankiety wysyłano na adres spółki, w której respondenci zasiadali w radzie nadzorczej (ze wskazaniem, iż korespondencja przeznaczona jest dla przewodniczącego rady).

Ze względu na specyfikę badania zastosowano **celowy dobór próby**, którego podstawowym kryterium była liczebność rady nadzorczej. W celu ustalenia liczebności rad nadzorczych w poszczególnych publicznych spółkach akcyjnych autor opracował bazę danych w arkuszu kalkulacyjnym Excel, zawierającą podstawowe informacje (nazwę, adres, nazwisko i imię przewodniczącego rady nadzorczej, liczebność rady nadzorczej, adres strony internetowej spółki) na temat wszystkich publicznych spółek akcyjnych funkcjonujących na GPW w dniu 21 kwietnia 2009 r. (tj. 335 spółek). Przy wykorzystaniu powyższej bazy danych stwierdzono, że liczba członków rad nadzorczych publicznych spółek akcyjnych na dzień 21 kwietnia 2009 r. wynosiła 1918 osób. Analiza struktury liczebności rad nadzorczych w powyższych spółkach pozwoliła na stwierdzenie, że w 63% spółek członkowie rad nadzorczych liczą 5 osób<sup>28</sup>. Rady liczące 6 członków występują w 18% spółek, natomiast siedmioosobowe rady nadzorcze występują w 11% spółek (por. rys. 3.2).



Rys. 3.2. Struktura liczebności rad nadzorczych  
Źródło: opracowanie własne

<sup>28</sup> Co istotne, w badaniu przeprowadzonym pod kierunkiem naukowym J. Jeżaka w latach 2000–2002 na 85 spółkach wyniki były niezwykle zbliżone. Otóż zgodnie z wynikami tego badania w 60% spółek rady nadzorcze liczyły 5 członków. Zob. J. Jeżak, L. Bohdanowicz, *Struktura i formy...*, s. 94.



W związku z powyższym założono, że najbardziej reprezentatywny jest pięcioosobowy skład rady i właśnie te rady nadzorcze zostały wytypowane w pierwszej kolejności do badania. Należy jednocześnie zaznaczyć, że w sytuacji gdy rada nadzorcza liczy 5 członków, trudno z jej grona wyodrębnić komitety zajmujące się wybranymi obszarami działania spółki<sup>29</sup>. Zdecydowano zatem, że grupa jednostek podlegających badaniu zostanie rozszerzona i tym samym do badania zakwalifikowano rady nadzorcze liczące 5 i więcej członków.

Przedstawione kryteria pozwoliły na wyodrębnienie 181 spółek z pięcioosobowymi radami nadzorczymi oraz 83 spółki, w których rady nadzorcze liczyły więcej niż 5 członków. Łącznie we wszystkich badanych spółkach w radach nadzorczych zasiadały 1452 osoby (905 osób w radach pięcioosobowych oraz 547 w radach powyżej pięciu osób). W ramach badania wysłano pocztą tradycyjną formularz ankiety do 1320 respondentów, tj. po 5 ankiet do każdej rady nadzorczej<sup>30</sup>.

Termin nadsyłania ankiet został wyznaczony na 30 czerwca 2009 r. w przypadku pierwszej tury ankiet oraz na 30 listopada 2009 r. w odniesieniu do drugiej tury. Do końca listopada 2009 r. ankietę odesłało 66 respondentów, co stanowi 5% badanych.

### 3.1.5. Charakterystyka narzędzia badawczego, sposobu przetwarzania danych i prezentacji wyników

Opracowane narzędzie badawcze zostało przetestowane w ramach badania wstępnego. Po uwzględnieniu uwag respondentów biorących udział w badaniu pilotażowym skonstruowano ostateczny formularz ankiety, który składał się z 26 pytań podzielonych na następujące grupy tematyczne:

- pytania wprowadzające;
- pytanie dotyczące modelu współpracy rady nadzorczej i zarządu;

---

<sup>29</sup> Badanie było realizowane w czasie, gdy nie obowiązywały jeszcze wybrane zapisy *Ustawy z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym*, Dz. U. 2009, nr 77, poz. 649. Zgodnie z art. 86 ust. 3 (który zaczął obowiązywać od listopada 2009 r.) tej ustawy w jednostkach, w których rada nadzorcza liczy nie więcej niż 5 członków, zadania komitetu audytu mogą być powierzone całej radzie. Obowiązek utworzenia komitetu audytu wynikał z *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* (niemających charakteru aktu prawnego).

<sup>30</sup> Do każdego formularza ankiety dołączono kopertę zwrotną oraz znaczek pocztowy. Do wysyłanych do poszczególnych spółek formularzy ankiety dołączony został list przewodni, wystosowany przez kierownika Zakładu Rachunkowości Finansowej na Wydziale Zarządzania UŁ. W pierwszym etapie badania, przeprowadzonym wśród członków rad nadzorczych zasiadających w pięcioosobowych radach, uzyskano niski poziom zwrotu, dlatego w drugim etapie badania do rad nadzorczych liczących więcej niż 5 członków wysłano również po 5 ankiet.

- pytania dotyczące komunikacji zarządu i rady nadzorczej;
- pytania dotyczące systemu informacyjnego rachunkowości funkcjonującego w danym przedsiębiorstwie;
- pytania dotyczące funkcjonowania w przedsiębiorstwach komórki audytu wewnętrznego oraz komitetu audytu;
- pytania dotyczące odpowiedzialności rad nadzorczych za zgodność sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności z ustawą o rachunkowości, wynikającej z art. 4a niniejszej ustawy.

Sformułowane w ramach kwestionariusza pytania zostały, na potrzeby analizy, podzielone na trzy główne kategorie odzwierciedlające problemy badawcze podejmowane w teoretycznej części opracowania. Tym samym wyodrębniono trzy główne kategorie dotyczące:

- usytuowania rady nadzorczej w spółce kapitałowej;
- funkcjonowania rady nadzorczej w odniesieniu do systemu informacyjnego rachunkowości;
- odpowiedzialności rad nadzorczych za wiarygodność systemu rachunkowości.

W opracowanym na potrzeby badania kwestionariuszu ankiety zastosowano następujące rodzaje pytań:

- 2 pytania metryczkowe, dotyczące doświadczenia i kwalifikacji członków rad nadzorczych (jedno z powyższych pytań miało charakter zamknięty z jednym wariantem odpowiedzi, drugie natomiast zostało skonstruowane z wykorzystaniem siedmiostopniowej skali Likerta);
- 2 pytania skonstruowane z wykorzystaniem siedmiostopniowej skali Likerta;
- 1 pytanie półotwarte kafeteryjne bez ograniczenia liczby wskazań odpowiedzi, z ostatnim wariantem odpowiedzi otwartym;
- 21 pytań zamkniętych z jednym wariantem odpowiedzi.

Opracowane w ramach kwestionariusza ankiety pytania nie zawierały sformułowań, pojęć i definicji, których zrozumienie wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu rachunkowości. Zakres tematyczny pytań pozwalał na udzielanie odpowiedzi *ad hoc*, tzn. bez sprawdzania pewnych danych w umowie spółki, statucie, sprawozdaniach finansowych, dokumentach wewnętrznych spółki itp.

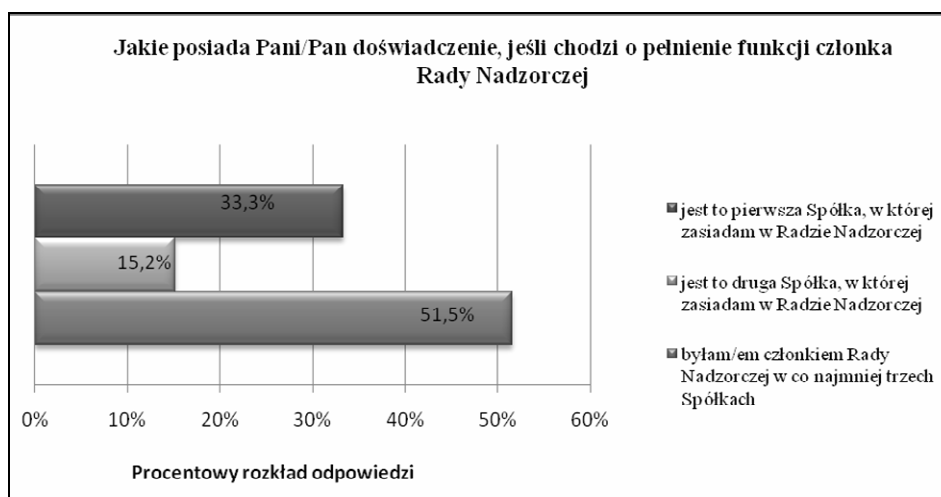
Przyjęto założenie, że w sytuacji, w której więcej niż 20% formularza pozostało niewypełnione, uznaje się dany formularz ankiety jako nieważny.

Wyniki badania zostały zgromadzone i opracowane oraz przedstawione w formie graficznej z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego Excel.

### 3.2. Rada nadzorcza we współczesnej publicznej spółce kapitałowej – zestawienie opinii respondentów

#### 3.2.1. Obszary funkcjonowania rad nadzorczych w publicznych spółkach kapitałowych

Niezwykle ważne z punktu widzenia pełnienia roli członka rady nadzorczej jest odpowiednie przygotowanie merytoryczne oraz doświadczenie. Większość badanych respondentów posiadało duże doświadczenie, jeśli chodzi o pełnienie funkcji członka rady nadzorczej. Spośród badanych ponad 51% zasiadało w radach nadzorczych w co najmniej 3 spółkach. Dla 33,3% badanych spółka, w której pełnili funkcję członka rady nadzorczej w momencie badania, była ich pierwszą spółką (por. rys. 3.3).



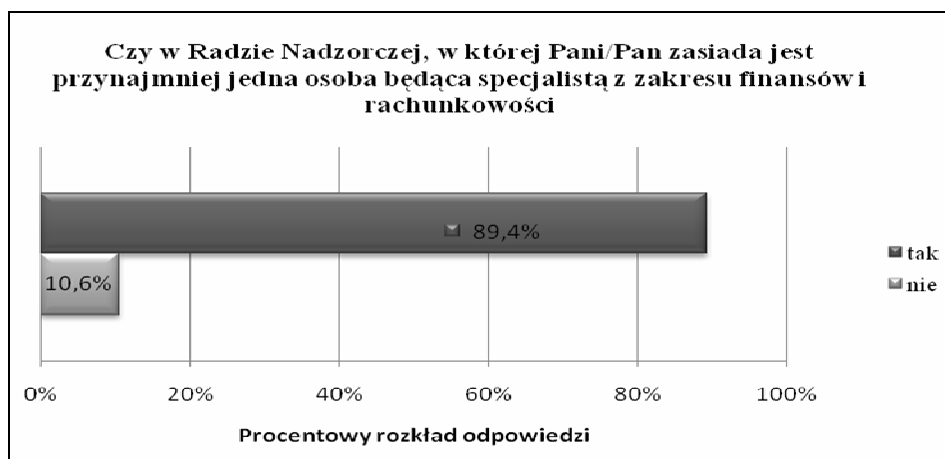
Rys. 3.3. Doświadczenie respondentów w zakresie pełnienia funkcji członka rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne

Istotną jest informacja, że 89,4% badanych zadeklarowało, iż w radzie nadzorczej, w której zasiadają, przynajmniej jedna osoba jest specjalistą z zakresu finansów i rachunkowości (por. rys. 3.4). Informacja ta jest niezwykle pozytywna, szczególnie w obliczu nowych zadań, jakie pojawiają się przed członkami rad nadzorczych.

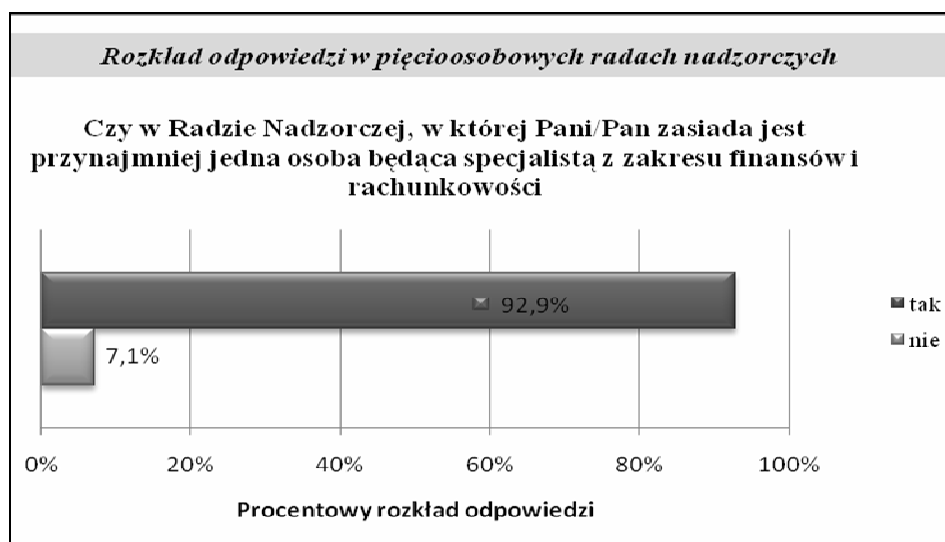
Interesujących spostrzeżeń dostarcza analiza odpowiedzi respondentów, dotyczących zasiadania w gronie rad nadzorczych specjalistów z zakresu rachunkowości i finansów, w podziale na rady pięcioosobowe i liczące więcej niż 5 członków. Ponad 92% respondentów zasiadających w pięcioosobowych

radach nadzorczych odpowiedziało, że w swoim gronie posiada specjalistę z zakresu finansów i rachunkowości. W przypadku rad nadzorczych liczących więcej niż 5 członków odsetek odpowiedzi świadczących o zasiadaniu w gronie rady nadzorczej specjalisty z zakresu rachunkowości wyniósł 83,3% (por. rys. 3.5–3.6).



Rys. 3.4. Specjaliści z zakresu finansów i rachunkowości w badanych spółkach

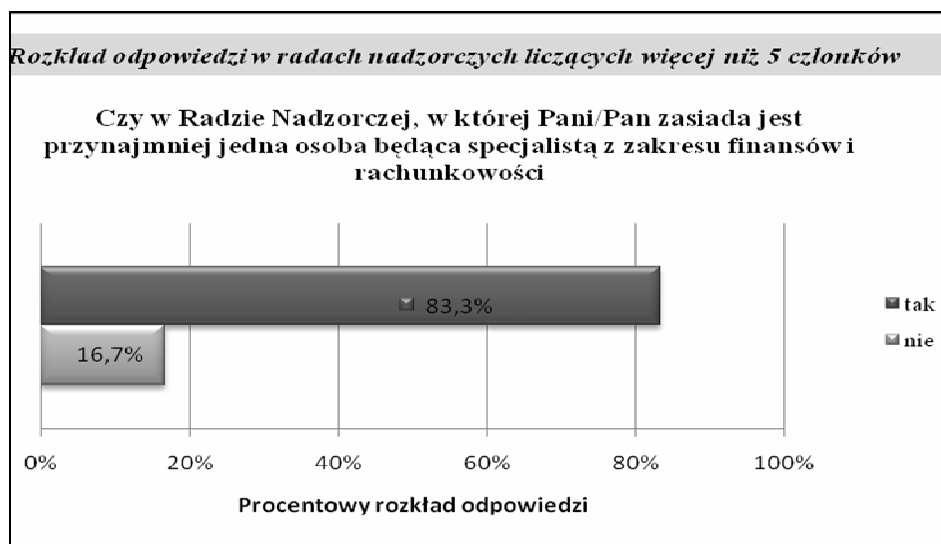
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3.5. Specjaliści z zakresu finansów i rachunkowości w gronie pięcioosobowych rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne

Można zatem stwierdzić, że liczna rada nadzorcza nie gwarantuje, że znajdzie się w jej gronie specjalista z zakresu rachunkowości.



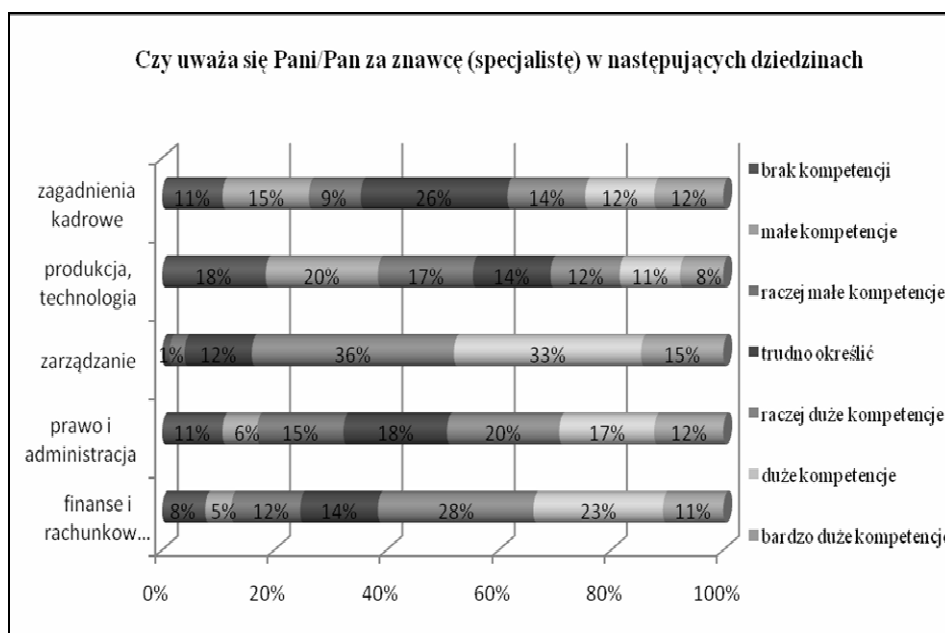
Rys. 3.6. Specjaliści z zakresu finansów i rachunkowości w gronie rad nadzorczych liczących więcej niż 5 członków

Źródło: opracowanie własne

Spośród wszystkich badanych 15% stwierdziło, że posiada niewielkie kompetencje w zakresie zagadnień kadrowych, 12% natomiast uznało, że posiada duże doświadczenie w tej materii. Tylko 8% respondentów przyznało, że jest specjalistą z zakresu produkcji i technologii. Aż 48% pytanych odpowiedziało, że posiada duże lub bardzo duże kompetencje z zakresu zarządzania. Zaledwie 1% respondentów zaznaczyło odpowiedź świadczącą o braku kompetencji z zakresu zarządzania. Można zauważyć, że w porównaniu do pozostałych wymienionych dziedzin najwięcej respondentów zadeklarowało, że posiada wiedzę z zakresu zarządzania (84% respondentów odpowiedziało, iż posiada bardzo duże, duże i raczej duże kompetencje z zakresu zarządzania). Jeżeli chodzi o prawo i administrację, to 11% respondentów przyznało, że dziedzina ta jest im zupełnie obca (15% badanych odpowiedziało, iż posiada raczej niewielkie kompetencje z zakresu prawa). Jednocześnie specjalistami z zakresu prawa było 29% badanych (17% posiadało duże i 12% bardzo duże doświadczenie w tej dziedzinie) (por. rys. 3.7).

Do braku kompetencji z zakresu finansów i rachunkowości przyznało się tylko 8% respondentów (jest to istotne stwierdzenie, szczególnie z punktu widzenia celu badania). Prawie jedna trzecia respondentów uznała, że posiada

raczej duże kompetencje z zakresu rachunkowości, natomiast aż 34% badanych uważało się za specjalistę z tej dziedziny (23% posiada duże i 11% bardzo duże doświadczenie z zakresu rachunkowości). Tym samym 74% respondentów odpowiedziało, że posiada pewną (część ocenia ją jako mniejszą, część jako większą) wiedzę z zakresu finansów i rachunkowości. Dwie osoby przyznały, że są specjalistami z innej dziedziny niż wymienione w formularzu ankiety, tj. z zakresu informatyki oraz elektroenergetyki<sup>31</sup>.



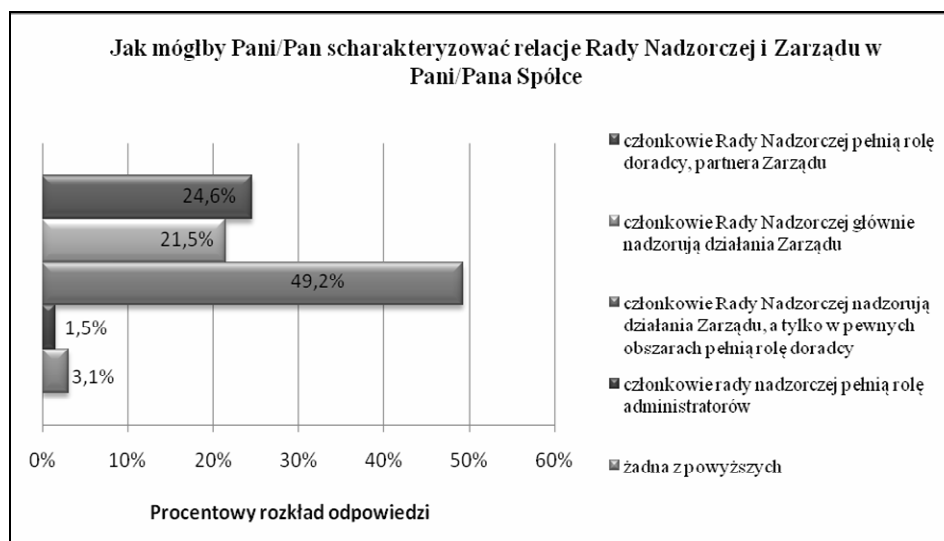
Rys. 3.7. Doświadczenie i kwalifikacje badanych członków rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne

Szczególnie istotne z punktu widzenia niniejszego opracowania jest pytanie badawcze dotyczące modelu współpracy zarządu i rady nadzorczej. Co ciekawe, 49,2% respondentów uznało, że w ich spółce rada nadzorcza głównie nadzoruje

<sup>31</sup> Należy zauważyć, że powyższe wyniki są w dużej mierze zbieżne z wynikami badań prowadzonych w latach 1996, 2000, 2006 przez pracowników Uniwersytetu Łódzkiego i Uniwersytetu z Lund w Szwecji. Można dostrzec jednak wyraźne zmiany w zakresie kompetencji osób powoływanych do rad nadzorczych. O ile w 1996 r. udział członków rad nadzorczych deklarujących duże doświadczenie z zakresu finansów i rachunkowości wynosił 21%, o tyle w 2006 r. wskaźnik ten wynosił 82%. Podobna sytuacja występuje, jeśli chodzi o wiedzę z zakresu zarządzania. W 1996 r. 31,5% respondentów deklarowało, że posiada duże doświadczenie z zakresu zarządzania, natomiast w 2006 r. aż 82%. Zob. P. Urbanek, *Ewolucja funkcji...*, s. 186–187.

działania zarządu, a tylko w pewnych obszarach pełni rolę doradcy. Aż 24,6% respondentów odpowiedziało, że pełnią oni rolę doradcy, partnera zarządu. Głównie nadzorem zajmuje się 21,5% respondentów (por. rys. 3.8)<sup>32</sup>.



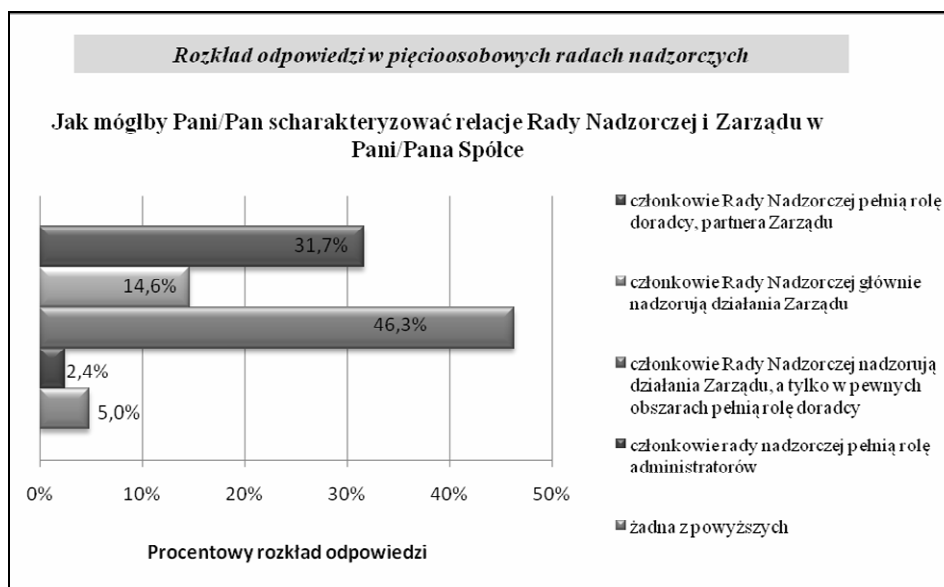
Rys. 3.8. Charakter relacji rady nadzorczej i zarządu w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne

Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące relacji rady nadzorczej i zarządu w pewnym stopniu powiązany jest z liczebnością samej rady (por. rys. 3.9–3.10).

<sup>32</sup> Wyniki badania przeprowadzonego w latach 2000–2002 na 85 spółkach pod kierunkiem naukowym J. Jeżaka wskazują, że 71% badanych członków rad nadzorczych uznało, iż rada nadzorcza powinna być organem opiniodawczym i doradczym zarządu. Zob. J. Jeżak, L. Bohdanowicz, *Struktura i formy...*, s. 106–107. W badaniu przeprowadzonym na 101 polskich spółkach w latach 1999–2000 pod kierunkiem S. Rudolfa udział członków rad nadzorczych uważających, że rada powinna być organem opiniodawczym i doradczym dla zarządu wynosił 87%. Zob. S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*, s. 55. Aby uzyskać porównywalność wyników w odniesieniu do modelu współpracy zarządu i rady nadzorczej, wynikających z badania przeprowadzonego przez autora oraz badań przygotowanych pod kierunkiem S. Rudolfa i J. Jeżaka, należy dokonać pewnej syntezy odpowiedzi sformułowanych przez autora w kwestionariuszu ankiety. Wydaje się, że należy połączyć dwie odpowiedzi w ramach pytania przedstawionego na rys. 3.8. Odpowiedź świadcząca o tym, że członkowie rad nadzorczych pełnią rolę doradcy, partnera zarządu należy połączyć z odpowiedzią, iż członkowie rad nadzorczych nadzorują działania zarządu, a tylko w pewnych obszarach pełnią rolę doradcy. Po połączeniu tych odpowiedzi udział respondentów, według których członkowie rady nadzorczej powinni pełnić rolę doradcy zarządu (w mniejszym lub większym zakresie) wynosi 78% (i kształtuje się na podobnym poziomie, jak w przedstawionych badaniach prowadzonych pod kierownictwem S. Rudolfa czy J. Jeżaka).

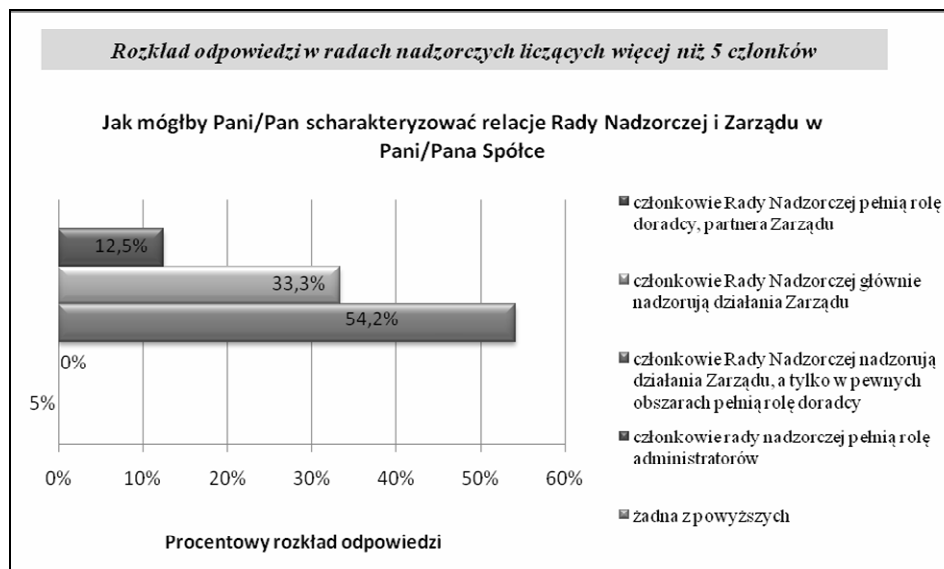
Zarówno w radach nadzorczych pięcioosobowych, jak i radach bardziej licznych dominował pogląd, że rada nadzorcza nadzoruje działania zarządu, a tylko w pewnych obszarach pełni rolę doradcy.



Rys. 3.9. Charakter relacji rady nadzorczej i zarządu w pięcioosobowych radach nadzorczych  
Źródło: opracowanie własne

W radach nadzorczych liczących pięć osób aż 31,7% respondentów odpowiedziało, że pełnią w spółce rolę doradcy, partnera zarządu, podczas gdy w radach nadzorczych liczących więcej niż 5 osób analogicznej odpowiedzi udzieliło 12,5% respondentów. Wyniki badania wskazują, że współpraca zarządu i rady nadzorczej ma szerszy charakter w przypadku mniej licznej rady. Z drugiej strony rady nadzorcze liczące więcej niż 5 członków w większym stopniu zajmowały się nadzorowaniem działania zarządu – takiej odpowiedzi udzieliło 33,3% respondentów (jednocześnie odpowiedzi takiej udzieliło 14% respondentów zasiadających w pięcioosobowych radach). Żaden z respondentów zasiadających w radzie, która liczy więcej niż 5 członków, nie odpowiedział, że pełni w spółce rolę administratora, podczas gdy 2,4% respondentów pochodzących z pięcioosobowych rad nadzorczych udzieliło takiej odpowiedzi. Co ciekawe, 46,3% respondentów pochodzących z pięcioosobowych rad nadzorczych przyznało, że nadzorują działania zarządu, a tylko w pewnych obszarach pełnią rolę doradcy, podczas gdy analogicznej odpowiedzi udzieliło 54,2% respondentów zasiadających w radach liczących więcej niż 5 osób.





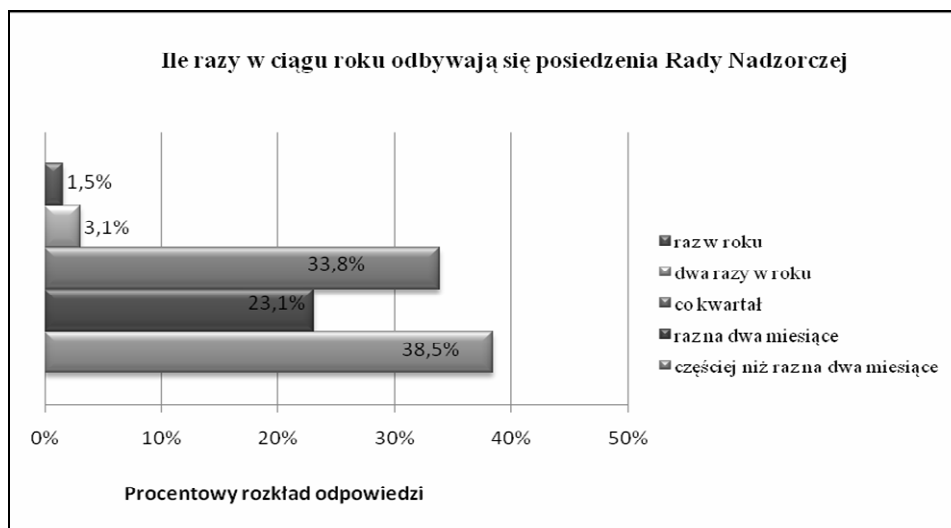
Rys. 3.10. Charakter relacji rady nadzorczej i zarządu w radach nadzorczych liczących więcej niż 5 członków

Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi respondentów dotyczące modelu współpracy zarządu i rady potwierdzają tendencję, na którą zwraca się uwagę w literaturze, polegającą na coraz większej aktywności rad nadzorczych w funkcjonowaniu spółek. Wyniki badania wskazują, że członkowie rad nadzorczych nie ograniczają się w swoich działaniach wyłącznie do wytycznych kodeksu spółek handlowych (nadzorowanie wszelkich obszarów działalności spółki). Aż 38,5% badanych odpowiedziało, że posiedzenia rady nadzorczej odbywają się częściej niż raz na dwa miesiące. Informacja ta jest szczególnie cenna z punktu widzenia konstruowania przez autora propozycji pakietu informacyjnego, który zarząd powinien sporządzać na potrzeby rady nadzorczej. Zbliżony odsetek respondentów (33,8%) udzielił odpowiedzi, że posiedzenia rady nadzorczej w ich spółkach odbywają się raz na kwartał (por. rys. 3.11).

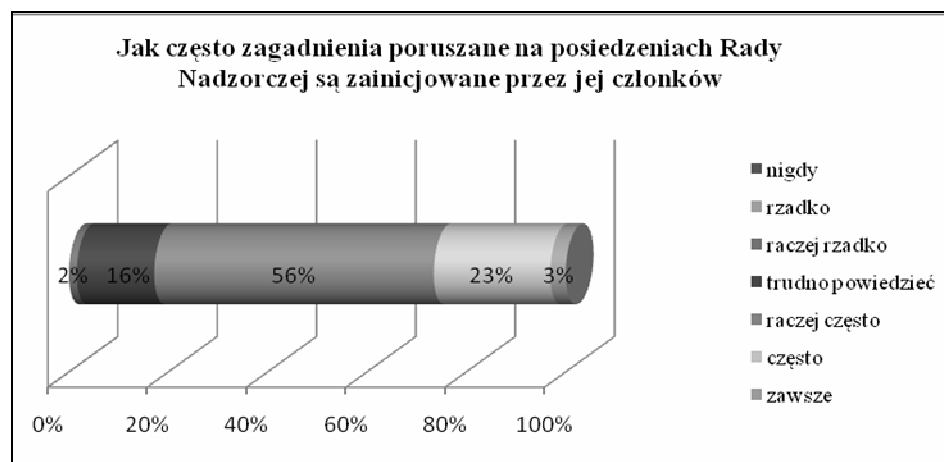
Jedynie 1,5% respondentów przyznało, że rada nadzorcza, w której zasiadają, spotyka się tylko raz w roku.

Biorąc pod uwagę wyniki niniejszego badania można stwierdzić, że zagadnienia, które omawiane są w trakcie posiedzeń rady nadzorczej, inicjowane są przez samych członków rady (56% respondentów odpowiedziało, że zagadnienia te inicjowane są przez radę raczej często, natomiast 23% respondentów przyznało, że często), co świadczy o dużym zaangażowaniu członków rad nadzorczych w proces decyzyjny (por. rys. 3.12).



Rys. 3.11. Częstotliwość odbywania się posiedzeń rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne



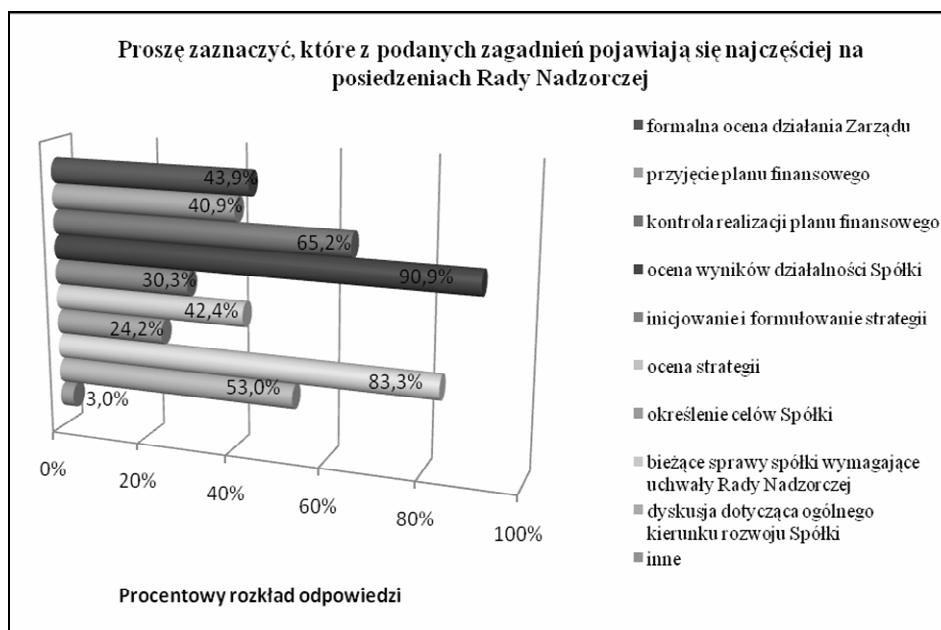
Rys. 3.12. Inicjowanie przez członków rad nadzorczych spraw poruszanych na posiedzeniach w opinii respondentów

Uwaga: pytanie zaczerpnięte z: P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 372

Źródło: opracowanie własne

Spośród wymienionych zagadnień, które najczęściej pojawiają się na posiedzeniach rady nadzorczej, najwięcej respondentów zaznaczyło „ocenę wyników działalności spółki”. Odsetek respondentów, którzy zaznaczyli tę odpowiedź, wynosił 90,9% (por. rys. 3.13). W związku z tym, iż trudno wyobrazić sobie

analizę wyników spółki, która nie opiera się na systemie informacyjnym rachunkowości, wydaje się, że podstawowym źródłem informacji, z którego korzystali członkowie rad nadzorczych przy ocenie wyników działalności spółki jest rachunkowość.



