

# Ocena sytuacji spółki – nowe wyzwanie dla rady nadzorczej

Ewa Pietrusińska

*Artykuł omawia rolę rady nadzorczej w zarządzaniu spółką akcyjną. Ocena sytuacji spółki określona w dobrych praktykach giełdowych jest obowiązkiem nałożonym na rady nadzorcze, co wiąże się z jej większą odpowiedzialnością w sprawowaniu nadzoru. Oznacza to rzetelną realizację obowiązków wynikających z przepisów prawa, jak i wnikliwej oceny otoczenia spółki akcyjnej. Monitorowanie sytuacji gospodarczej i społecznej, realizacja celów strategicznych wpływają na podejmowanie decyzji przez radę nadzorczą i wyrażanie racjonalnych opinii.*

Obowiązki informacyjne są uniwersalnym instrumentem budowania zaufania do spółek publicznych i ich zarządów. Poprawa ładu korporacyjnego znajduje wyraz w tworzeniu kodeksów dobrych praktyk stosowanych na zasadzie *comply or explain*. Spółki jeśli zaś nie stosują określonych standardów, muszą wyjaśnić dlaczego tego nie robią.

Zasada, iż rada nadzorcza powinna raz w roku sporządzić i przedstawić zwykłemu walnemu zgromadzeniu zwięzłą ocenę sytuacji spółki nie jest nowa. Została przyjęta w pierwszej przyjętej redakcji dobrych praktyk dla spółek publicznych w 2002 r., a następnie powtórzona przez dobre praktyki 2005. Dobre praktyki 2008 i 2010 również mówią o ocenie sytuacji spółki przez radę nadzorczą, ale ze szczególnym uwzględnieniem oceny systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki.

Kodeks dobrych praktyk wyposażył radę nadzorczą w kompetencje oceny sytuacji spółki, podkreślając jej rolę jako organu strategicznego. Rada kontroluje spółkę, a więc wyraża opinię na temat np. sprawozdania finansowego – nadzór jest działaniem kształtującym i korygującym. Jak twierdzi J. Charkam, sztuka skutecznego nadzoru nad zarządzaniem polega na zrozumieniu różnicy między nadmierną ingerencją

a prawidłowym rozliczeniem (zob. Pietrusińska 2002).

Inwestorzy, którzy zaangażowali swój kapitał, chcą wiedzieć czy realizacja strategii przedstawionej przez zarząd zapewnia im zwrot kapitału, a poprzez radę nadzorczą mogą monitorować skuteczność działań zarządu. Dlatego tak istotna jest ocena pracy zarządu przez radę, ocena sprawozdania finansowego, działań podjętych i wskazówki na przyszłość.

Ocena sytuacji spółki akcyjnej określona w dobrych praktykach ma swoje odniesienie w przepisach prawa. Do wymienionych uprawnień i obowiązków rady nadzorczej należy przede wszystkim ocena sprawozdania zarządu do działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy w zakresie ich zgodności z księgami czy dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, a także wniosków zarządu, dotyczących podziału zysku albo pokrycia strat. Oprócz tego rada składa walnemu zgromadzeniu coroczne sprawozdanie z wyników tej oceny. Ma ona również prawo badania wszystkich dokumentów spółki, żądania od zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywania rewizji stanu majątku spółki. Jest to kontrola końcowa. Istotą zaś oceny sytuacji spółki powinny być wnioski wybiegające w przyszłość, chodzi tu o oszacowanie zagrożeń i perspektywę rozwoju spółki.

W ramach powinności organizacyjnych zarząd obowiązany jest stworzyć odpowiedni system kontroli wewnętrznej w spółce akcyjnej. I tak np. ustawa o rachunkowości wymaga, aby zarządy w rocznym sprawozdaniu z działalności spółki wskazały ewentualne czynniki ryzyka, zagrożenia i odniosły się do ich wpływu na przewidywaną sytuację finansową (Dz.U. z 2002 r., nr 76, poz. 694 z późn. zm.).

Wykonując w tym zakresie zadania, zarząd obowiązany jest dołożyć należytej staranności (art. 483 par. 2