Rys. 3.13. Zagadnienia pojawiające się najczęściej na posiedzeniach rady nadzorczej w opinii respondentów

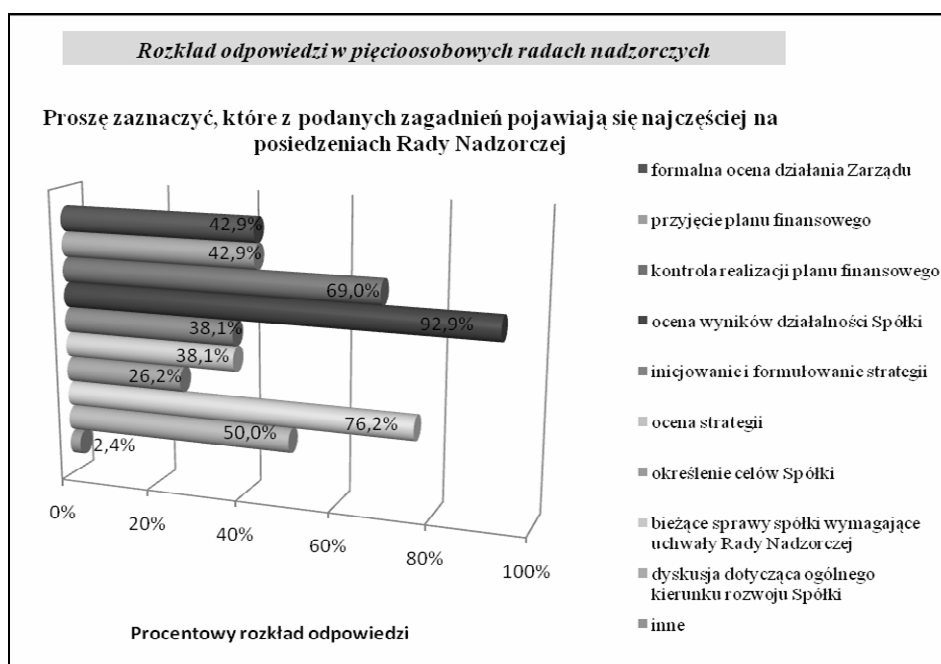
Uwaga: respondenci mogli zaznaczać więcej niż jedną odpowiedź, dlatego poszczególne warianty odpowiedzi nie sumują się do 100%

Źródło: opracowanie własne

Aż 83,3% respondentów odpowiedziało, że na posiedzeniach członkowie rady nadzorczej najczęściej zajmują się bieżącymi sprawami spółki, wymagającymi uchwały rady. Znaczna część badanych (65,2%) przyznała, że w trakcie posiedzeń zajmują się kontrolą realizacji planu finansowego. Odpowiedź świadcząca o tym, że rada nadzorcza inicjuje i formułuje strategię spółki w trakcie posiedzeń zaznaczyło 30,3% badanych. Jednocześnie 42,4% respondentów uznało, że w trakcie posiedzeń ocenia strategię. Tylko 24,2% respondentów zaznaczyło odpowiedź potwierdzającą fakt, że w trakcie posiedzeń rada zajmuje się określaniem celów spółki. Ponad dwa razy więcej respondentów przyznało, że w trakcie posiedzeń prowadzone są dyskusje dotyczące ogólnego kierunku rozwoju spółki. W tym miejscu należy podkreślić, że 43,9% spośród

badanych odpowiedziało, iż w trakcie posiedzeń zajmuje się formalną oceną działalności zarządu<sup>33</sup>.

Warto również prześledzić rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zagadnień pojawiających się najczęściej na zebraniach rady w podziale na odpowiedzi udzielone przez członków rad nadzorczych pięcioosobowych oraz bardziej licznych rad nadzorczych (por. rys. 3.14–3.15).



Rys. 3.14. Zagadnienia pojawiające się najczęściej na posiedzeniach pięcioosobowej rady nadzorczej w opinii respondentów

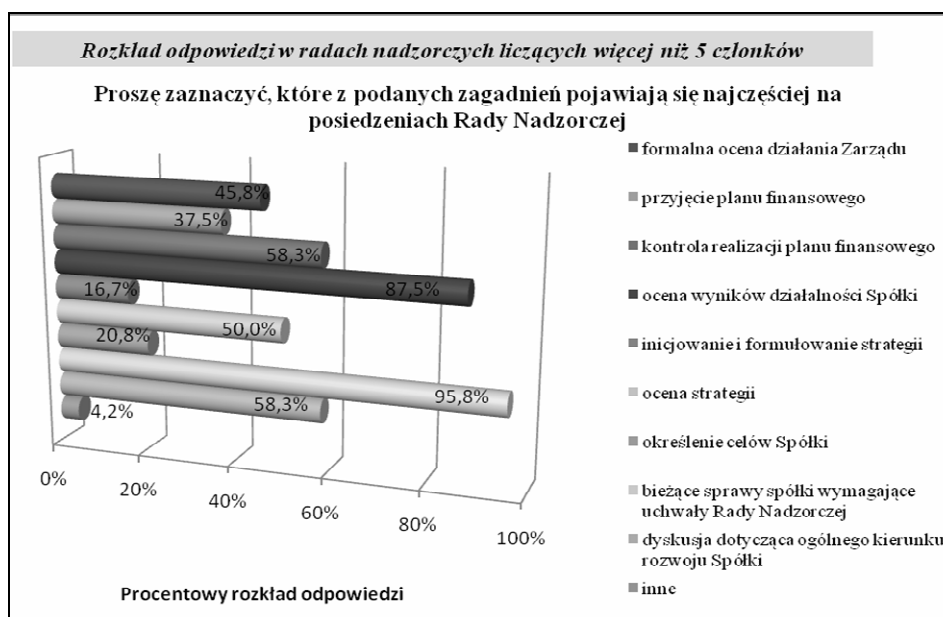
Uwaga: por. P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 372

Źródło: opracowanie własne

Niezwykle istotnym jest fakt, iż w pięcioosobowych radach nadzorczych zagadnieniem pojawiającym się najczęściej na posiedzeniach była ocena wyników działalności spółki (odpowiedzi takiej udzieliło 92,9% respondentów). W przypadku rad nadzorczych liczących więcej niż 5 członków zagadnieniem,

<sup>33</sup> Dla porównania w badaniu przeprowadzonym przez pracowników Uniwersytetu Łódzkiego i Uniwersytetu z Lund w Szwecji otrzymano następujące wyniki. W 2006 r. 96% respondentów powiedziało, że przedmiotem obrad jest kontrola realizacji planu finansowego. Jednocześnie formalnej oceny działalności zarządu w 2006 r. dokonywało 83% badanych. Aż 93% respondentów badanych w 2006 r. zadeklarowało, że w trakcie obrad członkowie rad nadzorczych zajmują się dyskusją nad ogólnym kierunkiem działalności spółki. Zob. P. Urbanek, *Ewolucja funkcji ...*, s. 193.

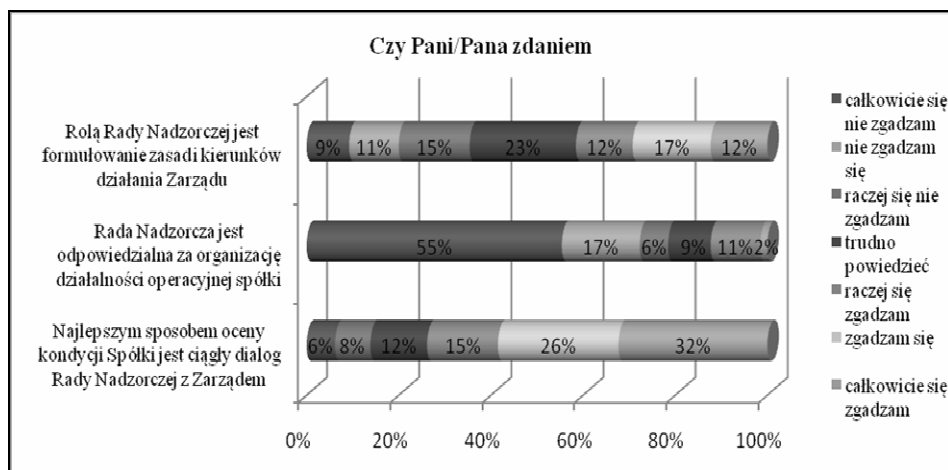
które najczęściej pojawiało się na posiedzeniach były bieżące sprawy spółki, wymagające uchwały rady (odpowiedzi takiej udzieliło 95,8% respondentów). Powyższe odpowiedzi należałoby odnieść do omawianego wcześniej modelu współpracy rady i zarządu. Zarysowuje się w tym zakresie pewna zależność, ośóż więcej respondentów zasiadających w radach nadzorczych pięcioosobowych, w porównaniu do rad bardziej licznych, zadeklarowało, iż pełnią rolę partnera, doradcy zarządu, jednocześnie ta sama grupa respondentów przyznała, że w większym stopniu zajmuje się oceną wyników działalności. Dodatkowo, pięcioosobowe rady nadzorcze częściej niż rady nadzorcze liczące więcej niż 5 członków zajmowały się inicjowaniem i formułowaniem strategii. Widać wyraźnie, że respondenci pochodzący z rad pięcioosobowych zaznaczali odpowiedzi świadczące o ich większej aktywności w funkcjonowaniu spółki. Rady nadzorcze liczące więcej niż 5 członków częściej w trakcie posiedzeń zajmują się oceną strategii spółki, czyli działaniem charakteryzującym się mniejszym zaangażowaniem (por. rys. 3.15).



Rys. 3.15. Zagadnienia pojawiające się najczęściej na posiedzeniach rady nadzorczej liczącej więcej niż 5 członków w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne

Większość spośród wszystkich badanych odpowiedziało, że całkowicie się zgadza lub raczej się zgadza ze stwierdzeniem, że „najlepszym sposobem oceny kondycji spółki jest ciągły dialog rady nadzorczej z zarządem”. Tylko 6% badanych całkowicie nie zgadza się z powyższym stwierdzeniem (por. rys. 3.16).



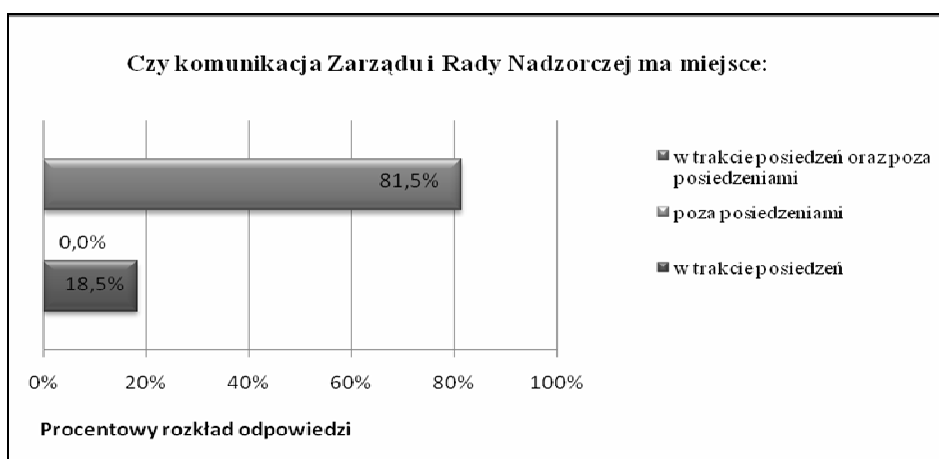
Rys. 3.16. Wybrane zadania rady nadzorczej w opinii respondentów  
 Uwaga: pytanie zaczerpnięte z: P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny...*, s. 374–375  
 Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do stwierdzenia, że „rolą rady nadzorczej jest formułowanie zasad i kierunków działania zarządu” opinie respondentów były zróżnicowane, chociaż przeważały odpowiedzi wyrażające mniejszą lub większą aprobatę. Jednak tylko 12% badanych odpowiedziało, że całkowicie zgadza się z tym stwierdzeniem, natomiast 9% badanych uznało, że całkowicie się z nim nie zgadza. Podważa to w pewnym sensie przekonanie wyrażane w literaturze, że rada nadzorcza powinna tworzyć ramy działania zarządu. Istotnych spostrzeżeń dostarcza analiza kolejnego stwierdzenia, otóż 55% badanych całkowicie się nie zgadza ze stwierdzeniem, że „rada nadzorcza jest odpowiedzialna za organizację działalności operacyjnej spółki” (17% respondentów nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a 6% raczej się nie zgadza). Co zaskakujące, 13% respondentów jest innego zdania. Świadczy to o swoistym „pomieszaniu” kompetencji organów w badanych spółkach. Brak wyraźnego podziału kompetencji, w szczególności wynikających wprost z przepisów prawa, może być niepokojący.

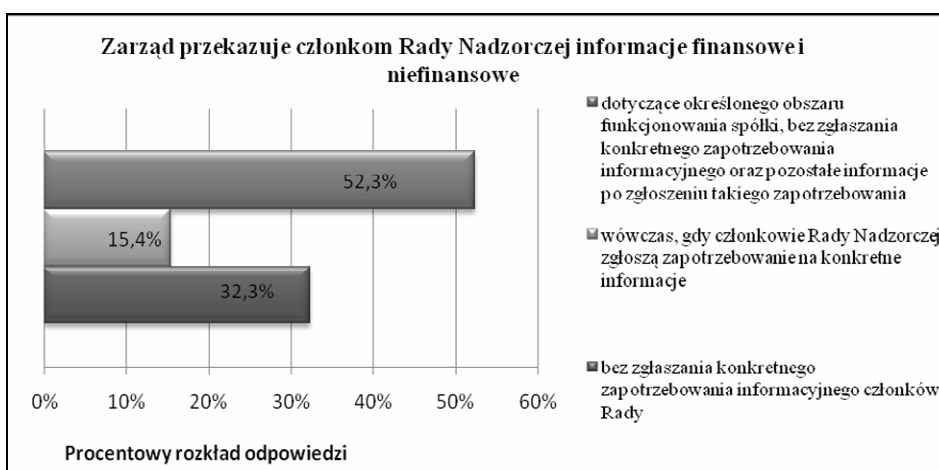
### 3.2.2. Komunikacja między zarządem a organem nadzoru z wykorzystaniem informacji pochodzących z systemu rachunkowości

Zdaniem autora, obszarem, który determinuje skuteczność funkcjonowania organów w spółce kapitałowej, jest komunikacja. Odpowiednio zorganizowany system komunikacji pozwala optymalnie wykorzystać potencjał, jaki „drzemie” w zarządzie, jak i radzie nadzorczej.

Większość respondentów (81,5%) odpowiedziało, że komunikacja zarządu z radą nadzorczą ma miejsce nie tylko w trakcie posiedzeń, ale również poza posiedzeniami. Należy zwrócić uwagę, że 18,5% respondentów przyznało, iż komunikacja rady nadzorczej i zarządu w ich spółce odbywa się wyłącznie w trakcie posiedzeń (por. rys. 3.17).



Rys. 3.17. Forma komunikacji zarządu i rady nadzorczej w opinii respondentów  
Źródło: opracowanie własne

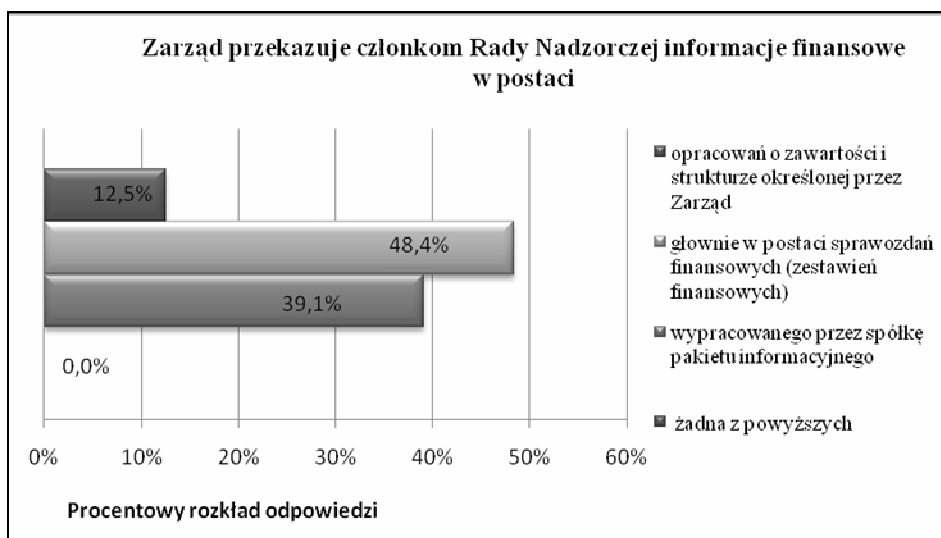


Rys. 3.18. Sposób komunikacji zarządu i rady nadzorczej w opinii respondentów  
Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi udzielone przez respondentów na pytanie dotyczące sposobu komunikacji zarządu i rady nadzorczej wskazują, że w większości (52,3%) badanych spółek zarząd dostarcza radzie informacje w sprawie określonego

obszaru funkcjonowania spółki bez zgłaszania zapotrzebowania na te informacje, jednocześnie pozostałe informacje przekazuje radzie, gdy ta wyraźnie o nie poprosi (por. rys. 3.18). Tym samym większość respondentów wskazało, że w spółkach, w których pełnią funkcję członka rady nadzorczej, zarząd tylko w pewnym zakresie przekazuje informacje z własnej inicjatywy. Istnieje więc w tych spółkach niebezpieczeństwo, że zarząd zatai przed radą niekorzystne dla niego informacje. Rada nadzorcza może nie wymagać pewnych informacji, ze względu na to, iż po prostu nie wie o ich istnieniu. Z drugiej strony 32,3% badanych odpowiedziało, że zarząd przekazuje radzie informacje bez konkretnego zapotrzebowania informacyjnego.

Niezwykle ważnym z punktu widzenia celów niniejszego opracowania jest kanał komunikacji zarządu i rady nadzorczej, w tym zwłaszcza w zakresie informacji o charakterze finansowym. Z odpowiedzi respondentów wynika, że zarząd przekazuje radzie nadzorczej informacje finansowe głównie w postaci sprawozdań finansowych (zestawień finansowych) – taką odpowiedź zaznaczyło 48,4% badanych (por. 3.19).



Rys. 3.19. Kanały komunikacji między zarządem i radą nadzorczą w zakresie informacji finansowych w opinii respondentów

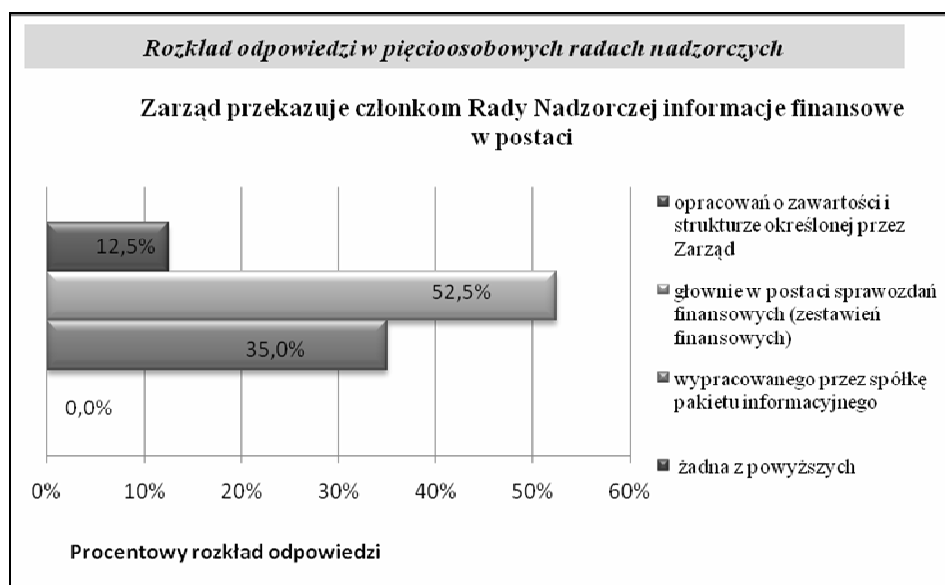
Źródło: opracowanie własne

Istotna część członków rad nadzorczych, którzy wzięli udział w badaniu, komunikuje się z zarządem za pomocą wypracowanego przez spółkę pakietu informacyjnego (39,1% respondentów zaznaczyło taką odpowiedź). Pozwala to spojrzeć optymistycznie na nowe zadania, jakie pojawiają się przed członkami rad nadzorczych. Niemniej jednak, jak pokazały odpowiedzi na poprzednie



pytania, członkowie rad nadzorczych w większości spółek musieli zgłaszać zapotrzebowanie na niektóre informacje, co oznacza, że w spółkach tych nie wykorzystywano wypracowanego przez oba organy pakietu informacyjnego. Mogło to również oznaczać, że opracowany pakiet informacyjny okazał się niewystarczający w danej rzeczywistości gospodarczej (szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że począwszy od roku 2008 spółki zaczęły odczuwać skutki kryzysu gospodarczego).

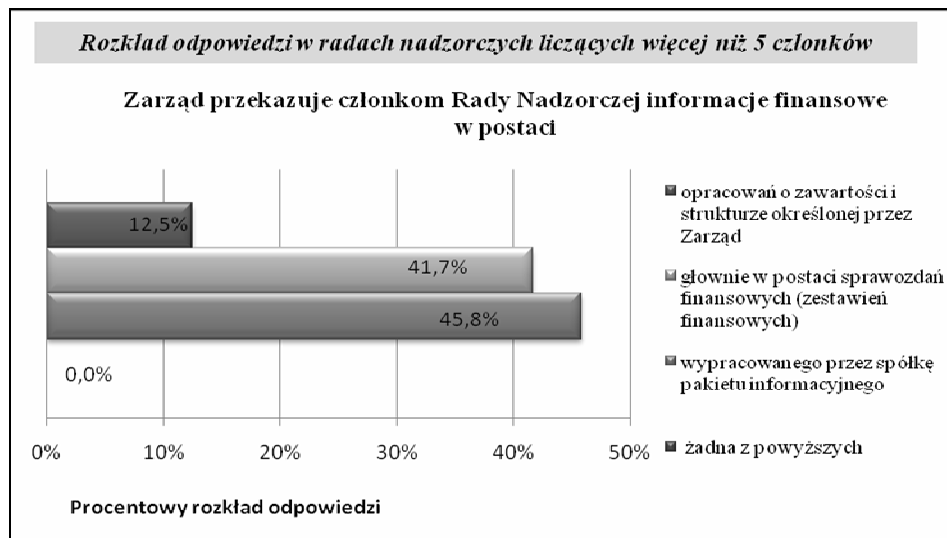
Należy zauważyć, że w przypadku rad nadzorczych liczących więcej niż 5 członków zarząd przekazywał radzie informacje w postaci wypracowanego przez spółkę pakietu informacyjnego w opinii aż 45,8% respondentów. W odniesieniu do rad pięcioosobowych odsetek ten wynosił 35% (por. 3.20–3.21). Może to oznaczać, że konieczność koordynacji przepływu informacji między organami w spółce, w przypadku rad nadzorczych wieloosobowych, wymusiła na organach opracowanie pakietu informacyjnego.



Rys. 3.20. Kanały komunikacji między zarządem i radą nadzorczą w zakresie informacji finansowych w opinii respondentów pochodzących z pięcioosobowych rad nadzorczych

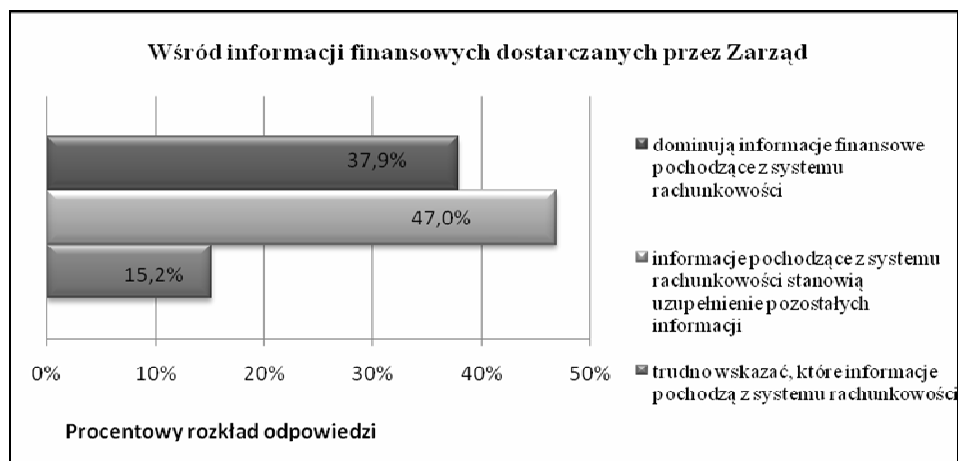
Źródło: opracowanie własne

Zdecydowanie więcej członków pięcioosobowych rad nadzorczych (w porównaniu do rad nadzorczych liczących więcej niż 5 członków), biorących udział w badaniu, zadeklarowało, że otrzymują informacje od zarządu głównie w postaci sprawozdań finansowych (por. rys. 3.20–3.21).



Rys. 3.21. Kanały komunikacji między zarządem i radą nadzorczą w zakresie informacji finansowych w opinii respondentów pochodzących z rad nadzorczych liczących więcej niż 5 osób  
Źródło: opracowanie własne

Mimo, że respondenci – w pytaniu dotyczącym kanałów komunikacji informacji finansowych – odpowiedzieli, że zarząd przekazuje radzie informacje głównie w postaci sprawozdań finansowych (48,4% badanych) (por. rys. 3.19), to w pytaniu dotyczącym znaczenia informacji uzyskanych z systemu rachunkowości 47% badanych uznało, że informacje finansowe pochodzące z systemu rachunkowości stanowią uzupełnienie pozostałych informacji finansowych (por. 3.22).

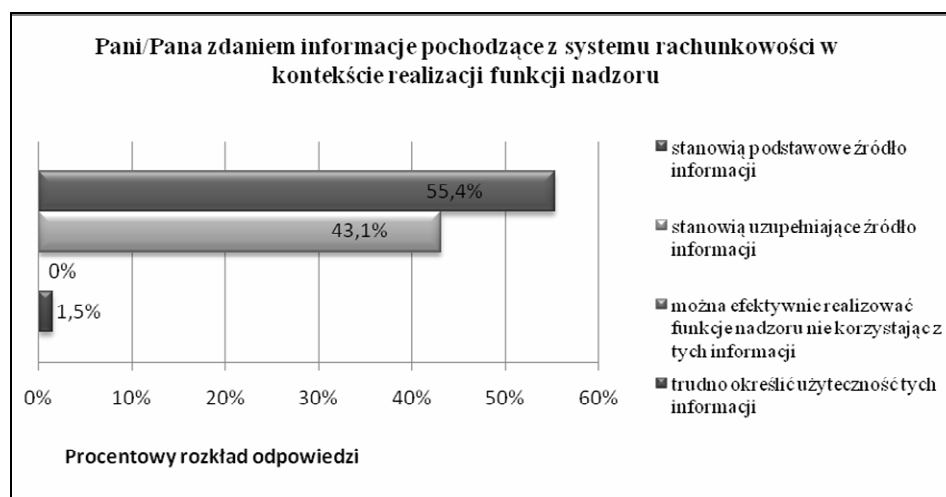


Rys. 3.22. System rachunkowości pośród innych źródeł informacji finansowych w opinii respondentów  
Źródło: opracowanie własne

Z drugiej strony 15,2% respondentów odpowiedziało, że trudno wskazać, które informacje pochodzą z systemu rachunkowości. Można przypuszczać, biorąc pod uwagę powyższą niespójność odpowiedzi, że odsetek respondentów, którzy nie wiedzieli, jakiego typu informacje pochodzą z systemu rachunkowości, jest większy niż wskazane 15,2%.

Spośród badanych 37,9% odpowiedziało, że informacje uzyskane z systemu rachunkowości przeważają nad innymi informacjami finansowymi przekazywanymi przez zarząd.

Należy zaznaczyć, że **w opinii respondentów system rachunkowości stanowi podstawowe źródło informacji w realizacji funkcji nadzoru**. Odpowiedzi takiej udzieliło 55,4% badanych (por. rys. 3.23). Co istotne, żaden z respondentów nie zaznaczył odpowiedzi świadczącej o tym, że można efektywnie realizować funkcje nadzoru, nie korzystając z informacji dostarczanych przez system rachunkowości.

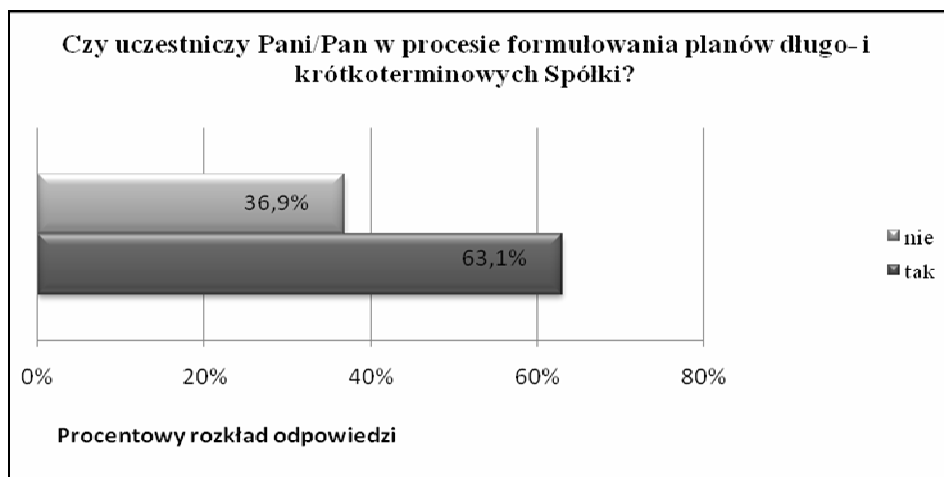


Rys. 3.23. Znaczenie informacji pochodzących z systemu rachunkowości w realizacji funkcji nadzoru w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne

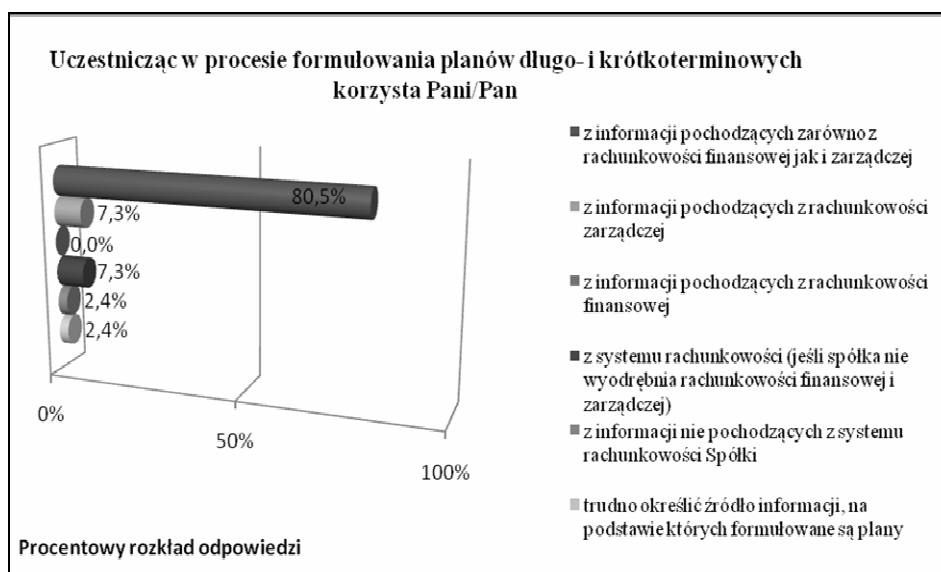
Dla 43,1% badanych system rachunkowości stanowił uzupełniające źródło informacji w odniesieniu do realizacji funkcji nadzoru.

Większość respondentów zadeklarowało, że uczestniczy w procesie formułowania planów długookresowych (por. rys. 3.24). Jednocześnie powyższe wyniki ponownie potwierdzają tezę, że współcześnie członkowie rady nadzorczej wspierają zarząd, zwłaszcza w zakresie planowania.



Rys. 3.24. Uczestnictwo członków rady nadzorczej w procesie formułowania planów długo- i krótkoterminowych w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3.25. Wykorzystanie przez członków rad nadzorczych systemu rachunkowości w procesie formułowania planów długo- i krótkookresowych w opinii respondentów

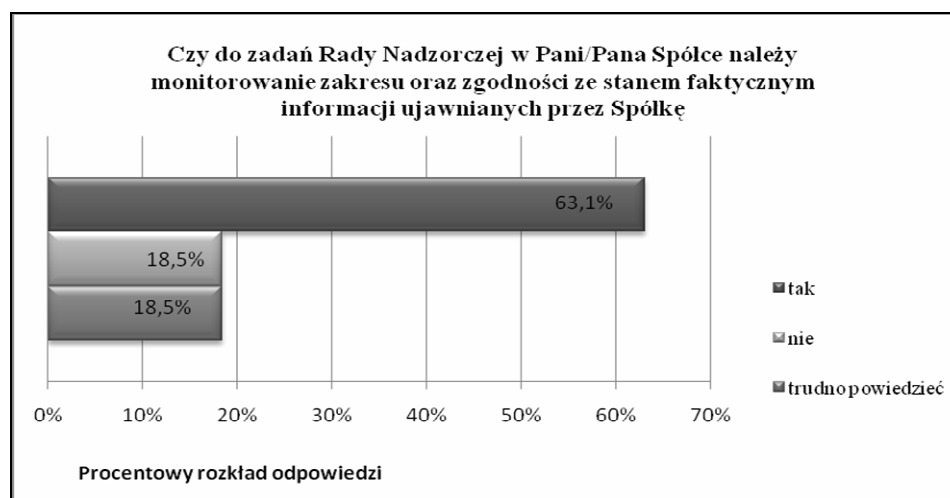
Źródło: opracowanie własne

Należy zauważyć, że spośród tych respondentów, którzy uczestniczą w procesie formułowania planów, 80,5% deklaruje, że korzysta w tym celu zarówno z rachunkowości finansowej, jak i zarządczej (por. rys. 3.25). Informacja ta jest

podwójnie pozytywna, z jednej strony świadczy o tym, że w większości badanych spółek funkcjonują dwie klasy rachunkowości. Z drugiej natomiast wskazuje, że członkowie rad nadzorczych są w stanie odróżnić informacje pochodzące z systemu rachunkowości finansowej od informacji pochodzących z systemu rachunkowości zarządczej.

Jedynie 7,3% respondentów odpowiedziało, że korzysta z informacji pochodzących z systemu rachunkowości, w którym nie są wyodrębnione systemy rachunkowości finansowej i zarządczej.

Większość odpowiedzi respondentów, dotyczących szczególnego zadania rad nadzorczych, jakim jest monitorowanie zakresu oraz zgodności ze stanem faktycznym informacji ujawnianych przez spółki, jest zgodna z zaleceniami OECD, Komisji Europejskiej, *Dobrymi praktykami spółek notowanych na GPW*, no i wreszcie ustawą o biegłych rewidentach i ich samorządzie w tym zakresie. Aż 63,1% respondentów odpowiedziało, że rada jest odpowiedzialna za ujawniane przez spółkę informacje (por. rys. 3.26). Jest to niezwykle cenna informacja, świadcząca o właściwym rozumieniu przez większość respondentów roli członka rady nadzorczej we współczesnym przedsiębiorstwie.

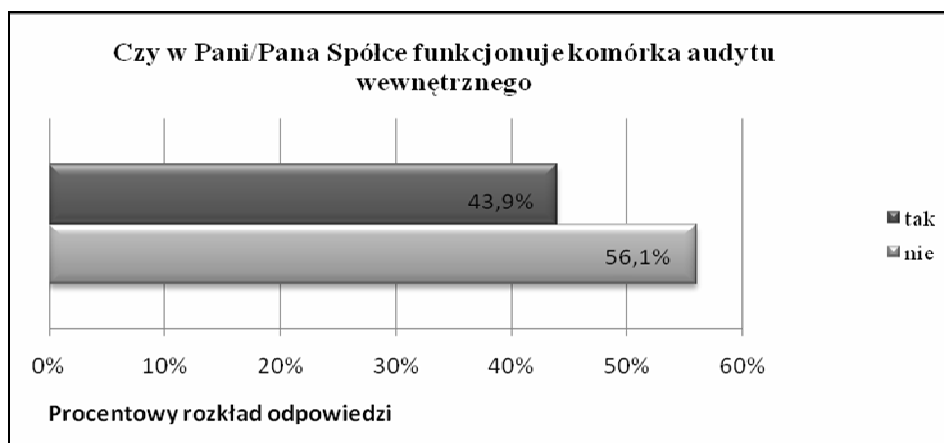


Rys. 3.26. Monitorowanie zakresu oraz zgodności ze stanem faktycznym informacji ujawnianych przez spółkę jako zadanie rady nadzorczej w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne

Niepokojącym może wydawać się natomiast fakt, że 18,5% respondentów odpowiedziało, iż do zadań rady nadzorczej nie należy monitorowanie ujawnianych przez spółkę informacji i tyle samo respondentów nie ma w tej materii zdania.

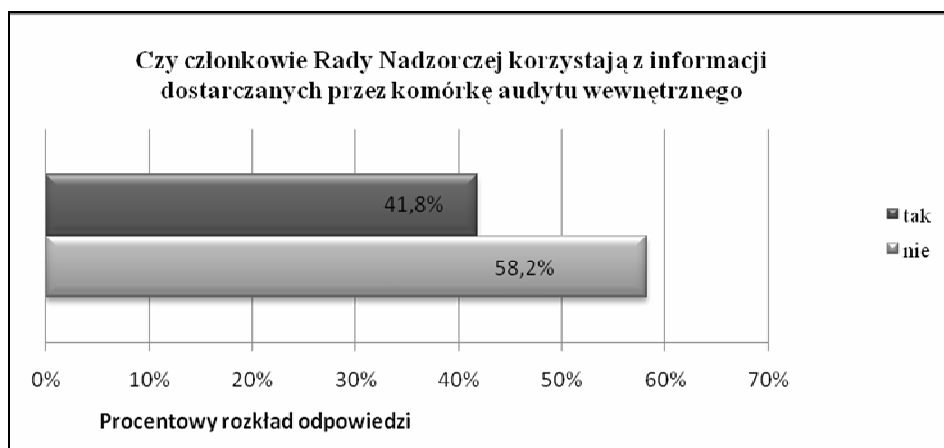
Należy zauważyć, że 56,1% respondentów odpowiedziało, że w spółce, w której pełnią funkcję członka rady nadzorczej, nie funkcjonuje komórka audytu wewnętrznego (por. rys. 3.27).



Rys. 3.27. Występowanie w spółkach, w których respondenci zasiadali w radach nadzorczych, komórki audytu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne

Tym samym członkowie rad nadzorczych w tych spółkach pozbawieni są niezwykle ważnego narzędzia usprawniającego realizację procesu nadzoru.

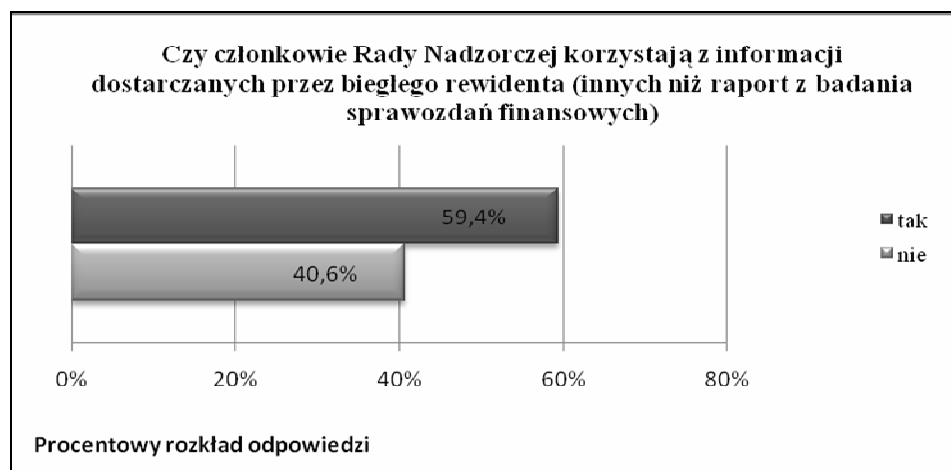


Rys. 3.28. Wykorzystanie przez członków rad nadzorczych informacji z audytu wewnętrznego w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo, aż 58,2% respondentów, spośród tych którzy odpowiedzieli, że w spółce, w której pełnią funkcję członka rady nadzorczej, działa audyt wewnętrzny, przyznało, iż nie korzysta z informacji dostarczanych przez komórkę audytu wewnętrznego (por. rys. 3.28). Zatem nawet w sytuacji, gdy w spółce istnieje audyt wewnętrzny, to i tak w większości spółek nie wspomaga on członków rady nadzorczej w realizacji ich zadań.

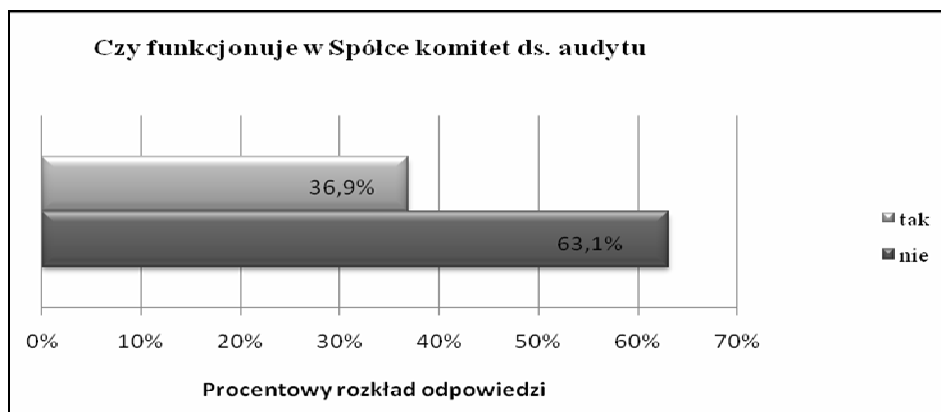
Znacznie więcej respondentów przyznało, że korzysta z informacji dostarczanych przez biegłego rewidenta, innych niż raport z badania sprawozdań finansowych. Odpowiedzi takiej udzieliło 59,4% respondentów (por. rys. 3.29). Jest to o tyle istotne, iż rada nadzorcza powinna być informowana przez biegłego rewidenta o ewentualnych konfliktach z zarządem czy też o znaczących nieprawidłowościach ujawnionych w trakcie badania.



Rys. 3.29. Wykorzystanie przez członków rad nadzorczych informacji dostarczanych przez biegłego rewidenta w opinii respondentów  
Źródło: opracowanie własne

Większość respondentów, tj. 63,1% odpowiedziało, że w spółkach, w których pełnią funkcję członka rady nadzorczej, nie funkcjonuje komitet audytu (por. rys. 3.30)<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Należy pamiętać, że w okresie, gdy realizowane było badanie, spółki nie były zobowiązane żadnym aktem prawnym do utworzenia komitetu audytu. Obowiązek ten został nałożony m.in. na spółki giełdowe dopiero na mocy ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie. Biorąc pod uwagę zadania rad nadzorczych we współczesnej rzeczywistości prawno-gospodarczej, trudno sobie wyobrazić sprawne ich realizowanie bez komitetu audytu, który zgodnie z ustawą o biegłych rewidentach i ich samorządzie odpowiedzialny jest m.in. za monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej.



Rys. 3.30. Istnienie komitetu audytu w spółkach, w których respondenci pełnią funkcje członka rady nadzorczej

Źródło: opracowanie własne

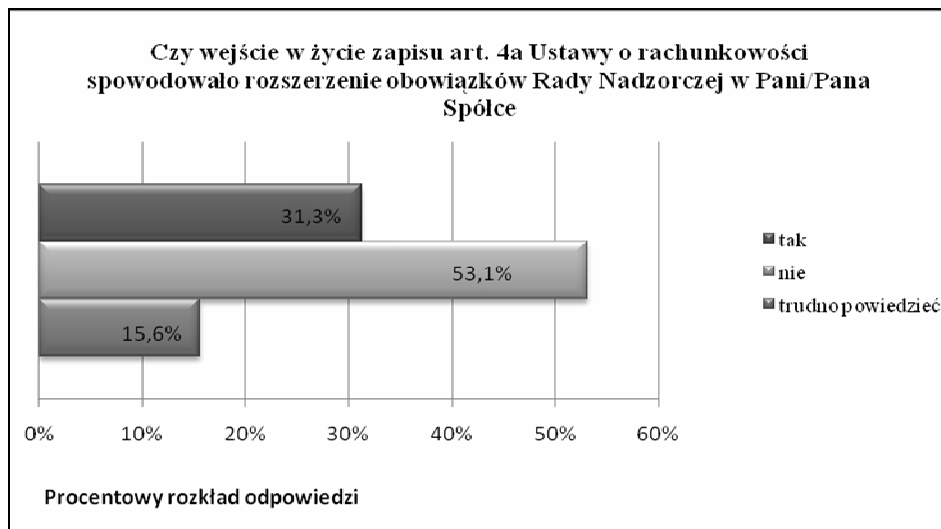
### 3.2.3. Odpowiedzialność rad nadzorczych za wiarygodność systemu informacyjnego rachunkowości

Zagadnienie odpowiedzialności rad nadzorczych za wiarygodność systemu rachunkowości nabiera nowego znaczenia w gospodarce naznaczonej przez kryzys. Rada nadzorcza zarówno w czasie kryzysu, jak i w czasie rozwoju gospodarczego powinna stać na straży wiarygodności podstawowego systemu informacyjnego przedsiębiorstwa.

Interesujący wydaje się fakt, iż 53,1% spośród badanych uważa, że wejście w życie art. 4a ustawy o rachunkowości nie spowodowało rozszerzenia obowiązków rady nadzorczej w ich spółce (por. rys. 3.31). Należy przypuszczać, że mamy do czynienia z sytuacją, w której członkowie rad nadzorczych, biorący udział w badaniu, przed wejściem w życie art. 4a ustawy o rachunkowości realizowali już zadania wynikające z tego artykułu (co wydaje się nieco wątpliwe). Możliwy jest też alternatywny wariant, zgodnie z którym członkowie rad nadzorczych nie są świadomi zadań, jakie wynikają z art. 4a ustawy o rachunkowości. Tylko 31,3% respondentów odpowiedziało, że nowe zapisy ustawy o rachunkowości, odnoszące się do rady nadzorczej, spowodują rozszerzenie obowiązków rady nadzorczej.

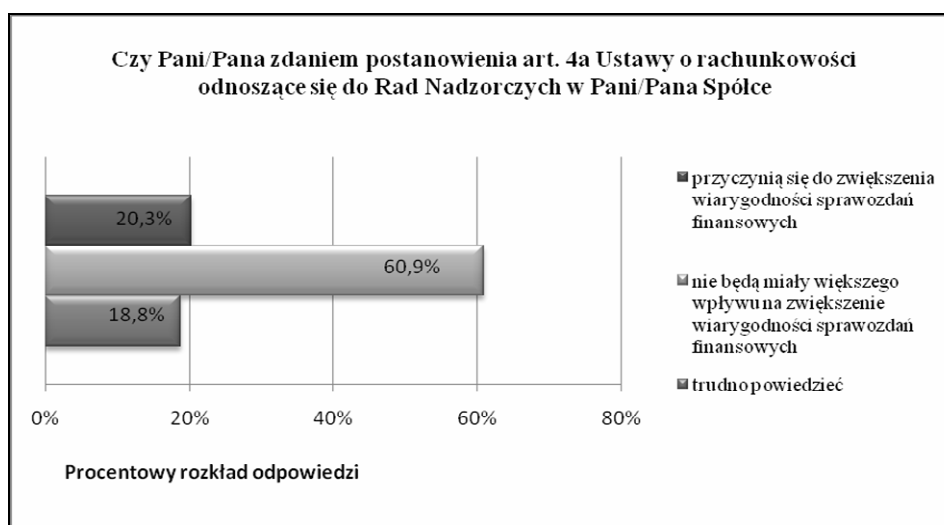
Konsekwentnie 60,9% badanych uznało, że nowe zapisy ustawy o rachunkowości, odnoszące się do członków rad nadzorczych, nie będą miały większego wpływu na zwiększenie wiarygodności sprawozdań finansowych (por. rys. 3.32).





Rys. 3.31. Rozszerzenie obowiązków rady nadzorczej poprzez wejście w życie art. 4a ustawy o rachunkowości w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne

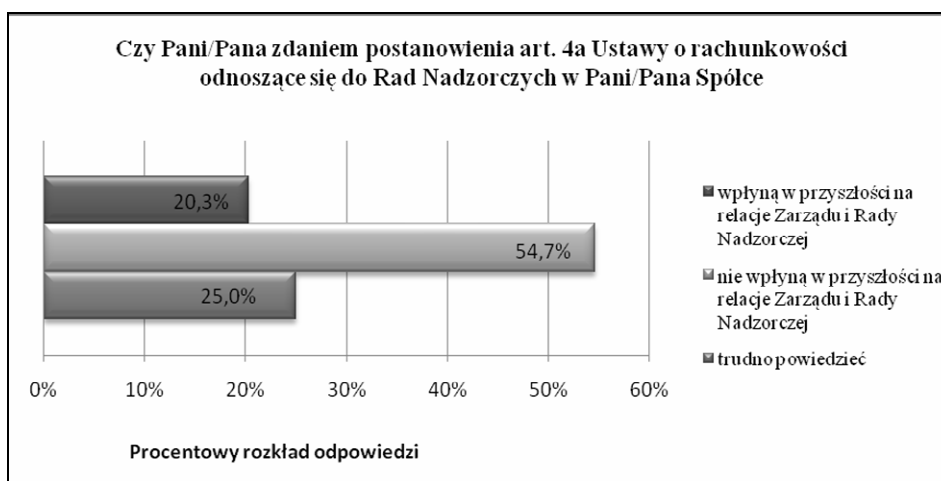


Rys. 3.32. Postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości a wiarygodność sprawozdań finansowych w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne

Aż 54,7% respondentów odpowiedziało, że postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości, odnoszące się do rad nadzorczych, nie wpłyną w przyszłości na relacje zarządu i rady nadzorczej. Tylko 20,3% badanych było odmiennego

zdania. Z kolei zdaniem 25% badanych trudno powiedzieć, czy postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości wpłyną w przyszłości na relacje organów w spółkach kapitałowych (por. rys. 3.33). Relatywnie duży udział odpowiedzi „trudno powiedzieć” wskazuje, że respondenci sami nie są pewni, jak zmiana prawa bilansowego wpłynie na ich funkcjonowanie. Nowa regulacja, wynikająca z art. 4a ustawy o rachunkowości, obowiązuje począwszy od sprawozdań finansowych sporządzanych za 2008 r., a więc problem jest stosunkowo nowy.

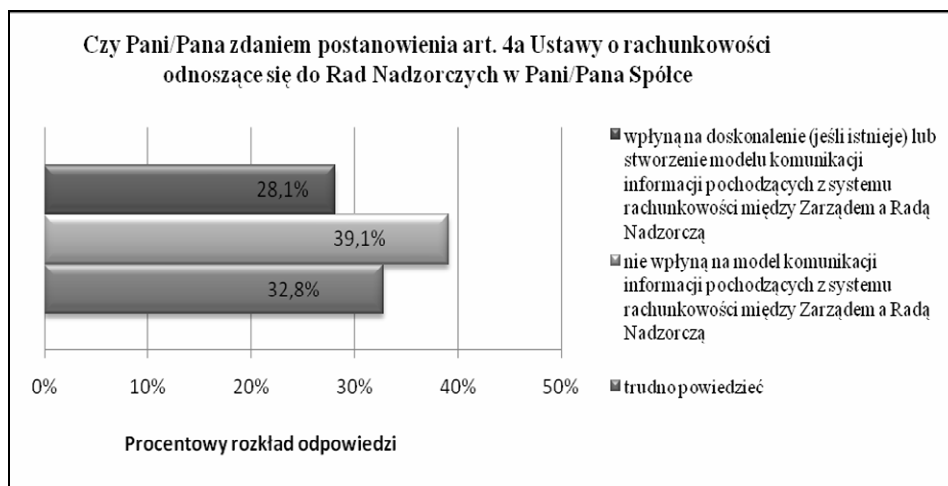


Rys. 3.33. Postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości a relacje zarządu i rady nadzorczej w opinii badanych

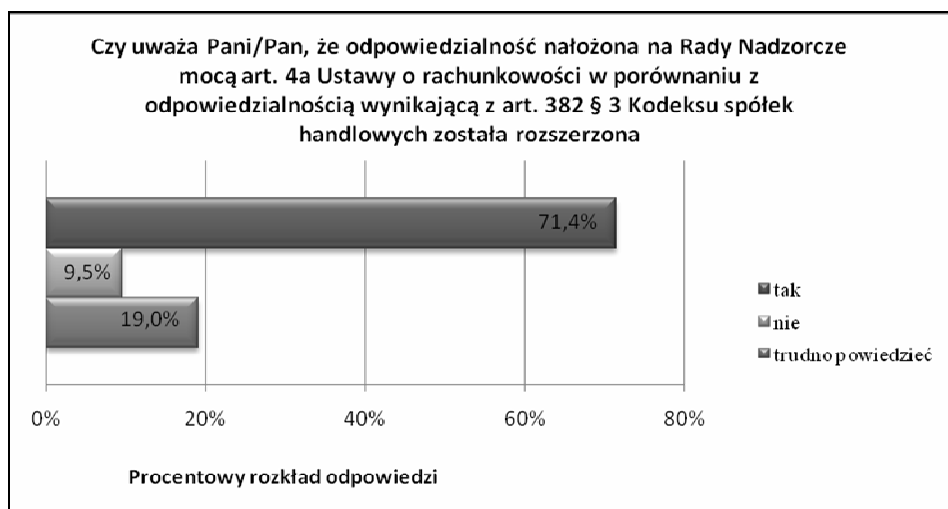
Źródło: opracowanie własne

Należy zauważyć, że spośród badanych aż 32,8% odpowiedziało, że trudno powiedzieć, czy postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości wpłyną na model komunikacji informacji z systemu rachunkowości między zarządem i radą nadzorczą. Aż 39,1% respondentów odpowiedziało, że postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości nie będą mieć wpływu na model komunikacji między organami spółki (por. rys. 3.34). Zdaniem autora, powyższe odpowiedzi wskazują, iż respondenci nie do końca rozumieją, na czym polegają ich nowe zadania wynikające z art. 4a ustawy o rachunkowości.

Podkreślić jednak należy, że aż 71,4% respondentów uznało, iż odpowiedzialność nałożona na rady nadzorcze mocą art. 4a ustawy o rachunkowości w porównaniu z odpowiedzialnością wynikającą z art. 382 § 3 k.s.h. została rozszerzona (por. rys. 3.35). Takie odpowiedzi świadczą o tym, że większość badanych zdaje sobie sprawę, iż ich sytuacja z punktu widzenia przepisów prawa uległa zmianie.



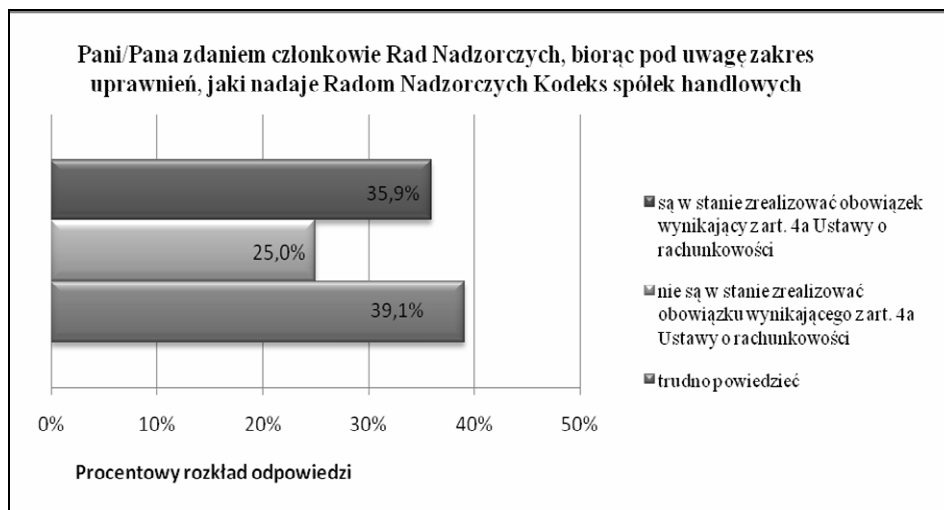
Rys. 3.34. Postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości a model komunikacji informacji z systemu rachunkowości między zarządem i radą nadzorczą w opinii badanych  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3.35. Odpowiedzialność rad nadzorczych wynikająca z art. 4a ustawy o rachunkowości oraz art. 282 k.s.h. w opinii badanych  
Źródło: opracowanie własne

Swoistą wskazówką do zrozumienia postawy respondentów może być fakt, iż 35,9% badanych uznało, że są w stanie wywiązać się z obowiązków, które nakłada art. 4a ustawy o rachunkowości, biorąc dodatkowo pod uwagę uprawnienia, jakie nadaje członkom rad nadzorczych kodeks spółek handlowych.

Z kolei aż 39,1% respondentów odpowiedziało, że trudno powiedzieć, czy członkowie rad nadzorczych są w stanie zrealizować powyższy obowiązek (por. rys. 3.36).



Rys. 3.36. Uprawnienia rad nadzorczych wynikające z kodeksu spółek handlowych a obowiązki wynikające z art. 4a ustawy o rachunkowości w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone badanie ankietowe pozwoliło pozyskać wiele istotnych, z punktu widzenia niniejszego opracowania, informacji. Przede wszystkim uzyskano odpowiedź na pytanie dotyczące roli członków rad nadzorczych, biorących udział w badaniu, we współczesnym przedsiębiorstwie. Ważne wydają się również wyniki badania w zakresie wykorzystania przez członków rad nadzorczych informacji pochodzących z systemu rachunkowości czy odpowiedzialności rady za ten system.

### 3.3. Współczesna rada nadzorcza a system rachunkowości – wnioski sformułowane na podstawie badania

Rozważania prowadzone w tej części rozdziału należy zacząć od uwagi dotyczącej ograniczenia w formułowaniu wniosków – ze względu na niski poziom zwrotu ankiet należy je traktować jako jedynie obrazujące orientacyjny stan zjawiska. Bez wątpienia jednak wnioski sformułowane na podstawie wyników

badania ankietowego stanowią uzupełnienie rozważań prowadzonych w teoretycznej części opracowania oraz są punktem odniesienia przy konstruowaniu pakietu informacyjnego dla członków rad nadzorczych<sup>35</sup>.

### 3.3.1. Członkowie rad nadzorczych jako nadzorujący działania zarządu oraz pełniący rolę doradcy

Wnioski pochodzące z badania pozwalają na sformułowanie ogólnej charakterystyki członków rady nadzorczej, biorących w nim udział. Większość badanych członków rad nadzorczych posiada dużą wiedzę z zakresu rachunkowości oraz prawa i administracji. Niemniej jednak dziedziną najbliższą badanym jest zarządzanie. Znajomość przepisów prawa oraz wiedza z zakresu rachunkowości są niezwykle cenne w realizacji procesu nadzoru, dlatego biorący udział w badaniu członkowie rad nadzorczych jawią się jako profesjonalnie przygotowani. Co więcej, większość respondentów przyznała, że w swoim gronie posiada przynajmniej jednego specjalistę z dziedziny finansów i rachunkowości. Należy zatem przypuszczać, że nadzór nad systemem rachunkowości prowadzony jest w badanych spółkach na poziomie dobrym lub bardzo dobrym.

Analiza wyników badania pozwala na stwierdzenie, że w większości badanych spółek występuje model współpracy zarządu i rady nadzorczej, na który zwraca się szczególną uwagę w literaturze. Polega on na aktywnym uczestnictwie, mieszczącym się jednak w zakresie kompetencji, jakie nakłada kodeks spółek handlowych – rady nadzorczej w określonych obszarach funkcjonowania spółki. Większość członków rad nadzorczych przyznało, że w spółce zajmuje się głównie nadzorowaniem działań zarządu, a jedynie w pewnych obszarach pełni funkcję doradcy zarządu. Warto zauważyć, że respondenci pochodzący z pięciosobowych rad nadzorczych, częściej niż ci pochodzący z rad nadzorczych bardziej licznych, wskazywali, że pełnią w spółce rolę partnera zarządu. Może wynikać to z tego, iż łatwiej nawiązać partnerskie relacje z zarządem wtedy, gdy rada nadzorcza jest mniej liczna.

Aktywne uczestnictwo rad nadzorczych w funkcjonowaniu spółek potwierdzone zostało również częstotliwością odbywania się ich posiedzeń. Członkowie rad nadzorczych, którzy podlegali badaniu, przyznali, że spotykają się na

---

<sup>35</sup> Z problemem niskiej stopy zwrotu ankiet zmagali się również inni badacze zagadnienia funkcjonowania rad nadzorczych. Spośród badających, z wykorzystaniem techniki badawczej w postaci ankiety, A. Peszko uzyskał stopę zwrotu 10,3%, L. Bohdanowicz 17,5%, S. Rudolf 6–7%. Zob. A. Peszko, *Nadzór korporacyjny w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 241–256; L. Bohdanowicz, *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 164; S. Rudolf, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*, s. 14.

posiedzeniach częściej niż raz na kwartał. Duża część respondentów odpowiedziała nawet, że posiedzenia rad nadzorczych odbywają się częściej niż raz na dwa miesiące. Tak częste posiedzenia bez wątpienia ułatwiają poznanie sytuacji spółki. Dodatkowo większość członków rad nadzorczych przyznała, iż sami inicjują zagadnienia poruszane w trakcie posiedzeń. Wśród zagadnień, które najczęściej pojawiają się na posiedzeniach, członkowie rad nadzorczych wskazywali: ocenę wyników działalności spółki, bieżące sprawy wymagające uchwały rady oraz kontrolę realizacji planu finansowego. Katalog tych zagadnień wyraźnie wskazuje na pełnienie przez radę funkcji typowo nadzorczych. Przysiąc jednak należy, że pewna liczba członków rad nadzorczych wskazywała, iż na posiedzeniach pojawiają się takie zagadnienia, jak: dyskusja dotycząca ogólnego kierunku rozwoju spółki, ocena strategii, inicjowanie i formułowanie strategii. Z kolei ta grupa zagadnień świadczy o pełnieniu przez rady funkcji doradczych.

Wyniki badania wskazały, iż nie ma bezwzględnej akceptacji dla pełnienia przez radę nadzorczą roli wizjonera działania spółki. Opinie są znacznie podzielone co do tego, czy rada powinna formułować kierunki działania zarządu.

Członkowie rad nadzorczych, biorący udział w badaniu, są świadomi, że najlepszym sposobem oceny kondycji spółki jest ciągły dialog z zarządem. Tym samym narzędziem rady nadzorczej we współczesnym przedsiębiorstwie powinien być sprawny system komunikacji z zarządem.

### 3.3.2. System informacyjny rachunkowości jako istotne narzędzie komunikacji między zarządem a radą nadzorczą

Wyniki badania pozwalają stwierdzić, że w badanych spółkach komunikacja zarządu i rady nadzorczej nie ograniczała się do posiedzeń rady. Organy w badanych spółkach komunikowały się zarówno w trakcie posiedzeń, jak i poza nimi. To kolejna przesłanka świadcząca o aktywnym uczestnictwie rad nadzorczych w funkcjonowaniu spółek.

Niezwykle ważny jest zakres informacji przekazywanych przez zarząd radzie nadzorczej. Powstaje wobec tego pytanie, w jakim stopniu rada sama określa zakres oraz rodzaj informacji przekazywanych przez zarząd? Wyniki badania wskazują, że w badanych spółkach zarząd przekazuje radzie nadzorczej informacje dotyczące określonego obszaru funkcjonowania spółki bez zgłaszania konkretnego zapotrzebowania informacyjnego oraz pozostałe informacje – po zgłoszeniu takiego zapotrzebowania. Tym samym rada nadzorcza ma pewien wpływ na to, jakie informacje otrzyma. Wskazuje to po raz kolejny na aktywne uczestnictwo rady w funkcjonowaniu spółki.

Rada nadzorcza otrzymuje od zarządu informacje finansowe w postaci głównie sprawozdań finansowych, choć w niektórych spółkach informacje te

mają postać wypracowanego pakietu informacyjnego. Należy zauważyć, że pakiet informacyjny występuje częściej w radach nadzorczych liczących więcej niż 5 osób w porównaniu do rad nadzorczych liczących mniej członków. Może to wynikać z faktu, iż pakiet informacyjny usprawnia proces komunikacji, co jest szczególnie ważne w radach nadzorczych wieloosobowych.

Informacje pochodzące z systemu rachunkowości, zdaniem członków rad nadzorczych, stanowią uzupełnienie pozostałych informacji finansowych przekazywanych przez zarząd. Część członków rad nadzorczych przyznała, że informacje pochodzące z systemu rachunkowości dominują wśród innych informacji finansowych przekazywanych przez zarząd. Należy w tym miejscu się zastanowić, dlaczego największa grupa badanych członków rad nadzorczych uznała, że informacje pochodzące z systemu rachunkowości stanowią uzupełnienie pozostałych informacji finansowych, przekazywanych przez zarząd. Możliwe, że zarząd, traktując członków rad nadzorczych jako zewnętrznych użytkowników systemu rachunkowości, przekazuje radzie tylko część informacji, które system ten generuje. Jak wcześniej ustalono, inicjatywa co do tego, jakie informacje przekazywane są radzie w dużej mierze leży po stronie zarządu. Należy wziąć pod uwagę również taką możliwość, że członkowie rad nadzorczych nie do końca potrafią zidentyfikować, które informacje pochodzą z systemu rachunkowości. Problem jest niezwykle istotny, gdyż jak sami członkowie rad nadzorczych przyznają, informacje pochodzące z systemu rachunkowości stanowią podstawowe źródło informacji niezbędne do realizacji funkcji nadzoru.

Większość członków rad nadzorczych, biorących udział w badaniu, uczestniczy w procesie formułowania planów długo- i krótkoterminowych. Jednocześnie ta grupa członków rad nadzorczych korzysta z informacji pochodzących zarówno z rachunkowości finansowej, jak i zarządczej.

Rada nadzorcza jest nie tylko użytkownikiem systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, ale również strażnikiem wiarygodności tego systemu. Wyniki badania ankietowego pozwalają stwierdzić, że do zadań rad nadzorczych należy m.in. monitorowanie zakresu oraz zgodności ze stanem faktycznym informacji ujawnionych przez spółkę. Można zatem stwierdzić, że w tym zakresie standardy nadzoru korporacyjnego, obowiązujące w badanych spółkach, zgodne są z wytycznymi międzynarodowych organizacji zajmujących się tym zagadnieniem. Pozwala to z optymizmem patrzeć na nabierający ostatecznych kształtów system nadzoru korporacyjnego w Polsce.

Ważnym źródłem informacji na temat spółki jest komórka audytu wewnętrznego. Większość członków rad nadzorczych przyznała, że w spółce, w której pełnią rolę organu nadzoru, nie funkcjonuje komórka audytu wewnętrznego. Co więcej, nawet tam, gdzie taka komórka istnieje, większość badanych członków rad nadzorczych nie korzysta z informacji dostarczanych przez audyt wewnętrzny. Członkowie rad nadzorczych korzystają natomiast z informacji

dostarczanych przez biegłego rewidenta. To niezwykle pozytywna informacja, gdyż członkowie rad nadzorczych we współczesnych przedsiębiorstwach powinni pełnić rolę „mediatora” między biegłym rewidentem i zarządem. Biegły rewident powinien zgłaszać radzie informacje o ewentualnych nieprawidłowościach w spółce oraz informacje o konfliktach z zarządem. Efektywna współpraca rady nadzorczej z biegłym rewidentem jest dodatkową gwarancją, że informacje ujawniane przez spółkę będą wiarygodne.

Bez wątpienia jednostką, która ma znaczący wpływ na wiarygodność informacji ujawnianych przez spółkę, szczególnie informacji pochodzących z systemu rachunkowości, jest komitet audytu. Większość badanych członków rad nadzorczych przyznała, że nie wyodrębniła ze swojego grona komitetu audytu. W tym zakresie w polskich publicznych spółkach akcyjnych zapewne zaszły zmiany w listopadzie 2009 r., kiedy to utworzenie komitetu audytu stało się obligatoryjne.

### 3.3.3. Ograniczony wpływ regulacji prawa bilansowego na rozszerzenie obowiązków rady nadzorczej związanych z systemem rachunkowości

Członkowie rad nadzorczych biorący udział w badaniu są świadomi, że odpowiedzialność za system rachunkowości, nałożona mocą art. 4a ustawy o rachunkowości, w porównaniu z odpowiedzialnością wynikającą z art. 382 § 3 k.s.h. została rozszerzona. Niemniej jednak rozszerzeniu tej odpowiedzialności nie towarzyszyły dodatkowe obowiązki, które rada nadzorcza miałaby realizować. W tej sytuacji można przypuszczać, że podlegający badaniu członkowie rad nadzorczych uznali, iż obecny nadzór nad systemem rachunkowości w ich spółkach jest na tyle kompleksowy, by wypełnić obowiązki wynikające z art. 4a ustawy o rachunkowości. Prawdopodobny jest również mniej optymistyczny wniosek, a mianowicie taki, że członkowie rad nadzorczych mogą nie zdawać sobie sprawy z konsekwencji zmiany prawa bilansowego dla swojego funkcjonowania.

Mało optymistyczny jest również pogląd członków rad nadzorczych, biorących udział w badaniu, na temat skuteczności wspomnianej zmiany prawa bilansowego. Ich zdaniem, postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości nie będą miały większego wpływu na zwiększenie wiarygodności sprawozdań finansowych. Czyli z jednej strony członkowie rad przyznają, że odpowiedzialność za system rachunkowości została rozszerzona, z drugiej natomiast twierdzą, iż nie zmienił się ich zakres obowiązków oraz sama zmiana prawa bilansowego nie wpłynie (a więc wbrew intencji ustawodawcy) na wiarygodność sprawozdań finansowych. Skuteczność zapisu art. 4a ustawy o rachunkowości jest uzależniona w dużej mierze od działań samej rady. To rada nadzorcza wspólnie z zarządem ma zapewnić m.in. zgodność sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności z ustawą o rachunkowości.



Rozwiązaniem tego problemu może być lepsza współpraca rady nadzorczej z zarządem w zakresie systemu rachunkowości. Jednak jak się okazuje, biorący udział w badaniu członkowie rad nadzorczych nie przewidują, by zapisy art. 4a ustawy o rachunkowości wpłynęły w przyszłości na relacje między powyższymi organami. Nie można na podstawie wyników badania otrzymać ostatecznej odpowiedzi, czy wspomniana zmiana prawa bilansowego wpłynie na doskonalenie lub stworzenie nowego modelu komunikacji między zarządem i radą nadzorczą w zakresie informacji pochodzących z systemu rachunkowości. Odpowiedzi w tym zakresie były bardzo różne, jednak największa grupa respondentów odpowiedziała, że taki proces nie będzie mieć miejsca.

Nie można również na podstawie wyników badania uzyskać jednoznacznej odpowiedzi dotyczącej tego, czy członkowie rady nadzorczej, biorąc pod uwagę zakres uprawnień, jaki nadaje radom nadzorczym kodeks spółek handlowych, są w stanie zrealizować obowiązki wynikające z art. 4a ustawy o rachunkowości. Zagadnienie to budzi największe wątpliwości wśród badanych członków rad nadzorczych. Największa grupa spośród badanych nie była w stanie ustosunkować się do tego zagadnienia ani pozytywnie, ani negatywnie. Przy czym należy zaznaczyć, iż większość badanych odpowiedziała, że postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości nie spowodowały rozszerzenia ich obowiązków.

Reasumując, należy podkreślić, że w szczególności w odniesieniu do pytań dotyczących odpowiedzialności rad nadzorczych za zgodność sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności z prawem bilansowym pojawiało się relatywnie dużo odpowiedzi, świadczących o tym, że badanym trudno było zająć konkretne stanowisko. Członkowie rad nadzorczych w większości nie udzielali kategorycznej odpowiedzi świadczącej o pozytywnym lub negatywnym stanowisku. Odpowiedzi typu „trudno powiedzieć” udzieliło aż 36% respondentów w pytaniu dotyczącym wpływu postanowień art. 4a ustawy o rachunkowości na model komunikacji między radą nadzorczą i zarządem oraz 39,1% w pytaniu, gdzie próbowano ustalić, czy członkowie rad nadzorczych (biorąc pod uwagę zakres uprawnień, jakie nadaje radzie kodeks spółek handlowych) są w stanie zrealizować obowiązki wynikające z art. 4a ustawy o rachunkowości.

Wnioski te wydają się szczególnie istotne. Są one również pewną wskazówką co do kierunku interpretacji wyników badania. Otóż przewaga odpowiedzi świadczących o tym, że postanowienia art. 4a ustawy o rachunkowości nie spowodują rozszerzenia obowiązków rad nadzorczych, może wynikać z nieznamomości konsekwencji rzeczowej regulacji. Należy zaznaczyć, iż problem jest wyjątkowo aktualny, nie wypracowano w tym zakresie wzorców praktycznych, co więcej, brakuje również opracowań teoretycznych na ten temat. Dlatego ewentualna nieznamomość przez członków rad nadzorczych powyższej materii jest w pewnym sensie usprawiedliwiona.



## **Rozdział 4. Pakiety informacyjne na potrzeby realizacji procesu nadzoru w publicznej spółce kapitałowej – propozycja własna**

*Aby móc właściwie wypełniać swoje obowiązki, członkowie rady muszą mieć pewność, iż będą mieli dostęp do precyzyjnych, istotnych i wartościowych oraz terminowo przekazywanych informacji<sup>1</sup>.*

### **4.1. Koncepcja pakietów informacyjnych – przyjęte założenia, ich funkcjonowanie oraz relacje między nimi**

Przedstawiona koncepcja jest opracowaniem autorskim, powstałym na bazie studiów literaturowych, wniosków wynikających z przeprowadzonego przez autora badania kwestionariuszowego oraz badania w postaci wywiadu bezpośredniego ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji<sup>2</sup>.

Głównym celem niniejszej koncepcji jest z jednej strony prezentacja obszarów informacyjnych istotnych z punktu widzenia realizacji procesu nadzoru, z drugiej natomiast opracowanie narzędzia komunikacji między radą nadzorczą i zarządem oraz między radą nadzorczą i interesariuszami, tj. pakietów informacyjnych.

Należy podkreślić, że zawartość poszczególnych pakietów informacyjnych jest jedynie sugerowana przez autora, organy w spółce kapitałowej mogą w zależności od potrzeb uszczegółowić owe pakiety lub zmniejszyć ich objętość.

Wkład własny autora w przygotowanie prezentowanej koncepcji polegał na:

1. Identyfikacji obszarów, w ramach działalności przedsiębiorstwa, które są szczególnie istotne z punktu widzenia realizacji procesu nadzoru.

---

<sup>1</sup> *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2004, [http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/53/766/Zasady\\_nadzoru\\_korporacyjnego\\_OECD.html](http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/53/766/Zasady_nadzoru_korporacyjnego_OECD.html), odsłona z 3 stycznia 2009.

<sup>2</sup> W wywiadzie tym wzięło udział sześciu przedstawicieli świata nauki, specjalistów z zakresu prawa handlowego, ekonomii, zarządzania i rachunkowości, mających jednocześnie doświadczenie w pełnieniu funkcji członka rady nadzorczej lub posiadających znaczny dorobek naukowy dotyczący zagadnień, będących przedmiotem niniejszego opracowania.

2. Identyfikacji potrzeb informacyjnych członków rad nadzorczych.
3. Sprecyzowaniu katalogu informacji przekazywanych przez radę nadzorczą akcjonariuszom w trakcie walnego zgromadzenia.
4. Ustaleniu katalogu informacji przekazywanych przez radę nadzorczą interesariuszom.
5. Opracowaniu kompleksowej koncepcji komunikowania informacji między organami w spółce kapitałowej, stanowiącej odpowiedź na wytyczne zawarte w zaleceniu Komisji Europejskiej z 15 lutego 2005 r., zgodnie z którymi członkowie komitetu audytu powinni na bieżąco otrzymywać informacje od kierownictwa, audytu wewnętrznego i zewnętrznego.
6. Przygotowaniu struktury i zawartości pakietów informacyjnych.
7. Uzupełnieniu koncepcji raportowania korporacyjnego o dodatkowe ogniwa w postaci pakietów informacyjnych.

Proponowany system raportowania informacji na rzecz członków rad nadzorczych, właścicieli oraz interesariuszy opiera się na systemie rachunkowości i może przyczynić się do usprawnienia procesu komunikacji między ww. jednostkami, a także stać się źródłem inspiracji do konstruowania podobnych rozwiązań w praktyce.

Założenia przyjęte przy konstruowaniu proponowanych w niniejszym rozdziale rozwiązań były następujące:

1. Przez pakiet informacyjny rozumie się określony co do rodzaju i struktury zestaw informacji, przekazywany cyklicznie przez zarząd radzie nadzorczej (komitetowi audytu) oraz przez radę nadzorczą akcjonariuszom lub interesariuszom.
2. Opracowane pakiety informacyjne mają charakter ogólny. Zawierają obszary informacyjne oraz strukturę informacji, które są szczególnie istotne z punktu widzenia zadań realizowanych przez poszczególnych użytkowników pakietów. Tym samym pakiety te mogą być wykorzystane w publicznych spółkach akcyjnych z różnych sektorów. Przyjęte rozwiązania mogą również stanowić inspirację do konstruowania podobnych pakietów w innych jednostkach.
3. Zestaw informacji ujawnianych w ramach poszczególnych pakietów został opracowany na podstawie rozważań teoretycznych, prowadzonych w pierwszych dwóch rozdziałach opracowania, jak również wniosków pochodzących z badania empirycznego.
4. Określając zawartość i strukturę pakietów informacyjnych dla członków rad nadzorczych, wzięto pod uwagę zadania, jakie pełnią oni we współczesnych przedsiębiorstwach. W szczególności uwzględniono w owych pakietach obowiązki nałożone na członków rad nadzorczych na mocy znowelizowanej 18 marca 2008 r. ustawy o rachunkowości.
5. Przy opracowywaniu zawartości i struktury poszczególnych pakietów informacyjnych brane były pod uwagę nie tylko potrzeby informacyjne odbiorców, ale również ograniczenia prawne związane z zakazem ujawniania informacji, które mają np. charakter tajemnicy handlowej (mowa tu w szczególności o pakiecie przygotowywanym przez radę nadzorczą na potrzeby interesariuszy).

6. W opracowanej koncepcji zakłada się, że pakiety informacyjne są na stałe zintegrowane z systemem informacyjnym przedsiębiorstwa, w szczególności z systemem informacyjnym rachunkowości.

Biorąc pod uwagę rozważania teoretyczne, prowadzone w poprzednich rozdziałach opracowania, zdecydowano się na przygotowanie pakietów informacyjnych w dwóch płaszczyznach, które pozwolą wywiązać się radom nadzorczym z zadań, jakie przed nimi stawia współczesna rzeczywistość gospodarcza oraz regulacje prawne, tj. monitorowanie i kształtowanie systemu rachunkowości oraz ocena i nadzór nad funkcjonowaniem spółki:

1. Pełnienie przez rady nadzorcze funkcji wewnętrznych użytkowników systemu rachunkowości, monitorujących i kształtujących ten system, wspomogą **pakiety informacyjne**, przygotowane przede wszystkim przez dział rachunkowości, na zlecenie zarządu, **dla członków komitetu audytu**.

2. Pełnienie przez rady nadzorcze funkcji zewnętrznych użytkowników systemu rachunkowości wspomogą **pakiety informacyjne** przygotowane przez:

- zarząd **dla rady nadzorczej** (związane z obszarem funkcjonowania rady jako organu nadzorującego i oceniającego funkcjonowanie spółki oraz organu pełniącego funkcję doradcy zarządu);

- członków rady nadzorczej **dla akcjonariuszy**, przedstawiany w trakcie walnego zgromadzenia (związane z funkcjonowaniem rady jako organu oceniającego efektywność działania zarządzających oraz związany z samooceną rady);

- członków rady nadzorczej **dla interesariuszy**, czyli potencjalnych akcjonariuszy oraz pozostałych interesariuszy. Zawartość pakietu ujawniana jest na stronie internetowej spółki (pakiet stanowi swego rodzaju sprawozdanie dotyczące perspektyw rozwoju spółki, widzianych oczyma członków rad nadzorczych).

**Trzy pierwsze pakiety dotyczą relacji między organami wewnątrz spółki, ostatni dotyczy relacji spółki z otoczeniem.** Wyróżnia się zatem pakiety informacyjne o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym w stosunku do spółki.

Opracowane pakiety informacyjne stanowią narzędzie pomocne przy dokonywaniu oceny efektywności zarządzania spółką, perspektyw jej rozwoju, rzetelności systemu rachunkowości funkcjonującego w spółce, ale co istotne, w pakietach tych można znaleźć również informacje na temat efektów działania samej rady.

Aktywność rady, w wymienionych powyżej obszarach, została potwierdzona w wynikach badania empirycznego. Co więcej, wyniki te pozwalają twierdzić, że koronne miejsce, pośród innych informacji zawartych w pakietach informacyjnych, powinny zajmować informacje pochodzące ze zintegrowanego systemu rachunkowości (generującego zarówno informacje finansowe, jak i niefinansowe). Można dodatkowo przyjąć, że aby pakiet informacyjny zarządu dla rad nadzorczych był dostosowany do typowego rytmu pracy rad, wybrane jego elementy powinny być sporządzane przynajmniej raz na kwartał (prawie 40%

badanych stwierdziło, że zebrania rady nadzorczej odbywają się częściej niż raz na 2 miesiące, ponad 23% badanych stwierdziło, że zebrania odbywają się raz na dwa miesiące, a 33% badanych odpowiedziało, że spotyka się raz na kwartał). W przypadku pakietu zarządu dla komitetu audytu, częstotliwość sporządzania wybranych jego elementów wynosi miesiąc. Rada nadzorcza z kolei sporządza pakiety informacyjne dla akcjonariuszy oraz innych interesariuszy raz w roku.

W celu przedstawienia istoty poszczególnych pakietów informacyjnych zestawiono ich cechy charakterystyczne (por. tab. 4.1).

Tabela 4.1. Najważniejsze charakterystyki poszczególnych pakietów informacyjnych

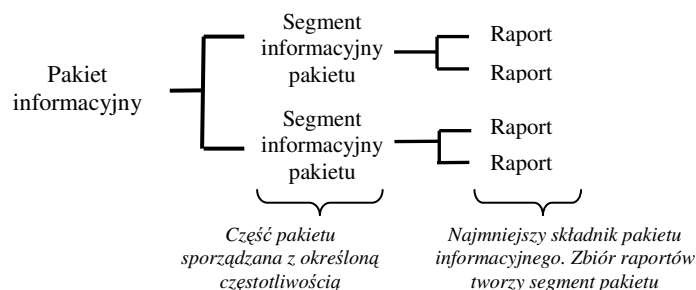
| Charakterystyki                                                   | Pakiet informacyjny zarządu dla członków komitetu audytu (PK)                                                                                                 | Pakiet informacyjny zarządu dla członków rad nadzorczych (PR)                                                                       | Pakiet informacyjny członków rad nadzorczych dla akcjonariuszy (PA)                                                              | Pakiet informacyjny członków rad nadzorczych dla interesariuszy (PI)         |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Cel główny pakietu                                                | usprawnienie procesu komunikacji między zarządem (działem rachunkowości) i komitetem audytu, a w konsekwencji zwiększenie wiarygodności systemu rachunkowości | usprawnienie procesu komunikacji między zarządem i radą nadzorczą, a przez to usprawnienie procesu nadzoru nad działalnością spółki | dostarczenie akcjonariuszom informacji wiarygodnej i niezależnej od tej dostarczanej przez zarząd w trakcie walnego zgromadzenia | przedstawienie perspektyw rozwoju spółki widzianych „oczyma rady nadzorczej” |
| Częstotliwość sporządzania                                        | pakiety miesięczne, kwartalne, półroczne i roczne                                                                                                             | pakiety kwartalne, półroczne i roczne (oraz pakiety sporządzane <i>ad hoc</i> )                                                     | pakiet sporządzany raz w roku                                                                                                    | pakiet sporządzany raz w roku                                                |
| Jednostka sporządzająca                                           | głównie dział rachunkowości na zlecenie zarządu                                                                                                               | wszystkie działy na zlecenie zarządu                                                                                                | członkowie rady nadzorczej                                                                                                       | członkowie rady nadzorczej                                                   |
| Stopień szczegółowości                                            | szczególności                                                                                                                                                 | szczególności                                                                                                                       | umiarkowanie ogólny                                                                                                              | ogólny                                                                       |
| Główne źródło informacji                                          | rachunkowość finansowa, rachunkowość zarządcza                                                                                                                | rachunkowość finansowa, rachunkowość zarządcza                                                                                      | rachunkowość finansowa, rachunkowość zarządcza                                                                                   | rachunkowość finansowa, rachunkowość zarządcza                               |
| Główny obiekt, którego dotyczą informacje zamieszczone w pakiecie | informacje dotyczące przedsiębiorstwa (w szczególności systemu rachunkowości)                                                                                 | informacje dotyczące przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia                                                                           | informacje dotyczące przedsiębiorstwa                                                                                            | informacje dotyczące przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia                    |

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym kryterium, według którego wyodrębniono przedstawione powyżej rodzaje pakietów informacyjnych, jest ich użytkownik. Celem pakietu informacyjnego dla członków rad nadzorczych (PR) jest zoptymalizowanie komunikacji między organami w spółce, co w konsekwencji ma doprowadzić do usprawnienia procesu nadzoru. W przypadku pakietu informacyjnego sporządzanego dla członków komitetu audytu (PK), celem jest zwiększenie wiarygodności systemu rachunkowości. Pakiety sporządzane przez członków rad nadzorczych dla akcjonariuszy oraz interesariuszy mają na celu przedstawienie sytuacji spółki „widzianej oczyma” członków rady.

Zdecydowanie najbardziej szczegółowy jest pakiet informacyjny przygotowywany przez zarząd dla rady nadzorczej (PR). Najmniej szczegółowy natomiast jest pakiet informacyjny przygotowywany przez rady nadzorcze dla interesariuszy (PI). Mała szczegółowość tego pakietu wynika z generalnego zakazu ujawniania przez rady nadzorcze „wewnętrznych” informacji spółki poza te, które zarząd ujawnia w ramach raportów okresowych czy bieżących.

Opracowane pakiety informacyjne posiadają uniwersalną strukturę. Na poszczególne pakiety składają się mniejsze nośniki informacyjne, które zestawione są według określonego porządku (por. rys. 4.1). Pozwala to na zachowanie spójności informacyjnej pakietu.

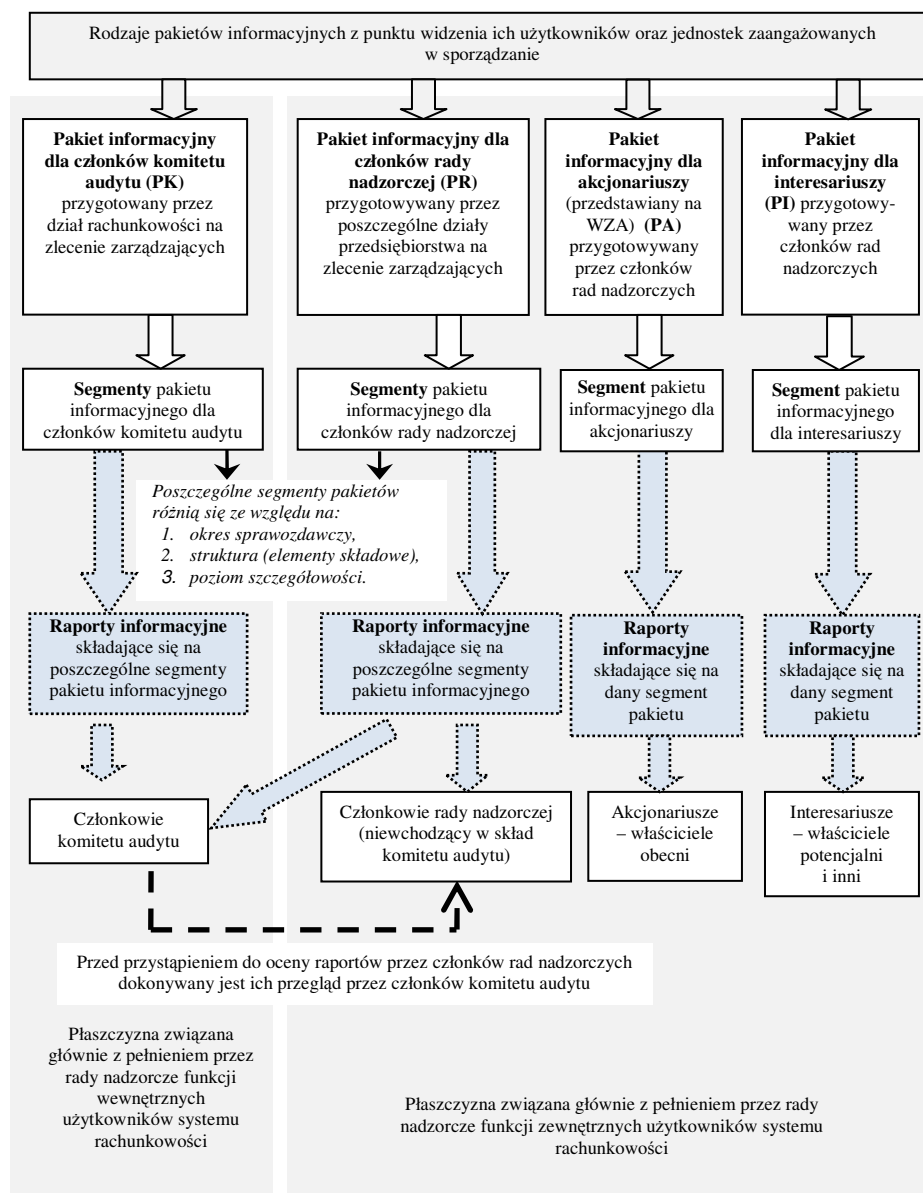


Rys. 4.1. Uproszczona struktura pakietu informacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Pakiet informacyjny składa się z raportów, których zbiór stanowi segment. Raport jest najmniejszym elementem pakietu. Poszczególne segmenty stanowią fragmenty pakietu informacyjnego, przygotowywane odpowiednio raz na miesiąc (w przypadku pakietu zarządu dla komitetu audytu), raz na kwartał, raz na pół roku i raz w roku (lub z częstotliwością dostosowaną do potrzeb, w przypadku segmentu dotyczącego zdarzeń nadzwyczajnych). Segmenty sporządzane raz na kwartał znajdują odzwierciedlenie w segmentach półrocznych (odpowiednio segmenty miesięczne w kwartalnych), a segmenty sporządzane raz na pół roku

znajdują odzwierciedlenie w segmencie rocznym. Wybrane wielkości finansowe przedstawiane są odpowiednio w ujęciu kwartalnym, półrocznym i rocznym. Dodatkowo w ramach poszczególnych segmentów prezentowane dane finansowe są porównywane z analogicznymi wielkościami z poprzedniego okresu.



Rys. 4.2. Pakiety informacyjne w ramach opracowanej koncepcji

Źródło: opracowanie własne



W zależności od konkretnego pakietu informacyjnego i okresu, którego dane segmenty dotyczą, różnią się one strukturą i poziomem szczegółowości (por. rys. 4.2). Najbardziej rozbudowane i jednocześnie najbardziej szczegółowe są segmenty składające się na pakiet informacyjny sporządzany przez zarząd na potrzeby rady nadzorczej (PR). Mniej szczegółowe są segmenty pakietu sporządzanego na potrzeby komitetu audytu (PK). Związane jest to z tym, iż członkowie komitetu audytu w mniejszym zakresie powinni bazować na informacjach dostarczanych przez zarząd (czy na zlecenie zarządu). Członkowie ci powinni pozyskiwać informacje bezpośrednio z komórek finansowych – z pominięciem zarządu. Należy zauważyć, że w przypadku pakietów dla akcjonariuszy (PA) oraz interesariuszy (PI) występuje tylko jeden segment informacyjny. Pakiety te sporządzane są raz w roku, w związku z tym raporty zgrupowane są w ramach tylko jednego segmentu.

W ramach opracowanej koncepcji szczególną rolę pełnią członkowie komitetu audytu, którzy oprócz monitorowania systemu rachunkowości dokonują oceny zgodności zawartości raportów, sporządzanych na potrzeby rad nadzorczych, z rzeczywistą sytuacją ekonomiczno-finansową spółki oraz z informacjami zawartymi w systemie rachunkowości. Tym samym, raporty pakietu informacyjnego (PR), zanim dotrą do członków rad nadzorczych (niebędących członkami komitetu audytu), podlegają weryfikacji przeprowadzonej przez komitet audytu (por. rys. 4.3). Komitet audytu przekazuje również pozostałym członkom rady nadzorczej wnioski z powyższej weryfikacji oraz sprawozdanie ze swojej działalności.

Przepływ informacji w ramach opracowanej koncepcji zaczyna się od systemu informacyjnego przedsiębiorstwa (w tym zwłaszcza od systemu informacyjnego rachunkowości). Zarząd na podstawie informacji generowanych przez ten system przygotowuje pakiet informacyjny dla komitetu audytu (PK). Dodatkowo organ zarządzający opracowuje pakiet dla członków rady nadzorczej (niebędących członkami komitetu audytu), którego zawartość, przed przekazaniem końcowym użytkownikom, podlega weryfikacji przez komitet audytu. Należy zaznaczyć, że komitet audytu korzysta również z informacji przekazywanych przez biegłego rewidenta. Wreszcie członkowie rady nadzorczej opracowują pakiety dla akcjonariuszy i interesariuszy (por. rys. 4.3). W przypadku, gdy w danej spółce cała rada nadzorcza pełni funkcję komitetu audytu (może mieć miejsce taka sytuacja, gdy rada nadzorcza liczy mniej niż pięć osób), wówczas pakiet informacyjny zarządu dla rady nadzorczej i pakiet informacyjny zarządu dla komitetu audytu trafia do wszystkich członków rady nadzorczej.

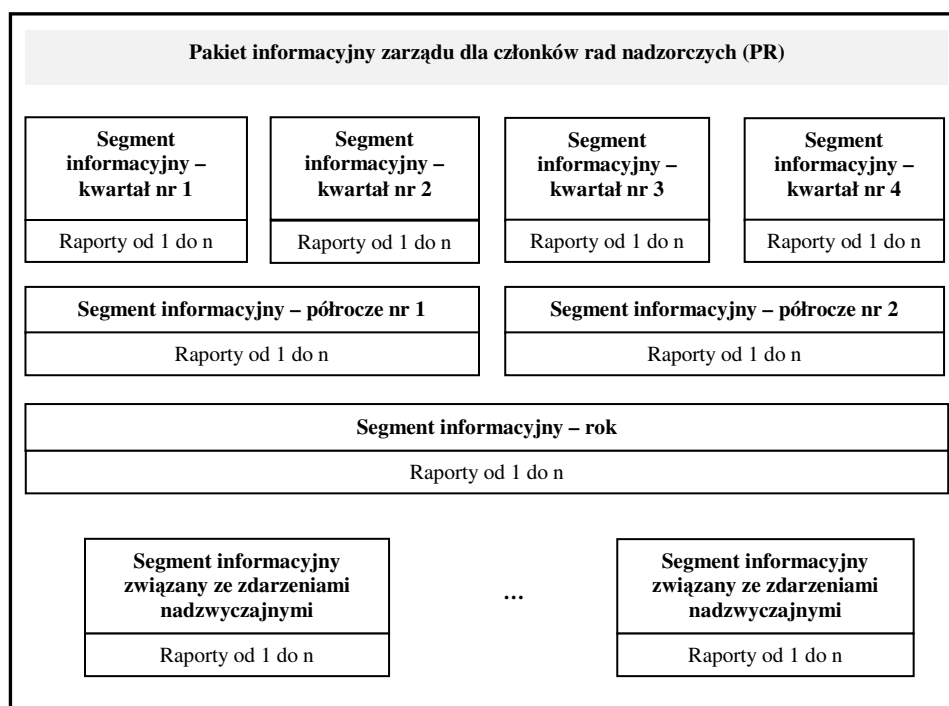
Konstrukcja poszczególnych pakietów informacyjnych odzwierciedla zasady komunikacji między zainteresowanymi stronami.

Liczba segmentów funkcjonujących w ramach pakietu determinowana jest częstotliwością przekazywania informacji. **Jeżeli informacje przekazywane są np. raz na kwartał, wówczas wyodrębnia się cztery segmenty informacyjne.**

Dodatkowo w opracowanej koncepcji przyjęto następujące **kryteria doboru raportów do poszczególnych segmentów informacyjnych**:

- segmenty miesięczne składają się z raportów pozwalających na monitorowanie podstawowych wielkości finansowych (dane nieprzetworzone);
- segmenty kwartalne składają się z raportów pozwalających na bieżący nadzór nad zarządzaniem spółką (dane częściowo przetworzone);
- segmenty półroczne składają się z raportów pozwalających na wstępną ocenę efektywności zarządzania, tj. sytuacji ekonomiczno-finansowej (dane przetworzone);
- segmenty roczne składają się z raportów pozwalających na kompleksową ocenę efektywności zarządzania, tj. sytuacji ekonomiczno-finansowej (dane przetworzone).

**Szczegółowość poszczególnych raportów** determinowana jest, po pierwsze, przez potrzeby informacyjne ich użytkowników, po drugie – przez nakład pracy związany z ich sporządzaniem. Tym samym szczegółowość pakietów jest wypadkową użyteczności i pracochłonności.



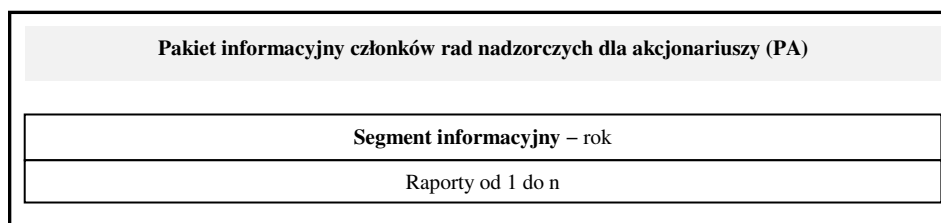
Rys. 4.4. Konstrukcja pakietu informacyjnego zarządu dla członków rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne

Pakiet informacyjny zarządu dla rad nadzorczych (PR) składa się z czterech segmentów kwartalnych, dwóch segmentów półrocznych, jednego segmentu rocznego oraz segmentów sporządzanych w zależności od potrzeb. W ramach poszczególnych segmentów funkcjonują raporty. Liczba raportów jest zróżnicowana w poszczególnych segmentach, dlatego na rys. 4.4 została wyrażona jako „od 1 do n”.

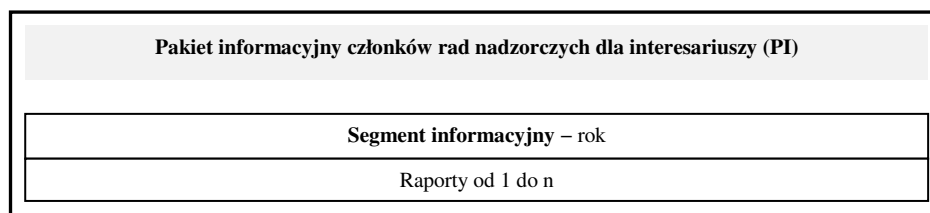
Pakiet informacyjny zarządu dla członków komitetu audytu (PK), oprócz segmentu rocznego, dwóch segmentów półrocznych i czterech segmentów kwartalnych składa się z dwunastu segmentów miesięcznych (por. rys. 4.5).

Pakiety informacyjne rady nadzorczej dla akcjonariuszy (PA) i interesariuszy (PI) składają się z jednego segmentu, w którym zgrupowane są raporty (rys. 4.6–4.7).



Rys. 4.6. Konstrukcja pakietu informacyjnego członków rad nadzorczych dla akcjonariuszy  
Źródło: opracowanie własne

W opracowanej koncepcji pakietów informacyjnych, funkcjonujących w przedsiębiorstwie, niezwykle ważne są relacje między poszczególnymi pakietami. W pewnym zakresie efektywne wykorzystanie jednego pakietu determinuje skuteczność kolejnego. Dlatego ważne jest, by opracowane pakiety traktować jako system naczyń połączonych.

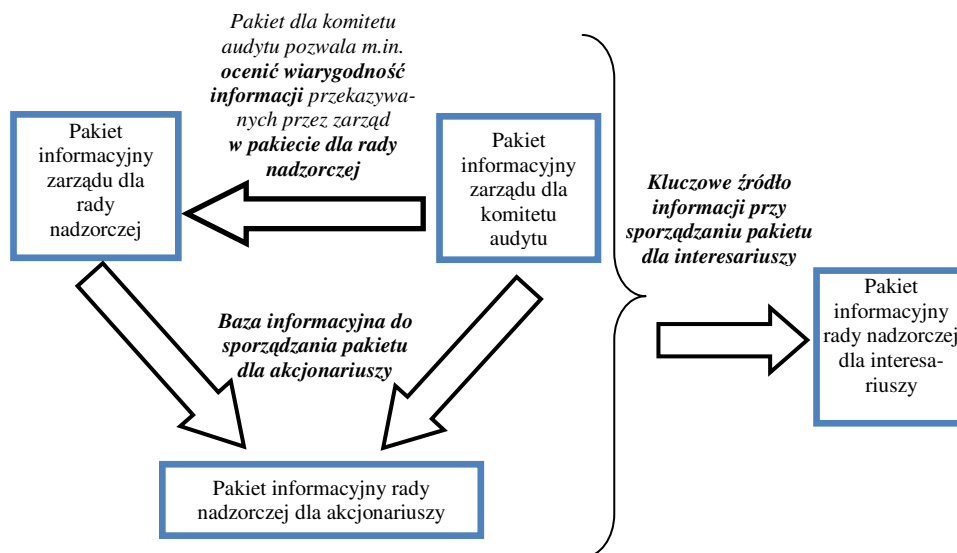


Rys. 4.7. Konstrukcja pakietu informacyjnego członków rad nadzorczych dla interesariuszy  
Źródło: opracowanie własne

Przyjmuje się, że dwa pakiety, tj. pakiet zarządu dla komitetu audytu (PK) i pakiet zarządu dla członków rady nadzorczej (PR) są bazowymi. Pozostałe dwa pakiety sporządza się na podstawie informacji zaczerpniętych z pakietów bazowych. Szczególne miejsce w ramach opracowanej koncepcji zajmuje pakiet zarządu dla komitetu audytu (PK). Pozwala on zrealizować fundamentalne zadania komitetu audytu, polegające na sprawdzeniu wiarygodności podstawowego systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, jakim jest system rachunkowości. Pozwala on również na pozyskanie informacji nieprzetworzonych (dotyczących np. poziomu gotówki czy przychodów ze sprzedaży). Członkowie komitetu audytu, wykorzystując informacje zawarte w pakiecie sporządzonym przez zarządzających w połączeniu z informacjami zaczerpniętymi niezależnie z działu rachunkowości, stają się jednymi ze „strażników” wiarygodności systemu informacyjnego rachunkowości. Pakiet informacyjny zarządu dla członków komitetu audytu (PK) pozwala następnie ocenić wiarygodność informacji zawartych w pakiecie informacyjnym zarządu dla członków rad nadzorczych (niebędących członkami komitetu audytu). Jak już wspomniano, zanim pakiet zarządu dla członków rad nadzorczych (PR) trafi do końcowego odbiorcy, podlega on weryfikacji przeprowadzanej przez komitet audytu. Sprawia to, że członkowie rady nadzorczej (niezasiadający w gronie komitetu audytu) mogą z większym prawdopodobieństwem przyjąć, że informacje przekazywane przez zarząd są prawdziwe oraz pozbawione stronniczości. Należy podkreślić, że zgodnie z opracowaną koncepcją, pakiet informacyjny zarządu dla rady nadzorczej (PR) jest podstawowym narzędziem w procesie nadzoru w spółce kapitałowej.

Pakiety informacyjne zarządu dla członków rad nadzorczych (PR) oraz komitetu audytu (PK) stanowią bazę informacyjną do przygotowania pakietu informacyjnego członków rad nadzorczych dla akcjonariuszy (PA). Pakiet ten przekazywany jest akcjonariuszom na potrzeby walnego zgromadzenia. Stanowi on rodzaj swoistego „głosu w dyskusji” członków rad nadzorczych na temat sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki. Jest on jednocześnie sprawozdaniem z efektywności działania samej rady nadzorczej. Rozlicza się ona ze swoich działań przed organem, który ją powołał.

Ostatni z opracowanych pakietów informacyjnych przeznaczony jest dla interesariuszy (PI). Pakiet ten przygotowuje rada nadzorcza, wykorzystując informacje zaczerpnięte z pozostałych pakietów informacyjnych. Jest on formą komunikacji rady z otoczeniem przedsiębiorstwa. Szczególnie duży wpływ na zawartość pakietu informacyjnego dla interesariuszy (PI) ma sporządzany przez radę nadzorczą pakiet dla akcjonariuszy (PA). W pakiecie dla akcjonariuszy (PA) rada wypracowuje własne stanowisko dotyczące efektywności zarządzania spółką oraz jej perspektyw rozwoju. Na podstawie tych analiz, w ramach pakietu dla interesariuszy (PI), rada nadzorcza m.in. sporządza ocenę założeń przyjętych przez zarząd w sprawozdaniu z działalności (por. rys. 4.8).



Rys. 4.8. Relacje między poszczególnymi pakietami informacyjnymi  
Źródło: opracowanie własne

Relacje między poszczególnymi pakietami informacyjnymi uzależnione są od roli, jaką pełnią ich użytkownicy w funkcjonowaniu spółki. Dodatkowo rodzaj użytkowników wpływa na szczegółowość pakietów. Jak już wspomniano, najbardziej szczegółowy jest pakiet informacyjny zarządu dla rady nadzorczej (PR). Natomiast najbardziej ogólny jest pakiet rady nadzorczej dla interesariuszy (PI).

Niezwykle ważne jest uporządkowanie informacyjne w ramach pakietów. Po pierwsze, wymagana jest w odniesieniu do poszczególnych pozycji zawartych w pakietach porównywalność przyjętych założeń planistycznych oraz osiągniętych rezultatów. Po drugie, informacje zawarte w poszczególnych segmentach pakietu, prezentujące różne horyzonty czasowe, muszą być ze sobą spójne. A więc działania podejmowane i odzwierciedlone, np. w segmencie pakietu związanym z horyzontem półrocznym, powinny zostać uwzględnione w segmencie o horyzoncie rocznym. Wspomniana porównywalność oraz spójność informacji zawartych w pakietach informacyjnych ułatwia ich użytkownikom proces analizy sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki (por. rys. 4.9).

Zakres informacji oraz ich sposób prezentacji w ramach poszczególnych segmentów pozwala stwierdzić, czy sporządzający je posiada przemyślaną wizję rozwoju oraz czy poprawnie identyfikuje zależności towarzyszące funkcjonowaniu jednostki<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Działania długoterminowe powinny znaleźć odzwierciedlenie w działaniach krótkoterminowych. Dla przykładu, podejmując decyzję w sprawie wyboru źródeł finansowania czy wprowadzenia nowych produktów, należy pamiętać o opracowanych kierunkach rozwoju jednostki. Bieżące decyzje dotyczące źródeł finansowania wpływają na ogólną strukturę pasywów jednostki, dlatego należy

Niezwykle istotne jest zestawienie w jednym pakiecie informacji na temat wielkości założonych oraz wielkości zrealizowanych. Zestawienie to odzwierciedla, na ile skuteczne jest zarządzanie.

W pakietach pojawiają się zatem informacje zestawione w dwóch płaszczyznach czasowych, tj. informacje dotyczące wielkości planowanych oraz informacje na temat wielkości zrealizowanych.

Istotnym założeniem przedstawionej koncepcji systemu raportowania jest to, że jest on zintegrowany z systemem informacyjnym przedsiębiorstwa, a w szczególności z systemem informacyjnym rachunkowości, stanowiącym fundament opracowanych pakietów.

Ze względu na, z jednej strony, stosunkowo duży zakres informacji oraz dużą ich szczegółowość, z drugiej natomiast – szczególne znaczenie w funkcjonowaniu rad nadzorczych, należy poświęcić więcej uwagi pakietowi zarządu dla członków rad nadzorczych (PR). W pakiecie tym, obok informacji pochodzących z systemu rachunkowości, pojawiają się informacje dotyczące strategii czy informacje na temat rodzajów ryzyka (obok informacji finansowych – niefinansowe). Można wyróżnić następujące główne grupy informacji składające się na powyższy pakiet (por. rys. 4.10):

- finansowe, zawarte w sprawozdaniu finansowym;
- uzupełniające informacje finansowe;
- dotyczące czynności zarządu, wymagających zgody rady nadzorczej.

Informacje finansowe, zawarte w sprawozdaniu finansowym, dostarczają członkom rad nadzorczych danych dotyczących efektywności zarządzania majątkiem oraz potencjału, jaki drzemie w jednostce. Tym samym sprawozdanie finansowe jest źródłem zarówno informacji o charakterze *ex post* w zakresie poziomu zysku, płynności, wypłacalności, jak również informacji o charakterze *ex ante* na temat wielkości przyszłych korzyści ekonomicznych wyrażonych w wartości oraz strukturze aktywów jednostki. W sprawozdaniu finansowym, jak zaznaczono już w rozdziałach teoretycznych niniejszego opracowania, zawarte są informacje szczególnie istotne z punktu widzenia realizacji procesu nadzoru.

Informacje uzupełniające dane finansowe dotyczą efektywności zarządzania, ale również są związane z założeniami przyjętymi na przyszłość. Można je podzielić na te dotyczące informacji charakterystycznych dla danego sektora i pozostałe, mające charakter ogólny. Wśród informacji o charakterze ogólnym można wyróżnić m.in. informacje odnoszące się do obszarów tworzenia wartości, efektywności zarządzania ryzykiem. Informacje na temat sektora nie są zazwyczaj zawarte w sprawozdaniu finansowym, ale odgrywają ważną rolę z punktu widzenia funkcjonowania jednostki<sup>4</sup>.

---

zapewnić ich spójność z długoterminową strategią finansowania. Z kolei planowany zestaw nowych produktów powinien być zgodny z długoterminową strategią marketingową.

<sup>4</sup> Mogą one dotyczyć np. powstania nowych elektrowni wiatrowych w przypadku sektora energetycznego.

Kolejną grupą informacji zawartych w pakiecie informacyjnym zarządu dla członków rad nadzorczych (PR) są informacje dotyczące czynności wymagających zatwierdzenia przez radę. Sprawne przekazywanie tych informacji usprawnia funkcjonowanie spółki. Zarząd przedkłada radzie nadzorczej planowane czynności, które będą wymagały zatwierdzenia (por. 4.10).

Reasumując, zarówno przedstawiony szczegółowo pakiet informacyjny zarządu dla rady nadzorczej, jak i pakiety informacyjne rady dla akcjonariuszy i interesariuszy związane są głównie z funkcjonowaniem członków rady nadzorczej jako zewnętrznych użytkowników systemu rachunkowości. Członkowie rady wykorzystują informacje zawarte w wymienionych pakietach, pochodzące przede wszystkim z systemu rachunkowości, do realizacji funkcji nadzoru nad wszelkimi obszarami działalności spółki.

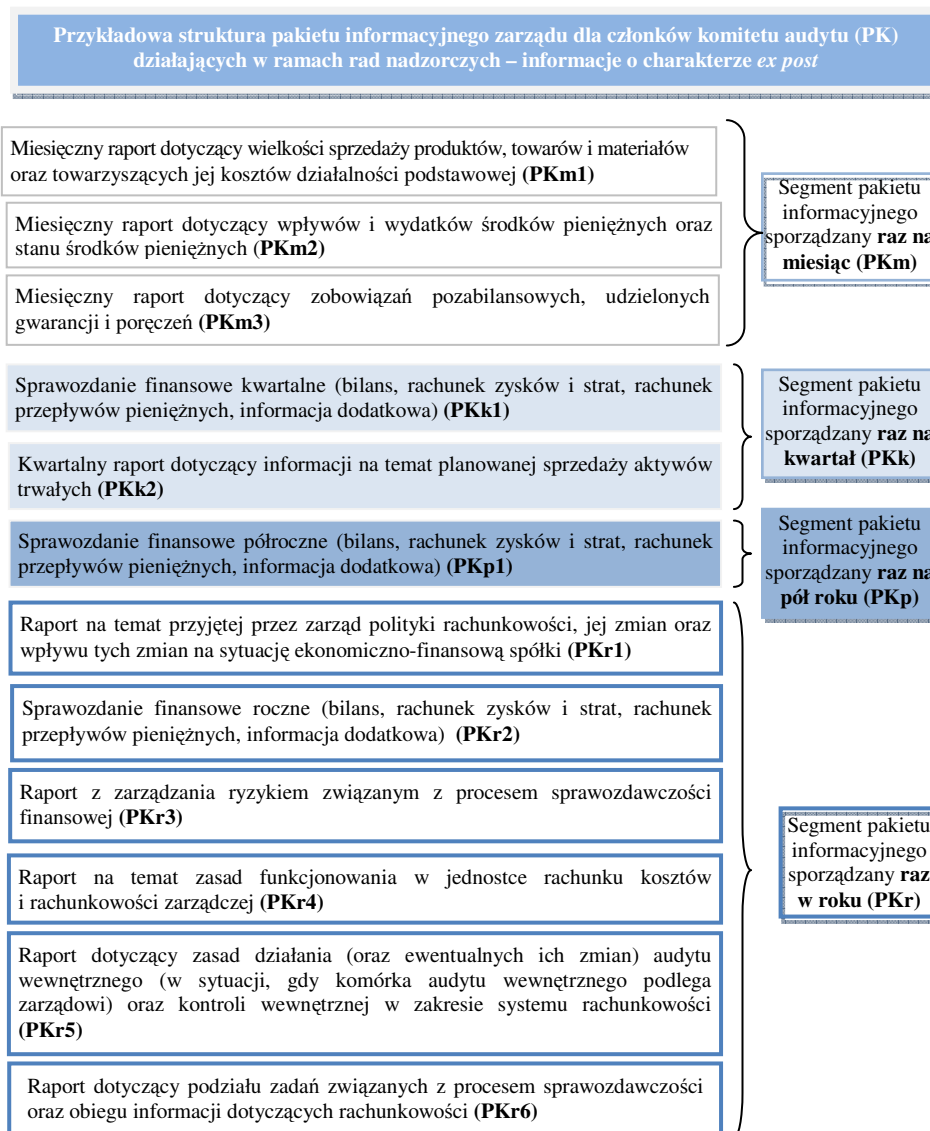
Pakiet informacyjny zarządu dla komitetu audytu jest związany natomiast z funkcjonowaniem członków rady nadzorczej przede wszystkim jako wewnętrznych użytkowników systemu rachunkowości. Rada nadzorcza (a w szczególności członkowie komitetu audytu) w opracowanej koncepcji wpływa na kształt systemu rachunkowości. Pakiet informacyjny dla komitetu audytu jest jednym z narzędzi pozwalających wywiązać się radzie nadzorczej z obowiązków, jakie nakłada na nią ustawodawca na mocy art. 4a ustawy o rachunkowości.

## **4.2. Struktura i zawartość poszczególnych pakietów informacyjnych**

Prezentację struktury i zawartości pakietów informacyjnych zacząć należy od porządkującej uwagi, iż opracowanie pakietów informacyjnych, które mogłyby być wprost wykorzystane przez wszystkie przedsiębiorstwa, a tym samym pakietów uwzględniających z jednej strony różne specyfiki sektorów poszczególnych przedsiębiorstw, a z drugiej różny charakter relacji między organami spółki jest niemożliwe. Można wyróżnić natomiast obszary informacyjne pakietów, które są w dużej mierze uniwersalne.

### **4.2.1. Pakiet informacyjny zarządu dla członków komitetu audytu**

Pakiet dla członków komitetu audytu (PK) powinien składać się z segmentów przekazywanych z różną częstotliwością: począwszy od segmentu sporządzanego raz na miesiąc aż do segmentu sporządzanego raz w roku (por. rys. 4.11).



Rys. 4.11. Struktura pakietu informacyjnego zarządu dla członków komitetu audytu

Źródło: opracowanie własne

Głównym celem prezentowanego pakietu informacyjnego jest dostarczenie członkom komitetu audytu informacji pozwalających realizować im niezwykle ważną funkcję, polegającą na monitorowaniu i kształtowaniu systemu rachunkowości. Dlatego też poszczególne segmenty pakietu informacyjnego dla członków komitetu audytu składają się przede wszystkim z informacji o charak-



terze finansowym. Szczególnie istotnym elementem prezentowanego pakietu informacyjnego są: polityka (zasady) rachunkowości oraz raport na temat zmian w tej polityce, jak również raport o wpływie rzeczonych zmian na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Informacje te prezentowane są w segmencie sporządzanym raz w roku.

W przypadku gdy komórka audytu wewnętrznego podlega zarządowi, w ramach pakietu informacyjnego (w segmencie sporządzanym raz w roku) powinny być przedstawione zasady jej funkcjonowania w przedsiębiorstwie.

Należy podkreślić, że zawartość pakietu została w szczególności dostosowana do czynności, które komitet audytu powinien wykonywać w ramach, ogólnie sformułowanego w przepisach prawa, monitorowania procesu sprawozdawczości. Autor na potrzeby niniejszego opracowania dokonał identyfikacji czynności składających się na proces monitorowania sprawozdawczości finansowej, realizowanych przez członków komitetu audytu. Zatem na proces ten składa się:

- monitorowanie przyjętych założeń, zasad rachunkowości;
- monitorowanie zmian w zasadach rachunkowości oraz wpływu tych zmian na sytuację ekonomiczno-finansową spółki;
- monitorowanie podziału zadań i zakresu odpowiedzialności związanych z procesem sprawozdawczości finansowej;
- monitorowanie obiegu informacji w spółce, dotyczących systemu rachunkowości;
- monitorowanie zasad kalkulacji kosztów w ramach wybranego rachunku kosztów;
- monitorowanie zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sprawozdawczości finansowej;
- monitorowanie zasad funkcjonowania kontroli wewnętrznej, dotyczącej procesu sprawozdawczości finansowej;
- monitorowanie działania biegłego rewidenta.

Należy jednak zauważyć, że w przypadku pakietu dla członków komitetu audytu ma on nieco inny charakter niż pakiet zarządu dla rad nadzorczych. Związane jest to z tym, iż członkowie komitetu audytu wykonują swoje zadania w większości poprzez bezpośrednie pozyskiwanie informacji. W dużej mierze praca członków komitetu audytu sprowadza się do bezpośrednich kontaktów z pracownikami działu rachunkowości. Członkowie komitetu audytu mogą opracować pewne dodatkowe, zastrzone zasady monitorowania wybranych obszarów systemu rachunkowości. Może to dotyczyć obszarów związanych z pewną dozą uznaniowości, takich jak np. proces szacowania rezerw czy ewidencji rozliczeń międzyokresowych.

Należy zaznaczyć, iż w sytuacji gdy przewiduje się, że spółka nie będzie kontynuowała działalności w najbliższym okresie, sporządza się dodatkowo raport dotyczący wpływu zaprzestania stosowania zasady kontynuacji działalności na sprawozdanie finansowe.

**Segment pakietu informacyjnego sporządzany raz na miesiąc (PKm)**

Informacje przekazywane członkom komitetu audytu w ramach niniejszego segmentu mają na celu monitorowanie bieżącej sytuacji spółki. Jest on sporządzany raz w miesiącu, dzięki czemu członkowie komitetu audytu są doskonale zorientowani, jak kształtuje się sprzedaż (koszty) oraz jaki jest poziom gotówki. Dodatkowo segment ten ma na celu dostarczenie członkom komitetu audytu informacji o zobowiązaniach pozabilansowych. Obejmuje on:

1. Miesięczny raport dotyczący wielkości sprzedaży produktów, towarów i materiałów oraz towarzyszących jej kosztów działalności podstawowej (PKm1). Raport ten zawiera stan odpowiednich kont przychodów ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów oraz kosztów działalności podstawowej. Informacje w nim zawarte pozwalają monitorować rentowność działalności spółki – także przestrzeganie zasad: memoriałowej i współmierności.
2. Miesięczny raport dotyczący wpływów i wydatków środków pieniężnych oraz stanu środków pieniężnych (PKm2). Niniejszy raport sporządzony jest na podstawie sald kont środków pieniężnych. Pozwala tym samym na monitorowanie poziomu gotówki w przedsiębiorstwie.
3. Miesięczny raport dotyczący zawartych zobowiązań pozabilansowych, w tym udzielonych gwarancji i poręczeń (PKm3). W raporcie tym komitet audytu informowany jest o zawarciu przez zarząd umów związanych ze świadczeniami, których realizacja uzależniona jest od zaistnienia określonych zdarzeń. Informacje dotyczące zawarcia podobnych umów wydają się niezwykle istotne z punktu widzenia realizacji procesu nadzoru.

**Segment pakietu informacyjnego sporządzany raz na kwartał (PKk)**

Informacje zwarte w niniejszym segmencie pakietu informacyjnego mają na celu przede wszystkim zapewnić, by sprawozdania finansowe kwartalne zostały sporządzone w sposób prawidłowy i rzetelny. Ważnym składnikiem tego segmentu jest również raport dotyczący planowanej przez zarządzających sprzedaży aktywów trwałych. W jego skład wchodzi:

1. Sprawozdanie finansowe kwartalne (bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, informacja dodatkowa) (PKk1).
2. Kwartałny raport dotyczący informacji na temat planowanej sprzedaży aktywów trwałych (PKk2). Raport ten jest swoistym gwarantem realizacji interesu spółki, której aktywa są ważnym zasobem przedsiębiorstwa, dlatego powinny podlegać szczególnemu nadzorowi. Komitet audytu nadzoruje zasadność ich sprzedaży oraz warunki, na jakich realizowane są takie transakcje.

**Segment pakietu informacyjnego sporządzany raz na pół roku (PKp)**

Celem tego segmentu pakietu jest dostarczenie członkom komitetu audytu informacji niezbędnych do realizacji funkcji nadzoru nad półrocznymi sprawoz-

daniami finansowymi. W jego skład wchodzi sprawozdanie finansowe półroczne (bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, informacja dodatkowa) (PKp1).

#### **Segment pakietu informacyjnego sporządzany raz w roku (PKr)**

W ramach niniejszego segmentu pakietu informacyjnego członkowie komitetu audytu otrzymują kompleksowe informacje na temat systemu rachunkowości. Poszczególne raporty dotyczą zarówno zasad rachunkowości przyjętych przez jednostkę, jak i funkcjonowania samego działu rachunkowości. W segmencie tym zawarte są również informacje o sposobach szacowania ryzyka związanego ze sprawozdawczością finansową oraz zasadach funkcjonowania jednostki audytu wewnętrznego. Obejmuje zatem:

1. Raport na temat przyjętej przez zarząd polityki rachunkowości, jej zmian oraz wpływu tych zmian na sytuację ekonomiczno-finansową spółki (PKr1). Na podstawie tego raportu członkowie komitetu audytu mogą zapoznać się nie tylko z samymi szczegółowymi zasadami rachunkowości, ale również z uzasadnieniem wyboru określonej metody wyceny czy prezentacji poszczególnych pozycji w sprawozdaniu finansowym. W raporcie tym zarząd przekazuje również członkom komitetu audytu informacje na temat planowanych zmian zasad rachunkowości. Do raportu dołączona jest także analiza dotycząca wpływu zmian polityki rachunkowości na sytuację ekonomiczno-finansową jednostki prezentowaną w sprawozdaniu finansowym.

2. Sprawozdanie finansowe roczne (bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, informacja dodatkowa) (PKr2).

3. Raport z zarządzania ryzykiem związanym z procesem sprawozdawczości finansowej (PKr3). Wydaje się, że podobnie jak w przypadku zarządzania ryzykiem na poziomie całej organizacji, również w odniesieniu do samego systemu rachunkowości pomocnym może być opracowany przez Chartered Institute of Management Accountants cykl zarządzania ryzykiem<sup>5</sup>. Zgodnie z powyższą koncepcją, proces zarządzania ryzykiem związany ze sprawozdawczością finansową sprowadzałby się do:

- wydzielenia w ramach działu rachunkowości osoby (osób) odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem;
- ustalenia zadań wymienionej wyżej osoby (osób);
- zidentyfikowania obszarów występowania różnych rodzajów ryzyka w ramach procesu sprawozdawczości finansowej;

---

<sup>5</sup> *Risk Management: A Guide to Good Practice*, CIMA, London 2001. Reported by permission of Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), podają za: M. Fahy, A. Weiner, J. Roche, *Beyond Governance: Creating Corporate Value through Performance. Conformance and Responsibility*, John Wiley & Sons, New York 2005, s. 272.

- zidentyfikowania rodzajów ryzyka związanych ze sprawozdawczością finansową;
- oszacowania rozmiarów (ich konsekwencji finansowych) różnych rodzajów ryzyka związanych ze sprawozdawczością finansową;
- przygotowania strategii zarządzania ryzykiem;
- monitorowania istniejących systemów kontroli ryzyka w ramach procesu sprawozdawczości.

Tym samym, raport na temat ryzyka związanego z procesem sprawozdawczości finansowej może zawierać opis wymienionych powyżej, poszczególnych etapów w cyklu zarządzania ryzykiem.

4. Raport na temat zasad funkcjonowania w jednostce rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej (PKr4). Powinien on być narzędziem wykorzystywanym przez członków komitetu audytu w monitorowaniu nie tylko zasad kalkulacji kosztu jednostkowego produktu (usługi), ale także zasad funkcjonowania szeroko pojętego systemu rachunkowości zarządczej (w tym rachunku kosztów).

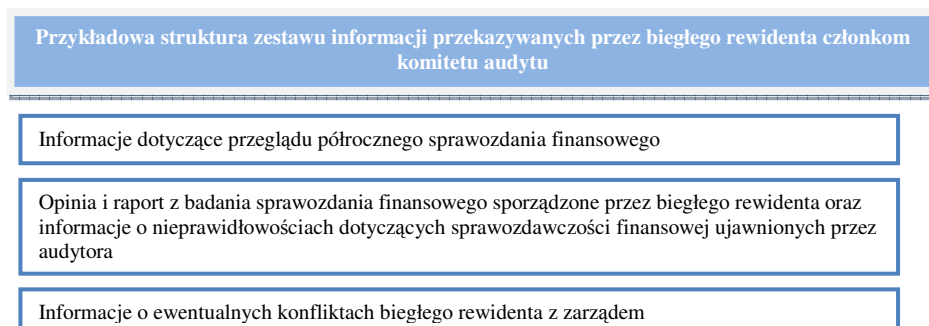
5. Raport dotyczący zasad działania (oraz ewentualnych ich zmian) audytu wewnętrznego (wtedy, gdy komórka audytu wewnętrznego podlega zarządowi) oraz kontroli wewnętrznej w zakresie systemu rachunkowości (PKr5). W raporcie tym zarząd przedstawia komitetowi audytu zasady oraz obszary funkcjonowania w jednostce audytu wewnętrznego, związane z systemem rachunkowości<sup>6</sup>. Zarząd powinien wyjaśnić w nim również zasady funkcjonowania komórki zajmującej się kontrolą wewnętrzną systemu rachunkowości.

6. Raport dotyczący podziału zadań związanych z procesem sprawozdawczości oraz obiegu informacji w ramach systemu rachunkowości (PKr6). Informacje zawarte w niniejszym raporcie pozwalają ustalić, kto i w jakim zakresie jest zaangażowany w proces sprawozdawczości finansowej. Dotyczy on również procedur obiegu informacji w ramach systemu rachunkowości, co jest istotne zwłaszcza w przedsiębiorstwach, gdzie system rachunkowości jest rozbudowany.

Członkowie komitetu audytu powinni otrzymywać również odpowiednie informacje bezpośrednio od biegłego rewidenta. Pomocnym w tym zakresie może być zestaw informacji, którego podstawowymi elementami powinny być: raport dotyczący przeglądu półrocznego sprawozdania finansowego, opinia oraz raport z badania rocznego sprawozdania finansowego, sporządzone przez biegłego, jak również raport dotyczący ewentualnych konfliktów biegłego rewidenta z zarządem (por. rys. 4.12).

---

<sup>6</sup> W sytuacji gdy jednostka audytu wewnętrznego podlega komitetowi audytu, wówczas jednostka ta przygotowuje samodzielnie powyższy raport.



Rys. 4.12. Przykładowy zestaw informacji przygotowywany przez biegłego rewidenta dla członków komitetu audytu

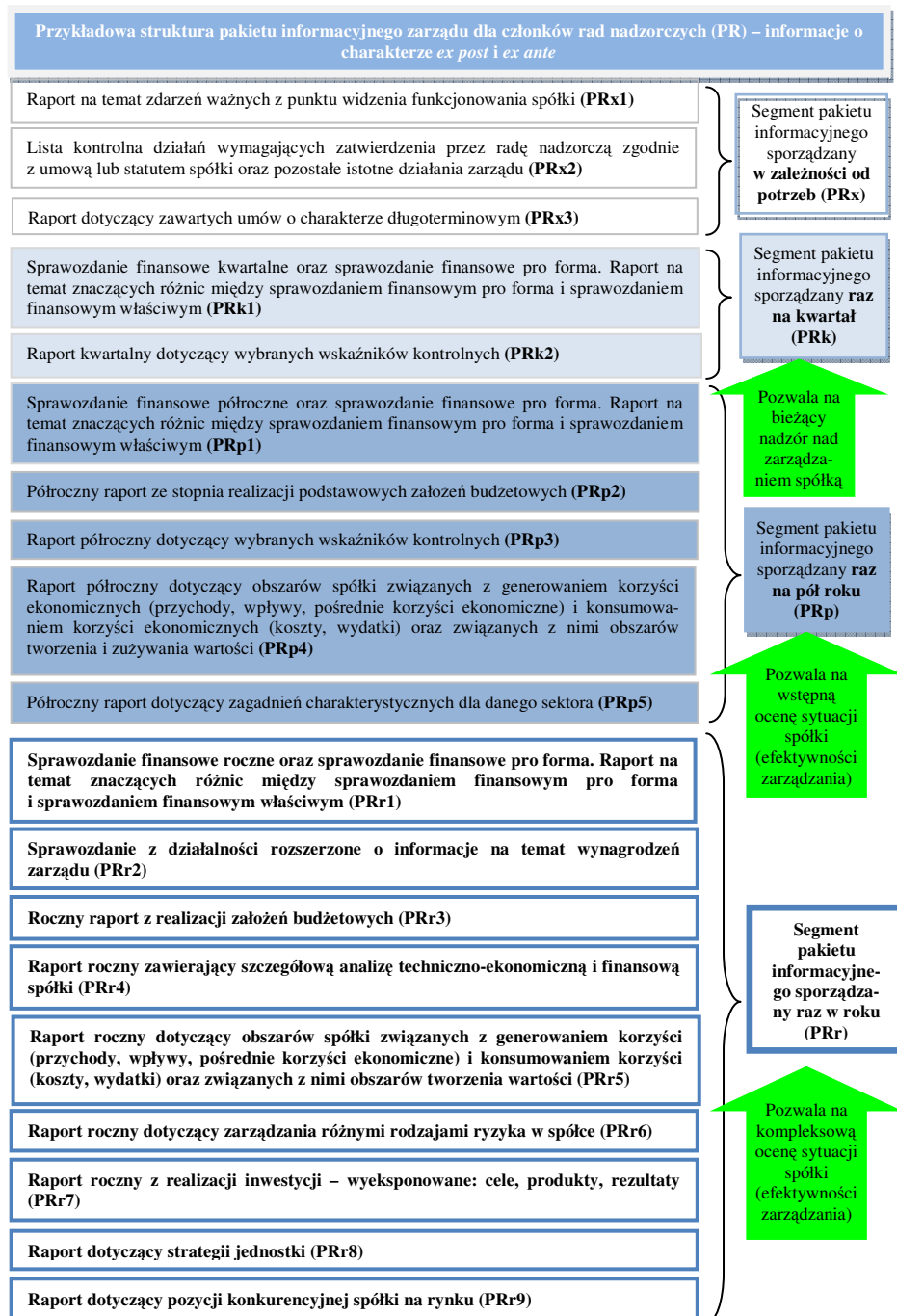
Źródło: opracowanie własne

Sprawny system komunikacji członków komitetu audytu z biegłym rewidentem jest dodatkowym gwarantem wiarygodności sprawozdań finansowych. Szczególnie ważnym elementem w tym pakiecie są informacje dotyczące konfliktów między zarządem i biegłym rewidentem.

#### 4.2.2. Pakiet informacyjny zarządu dla członków rad nadzorczych

Pakiet informacyjny zarządu dla członków rad nadzorczych (PR) przygotowywany jest przez poszczególne działy przedsiębiorstwa na zlecenie zarządu. Obejmuje on cztery rodzaje segmentów, które wynikają z różnego horyzontu czasowego objętego analizą. Najkrótszy horyzont czasowy posiada segment pakietu przygotowywany raz na kwartał, którego głównymi składnikami są poszczególne elementy sprawozdania finansowego kwartalnego, tj. informacja dodatkowa, bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, zestawienie zmian w kapitale własnym. Najdłuższy horyzont czasowy obejmuje segment przygotowywany raz w roku. W ramach tego segmentu, obok informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym, pojawiają się informacje na temat strategii jednostki, obszarów tworzenia wartości czy informacje na temat otoczenia przedsiębiorstwa.

Zawartość poszczególnych segmentów pakietu determinują stawiane przed nimi cele. Segment pakietu sporządzany raz na kwartał ma na celu umożliwienie członkom rad nadzorczych bieżące monitorowanie sytuacji spółki. Elementy składające się na segment sporządzany raz na pół roku pozwalają na pogłębioną analizę sytuacji finansowej spółki. Dodatkowo pozwalają ocenić, na ile osiągnięte wyniki są efektem działania zarządzających, a na ile są przypadkowe (wynikają np. z chwilowego wzrostu koniunktury na rynku). Segment pakietu informacyjnego sporządzany raz w roku służy kompleksowej ocenie przeszłych



Rys. 4.13. Struktura pakietu informacyjnego zarządu dla członków rad nadzorczych (PR)

Źródło: opracowanie własne

działań podejmowanych przez zarządzających (zarówno ze względu na ich efektywność finansową, jak i wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa) oraz ocenie planów opracowanych przez zarząd.

Przykładową strukturę oraz zakres informacyjny pakietu dla członków rad nadzorczych ilustruje rys. 4.13.

#### **Segment pakietu sporządzany w zależności od potrzeb**

Szczególnym elementem pakietu jest segment sporządzany w zależności od potrzeb, który dotyczy bieżącej komunikacji zarządu i rady nadzorczej głównie w obszarze czynności formalnych oraz spraw o charakterze fundamentalnym dla funkcjonowania spółki. Obejmuje on:

1. Raport na temat zdarzeń ważnych z punktu widzenia funkcjonowania spółki (PRx1). W raporcie tym zarząd informuje radę nadzorczą o zdarzeniach minionych oraz przewidywanych, które będą miały znaczący wpływ na funkcjonowanie spółki. Zdarzenia te związane są przede wszystkim z otoczeniem ekonomicznym, prawnym oraz technicznym spółki.

2. Listę kontrolną działań wymagających zatwierdzenia przez radę nadzorczą zgodnie z umową lub statutem spółki oraz pozostałe istotne działania zarządu (PRx2).

Tabela 4.2. Przykładowa lista kontrolna działań wymagających i niewymagających zatwierdzenia przez radę nadzorczą zgodnie z umową lub statutem spółki

| Obszar przedsiębiorstwa      | Najważniejsze zrealizowane przez zarząd działania | Planowane działania wymagające zgody rady nadzorczej | Planowane istotne działania niewymagające zgody rady nadzorczej |
|------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Działy przedsiębiorstwa      |                                                   |                                                      |                                                                 |
| Spółki zależne               |                                                   |                                                      |                                                                 |
| Filie przedsiębiorstwa       |                                                   |                                                      |                                                                 |
| Przedsiębiorstwo jako całość |                                                   |                                                      |                                                                 |

Źródło: opracowanie własne.

W ramach przedstawionego pakietu informacyjnego uwzględniono komunikację zarządu i rady nadzorczej dotyczącą konieczności zatwierdzania przez radę określonych postanowień zarządu. Katalog czynności wymagających zatwierdzenia zależy od umowy i statutu spółki. Pomocnym w tym zakresie może być zestawienie planowanych czynności wymagających zatwierdzenia. Takim narzędziem może być „lista kontrolna działań zarządu”. Lista obejmuje zarówno działania wymagające zgody rady nadzorczej, jak i inne istotne działania zarządu. Lista kontrolna działań pozwala na bieżąco kontrolować

najważniejsze podjęte oraz zaplanowane działania. Co istotne, powinny być one podzielone w zależności tego, którego obszaru przedsiębiorstwa dotyczą. Tabelaryczna forma ułatwia dodatkowo analizę informacji (por. tab. 4.2).

3. Raport dotyczący zawartych umów o charakterze długoterminowym (PRx3). Raport ten służy nadzorowi nad zawieraniem przez zarząd umów, których konsekwencje finansowe mogą być znacznie odłożone w czasie. Dla przykładu zarząd wiedząc, że nie zostanie wybrany na następną kadencję, może zawierać umowy, które w długim terminie nie będą dla spółki korzystne.

#### **Segment pakietu informacyjnego sporządzany raz na kwartał (PRk)**

Segment ten pozwala monitorować na bieżąco sytuację ekonomiczno-finansową spółki. Informacje zawarte w tym segmencie pozwalają wysnuć pierwsze wnioski dotyczące efektywności zarządzania jednostką.

Segment pakietu informacyjnego sporządzany raz na kwartał składa się głównie z informacji o charakterze finansowym, a jego elementami składowymi są:

1. Sprawozdanie finansowe kwartalne oraz sprawozdanie finansowe pro forma. Raport na temat znaczących różnic między sprawozdaniem finansowym pro forma i sprawozdaniem finansowym właściwym (PRk1). W jego ramach zestawione zostały poszczególne elementy kwartalnego sprawozdania finansowego. Członkowie rad nadzorczych mają do dyspozycji sprawozdanie finansowe za bieżący kwartał, poprzedni kwartał oraz za analogiczny do bieżącego kwartał roku ubiegłego. Zestawienie takie pozwala na identyfikację zmian poszczególnych pozycji sprawozdania finansowego (por. tab. 4.3).

Tabela 4.3. Kwartalne sprawozdanie finansowe w roku bazowym (kwartał bieżący i kwartał poprzedni) oraz sprawozdanie finansowe kwartalne za rok poprzedzający rok bazowy (w zł)

|                                        | Kwartał<br>numer X<br>w roku 200X-1 | Kwartał numer X-1 w roku 200X<br>(lub ostatni kwartał w roku 200X-1<br>w sytuacji, gdy okresem bazowym<br>jest pierwszy kwartał roku 200X) | Kwartał<br>numer X<br>w roku 200X<br>(bazowy) |
|----------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Sprawozdanie<br>finansowe<br>kwartalne |                                     |                                                                                                                                            |                                               |

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo w ramach powyższego raportu przekazywane jest członkom rady nadzorczej planowane kwartalne sprawozdanie finansowe (jeżeli takowe spółka sporządza). Członkowie rady otrzymują tym samym informacje na temat tego, jak według szacunków będzie wyglądać sprawozdanie finansowe. Raport ten zawiera również informacje dotyczące ewentualnych znaczących różnic między wielkościami zawartymi w bieżącym kwartalnym sprawozdaniu finansowym a sprawozdaniem finansowym pro forma.



2. Raport kwartalny dotyczący wskaźników kontrolnych (PRk2). Poszczególne wskaźniki użyte w raporcie pozwalają na obserwację zmian w sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Dodatkowo forma prezentacji sprawia, że członkowie rady nadzorczej mogą szybko ocenić, jaka jest kondycja finansowa przedsiębiorstwa. Co więcej, rada może ocenić, na ile zarząd jest w stanie skutecznie przewidzieć, a tym samym w jakim zakresie kontroluje kształtowanie się podstawowych wielkości finansowych w przedsiębiorstwie (por. tab. 4.4).

Tabela 4.4. Przykładowy kwartalny raport dotyczący wskaźników kontrolnych

| Wskaźniki                                                                                           | Planowane wielkości na dany kwartał | Realizacja w danym kwartale | Planowane wielkości na następny kwartał |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| Sprzedaż                                                                                            |                                     |                             |                                         |
| Szacowana wartość aktywów                                                                           |                                     |                             |                                         |
| Stan środków pieniężnych                                                                            |                                     |                             |                                         |
| Stan zadłużenia (długo- i krótkoterminowego)                                                        |                                     |                             |                                         |
| Stan należności                                                                                     |                                     |                             |                                         |
| Rentowność (produktów, branż, oddziałów)                                                            |                                     |                             |                                         |
| Poziom zatrudnienia                                                                                 |                                     |                             |                                         |
| Wskaźniki charakterystyczne dla danego sektora, w odniesieniu do wskaźników uzyskanych przez spółkę |                                     |                             |                                         |

Źródło: opracowanie własne.

#### **Segment pakietu informacyjnego sporządzany raz na pół roku (PRp)**

Segment ten służy ocenie efektywności działań zarządu, znajdujących odzwierciedlenie w sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu. Stanowi jednocześnie swego rodzaju wstępną ocenę przed oceną roczną. Pół roku jest wystarczającym okresem, by wysnuć pierwsze wnioski dotyczące sprawności działania zarządzających. Segment ten obejmuje zarówno informacje o charakterze ekonomiczno-finansowym, jak i informacje dotyczące danego sektora, tzn.:

1. Sprawozdanie finansowe półroczne oraz sprawozdanie finansowe pro forma. Raport na temat znaczących różnic między sprawozdaniem finansowym pro forma i sprawozdaniem finansowym właściwym (PRp1). W ramach raportu zestawione zostały poszczególne elementy półrocznego sprawozdania finansowego. Raport ten składa się ze sprawozdania finansowego za bieżące półrocze, poprzednie półrocze oraz analogiczne półrocze roku ubiegłego. Zestawienie takie pozwala na ocenę kształtowania się poszczególnych pozycji sprawozdania finansowego (por. tab. 4.5).

Tabela 4.5. Półroczne sprawozdanie finansowe w roku bazowym (bieżące i poprzednie półrocze) oraz półroczne sprawozdanie finansowe za rok poprzedzający okres bazowy (w zł)

|                                        | Półrocze numer X<br>w roku 200X-1 | Półrocze numer X-1 w roku 200X<br>(lub drugie półrocze roku 200X-1<br>w sytuacji gdy okresem bazowym<br>jest pierwsze półrocze roku 200X) | Półrocze numer X<br>w roku 200X<br>(bazowy) |
|----------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Sprawozdanie<br>finansowe<br>półroczne |                                   |                                                                                                                                           |                                             |

Źródło: opracowanie własne.

Raport ten zawiera także półroczne planowane sprawozdanie finansowe oraz informacje na temat znaczących różnic między sprawozdaniem finansowym pro forma i sprawozdaniem finansowym właściwym. Członkowie rady są informowani w sprawie przyczyn wystąpienia powyższych różnic.

Tabela 4.6. Przykładowa, uproszczona struktura półrocznego raportu ze stopnia realizacji podstawowych założeń budżetowych (w zł)

|                                              | Wielkości założone<br>w budżecie | Wielkości<br>zrealizowane | Odchylenia | Wyjaśnienia<br>dotyczące odchyień |
|----------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------|-----------------------------------|
| Poszczególne rodzaje<br>półrocznych budżetów |                                  |                           |            |                                   |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.7. Raport półroczny dotyczący wskaźników kontrolnych

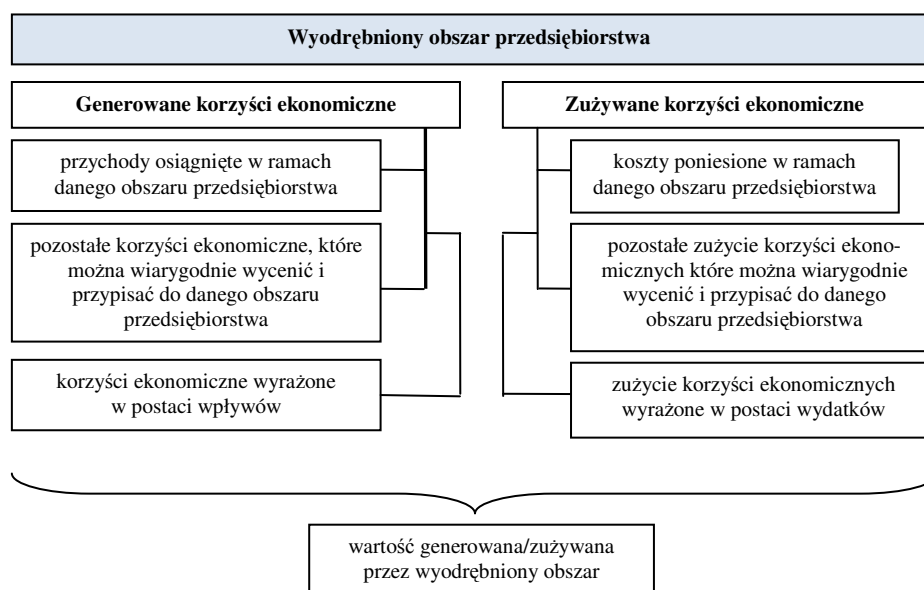
| Wskaźniki                                                                                             | Planowane<br>wielkości na dane<br>półrocze | Realizacja<br>w danym<br>półroczu | Planowane<br>wielkości na<br>następne półrocze |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|
| Sprzedaż                                                                                              |                                            |                                   |                                                |
| Szacowana wartość aktywów                                                                             |                                            |                                   |                                                |
| Stan środków pieniężnych                                                                              |                                            |                                   |                                                |
| Stan zadłużenia (długo- i krótkoterminowego)                                                          |                                            |                                   |                                                |
| Stan należności                                                                                       |                                            |                                   |                                                |
| Rentowność (produktów, branż, oddziałów)                                                              |                                            |                                   |                                                |
| Poziom zatrudnienia                                                                                   |                                            |                                   |                                                |
| Wskaźniki charakterystyczne dla danego sektora, w odniesieniu do wskaźników uży- skanych przez spółkę |                                            |                                   |                                                |

Źródło: opracowanie własne.

2. Półroczny raport ze stopnia realizacji podstawowych założeń budżetowych (PRp2). Pozwala on prześledzić, na ile poszczególne wielkości finansowe i niefinansowe kształtują się zgodnie z założeniami budżetowymi. Dodatkowo członkowie rad nadzorczych uzyskują informacje na temat przyczyn odchyleń poszczególnych pozycji zawartych w budżetach (por. tab. 4.6).

3. Raport półroczny dotyczący wskaźników kontrolnych (PRp3). Przedstawione w niniejszym raporcie wskaźniki pozwalają na dokonanie oceny kondycji jednostki w oparciu o podstawowe wielkości ekonomiczno-finansowe. Zawiera on, oprócz wielkości zrealizowanych, również planowane wielkości (por. tab. 4.7).

4. Raport półroczny dotyczący obszarów spółki generujących korzyści ekonomiczne (przychody, pośrednie korzyści ekonomiczne oraz towarzyszące im wpływy) i zużywających korzyści ekonomiczne (koszty, pośrednie zużycie korzyści ekonomicznych oraz towarzyszące im wydatki) oraz związanych z nimi obszarów tworzenia i zużywania wartości (PRp4). Pierwszym etapem sporządzania tego raportu jest identyfikacja w ramach przedsiębiorstwa ośrodków generujących korzyści ekonomiczne oraz zużywających te korzyści (por. rys. 4.14).



Rys. 4.14. Raport półroczny dotyczący obszarów tworzenia wartości w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

Drugi etap sporządzania niniejszego raportu polega na ustaleniu przychodów, które można bezpośrednio przypisać do danego obszaru przedsiębiorstwa oraz pozostałych korzyści, które można wiarygodnie oszacować oraz przypisać do danego obszaru przedsiębiorstwa. Na tym etapie ma miejsce również

ustalenie kwoty kosztów, które można bezpośrednio powiązać z funkcjonowaniem danego obszaru przedsiębiorstwa oraz pozostałego zużycia korzyści ekonomicznych, które można wiarygodnie oszacować i przypisać do danego obszaru przedsiębiorstwa.

Na trzecim etapie na podstawie wiarygodnie oszacowanych korzyści generowanych przez wybrany obszar przedsiębiorstwa oraz wiarygodnie oszacowanego zużycia korzyści ustala się wartość, jaką dany obszar tworzy lub zużywa. W sytuacji gdy generowane korzyści ekonomiczne przewyższają zużycie korzyści ekonomicznych, mamy do czynienia z tworzeniem wartości dodanej. W sytuacji gdy zużycie korzyści przewyższa korzyści generowane przez dany obszar przedsiębiorstwa, wówczas występuje „konsumowanie” wartości dodanej.

Czwarty etap opracowywania niniejszego raportu polega na oszacowaniu wpływów i wydatków związanych z wyodrębnionym obszarem przedsiębiorstwa. Na podstawie oszacowanych wpływów i wydatków ustala się generowaną przez dany obszar wartość dodaną. Wartość ta obliczona jest zgodnie z zasadą kasową.

Informacje na temat obszarów generujących wartość w przedsiębiorstwie wydają się niezwykle ważne z punktu widzenia realizacji funkcji nadzoru. Dodatkowym atutem tego raportu jest zestawienie wartości generowanej przez dany obszar, obliczonej przy wykorzystaniu metody memoriałowej oraz kasowej (por. tab. 4.8).

Tabela 4.8. Przykładowa struktura raportu dotyczącego generowania/zużywania wartości przez wyodrębniony obszar przedsiębiorstwa

| Wyodrębniony obszar przedsiębiorstwa                         |                                                                                                                          |                              |                            |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Poszczególne pozycje przychodów, kosztów, wpływów i wydatków |                                                                                                                          | sześć miesięcy w roku 200X-1 | sześć miesięcy w roku 200X |
| 1                                                            |                                                                                                                          | 2                            | 3                          |
| 1                                                            | Przychody osiągnięte w ramach danego obszaru przedsiębiorstwa                                                            |                              |                            |
| 2                                                            | Pozostałe korzyści ekonomiczne, które można wiarygodnie wycenić i przypisać do danego obszaru przedsiębiorstwa           |                              |                            |
| 3=(1+2)                                                      | Razem korzyści ekonomiczne                                                                                               |                              |                            |
| 4                                                            | Korzyści ekonomiczne wyrażone w postaci wpływów                                                                          |                              |                            |
| 5                                                            | Koszty poniesione w ramach danego obszaru przedsiębiorstwa                                                               |                              |                            |
| 6                                                            | Pozostałe zużycie korzyści ekonomicznych, które można wiarygodnie wycenić i przypisać do danego obszaru przedsiębiorstwa |                              |                            |
| 7=(5+6)                                                      | Razem zużycie korzyści ekonomicznych                                                                                     |                              |                            |
| 8                                                            | Zużycie korzyści ekonomicznych wyrażone w postaci wydatków                                                               |                              |                            |

Tabela 4.8 (cd.)

|          | 1                                                                                                                 | 2 | 3 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 9=(3–7)  | Wartość generowana/zużywana przez wyodrębniony obszar przedsiębiorstwa, oszacowana według podejścia memoriałowego |   |   |
| 10=(4–8) | Wartość generowana/zużywana przez wyodrębniony obszar przedsiębiorstwa, oszacowana według podejścia kasowego      |   |   |

Źródło: opracowanie własne.

5. Półroczny raport dotyczący zagadnień charakterystycznych dla danego sektora (PRp5). W raporcie tym zarząd przekazuje radzie nadzorczej informacje związane z funkcjonowaniem spółki w danym sektorze. Może on dotyczyć np. nowych kanałów dystrybucji, prognozowanego wzrostu sektora, zmian regulacji prawnych związanych z danym sektorem, kluczowych wydarzeń w sektorze.

#### **Segment pakietu informacyjnego sporządzany raz w roku (PRr)**

Segment ten jest najbardziej rozbudowany, informacje w nim zawarte można podzielić na dwa główne obszary. Pierwszy obszar dotyczy informacji o charakterze ekonomiczno-finansowym, drugi natomiast wybranych zagadnień z zakresu zarządzania, zarówno o charakterze krótko-, jak i długoterminowym. Niniejszy segment obejmuje: (1) sprawozdanie finansowe roczne oraz roczne sprawozdanie finansowe pro forma; raport na temat znaczących różnic między sprawozdaniem finansowym pro forma i sprawozdaniem finansowym właściwym, (2) sprawozdanie z działalności rozszerzone o informacje na temat wynagrodzeń zarządu, (3) raport z realizacji przyjętych założeń budżetowych, (4) analizę techniczno-ekonomiczną i finansową spółki, (5) raport dotyczący obszarów tworzenia wartości, (6) raport dotyczący ryzyka, (7) raport z realizacji inwestycji, (8) raport dotyczący strategii jednostki, (9) raport dotyczący pozycji konkurencyjnej spółki na rynku.

Segment PPr powinien zatem dostarczyć członkom rad szczegółowych informacji nie tylko dotyczących samej spółki, ale również jej otoczenia. Pamiętać należy, że poszczególne segmenty pakietu informacyjnego dla członków rad nadzorczych mogą być uzupełniane o informacje pochodzące od członków komitetu audytu, którzy dokonują oceny przekazywanego przez zarząd raportu.

Pewną zaletą przedstawionego segmentu pakietu informacyjnego dla członków rad nadzorczych jest to, iż dzięki temu pakietowi zarządzający będą zobligowani do przygotowania oraz przedstawienia kompleksowej i cyklicznej analizy sytuacji przedsiębiorstwa zarówno o charakterze finansowym, jak i niefinansowym również dla własnych potrzeb.

Segment PPr obejmuje:

1. Sprawozdanie finansowe roczne oraz sprawozdanie finansowe pro forma. Raport na temat znaczących różnic między sprawozdaniem finansowym pro forma i sprawozdaniem finansowym właściwym (PRr1). W ramach niniejszego raportu członkowie rad nadzorczych otrzymują pełne sprawozdanie finansowe za rok bieżący oraz sprawozdanie za rok ubiegły (por. tab. 4.9).

Tabela 4.9. Roczne sprawozdanie finansowe za okres bazowy oraz okres poprzedzający okres bazowy (w zł)

|                                  | Dwanaście miesięcy w roku<br>200X-1 | Dwanaście miesięcy<br>w roku 200X |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Sprawozdanie finansowe<br>roczne |                                     |                                   |

Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem niniejszego raportu jest także roczne planowane sprawozdanie finansowe. Dodatkowo, tak jak w przypadku segmentu pakietu sporządzanego raz na kwartał i raz na pół roku, również w segmencie sporządzanym raz w roku funkcjonuje raport dotyczący istotnych różnic między sprawozdaniem finansowym planowanym i sprawozdaniem finansowym właściwym.

2. Sprawozdanie z działalności rozszerzone o informacje na temat wynagrodzeń zarządu (PRr2). Sprawozdanie z działalności obejmuje informacje, których katalog zawarty jest w art. 49 ust. 2 ustawy o rachunkowości, tj. m.in. informacje na temat zdarzeń istotnie wpływających na działalność jednostki, przewidywanego rozwoju jednostki, ważniejszych osiągnięć w dziedzinie badań i rozwoju, stosowania zasad ładu korporacyjnego. W sprawozdaniu z działalności, stanowiącym składnik niniejszego pakietu informacyjnego, powinny być również zawarte informacje, o których mowa w § 91 ust. 5 *Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim*.

3. Raport ze stopnia realizacji założeń budżetowych (PRr3). W raporcie tym zawarte są informacje na temat stopnia realizacji założeń przyjętych w budżecie rocznym. Dodatkowo, członkowie rady nadzorczej otrzymują informacje o przyczynach ewentualnych odchyleń wielkości zrealizowanych w stosunku do przyjętych założeń (por. tab. 4.10).

Tabela 4.10. Przykładowa, uproszczona struktura półrocznego raportu ze stopnia realizacji podstawowych założeń budżetowych (w zł)

|                                           | Wielkości założone<br>w budżecie | Wielkości<br>zrealizowane | Odchylenia | Objaśnienia<br>dotyczące odchyień |
|-------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|------------|-----------------------------------|
| Poszczególne rodzaje<br>rocznych budżetów |                                  |                           |            |                                   |

Źródło: opracowanie własne.

4. Raport zawierający szczegółową analizę techniczno-ekonomiczną i finansową spółki o horyzoncie rocznym (PRr4). Raport ten zawiera analizę techniczno-ekonomiczną i finansową przedsiębiorstwa opracowaną dla roku bazowego oraz roku poprzedzającego rok bazowy (por. tab. 4.11). Powinien on dostarczyć członkom rad nadzorczych istotnych informacji o sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki.

Tabela 4.11. Przykładowa struktura raportu zawierającego analizę techniczno-ekonomiczną i finansową spółki

| Obszar analizy/wskaźniki pomiaru                                                      | Rok<br>200X-1 | Rok<br>200X | Zmiany<br>wielkości | Komentarz<br>zarządu<br>do zmian<br>istotnych<br>wielkości |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|---------------------|------------------------------------------------------------|
| Analiza przyczynowa wyniku finansowego                                                |               |             |                     |                                                            |
| Wskaźniki płynności                                                                   |               |             |                     |                                                            |
| Wskaźniki obrotowości                                                                 |               |             |                     |                                                            |
| Wskaźniki rentowności                                                                 |               |             |                     |                                                            |
| Wskaźniki zadłużenia                                                                  |               |             |                     |                                                            |
| Wskaźniki rynku kapitałowego                                                          |               |             |                     |                                                            |
| Analiza aktywów intelektualnych jednostki                                             |               |             |                     |                                                            |
| Analiza poziomu zapasów (np. na podstawie modelu optymalnej wielkości zamówienia EOQ) |               |             |                     |                                                            |
| Analiza efektywności strategii marketingowej                                          |               |             |                     |                                                            |

Źródło: opracowanie własne.

5. Raport sporządzony w ujęciu rocznym, dotyczący obszarów spółki generujących korzyści ekonomiczne (przychody, pośrednie korzyści ekonomiczne oraz towarzyszące im wpływy) i zużywających korzyści ekonomiczne (koszty, pośrednie zużycie korzyści ekonomicznych oraz towarzyszące im wydatki) oraz związanych z nimi obszarów tworzenia i destrukcji wartości (PRr5). Procedura tworzenia tego raportu jest taka sama jak w przypadku raportu na temat tworzenia wartości sporządzanego raz na pół roku. Inny jest natomiast horyzont

czasowy objęty analizą (por. tab. 4.8). Raport ten pozwala zidentyfikować podstawowe obszary i nośniki wartości w przedsiębiorstwie. Jednocześnie powinien on dostarczać informacji na temat obszarów, w których ma miejsce konsumpcja wartości przedsiębiorstwa. Zestawienie tych dwóch obszarów, tj. tworzenia i „konsumowania” wartości, jest niezwykle cenne z punktu widzenia długoterminowych perspektyw funkcjonowania spółki.

6. Raport dotyczący zarządzania różnymi rodzajami ryzyka w spółce (PRr6). Szczególna atencja ze strony zarządzających powinna być poświęcona raportowi na temat ryzyka. Członkowie rad nadzorczych powinni dowiedzieć się z tego raportu, jakie są rodzaje ryzyka związane z funkcjonowaniem jednostki oraz w jaki sposób ma miejsce zarządzanie zidentyfikowanymi w przedsiębiorstwie rodzajami ryzyka. Pomocny może być w tym względzie cykl zarządzania ryzykiem<sup>7</sup>. W niniejszym raporcie członkowie rad nadzorczych powinni znaleźć informacje na temat m.in.:

- wydzielenia w ramach przedsiębiorstwa jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem;
- zadań grupy do spraw ryzyka;
- zidentyfikowanych obszarów występowania ryzyka;
- zidentyfikowanych rodzajów ryzyka;
- oszacowanych rozmiarów ryzyka;
- przygotowanej strategii zarządzania ryzykiem;
- monitorowania istniejących systemów kontroli ryzyka.

7. Raport z realizacji inwestycji – wyeksponowane cele, produkty i rezultaty (PRr7). Niniejszy raport podzielony jest na dwa główne obszary. Pierwszy obszar dotyczy inwestycji, które są w trakcie realizacji, drugi natomiast inwestycji zrealizowanych.

W przypadku inwestycji będących w trakcie realizacji, członkowie rad nadzorczych mogą uzyskać na podstawie tego raportu informacje o poziomie realizacji inwestycji, wartości zrealizowanej części inwestycji oraz o planowanym terminie realizacji. W odniesieniu do inwestycji zrealizowanych, członkowie rad nadzorczych mogą uzyskać informacje na temat wartości zrealizowanej inwestycji, celów związanych z inwestycją, produktów powstałych w wyniku realizacji inwestycji oraz rezultatów powstałych w wyniku realizacji inwestycji. Sformułowane w ramach raportu cele mają dostarczyć informacji dotyczących przesłanek, które skłoniły zarząd do realizacji inwestycji. Produkty to rzeczowe efekty realizacji inwestycji. Rezultaty natomiast to bezpośrednie efekty realizacji inwestycji. Mogą być one wyrażone w zmianach, jakie nastąpiły w przedsiębiorstwie w wyniku realizacji inwestycji, np. zidentyfikowane usprawnienia (por. tab. 4.12).

---

<sup>7</sup> Koncepcja ta, opracowana przez Chartered Institute of Management Accountants, została zamieszczona w pkt 1.3.1 niniejszego opracowania.



Tabela 4.12. Przykładowa struktura raportu z realizacji inwestycji o horyzoncie rocznym

| Inwestycje w trakcie realizacji         |                                                |                                                  |                                                   |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| poziom realizacji inwestycji (w %)      | wartość zrealizowanej części inwestycji (w zł) | planowany termin realizacji                      | dodatkowe uwagi                                   |
|                                         |                                                |                                                  |                                                   |
| Inwestycje zrealizowane                 |                                                |                                                  |                                                   |
| wartość zrealizowanej inwestycji (w zł) | cele związane z realizacją inwestycji          | produkty powstałe w wyniku realizacji inwestycji | rezultaty powstałe w wyniku realizacji inwestycji |
|                                         |                                                |                                                  |                                                   |

Źródło: opracowanie własne.

8. Raport dotyczący strategii jednostki (PRr8). W raporcie tym zarząd określa podstawowe informacje na temat planu strategicznego i planu rocznego, jak również przewidywane efekty realizacji tych planów (por. tab. 4.13–4.14).

Zarząd za pomocą opracowanych planów przedstawia radzie nadzorczej swoją wizję rozwoju jednostki w horyzoncie rocznym oraz wieloletnim. Są one potwierdzeniem, że zarząd wie, jak zarządzać jednostką i ma jasno sprecyzowaną koncepcję co do jej rozwoju.

Raport ten zawiera informacje m.in. na temat założeń przyjętych przy formułowaniu planu o charakterze strategicznym (planu wieloletniego) oraz planu rocznego. Należą do nich m.in.:

- ustalone procedury postępowania, jeśli chodzi o formułowanie planów;
- ustalenie harmonogramu realizacji planów;
- wyznaczenie osób/jednostek w ramach przedsiębiorstwa, odpowiedzialnych za realizację wybranych fragmentów planów;
- ustalenie procedur kontroli zakresu wykonanych prac.

Zarząd w ramach przyjętego planu rocznego powinien wyjaśnić, w jaki sposób realizacja planu rocznego przyczyni się do realizacji planu strategicznego.

Tabela 4.13. Przykładowa struktura raportu dotyczącego planu strategicznego

|                                                                               | Rok bieżący<br>200X | Rok<br>200X+1 | Rok<br>200X+2 | Rok<br>200X+3 | Rok<br>200X+4 | Rok<br>200X+5 |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Założone w planie strategicznym wielkości                                     |                     |               |               |               |               |               |
|                                                                               | Rok bieżący<br>200X |               |               |               |               |               |
| Realizacja w bieżącym roku wielkości założonych w ramach planu strategicznego |                     |               |               |               |               |               |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.14. Przykładowa struktura raportu dotyczącego planu rocznego

|                       | Rok 200X-1                                                       | Rok bieżący 200X                       | Rok 200X+1          |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------|
| Wielkości ekonomiczne | Planowane wielkości opracowane w roku poprzedzającym rok bieżący | Wielkości zrealizowane w roku bieżącym | Wielkości planowane |

Źródło: opracowanie własne.

9. Raport dotyczący pozycji konkurencyjnej spółki na rynku (PRr9). Raport ten sprowadza się do identyfikacji kluczowych czynników sukcesu organizacji oraz ustalenia na tej podstawie pozycji konkurencyjnej spółki w sektorze. Wśród kluczowych czynników sukcesu można wymienić m.in.: jakość produktów, unikalną technologię opracowaną i wykorzystywaną w przedsiębiorstwie, udział w rynku itp. Raport ten pozwala umiejscowić przedsiębiorstwo na rynku, uwzględniając jednocześnie konkurencję, obecnych i potencjalnych klientów, uwarunkowania prawne. Raport ten powinien dostarczać również informacji o słabych i mocnych stronach przedsiębiorstwa.

#### 4.2.3. Pakiet informacyjny rady nadzorczej dla akcjonariuszy

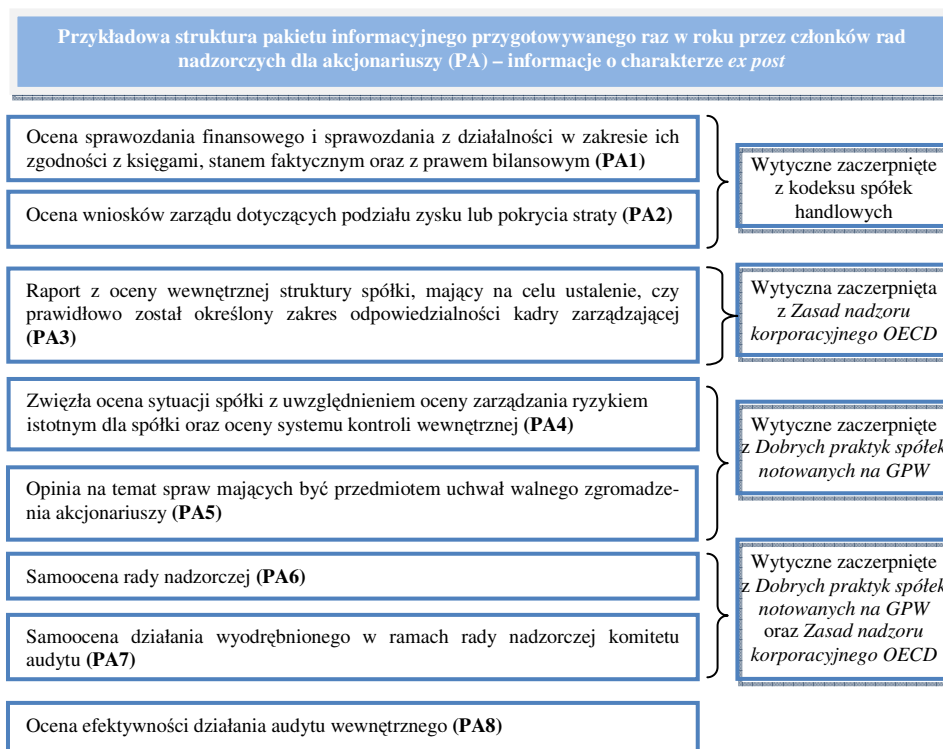
Pakiet informacyjny rady nadzorczej dla akcjonariuszy, w odróżnieniu od poprzednio prezentowanych, sporządzany jest raz w roku przez samych członków rad nadzorczych. W dużej mierze zakres pakietu informacyjnego rady nadzorczej dla akcjonariuszy kształtowany jest przez zapisy *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*. Wśród wytycznych *Dobrych praktyk* znajdują się np. zapisy, iż członkowie rad nadzorczych przynajmniej raz w roku powinni sporządzać ocenę sytuacji spółki i przedstawiać ją na walnym zgromadzeniu (por. rys. 4.15). Istotny wpływ na zawartość pakietu członków rad nadzorczych dla akcjonariuszy mają również zapisy kodeksu spółek handlowych oraz *Zasad nadzoru korporacyjnego OECD*. Zgodnie z art. 382 § 3 k.s.h., członkowie rady nadzorczej powinni m.in. składać walnemu zgromadzeniu sprawozdanie z oceny zgodności ze stanem faktycznym i księgami sprawozdań finansowych. Jedną z wytycznych *Zasad nadzoru korporacyjnego OECD* jest z kolei zobowiązanie rad nadzorczych do przygotowywania oceny wewnętrznej struktury spółki.

W ramach niniejszego pakietu członkowie rad nadzorczych powinni dostarczać akcjonariuszom obiektywne informacje na temat efektów gospodarowania majątkiem przez zarządzających<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Należy jednak wziąć pod uwagę zapis kodeksu spółek handlowych w sprawie ograniczenia w dostępie akcjonariuszy do informacji. W tym zakresie wydaje się, że można powołać się, w odniesieniu do informacji ujawnianych akcjonariuszom przez członków rad nadzorczych, na art. 428 § 2 k.s.h., dotyczący możliwości odmowy udzielenia informacji. Zgodnie z tym artyku-

Wśród informacji przekazywanych w pakiecie powinno znaleźć się w szczególności zapewnienie, że system rachunkowości oraz, będące produktem tegoż systemu, sprawozdanie finansowe wiernie odzwierciedlają sytuację finansową i dokonania spółki. Poza tym członkowie rady nadzorczej powinni dołączyć zapewnienie, że sprawozdanie finansowe zostało sporządzone zgodnie z prawem bilansowym.

Ważnym zagadnieniem prezentowanym w ramach pakietu dla właścicieli są uproszczona analiza techniczno-ekonomiczna i finansowa, sporządzane przez członków rad nadzorczych na podstawie informacji uzyskiwanych od zarządzających oraz informacji pozyskiwanych samodzielnie (np. podczas rozmowy z pracownikami przedsiębiorstwa). Przyjmuje się, że analiza ta powinna stanowić obiektywną ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki widzianej oczyma członków rad nadzorczych.



Rys. 4.15. Pakiet informacyjny przygotowywany przez członków rad nadzorczych dla akcjonariuszy  
Źródło: opracowanie własne

łem, zarząd odmawia udzielenia informacji, jeżeli mogłoby to wyrządzić szkodę spółce, w szczególności przez ujawnienie tajemnic technicznych, handlowych lub organizacyjnych przedsiębiorstwa.

W prezentowanym pakiecie informacyjnym powinny znaleźć się informacje dotyczące oceny działań podejmowanych przez zarządzających w trakcie roku. Członkowie rad nadzorczych powinni w szczególności ocenić, czy zarząd właściwie zarządza różnymi rodzajami ryzyka, czy w spółce dokonuje się analizy obszarów tworzących wartość.

Wśród zadań członków rad nadzorczych można wyróżnić ocenę działania audytu wewnętrznego. W pakiecie przygotowywanym dla akcjonariuszy powinny znaleźć się wnioski z tej oceny. Członkowie rady powinni określić, jakie znaczenie ma funkcjonująca w przedsiębiorstwie komórka audytu wewnętrznego oraz czy wyodrębniona instytucjonalnie jednostka kontroli wewnętrznej działa sprawnie.

Swoistym wyzwaniem dla członków rad nadzorczych może być raport dotyczący samooceny. Jednocześnie należy zaznaczyć, że raport ten może stanowić ważne narzędzie motywujące rady do efektywnej pracy. W sytuacji gdy co roku rada musi rozliczyć się z efektów swojej pracy, trudno wyobrazić sobie, by członkowie rady pozostawali bierni wobec zadań, jakie przed nimi stoją. Ocena ta powinna w szczególności dotyczyć członków rady nadzorczej zasiadających w ramach komitetu audytu. Na członkach komitetu audytu spoczywa bardzo ważne zadanie, dlatego powinni oni w szczególności działać efektywnie dla dobra właścicieli, ale również dla dobra innych użytkowników informacji ujawnianych przez spółkę.

Zakres poszczególnych raportów wchodzących w skład pakietu informacyjnego członków rad nadzorczych dla akcjonariuszy jest następujący:

1 Ocena sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności w zakresie ich zgodności z księgami, stanem faktycznym oraz z prawem bilansowym (PA1). Raport ten jest dodatkowym potwierdzeniem (obok opinii biegłego rewidenta), że informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym są zgodne z księgami, ze stanem faktycznym, ale również z prawem bilansowym. Członkowie rad nadzorczych w ramach powyższego raportu zapewniają, że informacje zawarte w sprawozdaniu są prawdziwym obrazem sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki oraz jej dokonań.

2. Ocena wniosków zarządu dotyczących podziału zysku lub pokrycia straty (PA2). Raport ten jest wypełnieniem jednego z zadań członków rad nadzorczych, które wprost wynika z kodeksu spółek handlowych i dotyczy opiniowania wniosków zarządu dotyczących podziału zysku lub pokrycia straty.

3. Raport z oceny wewnętrznej struktury spółki, mający na celu ustalenie, czy prawidłowo został określony zakres odpowiedzialności kadry zarządzającej (PA3). W raporcie tym rada nadzorcza jest zobowiązana do przedstawienia oceny „architektury” systemu zarządzania przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów (jednostek, oddziałów) stanowiących jego „filary”. Rada ocenia sposób rozlokowania odpowiedzialności, biorąc pod uwagę

potencjał i możliwości, które posiadają zarządzający poszczególnymi działami przedsiębiorstwa.

4. Zwięzła ocena sytuacji spółki, z uwzględnieniem oceny zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki oraz oceny systemu kontroli wewnętrznej (PA4). Rada nadzorcza, wykorzystując informacje pochodzące z pakietów przygotowywanych przez zarząd oraz informacje pozyskiwane bezpośrednio z przedsiębiorstwa, formułuje ogólne wnioski na temat sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki. Raport ten stanowi syntetyczne podsumowanie dotyczące efektywności zarządzania spółką.

Na podstawie pakietów informacyjnych, przekazywanych przez zarządzających, członkowie rad nadzorczych przygotowują również ocenę sposobu zarządzania ryzykiem oraz zasad działania kontroli wewnętrznej. W raporcie tym członkowie rad nadzorczych ustosunkowują się do informacji przekazywanych przez zarząd.

5. Opinia na temat spraw mających być przedmiotem uchwał walnego zgromadzenia akcjonariuszy (PA5). Jest to kolejny raport, który dotyczy czynności formalnych, podejmowanych przez radę nadzorczą i wynikających wprost z kodeksu spółek handlowych.

6. Samoocena rady nadzorczej – samoocena działania wyodrębnionego w ramach rady nadzorczej komitetu audytu (PA6). Raport ten sprowadza się m.in. do oceny składu i działania rady, oceny kompetencji i doświadczenia poszczególnych członków oraz komitetów rady. Przede wszystkim jednak przedstawiona jest w nim ocena wyników pracy rady w świetle postawionych celów. Dlatego też raport ten powinien również określać cele, jakie rada nadzorcza sformułowała na początku roku.

Zgodnie z zaleceniem Komisji Europejskiej z 15 lutego 2005 r., rada nadzorcza powinna każdego roku przeprowadzić ocenę swojej działalności, która 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 celów<sup>9</sup>.

7. Ocena efektywności działania audytu wewnętrznego (PA7). W raporcie tym rada nadzorcza, na podstawie informacji przekazanych przez zarząd w ramach pakietu informacyjnego (PR), przedstawia ocenę działania audytu wewnętrznego (przy założeniu, że komórka audytu wewnętrznego podlega zarządowi). W sytuacji, w której komórka audytu wewnętrznego podlega radzie nadzorczej, przedstawia ona jej ocenę na podstawie własnych doświadczeń.

---

<sup>9</sup> Pkt 6.1, *Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2005, nr 162/WE.

#### 4.2.4. Pakiet informacyjny rady nadzorczej dla interesariuszy

Prezentowany pakiet informacyjny ma charakter ogólny, co wynika w dużej mierze z tego, iż członkowie rady nadzorczej nie mogą ujawniać informacji mających np. charakter tajemnicy handlowej czy informacji, które mogą być wykorzystane przez konkurencję<sup>10</sup>. Jednocześnie pakiet ten jest wyrazem ewolucji roli rady nadzorczej w gospodarce rynkowej. Współczesna rada nadzorcza powinna składać się z ludzi przygotowanych merytorycznie, doświadczonych oraz aktywnie działających w interesie spółki. Przejawem nowego podejścia do funkcjonowania rad nadzorczych jest prezentowany w niniejszym opracowaniu model rady – włączonej (poprzez m.in. pakiety dla interesariuszy) w proces raportowania korporacyjnego.

Nowe podejście do roli członków rad nadzorczych na współczesnym rynku kapitałowym zostało odzwierciedlone w wytycznych *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*. Zgodnie z jego zapisami, spółka jest zobowiązana ujawnić wybrane raporty, które rada nadzorcza opracowuje na potrzeby walnego zgromadzenia. Raporty te to sprawozdanie z działalności rady nadzorczej, rozszerzone o ocenę zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej, samoocena rady nadzorczej, jak również samoocena wyodrębnionych w ramach rady komitetów, tj. m.in. komitetu audytu<sup>11</sup>.

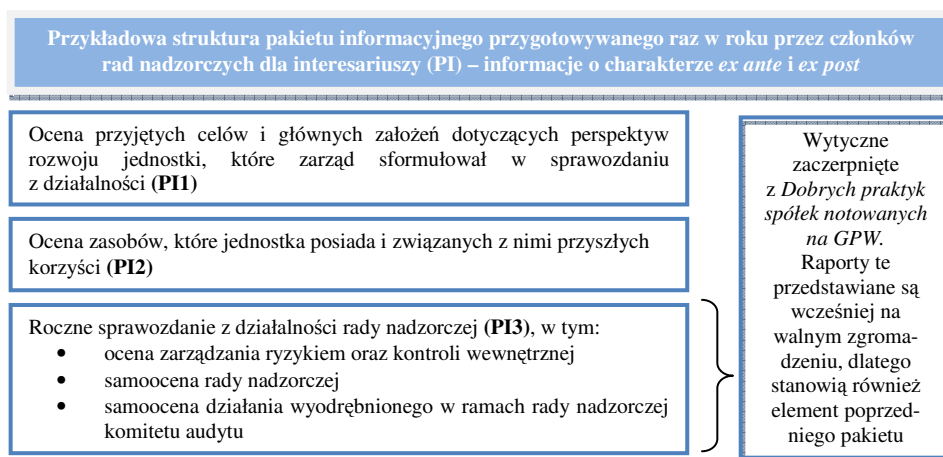
Powyższy zestaw raportów, opracowywanych przez radę nadzorczą i ujawnianych przez spółkę, powinien być rozszerzony o dwa dodatkowe raporty. Chodzi tu o raport dotyczący oceny zasobów jednostki oraz raport, w którym rada nadzorcza ustosunkowuje się do głównych celów i założeń przyjętych przez zarząd w sprawozdaniu z działalności. Za pomocą tych raportów rada nadzorcza dokonuje własnej oceny potencjału drzemiącego w przedsiębiorstwie, który w dużej mierze wyrażony jest w zasobach jednostki (zarówno materialnych, jak i niematerialnych). Za pomocą drugiego z wymienionych raportów rada nadzorcza może korygować zbyt optymistyczne (lub zbyt pesymistyczne) założenia przyjęte przez zarządzających w sprawozdaniu z działalności. Tym samym rada nadzorcza byłaby gwarantem nie tylko wiarygodności sprawozdania finansowego, ale również sprawozdania z działalności. Zgodnie z art. 4a ustawy o rachunkowości, rada nadzorcza ma obowiązek zapewnić, by sprawozdanie z działalności było sporządzone zgodnie z zapisami tejże ustawy.

Przykładową strukturę pakietu informacyjnego rady nadzorczej dla interesariuszy ilustruje rys. 4.16. Pakiet ten obejmuje:

<sup>10</sup> W trakcie wywiadów bezpośrednich zaznaczano, iż pakiet ten wymaga „dużej dojrzałości” od osób go sporządzających.

<sup>11</sup> Zgodnie z uchwałą nr 5/1282/2011 Rady Nadzorczej GPW z dnia 31 sierpnia 2011 r., rady nadzorcze publicznych spółek kapitałowych zostały, począwszy od roku 2012 zwolnione z obowiązku przygotowania i przedstawienia Walnemu Zgromadzeniu oceny swojej pracy (obowiązek taki wynikał z *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*).

1. Ocena przyjętych celów i głównych założeń dotyczących perspektyw rozwoju jednostki, które zarząd sformułował w sprawozdaniu z działalności (PI1). W raporcie tym rada nadzorcza dokonuje oceny wiarygodności informacji ujawnianych przez zarząd w sprawozdaniu z działalności. Rada przede wszystkim powinna odnieść się do sformułowanych przez zarząd celów, ocenić, czy są one możliwe do zrealizowania. Elementem tego raportu powinna być również ocena przewidywanego przez zarząd rozwoju jednostki czy przewidywanej sytuacji finansowej.



Rys. 4.16. Pakiet informacyjny rady nadzorczej dla interesariuszy

Źródło: opracowanie własne

Sprawozdanie to nie powinno jednak stanowić swoistego substytutu sprawozdania z działalności. Rada nie tworzy nowej strategii dla spółki, ale ocenia fundamenty już istniejącej. Z drugiej strony, rada nadzorcza nie powinna narzucać zarządowi, jak ma zarządzać spółką.

2. Ocena zasobów, które jednostka posiada i związanych z nimi przyszłych korzyści (PI2). Raport ten stanowi krótką charakterystykę głównych zasobów jednostki, opracowaną przez członków rady nadzorczej. Jest to rodzaj uzupełnienia sprawozdania finansowego, przygotowany w formie opisowej, niezawierający wyłącznie danych finansowych.

Można założyć, że raport ten powinien stanowić wizytówkę przedsiębiorstwa, opracowaną przez jednostkę niezależną od zarządu, co dodatkowo zwiększa jej wiarygodność.

3. Roczne sprawozdanie z działalności rady nadzorczej (PI3), w tym:

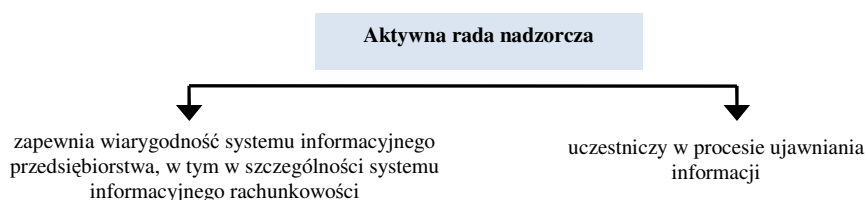
- ocena zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej;
- samoocena rady nadzorczej;
- samoocena działania wyodrębnionego w ramach rady nadzorczej komitetu audytu.

Na raport ten składają się materiały, które rada nadzorcza przygotowuje na walne zgromadzenie, ale w przedstawionym raporcie są one rozszerzone i zebrane w jedno opracowanie, tj. roczne sprawozdanie z działalności rady. Zawartość raportów dotyczących oceny zarządzania ryzykiem oraz samooceny rady była omawiana w poprzednim pakiecie, więc w tym miejscu zostaje pominięta. Warto jednak zastanowić się nad pozostałą zawartością sprawozdania z działalności rady. W sprawozdaniu tym rada powinna przedstawić główne obszary aktywności oraz działania podjęte w ramach tych obszarów. Istotnymi elementami tego raportu są również zasady działania rady, częstotliwość posiedzeń, informacje na temat wyodrębnionych komitetów i ich składów osobowych.

#### 4.3. Pakiety informacyjne jako ogniwa współczesnego łańcucha raportów korporacyjnych

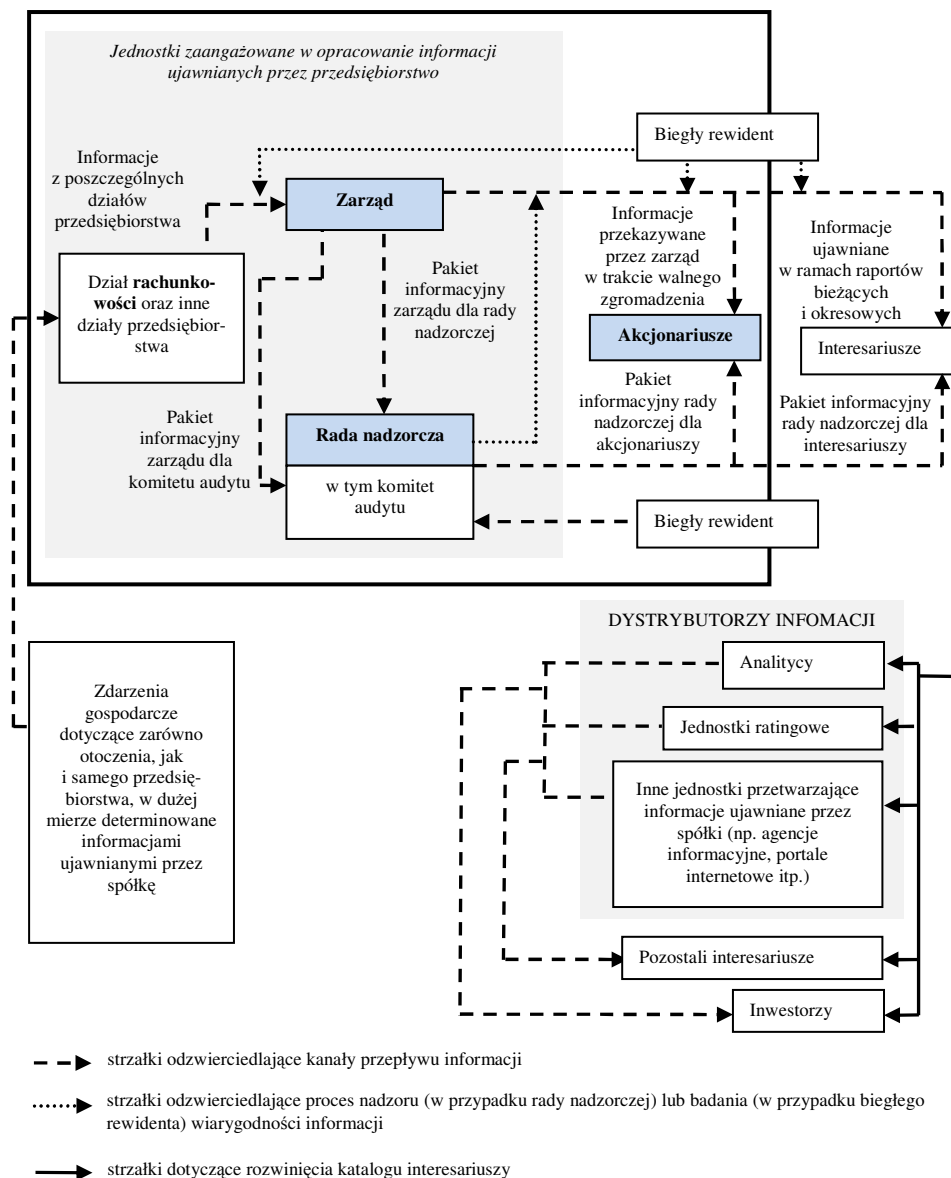
Członkowie rady nadzorczej we współczesnym przedsiębiorstwie powinni być dobrze przygotowani do pełnia swojej roli, tj. posiadać odpowiednie doświadczenie oraz kompetencje. Przy tym obszarze, który powinien być w szczególności bliski członkom rady, staje się rachunkowość.

Spośród różnych zadań, które rada nadzorcza realizuje w spółce, na pierwszy plan wysuwa się zapewnianie wiarygodności systemu informacyjnego przedsiębiorstwa oraz uczestnictwo w procesie ujawniania przez spółkę informacji. Z jednej strony rada dba o to, by informacje ujawniane przez zarządzających były wiarygodne, z drugiej – sama, niezależnie od zarządu, ujawnia określone informacje (por. rys. 4.17). Tym samym rada uczestniczy bezpośrednio oraz pośrednio w procesie przepływu informacji, zagregowanych w postaci raportów (zarówno okresowych, sporządzonych na podstawie wytycznych *Rozporządzenia w sprawie informacji bieżących i okresowych...*, jak i raportów przygotowanych w formie wypracowanej przez spółkę), między jednostkami funkcjonującymi w ramach przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu.



Rys. 4.17. Szczególne obszary aktywności rady nadzorczej  
Źródło: opracowanie własne





Rys. 4.18. Pakiety informacyjne w ramach łańcucha dostaw raportów korporacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Członkowie rad nadzorczych powinni zajmować ważne miejsce w procesie przekazywania kolejnym jednostkom raportów korporacyjnych. Aktywny udział rady w powyższym procesie przejawia się w przygotowywaniu pakietów

informacyjnych dla akcjonariuszy oraz interesariuszy<sup>12</sup>. Jak wcześniej zaznaczono, członkowie rad uczestniczą również, poprzez monitorowanie, w procesie przekazywania informacji finansowych (w postaci sprawozdań finansowych) i niefinansowych interesariuszom.

Do grona jednostek odpowiedzialnych za opracowanie informacji ujawnianych przez spółkę należą: zarząd, rada nadzorcza oraz przede wszystkim pracownicy działów rachunkowości. Z systemu rachunkowości pochodzi znaczna część informacji, ujawnianych przez spółkę w raportach okresowych. Należy zaznaczyć, że zakres zadań oraz stopień zaangażowania w proces przygotowywania informacji ujawnianych przez spółkę, wymienionych wcześniej jednostek jest zróżnicowany. W opracowanej koncepcji przewiduje się znaczące zmiany, jeśli chodzi o zaangażowanie i zakres zadań realizowanych przez wymienione jednostki. Zmiany te dotyczą przede wszystkim członków rady nadzorczej. Rada nadzorcza, będąca do tej pory w niewielkim stopniu zaangażowana w proces przepływu informacji, staje się aktywnym ogniwem w łańcuchu przekazywania raportów korporacyjnych (por. rys. 4.18).

W prezentowanej koncepcji przewiduje się swoistą przebudowę wewnętrznego systemu informacyjnego przedsiębiorstwa. Pojawiają się nowe kanały przepływu informacji oraz narzędzia komunikacji. Jeśli chodzi o nowe kanały przepływu informacji, to mowa tu przede wszystkim o komunikacji rady nadzorczej z zarządem. Nowe narzędzia komunikacji to pakiety informacyjne opracowane przez zarząd na potrzeby członków rady nadzorczej, jak i dla wyodrębnionego z rady komitetu audytu.

Innowacyjność prezentowanej koncepcji polega również na rozszerzeniu systemu komunikacji spółki z otoczeniem. Nowy kanał komunikacji dotyczy informacji przekazywanych interesariuszom przez radę nadzorczą. Narzędziem komunikacji jest pakiet informacyjny rady nadzorczej dla interesariuszy.

Sprawne funkcjonowanie systemu pakietów informacyjnych zależy od efektywności działania rady nadzorczej, ale przede wszystkim determinowane jest przez działania zarządzających. To na zarządzających leży w większości ciężar koordynacji systemu pakietów informacyjnych i to właśnie ten organ jest odpowiedzialny za przygotowanie pakietów dla rady nadzorczej.

Uczestnikami systemu raportowania informacji są również biegli rewidenci. Oprócz czynności związanych z badaniem powinni oni przygotowywać dla członków komitetu audytu raporty dotyczące m.in. wykrytych nieprawidłowości. Tym samym raporty biegłych rewidentów dodatkowo wzbogacają łańcuch raportów korporacyjnych.

---

<sup>12</sup> W niniejszej części opracowania rozszerzono – o formułę pakietów informacyjnych – koncepcję łańcucha raportów korporacyjnych, opracowaną przez S. A. DiPiazza, R. G. Eccles. Por. S. A. DiPiazza, R. G. Eccles, *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2003, s. 11.

Należy podkreślić, że istotą opracowanej koncepcji, będącą jednocześnie przesłanką, która przyświecała autorowi w trakcie jej konstruowania, jest zoptymalizowanie wykorzystania podstawowego systemu informacyjnego, jakim jest rachunkowość. Autor wyszedł z założenia, że obserwowane zmiany roli członka rady nadzorczej we współczesnym przedsiębiorstwie (zarówno w polskich, jak i w zagranicznych jednostkach) są doskonałą okazją do ponownego zastanowienia się nad potencjałem informacyjnym systemu rachunkowości. **Służący zarządzającym system rachunkowości powinien być jednocześnie ważnym źródłem informacji do nadzoru.**

Ważnymi uczestnikami łańcucha raportów korporacyjnych są akcjonariusze. Otrzymują oni zarówno raporty sporządzone przez zarządzających, jak i raporty przygotowywane przez członków rady nadzorczej. Przekazanie raportów akcjonariuszom jest jednoznaczne z wyjściem informacji poza krąg podmiotów wewnętrznych spółki<sup>13</sup> (nie licząc biegłego rewidenta). Przyznać należy, że akcjonariusze są na uprzywilejowanej pozycji w porównaniu do pozostałych interesariuszy. Podczas obrad walnego zgromadzenia zarząd jest obowiązany do udzielenia akcjonariuszowi na jego żądanie informacji dotyczących spółki, jeżeli jest to uzasadnione dla oceny sprawy objętej porządkiem obrad.

Informacje ujawniane przez spółkę trafiają bezpośrednio do akcjonariuszy lub do innych interesariuszy. Informacjami tymi są również zainteresowane jednostki, które można nazwać dystrybutorami informacji, dokonującymi agregacji, analizy, interpretacji informacji ujawnianych przez spółkę. Do grona dystrybutorów informacji można zaliczyć m.in. analityków, jednostki ratingowe, portale internetowe itp. Często inwestorzy korzystają z informacji przetworzonych przez jednostki zajmujące się dystrybucją informacji na temat kondycji ekonomiczno-finansowej poszczególnych spółek.

Reasumując, przedstawiona koncepcja jest głosem w dyskusji na temat funkcjonowania rady nadzorczej we współczesnej publicznej spółce kapitałowej. Jest ona również próbą rozwiązania problemów, które związane są z nowymi zadaniami rad nadzorczych. Zaznaczyć należy, że przedstawione pakiety informacyjne nie rozwiązują wszystkich problemów, z którymi członkowie rad nadzorczych mogą się zetknąć w trakcie realizacji procesu nadzoru. Nie ulega jednak wątpliwości, że przedstawione rozwiązania mogą ułatwić pracę radzie nadzorczej, ale co istotne, również zarządowi.

---

<sup>13</sup> Kryterium podziału jednostek (organów w przedsiębiorstwie) na wewnętrzne i zewnętrzne jest dostęp do systemu informacyjnego przedsiębiorstwa (a w szczególności do systemu informacyjnego rachunkowości).



## Zakończenie

Z punktu widzenia globalnej gospodarki zagadnienie nadzoru korporacyjnego, a w szczególności działalność rad nadzorczych, staje się dziś niezwykle istotne. Problemy prezentowane w niniejszym opracowaniu wpisują się w badania podejmowane przez ośrodki naukowe zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i na starym kontynencie, dotyczące różnych aspektów nadzoru korporacyjnego. W literaturze zwraca się uwagę, że jeżeli dany kraj nie jest postrzegany jako ten, w którym realizowane są dobre praktyki nadzoru korporacyjnego – kapitał odpływa do innego kraju. Jeżeli inwestorzy uważają, że poziom ujawnień nie jest wystarczający – kapitał odpływa do innego rynku. Jeżeli dany kraj charakteryzuje się niskimi standardami dotyczącymi księgowości oraz sprawozdawczości – kapitał odpływa do innego kraju. Wszystkie przedsiębiorstwa w danym kraju – bez względu na to, jak bardzo praktyka poszczególnych przedsiębiorstw jest profesjonalna – ponoszą tego konsekwencje<sup>1</sup>.

Światowy kryzys gospodarczy prowokuje dodatkowo do rozważań na temat m.in. wpływu nieefektywnego nadzoru korporacyjnego na obecną sytuację ekonomiczną gospodarki światowej. Pojawiają się pytania dotyczące tego, które ogniwo zawiodło w globalnym mechanizmie naczyń połączonych, jakim jest współczesna światowa gospodarka.

W tym kontekście analiza funkcjonowania współczesnych rad nadzorczych, w szczególności w odniesieniu do systemu rachunkowości, jest wyjątkowo uzasadniona. Można stwierdzić, że system rachunkowości stanowi fundamentalne źródło informacji w procesie nadzoru, realizowanym przez rady nadzorcze. Informacje pochodzące z systemu rachunkowości pozwalają nie tylko na bieżące monitorowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki, ale również na kontrolowanie przyjętych założeń w ramach planów strategicznych. Jednocześnie należy podkreślić, że informacje pochodzące z systemu rachunkowości, aby mogły być właściwie zrozumiane, muszą trafić na przygotowanego użytkownika. Członkowie rady nadzorczej, by efektywnie wykorzystywać narzędzie w postaci systemu rachunkowości, muszą zatem posiadać odpowiednią wiedzę. W szczególności znajomość systemu rachunkowości jest niezbędna z punktu widzenia zapewniania wiarygodności tego systemu. Członkowie rady nadzorczej

---

<sup>1</sup> A. Levitt, podają za: C. Mallin, *The Relationship between Corporate Governance, Transparency and Financial Disclosure*, „Corporate Governance: An International Review” 2002, vol. 10, s. 254–255.

zostali (m.in. na mocy prawa bilansowego) na stałe włączeni do grona „strażników” wiarygodności informacji generowanych przez system rachunkowości. Znaczenie rady nadzorczej w tym obszarze trudno przecenić. Członkowie rady nadzorczej są, obok zarządu, „najbliżej” systemu rachunkowości. Są oni jednocześnie (przynajmniej powinni być) niezależnym od zarządu i obiektywnym organem, co stanowi idealne warunki dla „strażnika” wiarygodności systemu rachunkowości.

Nałożenie na rady nadzorcze odpowiedzialności za rachunkowość jest jedną z przesłanek oddziaływania nadzoru korporacyjnego na jakość systemu informacyjnego rachunkowości. Odpowiedzialność rady nadzorczej (rady dyrektorów) za zapewnienie wiarygodności systemu informacyjnego rachunkowości wynika zarówno z postulatów *Zasad nadzoru korporacyjnego OECD z 2004*, jak również z *Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*<sup>2</sup>. W obu tych dokumentach zaleca się również powoływanie w ramach rady nadzorczej komitetu audytu. Powyższe zalecenia zostały przeniesione do prawa UE (a tym samym do prawa polskiego), co dodatkowo wzmocniło znaczenie mechanizmów nadzoru korporacyjnego.

Biorąc po uwagę zapisy polskiego prawa bilansowego oraz wytyczne organizacji międzynarodowych dotyczące szczególnego zaangażowania rad nadzorczych w monitorowanie procesu ujawnień, zwłaszcza w odniesieniu do informacji finansowych, należy przypuszczać, że mamy dziś do czynienia ze swego rodzaju ewolucją roli rady w przedsiębiorstwie. Obecnie rada nadzorcza nie tylko wykorzystuje system rachunkowości w procesie nadzoru, ale również wpływa na jego kształt. W niniejszym opracowaniu przyjęto zatem, że współcześnie rada nadzorcza zmienia się z użytkownika quasi-zewnętrznego w quasi-wewnętrzny systemu rachunkowości. Usystematyzowano w niej katalog zadań rad nadzorczych, wynikających zarówno z aktów prawnych, jak i regulacji środowiskowych oraz wytycznych o charakterze międzynarodowym, a także określono, wykorzystując literaturę polską i anglojęzyczną, zakres informacji generowanych przez współczesny system rachunkowości.

Celem niniejszego opracowania było przygotowanie, na podstawie badań literaturowych i wyników badania empirycznego, koncepcji pakietów informacyjnych, bazujących na systemie informacyjnym rachunkowości oraz prezentujących obszary informacyjne szczególnie istotne z punktu widzenia realizacji procesu nadzoru, a także wspomagających proces komunikacji zarządu i rady nadzorczej oraz rady nadzorczej i interesariuszy<sup>3</sup>. Autor przygotował katalog pakietów informacyjnych, na który składa się: pakiet informacyjny dla członków

<sup>2</sup> „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2005, nr 162/WE.

<sup>3</sup> Należy również zaznaczyć, że wszyscy respondenci, biorący udział w wywiadzie bezpośrednim, wyraźnie wskazywali na duże zapotrzebowanie na podobne rozwiązania w praktyce.

komitetu audytu, pakiet informacyjny dla członków rady nadzorczej (niezasiadających w Komitecie Audytu), pakiet informacyjny dla akcjonariuszy, pakiet informacyjny dla interesariuszy.

Wśród korzyści płynących z proponowanych rozwiązań można wymienić m.in.:

- usprawnienie procesu komunikacji między organami, co może przyczynić się do bardziej aktywnego uczestnictwa rady nadzorczej w funkcjonowaniu spółki;
- uporządkowanie zakresu i charakteru informacji, jakie rada nadzorcza otrzymuje od zarządu;
- wykorzystanie potencjału, jaki drzemie w radzie nadzorczej – dopiero dobrze poinformowana rada może działać efektywnie;
- wyraźne rozlokowanie zadań i odpowiedzialności między organami;
- umożliwienie radzie nadzorczej realizacji obowiązków wynikających z prawa bilansowego.

Z proponowaną koncepcją wiążą się również pewne ograniczenia, a mianowicie opracowane pakiety mają charakter ogólny. Trudno jest bowiem opracować takie narzędzie, które można by bezpośrednio (bez wprowadzania pewnych modyfikacji) wykorzystać w każdej spółce, bez względu na jej wielkość czy typ prowadzonej działalności. Ze wspomnianym ograniczeniem związana jest również pewna korzyść polegająca na tym, że ogólny charakter pakietów sprawia, iż mogą one być wykorzystane (po pewnych modyfikacjach) nie tylko w spółkach publicznych, ale również w innych jednostkach, w których funkcjonuje rada nadzorcza.

Niewątpliwie pewnym ograniczeniem może być także nakład pracy potrzebny do wdrożenia podobnych rozwiązań w praktyce. Wydaje się jednak, że ograniczenie to wystąpi jednorazowo, a zintegrowanie pakietów informacyjnych z systemem informacyjnym przedsiębiorstwa sprawi, że informacje zawarte w pakietach będą generowane automatycznie<sup>4</sup>.

Przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania badania literaturowe oraz empiryczne pozwalają stwierdzić, iż współczesna rzeczywistość gospodarcza wymaga znacznego zaangażowania rady nadzorczej w zapewnienie wiarygodności systemu informacyjnego rachunkowości, co związane jest z nowymi zadaniami tego organu.

Jednocześnie szeroko zakrojone działania legislacyjne podjęte w ramach UE, a także w Polsce, polegające na doskonaleniu systemu nadzoru korporacyjnego oraz modernizacji prawa spółek, nie przyczyniły się do doskonalenia modelu komunikacji rady nadzorczej i zarządu, w szczególności w zakresie informacji pochodzących z systemu rachunkowości.

---

<sup>4</sup> Znamienną jest uwaga jednego z respondentów, sformułowana w trakcie wywiadu bezpośredniego, którego zdaniem koncepcja prezentowana w opracowaniu „oznacza swoistą rewolucję w systemie rachunkowości”.

Reasumując, prezentowane w opracowaniu rozważania są wielowątkowe i, co istotne, mają charakter interdyscyplinarny. Prowadzone są na bazie teorii zarówno z zakresu zarządzania, ekonomii, jak i prawa handlowego, i odniesione do rozważań podejmowanych w Polsce i na świecie. Koncepcje i rozwiązania prezentowane w niniejszej książce prowadzą do rozszerzenia dotychczasowej wiedzy teoretycznej w zakresie roli systemu rachunkowości w funkcjonowaniu rad nadzorczych, natomiast badanie empiryczne dostarcza praktycznych rozwiązań, które mogą być wykorzystane przez spółki kapitałowe.

Zdaniem autora, rozszerzenie odpowiedzialności rad nadzorczych za zgodność sprawozdań finansowych z prawem bilansowym przyczyni się – przy wykorzystaniu zakresu informacyjnego, jaki niesie system rachunkowości – do umocnienia (lub jego stworzenia, jeśli takowy nie istnieje) kooperacyjnego modelu współpracy zarządu z radą nadzorczą. Dodatkowo należy przypuszczać, że w skład rad nadzorczych coraz częściej będą powoływani specjaliści z zakresu finansów i rachunkowości. Zdaniem autora, nowy model współpracy zarządu i rady nadzorczej wpłynie w przyszłości na kształt systemu rachunkowości, co ma szczególne znaczenie zwłaszcza obecnie, kiedy to trwają intensywne prace organów stanowiących prawo bilansowe na poziomie międzynarodowym (IASB/FASB) nie tylko nad nową formułą sprawozdawczą, ale także nad ramami koncepcyjnymi systemu rachunkowości.



## Bibliografia

- A Statement of Accounting Theory*, American Accounting Association, Chicago 1970.
- Aggestam M., *Corporate Governance and Capital Groups in Poland*, „Journal for East European Management Studies” 2004, vol. 9, no. 4.
- Allerhand M., *Kodeks handlowy. Księga pierwsza. Kupiec. Komentarz*, Kodeks Spółka Wydawnicza z o.o., Lwów 1935 (reprint pierwszego wydania, Międzykomunalna Spółka Akcyjna „Municipium”, Warszawa 1991).
- Aluchna M., *Koszty agencji jako determinanta efektywności nadzoru korporacyjnego*, [w:] Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Aluchna M., *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007.
- Aluchna M., *Przejrzystość jako element nadzoru korporacyjnego. Wyzwania dla spółek giełdowych*, cz. 1, „e-Mentor” 2005, nr 5 (12).
- Amihud Y., Mendelson H., *The Liquidity Route to a Lower Cost of Capital*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2000, vol. 12.
- Audyt wewnętrzny. Spojrzenie praktyczne*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2003.
- Ball R., *Infrastructure Requirements for an Economically Efficient System of Public Financial Reporting and Disclosure*, „Brookings-Wharton Papers on Financial Services” 2001.
- Bareja K., *Ryzyko w kontekście organizowania i funkcjonowania audytu wewnętrznego*, [w:] Karmańska A. (red.), *Ryzyko w rachunkowości*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Barry C., Brown S. J., *Differential Information and Security Market Equilibrium*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 1985, vol. 20, no. 4.
- Baumol W. J., *Business Behavior, Value and Growth*, Macmillan, New York 1959.
- Beatty D., *Governance Self Appraisal Form*, Canadian Coalition for Good Governance, Toronto 2003.
- Belkaoui A., *Accounting Theory*, Academic Press, London 1992.
- Benson S., Standing C., *Information Systems: A Business Approach*, John Wiley & Sons, Milton 2002.
- Berle A. A., Means G. C., *The Modern Corporation and Private Property*, New York 1932.
- Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, wyd. 3, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Black B., *The Core Institutions that Support Strong Securities Markets*, „Business Lawyer” 2000, vol. 55.
- Bohdanowicz L., *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, [w:] Jeżak J. (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Borkowska B., Klimczak B., *Kontrakty menedżerskie w teoriach ekonomii i etyki*, [w:] Rudolf S. (red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Brigham E. F., Houston J. F., *Fundamentals of Financial Management*, Thomson Learning, Belmont 2007.

- Brooks J., *Converging Cultures. Trends in European Corporate Governance*, Pricewaterhouse-Coopers, 1997.
- Brzezina W., *Ogólna teoria rachunkowości*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.
- Burzym E., *Rachunkowość przedsiębiorstw i instytucji*, PWE, Warszawa 1980.
- Burzym E., *Rola i funkcje rachunkowości w roku 2000*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 45 (101).
- Burzym E., *Spółeczna funkcja rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 45 (101).
- Bushman R. M., Smith A. J., *Financial Accounting Information and Corporate Governance*, „Journal of Accounting and Economics” 2001, vol. 32, no. 1.
- Bushman R. M., Smith A. J., *Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance*, „Economic Policy Review”, April 2003.
- Cabała P., *System kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002.
- Cadbury A., *Corporate Governance and Chairmanship. A Personal View*, Oxford University Press, Oxford 2002.
- Cadbury Report, *Financial Aspects of Corporate Governance*, Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee & Co., London 1992.
- Całus A., *Prawo cywilne i handlowe państw obcych*, PWE, Warszawa 1985.
- Całus A., *Wybrane aspekty statusu prawnego członka rady nadzorczej spółki akcyjnej – próba kwalifikacji charakteru stosunków prawnych ze spółką – pozycja tzw. członka niezależnego*, [w:] *Węzłowe problemy prawa handlowego*, VI Ogólnopolski Zjazd Katedr Prawa Handlowego, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin–Międzyzdroje, 23–25 września 2007.
- Campbell A., *The Cost of Independent Chairman*, „Long Range Planning” 1995, no. 6.
- Carter D. B., Lorsch J. W., *Back to the Drawing Board. Designing Corporate Board for a Complex World*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Charkman J., *Keeping Good Company. A Study of Corporate Governance in Five Countries*, Clarendon Press, Oxford 1994.
- Chłopecki A., Dyl M., *Prawo rynku kapitałowego*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2003.
- Chłopecki A., *Informacja poufna w prawie papierów wartościowych*, [w:] Nowicka A. (red.), *Prawo prywatne czasu przemian. Księga pamiątkowa dedykowana profesorowi S. Sołtysińskiemu*, Wyd. Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2005.
- Chmielewski A., Pietrusińska E., Pietrusiński R., *Odpowiedzialność za rachunkowość w świetle ustawy o rachunkowości i kodeksu spółek handlowych*, [w:] Turyna J., Szczesny W. (red.), *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych. Informacja finansowa i jej wykorzystanie w warunkach stosowania MSR/MSSF*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
- Chmielewski A., Winter M., *Odpowiedzialność organów zarządzających i nadzorczych spółek za rachunkowość*, [w:] Rudolf S. (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward*, Brussels, 21 May 2003, KOM (2003) 284 wersja ostateczna.
- Conceptual Framework for Financial Reporting: The Objective of Financial Reporting and Qualitative Characteristics and Constraints of Decision-Useful Financial Reporting Information*, IASB/FASB, May 2008 – Exposure Draft.
- Cooper R., Kaplan R. S., *Zarządzania kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

- Corporate Governance Country Assessment. Poland, June 2005*, „Report on the Observance of Standards and Codes”, World Bank.
- Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, FRRwP, Warszawa 2002.
- Cyert R. M., March J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1963.
- Czarnecki J., *Współczesne zarządzanie*, [w:] Sobańska I. (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Nowoczesne tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2003.
- Czarniawski R., Rapacka A., *Pomiędzy prawem a finansami. Poradnik członka rady nadzorczej spółki akcyjnej*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- Davies A., *Best Practice in Corporate Governance*, Ashgate Publishing, Oxon 2006.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Demb A., Neubauer F., *Rada nadzorcza. Czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Developments in the Financial Reporting Supply Chain – Results from a Global Study among IFAC Member Bodies*, Information Paper, International Federation of Accountants, New York, February 2009.
- DiPiazza S. A., Eccles R. G., *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, Chichester 2003.
- Discussion Paper on the Financial Reporting and Auditing Aspects of Corporate Governance*, European Federation of Accountants, Brussels, July 2003.
- Dittmann P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, wyd. 4 zmienione, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Dobija D., *Developments of Corporate Governance in Poland: Implications for Accounting*, [w:] Górowski I. (red.), *General Accounting Theory. Evolution and Design for Efficiency*, Academic and Professional Press, WSiP SA Group, Warsaw 2008.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, załącznik do uchwały nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z 4 lipca 2007 r.
- Doliniak K., *Koniec synekur w radach nadzorczych*, „Forbes”, styczeń 2009.
- Donaldson L., *The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory*, „Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no. 3.
- Dotkuś W., *Rachunkowość jako podstawowa baza informacyjna controllingu*, [w:] Cebrowska T. (red.), *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005.
- Drury C., *Management and Cost Accounting*, Chapman & Hall, London 1992.
- Działo J., *Nadzór właścicielski a efektywność działania spółek*, Wyd. Katedry Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Dziedziczak I., Nowakowski A., *Organizacja przetwarzania danych*, PWE, Warszawa 1991.
- Dzierżanowski M., Tamowicz P., *Ownership and Control of Polish Corporations*, „Corporate Ownership & Control” 2004, vol. 1, no. 3.
- Easterbrook F. H., Fischel D. R., *The Economic Structure of Corporate Law*, Harvard University Press, Cambridge–London 1991.
- Eisenhardt K., *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 1989, no. 14.
- Enterprise Governance: Getting the Balance Right*, IFAC/CIMA 2004.
- Erwarta H., Erwart H., *Betrieb lichtet Rechnungswesen als Informationszentrum lines Management-Lenkungssysteme*, „Kostenrechnungs-Praxis”, Nr. 2.

- Evaluating and Improving Governance in Organizations*, International Good Practice Guidance, International Federation of Accountants, New York, February 2009.
- Fahy M., Weiner A., Roche J., *Beyond Governance: Creating Corporate Value through Performance. Conformance and Responsibility*, John Wiley & Sons, New York 2005.
- Fama E., *Agency Problems and the Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy” 1980, vol. 88.
- Fama E., Jensen M., *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 26.
- Farrar J. H., Hannigan B. M., *Farrar's Company Law*, 4th ed., Butterworths, London 1998.
- Flakiewicz W., *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973.
- Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2002.
- Gad J., *Nadzór właścicielski w świetle zmian prawa bilansowego*, [w:] *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 1.
- Gad J., *Odpowiedzialność rad nadzorczych za rachunkowość w świetle regulacji polskiego prawa bilansowego*, [w:] Sobańska I., Wnuk-Pel T. (red.), *Rachunkowość w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Gad J., *Rachunkowość jako system wspomagający realizację funkcji nadzoru i kontroli w spółce kapitałowej*, [w:] *IX Ogólnopolskie Seminarium Doktorskie Rachunkowości i Finansów*, Wyd. Sopotkiej Szkoły Wyższej, Sopot 2009.
- Gad J., *Rada nadzorcza na straży wiarygodności systemu rachunkowości w obliczu kryzysu*, [w:] Micherda B., Stępień M. (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa wobec kryzysu ekonomicznego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009.
- Gad J., Walińska E., *System ekonomiczno-finansowy a system rachunkowości w zarządzaniu jednostką – teoria i praktyka*, [w:] Luty Z., Łyszczak M. (red.), *Finanse. Bankowość. Rachunkowość*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2008.
- Gad J., *Wybrane zmiany legislacyjne prowadzące do zwiększenia wiarygodności sprawozdań finansowych*, [w:] Walińska E., Czajor P., Gad J., *Meritum. Rachunkowość. Wybrane zmiany w regulacjach międzynarodowych i krajowych rachunkowości – już obowiązujące i propozycje na przyszłość. Aneks*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Gaddis P. O., *Corporate Accountability. For What and to Whom Must the Manager Answer?*, Happer & Row, New York 1964.
- Gajewska-Jedwabny A., *Relacje inwestorskie i raportowanie wartości*, [w:] Szablewski A., Tuzimek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2007.
- Garrison R. H., Noreen E. W., Brewer P. C., *Managerial Accounting*, 12th ed., McGraw-Hill Irwin, New York 2008.
- Gliński B., Kuc B. R., Fołtyn H., *Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- Glynn J. J., Perrin J., Murphy M. P., *Rachunkowość dla menedżerów*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2003.
- Goold M., *The (Limited) Role of the Board*, „Long Range Planning” 1995, no. 6.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.
- Gray S. R., Cannella A. A. Jr., *The Role of the Risk in Executive Compensation*, „Journal of Management” 1997, vol. 23, no. 4.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004.
- Gruszecki T., *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna*, [w:] Jakóbiak W. (red.), *Teoria i praktyka przemian gospodarczych – wybrane problemy*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1989.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.

- Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure*, United Nations Conference on Trade and Development, United Nations, New York–Geneva 2006.
- Hansmann H., Kraakman R., *What Is a Corporate Law*, [w:] *The Anatomy of Corporate Law*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Healy P. M., Palepu K. G., *Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and the Capital Markets: A Review of the Empirical Disclosure Literature*, „Journal of Accounting and Economics” 2001, no. 31.
- Herdan A., *Przestanki i warunki nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni” 2007, nr 6.
- Herman A., Szablewski A., *Orientacja na wzrost wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] Herman A., Szablewski A. (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.
- Hessel M., *Rady spółek akcyjnych: kontrola poprzez reprezentację*, [w:] Hessel M. (red.), *W poszukiwaniu skutecznej rady, czyli o kontroli spółek akcyjnych w gospodarce rynkowej*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Higson A., *Corporate Financial Reporting: Theory and Practice*, Sage Publications, London 2003.
- Hilb M., *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005.
- Hill C. W., Jones T. M., *Stakeholder-Agency Theory*, „Journal of Management Studies” 1992, no. 29.
- Hofmolk T., *Rozwój sieci informatycznych jako instrument integracji środowisk naukowych*, [w:] Kukliński A., Pawłowska K., *Innowacja – edukacja – rozwój regionalny*, Wyższa Szkoła Biznesu, National Louis University, Nowy Sącz 1998.
- Hoogendoorn M., *A Financial Statement Model Based on Shareholder Value – A Theoretical Approach and the Views of the IASC*, Paper presented at the 23rd annual congress of the European Accounting Association, Munich, 29–31 March 2000.
- Hopt K. J., Leyens P. C., *Board Models in Europe – Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy*, „European Company & Financial Law Review” 2004, vol. 2.
- Hulicka M., *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa. Wpływ rzetelnej rewizji finansowej na efektywność nadzoru korporacyjnego i ograniczanie asymetrii informacji na rynku kapitałowym*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- ICGN *Global Corporate Governance Principles: Revised (2009)*, International Corporate Governance Network, November 2009.
- IFAC's *Code of Ethics for Professional Accountants (2010)*, International Federation of Accountants.
- Ijiri Y., *The Foundation of Accounting Measurement* Prentice, Prentice Hall, New York 1976.
- Ijiri Y., *Theory of Accounting Measurement*, American Accounting Association, Sarasota 1975.
- IT Governance Institute, *Board Briefing on IT Governance*, 2nd ed., Rolling Meadows 2003.
- Jagielski J., *Kontrola administracji publicznej*, Wyd. Prawn. LexisNexis, Warszawa 1999.
- Jaki A., *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Janik W., *Wykorzystanie informacji sprawozdawczej w ocenie kondycji ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] Ogólnopolska Konferencja Naukowa *Sprawozdawczość finansowa jako źródło informacji ekonomicznej*, Lublin 2009.
- Jaruga A., *Rola rachunkowości zarządczej*, [w:] Jaruga A., Nowak W. A., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, wyd. 2, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2001.
- Jaruga A., *Problemy implementacji międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej*, [w:] Sobańska I., Nowak W. A. (red.), *Międzynarodowe regulacje rachunkowości i ich implementacja. Wyzwania i bariery*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

- Jaruga A., *Rachunkowość w warunkach gospodarki rynkowej*, [w:] Jaruga A. i in., *Rachunkowość finansowa*, wyd. 3, Towarzystwo Gospodarcze RAFIB, Łódź 1995.
- Jaruga A., *Rachunkowość zarządcza – od systemu informacji do współuczestnika w zarządzaniu*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP” 1997, t. 41.
- Jaruga A., *Systemy regulacji rachunkowości a międzynarodowa harmonizacja i standaryzacja*, [w:] Jaruga A. (red.), *Międzynarodowe regulacje rachunkowości. Wpływ na rozwiązania krajowe*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2002.
- Jaruga A., *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*, [w:] Jaruga A., Sobańska I., Kopczyńska L., Szychta A., Walińska E., *Rachunkowość dla menedżerów*, Towarzystwo Gospodarcze RAFIB, Łódź 1992.
- Jarugowa A., *Kierunki zmian funkcji rachunkowości w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, [w:] Jarugowa A. (red.), *Problemy adaptacji nowych regulacji w rachunkowości*, „Acta Universitatis Lodzensis” 1993, Folia Oeconomica, nr 127.
- Jarugowa A., Marcinkowski J., Marcinkowska M., *Rachunkowość banków komercyjnych*, CE i RB, Warszawa 1994.
- Jarugowa A., Marcinkowski J., *Uwagi do ewolucji funkcji rachunkowości w Polsce*, [w:] Jaruga A. (red.), *Rachunkowość*, „Acta Universitatis Lodzensis” 1989, Folia Oeconomica.
- Jarugowa A., *Niektóre wyznaczniki rozwoju rachunkowości*, [w:] Jarugowa A. (red.), *Współczesne problemy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1991.
- Jarugowa A., *Prezentacja sprawozdań finansowych w świetle standardów międzynarodowych*, [w:] Jarugowa A., Walińska E., *Roczne sprawozdania finansowe – ujęcie księgowe i podatkowe*, ODDK, Gdańsk 1997.
- Jarugowa A., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1986.
- Jarugowa A., *Rachunkowość w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, [w:] Jarugowa A. i in., *Rachunkowość dla menedżerów*, Towarzystwo Gospodarcze RAFIB, Łódź 1996.
- Jarugowa A., Skowroński J., *Rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, wyd. 3, PWE, Warszawa 1986.
- Jarugowa A., Skowroński J., *Strukturalne i funkcjonalne problemy rachunkowości*, [w:] Jarugowa A. (red.), *System informacyjny rachunkowości. Analiza, struktura, projekty*, „Acta Universitatis Lodzensis” 1985, Folia Oeconomica, nr 45.
- Jarugowa A., *Zadania rachunku kosztów*, [w:] Jarugowa A., Małc W., Sawicki K., *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa 1979.
- Jaworska E., *Informacja jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] Kiziukiewicz T. (red.), *Rachunkowość we współczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2006, nr 412, Prace Katedry Rachunkowości, nr 25.
- Jędrzejewski M., *Rachunkowość a ujawnianie informacji przez spółki giełdowe*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
- Jensen M. C., Meckling W. H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, vol. 3, no. 4.
- Jensen M., *Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers*, „American Economic Review” 1986, vol. 76.
- Jerzemowska M., *Istota i uwarunkowania rozwoju nadzoru korporacyjnego*, [w:] Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Jerzemowska M., *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
- Jerzemowska M., *Międzynarodowe regulacje nadzoru korporacyjnego a zawartość raportu rocznego*, [w:] Duraj J. (red.), *Problemy współczesnej analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

- Jerzemowska M., *Międzynarodowe regulacje nadzoru korporacyjnego a zawartość raportu rocznego*, [w:] Duraj J. (red.), *Problemy współczesnej analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Jerzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Jeżak J., Bohdanowicz L., *Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczącego rad nadzorczych badanych spółek*, [w:] Jeżak J. (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Jeżak J., Bohdanowicz L., *Współdziałanie właścicieli spółek z ich zarządami i radami nadzorczymi*, [w:] Jeżak J. (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Jeżak J., *Czynniki determinujące efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach akcyjnych – wnioski z doświadczeń zachodnich*, [w:] Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010.
- Jeżak J., *Rola i funkcje rady nadzorczej w przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie*, [w:] Rudolf S., *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Kapuściński R., *Rwący nurt historii. Zapiski o XX i XXI wieku*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
- Karmańska A., *Kierunki zmian w pomiarze dokonań przedsiębiorstwa a wyzwania dla współczesnej rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 44 (100).
- Karmańska A., *System informacyjny we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Karmańska A. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
- Karmańska A., *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Kemball-Cook R. B., *Luka organizacyjna*, PWE, Warszawa 1974.
- Kidyba A., *Prawo handlowe*, wyd. 6, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2005.
- Kiziukiewicz T. (red.), *Rachunkowość. Zasady prowadzenia po nowelizacji ustawy o rachunkowości*, Wyd. Ekspert, Wrocław 2002.
- Kiziukiewicz T., *Rachunkowość zarządcza*, Wyd. Ekspert, Wrocław 1999.
- Klimczak B., *Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
- Knapp M. C., *An Integrative Framework of Understanding Accounting*, [www.faculty-staff.ou.edu/K/Michael.C.Knapp-1/](http://www.faculty-staff.ou.edu/K/Michael.C.Knapp-1/), odsłona z 16 lutego 2009.
- Kořaczyk Z., *Rachunkowość finansowa*, wyd. 3, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999.
- Kořadkiewicz I., *Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.
- Koontz H., O'Donnel C., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1969.
- Kuc B. R., *Audyt wewnętrzny teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.
- Kulesza T., *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, Wyd. Prawn. LexisNexis, Warszawa 2002.
- Kulesza T., *Rady nadzorcze spółek kapitałowych i spółdzielni*, Wyd. Pro-Lex, Gdańsk 1994.
- Kurnal J. (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1979.

- Kurowski L., Sochacka-Krysiak H., *Podstawy kontroli finansowej*, PWE, Warszawa 1981.
- Kutera M., Surdykowska S. T., *Kryzysy gospodarcze a wiarygodność sprawozdań finansowych*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Kwiecień M., *Ład korporacyjny a sprawozdawczość finansowa*, [w:] *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 1.
- Kwiecień M., *Rachunkowość jako narzędzie zarządzania. System z bazą wiedzy*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1991, nr 83.
- Kwiecień M., *Tendencje rozwojowe rachunkowości*, [w:] Cebrowska T. (red.), *Rachunkowość finansowa i podatkowa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005.
- Lachiewicz S., *Rola i zasady funkcjonowania zarządu w strukturze władzy spółki akcyjnej*, [w:] Jeżak J., *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Lachiewicz S., *Źródła i sfery konfliktów w relacjach zarząd – akcjonariusze i rada nadzorcza, w świetle teorii agencji*, [w:] Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Lee T. A., *Financial Reporting & Corporate Governance*, John Wiley & Sons, Chichester 2006.
- Levitt A., podają za: C. Mallin, *The Relationship between Corporate Governance, Transparency and Financial Disclosure*, „Corporate Governance: An International Review” 2002, vol. 10.
- Levrau A., Berghe L. van den, *Corporate Governance and Board Effectiveness: Beyond Formalism*, „The ICAFI Journal of Corporate Governance” 2007, vol. 6, no. 4.
- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1997.
- Lis K. A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Lubowski A., *Jak płacić na świeczniku?*, „Gazeta Wyborcza”, 25 stycznia 2010.
- Machaczka J., Misiótek K., *Modele naczelnego kierownictwa w spółkach kapitałowych*, [w:] Rudolf S. (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
- Machaczka K., *Cel korporacji – paradoks zysowności czy odpowiedzialności*, [w:] Rudolf S. (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Management Commentary. A Framework for presentation*, IASB, December 2010.
- Marcinkowska M., *Raport roczny z działań i wyników przedsiębiorstwa. Nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Marcinkowska M., *Raportowanie wartości spółki dla inwestorów*, [w:] Panfil M., Szablewski A. (red.), *Metody wyceny spółki – perspektywa klienta i inwestora*, Wyd. Poltext, Warszawa 2006.
- Marcinkowska M., *Rola komisji ds. audytu we wspieraniu efektywnego nadzoru korporacyjnego*, [w:] Rudolf S. (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Marris R., *A Model of the Managerial Enterprise*, „Quarterly Journal of Economics” 1963, vol. 77, no. 2.
- Marris R., *The Economics Theory of Managerial Capitalism*, Macmillan, London 1964.
- Marshall D. H., McManus W. W., Viele D. F., *Accounting. What the Numbers Mean*, 7th ed., McGraw-Hill Irwin, New York 2007.
- Masulis R. W., *The Debt/Equity Choice*, Ballinger Publishing Company, Cambridge 1988.
- Mathiesen H., *The Managerial Agency Problem*, [w:] *The Encyclopedia about Corporate Governance*, [www.encycogov.com/A0BigPicture/1CorpGovProblem/Exhi\\_1CorpGovProblem.asp](http://www.encycogov.com/A0BigPicture/1CorpGovProblem/Exhi_1CorpGovProblem.asp), odsłona z 2 stycznia 1999.



- Mayer C., *Nadzór nad działalnością spółek w gospodarce rynkowej i w gospodarce okresu transformacji*, [w:] Hessel M. (red.), *W poszukiwaniu skutecznej rady czyli o kontroli spółek akcyjnych w gospodarce rynkowej*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Mączyńska E., Pietrewicz L., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa – aspekty własnościowe (wyniki badań)*, [w:] Herman A., Bieliński J., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2001.
- Merton R., *A Simple Model of Capital Market Equilibrium with Incomplete Information*, „Journal of Finance” 1987, vol. 42, no. 3.
- Mesjasz Cz., *Kontrakty i problemy przedstawicielstwa w teorii nadzoru nad przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2000, nr 544.
- Mesjasz Cz., *Kontrakty niekompletne jako podstawa teoretyczna nadzoru korporacyjnego*, [w:] Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Mesjasz Cz., *Nadzór, władanie, czy ład korporacyjny: problem nie tylko semantyczny*, [w:] Rudolf S. (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Messner Z., Bieńkowski B., *Podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1983.
- Messner Z., *Informacja ekonomiczna a zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1971.
- Messner Z., *Kierunki unowocześnienia rachunkowości w warunkach komputeryzacji*, [w:] Burzym E. (red.), *Kierunki doskonalenia i unowocześniania systemu rachunkowości*, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji 23–24 listopada 1978, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1980.
- Messner Z., Klimas M., *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1986.
- Micherda B., *Analityczna funkcja rachunkowości w okresie przejściowym do gospodarki rynkowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
- Micherda B., *Współczesne sprawozdanie finansowe*, „Problemy Rachunkowości” 2006, nr 1 (24).
- Międzynarodowe Standardy Rachunkowości*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2001.
- Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF)*, International Accounting Standard Board, Londyn, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2004.
- Milewski R., *Współczesne systemy społeczno-gospodarcze*, [w:] Milewski R. (red.), *Podstawy ekonomii*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
- Millstein I. M., *The Professional Board*, „Business Lawyer” 1995, Vol. 50, no. 4.
- Mojśiewicz M., Zwolankowski M., *Asymetria informacji uczestników rynku finansowego*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 1998, Folia Oeconomica Stettinensia, nr 4.
- Mynarski S., *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1979.
- Niedzielska E. (red.), *Projektowanie systemów informatycznych*, PWE, Warszawa 1977.
- Niedzielska E., *Funkcjonowanie i rozwój informatycznych systemów zarządzania. Koncepcja, teoria, praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1979, nr 113.
- Niewiadoma M., *Sporządzanie czy „modelowanie” sprawozdań finansowych w warunkach kryzysu finansowego*, Ogólnopolska Konferencja Naukowa *Sprawozdawczość finansowa jako źródło informacji ekonomicznej*, Lublin 2009.
- Nilsson K. S., *Powerful Accounts: Identities, Principals and Agents*, [w:] Kelemen M., Kostera M. (eds.), *Critical Management Research in Eastern Europe: Managing the Transition*, Palgrave Macmillan, Gordonsville 2003.
- Noetzli U., *Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate Governance*, NZZ-Fokus, Zürich 2004.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.

- Nowicki A., *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
- Nowicki A., *System informacyjno-decyzyjny w przedsiębiorstwie*, [w:] Nowicki A. (red.), *Systemy informacyjno-decyzyjne zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1990.
- Olchowicz I., Tłaczała A., *Rachunkowość finansowa w przykładach według ustawy o rachunkowości i MSR*, wyd. 2, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Opalski A., *Prawo gospodarcze i handlowe. Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2006.
- Opalski A., *Rada nadzorcza jako strategiczne ogniwo ładu korporacyjnego spółki akcyjnej*, [w:] Cejmer M., Napierała J., Sójka T. (red.), *Europejskie prawo spółek*, t. 3: *Corporate governance*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Oviat B. M., *Agency and Transaction Cost Perspective on the Manager-Shareholder Relationship: Incentives for Congruent Interests*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13, no. 2.
- Paczuła C., *Kontrola wewnętrzna jako element procesu zarządzania*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1997.
- Parkinson J. A., *Corporate Power and Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 1994.
- Pearce J. A., Zahra S. A., *The Relative of CEOs and Board of Directors: Associations with Corporate Performance*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
- Pecche T., *Metody bilansowe e-rachunkowości a systemy informacyjne w gospodarce narodowej*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1991.
- Peszko A., *Nobel 2009 dla Olivera E. Williamsona*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 11.
- Peszko A., *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
- Petty J. W., Keown A. J., Scott D. F., Martin J. D., *Basic Financial Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993.
- Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, wyd. 2, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Piłat K., *Rady nadzorcze będą bardziej profesjonalne*, „Rzeczpospolita”, 18 czerwca 2009.
- Pioch J., *Władztwo korporacyjne – rozwój, modele, znaczenie*, [w:] Herman A., Bieliński J. (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2001.
- Pokojska A., *Rada nadzorcza zweryfikuje sprawozdanie*, „Gazeta Prawna”, 12 grudnia 2008.
- Pokojska A., *Rady nadzorcze odpowiedzialną za prawidłowość sprawozdań*, „Gazeta Prawna”, 9 kwietnia 2008.
- Pokojska A., *W radach nadzorczych powinni zasiadać profesjonaliści*, „Gazeta Prawna”, 21 lipca 2008.
- Popiołek W., [w:] Strzępka J. (red.), *Kodeks spółek handlowych*, t. 2: *Komentarz. Orzecznictwo do artykułów 301–633*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2005.
- Quantification of the Macro-Economic Impact of Integration of EU Financial Markets*, Final Report to the European Commission – Directorate-General for the Internal Market by London Economics (in association with PricewaterhouseCoopers and Oxford Economic Forecasting), 12 November 2002, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/securities/overview\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/securities/overview_en.htm), odsłona z 24 marca 2009 r.
- Rama D. V., Jones F. L., *Accounting Information Systems*, Thomson South-Western, Mason 2006.
- Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, 2nd ed., Free Press, New York 1998.
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, Wyd. WIG-Press, Warszawa 1999.

- Romanowska M., Wachowiak P., Gregorczyk S., *Koncepcja Systemu Informacji Strategicznej*, [w:] Świderska G. K. (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
- Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, CIM, Warszawa 1995.
- Ross S., *The Economic Theory of Agency: The Principal's problem*, „American Economic Review” 1973, no. 63.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Rudolf S., *Wprowadzenie*, [w:] Rudolf S. (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
- Rybarczyk K., Dzurak P., Świderska G. K., *Narzędzia nowoczesnej rachunkowości zarządczej dla formułowania i realizacji strategii*, [w:] Świderska G. K. (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
- Rybicki R., *Odpowiedzialność rad nadzorczych a kreatywna rachunkowość*, „Rynek Kapitałowy”, styczeń 2009.
- Rydzewska-Włodarczyk M., *Potrzeby informacyjne jako podstawa budowy systemu ewidencji gospodarstw rolnych*, [w:] Kiziukiewicz T. (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, Wyd. Akademii Rolniczej i Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
- Samuelson W. F., Marks S. G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998.
- Saunders E. J., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej, Wyd. Akademii Polonijnej „Educator”, Częstochowa 2003.
- Sawicki K., *Ogólne zasady projektowania systemu informacji*, [w:] Jacek M., Sawicki K., *Projektowanie systemów informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwach handlowych*, PWE, Warszawa 1989.
- Sawicki K., *Rachunkowość w systemie informacyjnym zarządzania*, [w:] Mońka J., Sołtys D. (red.), *Systemy informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Sawicki K., *Wybrane problemy solidarnej odpowiedzialności organów spółki za rzetelność i prawidłowość rachunkowości i sprawozdania finansowego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 43 (99).
- Sawicki K. (red.), *Podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa 2005.
- Schiller A., *Corporate Governance and the Financial Markets*, materiały konferencyjne XVII Światowego Kongresu Księgowych, Istanbuł, 13–16 listopada 2006.
- Schneider W., *Kundenzufriedenheit – Strategie. Messung. Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2000.
- Shankman N. A., *Reframing the Debate between Agency and Stakeholder Theories of the Firm*, „Journal of Business Ethics” 1999, vol. 12, no. 1.
- Shim J. K., *Strategic Business Forecasting*, St. Lucie Press, New York 2000.
- Shleifer A., Vishny W., *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance” 1997, vol. 52, no. 2.
- Siciliano J. I., *Board Involvement in Strategy and Organizational Performance*, „Journal of General Management” 2005, vol. 30, no. 4.
- Sikorski Cz., *Profesjonalizm: filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1995.
- Simon H. A., *A Behavioral Model of Rational Choice*, „Quarterly Journal of Economics” 1955, vol. 69, no. 1.
- Simon H., *Models of Men*, John Wiley & Sons, New York 1957.
- Siwo B., *Informacyjna funkcja rachunkowości*, PWE, Warszawa 1977.
- Sizer J., *An Introduction into Management Accounting*, Penguin, Harmondsworth 1978.

- Skoczylas W., *Ogólne problemy zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, [w:] Skoczylas W. (red.), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Skrzywan S., *Rachunkowość przedsiębiorstw handlowych i przemysłowych*, Trzaska, Evert i Michalski, Warszawa 1947.
- Skrzywan S., *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, wyd. 4, PWE, Warszawa 1973.
- Smith R. (ed.), *Audit Committees Combined Code Guidance. A Report and Proposed Guidance by an FRC-Appointed Group Chaired by Sir Robert Smith*, Financial Reporting Council Ltd., January 2003, [www.frc.org.uk/publications](http://www.frc.org.uk/publications).
- Sobańska I., *Rachunkowość zarządcza*, [w:] Sobańska I. (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2003.
- Sobańska I., *Rachunkowość zarządcza*, [w:] Sobańska I. (red.), *Rachunek kosztów podejście operacyjne i strategiczne*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2009.
- Sobańska I., *Wpływ globalizacji na integrację systemów rachunkowości*, [w:] Turyna J., Szczepny W. (red.), *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Sobańska I., Michalak M., *System rachunkowości i sprawozdawczości finansowej zorientowany na wartość przedsiębiorstwa*, [w:] Sobańska I., Wnuk-Pel T. (red.), *Rachunkowość w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Soduł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Sójka T., *Obowiązki informacyjne spółek publicznych a corporate governance*, [w:] Cejmer M., Napierała J., Sójka T. (red.), *Europejskie prawo spółek. Corporate governance*, t. 3, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Sójka T., *Obowiązki informacyjne spółek publicznych i odpowiedzialność cywilna za ich naruszenie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Solomon J. F., Solomon A., Norton S. D., Joseph N. L., *A Conceptual Framework for Corporate Risk Disclosure Emerging from the Agenda for Corporate Governance Reform*, „British Accounting Review” 2000, no. 4.
- Solomon J., *Corporate Governance and Accountability*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Chichester 2007.
- Sołtysiński S., Zawłocki R., *Kodeks spółek handlowych*, t. 4: *Komentarz do artykułów 459–633*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2004.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Struktura budowy i realizacji strategii w przedsiębiorstwie*, [w:] Świdarska G. K. (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
- Spyra M., *Spółka akcyjna*, [w:] Włodyka S. (red.), *System prawa handlowego*, t. 2B: *Prawo spółek handlowych*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2007.
- Staniek Z., *Renta informacyjna w teorii agencji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 1.
- Stanwick P. A., *Corporate Governance in the 21st Century: Do We Need Global Standards?*, Queen's University Belfast, 7–9 September 2008.
- Statement of Management Accounting 1B: Objectives of Management Accounting*, Institute of Management Accounts, Montvale 1982.
- Statement of Principles for Financial Reporting – Exposure Draft*, Accounting Standards Board, London 1995.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2000.
- Surdykowska S. T., *Rachunkowość międzynarodowa*, Wyd. Zakamycze, Kraków 1999.
- Surdykowska S., *Kryzysy finansowe a wiarygodność sprawozdań finansowych*, [w:] Pracownicy Katedry Rachunkowości SGH (red.), *Problemy współczesnej rachunkowości*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

- Śniezek E., *Powtarzalne operacyjne przepływy pieniężne jako element raportu biznesowego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 42 (98).
- Świdarska E., *Rola rachunkowości w systemach informacyjnych zarządzania. Wybrane koncepcje*, [w:] Jarugowa A. (red.), *System informacyjny rachunkowości. Analiza, struktura, projekty*, „Acta Universitatis Lodzensis” 1985, Folia Oeconomica, nr 45.
- Świdarska G. K., *Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportowania*, [w:] *Rachunkowość wczoraj, dziś i jutro*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007.
- Świdarska M., *Zakłócenia w transparentności przedsiębiorstw jako potencjalna przyczyna kryzysu w biznesie*, [w:] Kuciński K., Mączyńska E., *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce – skala, przyczyny, przeciwdziałanie*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową SGH, Warszawa 2005.
- Szewc-Rogalska A., *Problemy nadzoru korporacyjnego w skoncentrowanych strukturach własności*, [w:] Rudolf S. (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Szwaja J., *Organy spółki*, [w:] Sołtysiński S., Szajkowski A., Szumański A., Szwaja J., *Kodeks spółek handlowych*, t. 3: *Komentarz do artykułów 301–458*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2003.
- Szycha A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Szycha A., *Metodologia amerykańskich ram koncepcyjnych rachunkowości finansowej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 1996, t. 34.
- Szycha A., *Paradygmaty w nauce rachunkowości w świetle koncepcji Thomasa S. Kuhna*, [w:] Jarugowa A. (red.), *Problemy adaptacji nowych regulacji w rachunkowości*, „Acta Universitatis Lodzensis” 1993, Folia Oeconomica, nr 127.
- Tamowicz P., Dzierżanowski M., *Własność i kontrola polskich korporacji. Ewolucja struktur własnościowo-kontrolnych*, „Transformacja Gospodarki” 2002, nr 110.
- Tamowicz P., Dzierżanowski M., *Własność i kontrola polskich korporacji*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2000.
- Tapscott D., Ticoll D., *The Naked Corporation. How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*, Division of Simon & Schuster, New York 2003.
- The Institute of Management Accountants, *Draft Statement on Management Accounting*, „Strategic Finance”, August 2008.
- The Roles and Domain of the Professional Accountant in Business*, Professional Accountants in Business Committee, International Federation of Accountants, New York 2005.
- Thompson A., Strickland A., *Strategic Management, Concept and Cases*, Business Publications, Plano 1997.
- Turyna J., *System informacji rachunkowości w podejmowaniu decyzji zarządczych*, Wyd. Nauk. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997.
- Turyna J., *Rachunkowość jako system informacyjny: aspekty modelowe*, [w:] Szczęsny W. (red.), *Finanse i rachunkowość zarządcza*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 4.
- Turyna J., *Sprawozdawczość finansowa w teorii rachunkowości i polskim ustawodawstwie*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2005.
- Turyna J., *Standardy sprawozdawczości finansowej: MSSF – US GAAP – polskie ustawodawstwo*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
- Turyna J., *System informacyjny rachunkowości – ramy koncepcyjne*, [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Unold J., *Miejsce systemu informacyjnego w systemie zarządzania organizacją*, [w:] Januszewski A., Derlichowski L. (red.), *Metody, narzędzia i systemy informatyczne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi*, Akademia Techniczno-Rolnicza, Bydgoszcz 2004.

- Urbanek P., *Ewolucja funkcji rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych*, [w:] Rudolf S. (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Urbanek P., *Struktura własności i kontroli w polskich spółkach publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego*, [w:] *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 1.
- Urbanek P., *Wynagrodzenia menedżerów a transparentność informacji – zalecenia i praktyka*, [w:] Rudolf S. (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Urbanek P., *Wynagrodzenia menedżerów z perspektywy menedżerskiej i neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa*, [w:] Rudolf S. (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie. Podstawy budowy systemu controllingu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Walińska E., *Bilans jako fundament sprawozdawczości finansowej w kontekście zmian współczesnej rachunkowości*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Walińska E., *Co to jest rachunkowość*, [w:] Walińska E. (red.), *Zasady wyceny bilansowej i ustalania wyniku finansowego*, Centrum Controllingu i Analiz Ekonomicznych, Łódź 2002.
- Walińska E., *Istota rachunkowości*, [w:] Walińska E. (red.), *Meritum. Rachunkowość. Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa 2007*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- Walińska E., *Międzynarodowe standardy rachunkowości. Ogólne zasady pomiaru i prezentacji pozycji bilansu i rachunku wyników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Walińska E., *Ogólny model sprawozdawczy według MSR 1*, [w:] Walińska E. (red.), *Polska praktyka rachunkowości w kontekście procesu harmonizacji międzynarodowej sprawozdawczości finansowej*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Walińska E., *Plan kont jako element systemu informacyjnego jednostki*, [w:] Walińska E. (red.), *Plan kont a sprawozdawczość finansowa i zarządcza*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
- Walińska E., *Rachunkowość finansowa w świetle podatku dochodowego*, FRRwP, Warszawa 1997.
- Walińska E., *Rachunkowość podatkowa jako efekt integracji rachunkowości finansowej i zarządczej*, [w:] *W kierunku integracji rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej – nowe wyzwania dla praktyki*, Konferencja z cyklu *Rachunkowość – Zarządzanie – Globalizacja*, Katedra Rachunkowości, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 28–29 kwietnia 2005.
- Walińska E., *Rachunkowość polska w oczekiwaniu na kolejne zmiany*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008, t. 42 (98).
- Walińska E., *Roczny raport finansowy w świetle nowych regulacji rachunkowości*, [w:] Jarugowa A. (red.), *Problemy adaptacji nowych regulacji w rachunkowości*, „Acta Universitatis Lodzensis” 1993, Folia Oeconomica, nr 127.
- Walińska E., *Roczny raport spółek w Wielkiej Brytanii w świetle potrzeb inwestora*, praca doktorska napisana w Katedrze Rachunkowości na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem naukowym A. Jarugowej, Łódź 1994.
- Walińska E., *Sprawozdania finansowe jako źródło informacji o działalności spółki*, [w:] Gajdka J., Walińska E. (red.), *Zarządzanie finansowe teoria i praktyka*, t. 1, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000.
- Walińska E., Urbanek P. (red.), *Rachunkowość zarządcza – wybrane zagadnienia, testy i zadania*, FRRwP, Łódź 2000.

- Walińska E., Urbanek P., *Wartość bilansowa przedsiębiorstwa – miara tylko księgowa czy nośnik wartości dla inwestora*, [w:] Bieliński J. (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, Wyd. Cedeu, Warszawa 2004.
- Walińska E., *Wartość bilansowa przedsiębiorstwa a alokacja podatku dochodowego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Wallman S., *Understanding the Purpose of a Corporation: An Introduction*, „Journal of Corporation Law” 1999, vol. 24, no. 4.
- Wawrzyniak B., *Nadzór korporacyjny: perspektywa badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2.
- Wilkinson J. W., Cerullo M. J., *Accounting Information Systems*, John Wiley & Sons, New York 1997.
- Wilkinson T. L., *International Accounting: Harmony or Disharmony*, „Columbia Journal of World Business” 1969, vol. 4, no. 2.
- Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O. E., *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1964.
- Williamson O., *Managerial Discretion and Business Behavior*, „American Economic Review” 1963, vol. 53, no. 5.
- Winiarska K., *Audyt wewnętrzny 2008*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Wnuk-Pel T., *Zrównoważona karta dokonań jako system pomiaru działalności i zarządzania strategicznego*, [w:] Sobańska I. (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2003.
- Wrześniewski P., *Rada nadzorcza i komisja rewizyjna – uprawnienia i obowiązki*, „Rachunkowość. Pismo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, maj 2009.
- Zahra S. A., *Increasing the Board's Involvement in Strategy*, „Long Range Planning” 1990, vol. 6, no. 6.
- Zahra S. A., Pearce J. A., *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*, „Journal of Management” 1989, vol. 15, no. 2.
- Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2005, nr 162/WE.
- Zalega K., *Corporate governance w podmiotach gospodarczych powiązanych kapitałowo – aspekty praktyczne*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9.
- Zalega K., *Spór o pojęcie „corporate governance”*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 3.
- Zalega K., *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2003.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2004, [http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/53/766/Zasady\\_nadzoru\\_korporacyjnego\\_OECD.html](http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/53/766/Zasady_nadzoru_korporacyjnego_OECD.html), odsłona z 3 stycznia 2009 r.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 5, PWN, Warszawa 1976, wyd. 6, PWN, Warszawa 1979.

### Akty normatywne

- Dyrektywa 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 17 maja 2006 r. w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych, zmieniająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG oraz uchylająca dyrektywę Rady 84/253/EWG.*

- Dyrektywa 2006/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. zmieniająca dyrektywy Rady 78/660/EWG w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, 83/349/EWG w sprawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych, 86/635/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków i innych instytucji finansowych oraz 91/674/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zakładów ubezpieczeń.*
- Preambuła do Sarbanes-Oxley Act, An Act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes.*
- Presentation of Financial Statements, International Accounting Standard 1, International Accounting Standard Board, September 2007.*
- Rozporządzenie (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 lipca 2002 r. w sprawie stosowania międzynarodowych standardów rachunkowości, Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady.*
- Rozporządzenie (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z 19 lipca 2002 r. w sprawie stosowania międzynarodowych standardów rachunkowości, Dz. Urz. WE L 243 z 11 września 2002.*
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 18 października 2005 r. w sprawie zakresu informacji wykazywanych w sprawozdaniach finansowych i skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych, wymaganych w prospekcie emisyjnym dla emitentów z siedzibą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, dla których właściwe są polskie zasady rachunkowości, Dz. U. 2005, nr 209, poz. 1743.*
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, Dz. U. 2009, nr 33, poz. 259.*
- The Combined Code on Corporate Governance, Financial Reporting Council Ltd., June 2008.*
- The Conceptual Framework for Financial Reporting, wersja angielska według stanu na 1 września 2010.*
- The Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. 107–204, 116 Stat. 745, enacted July 30, 2002, also known as the Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act.*
- Ustawa z dnia 29 września 1994 o rachunkowości, Dz. U. 1994, nr 76, poz. 694, z późn. zm.*
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji, Dz. U. 1993, nr 44, poz. 202, z późn. zm.*
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz. U. 2002, nr 171, poz. 1397.*
- Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. 2009, nr 77, poz. 649.*
- Ustawa z dnia 15 września 2000 – kodeks spółek handlowych, Dz. U. 2000, nr 94, poz. 1037 z późn. zm.*
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz. U. z 2005, nr 184, poz. 1539 z późn. zm.*
- Ustawa z dnia 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz. U. 2008, nr 63, poz. 393.*



Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

Wydanie I. Nakład 181 egz.  
Ark. druk. 15,125. Papier kl. III, 80 g, 70 × 100  
Zam. 4942/2011. Cena zł 30,– + VAT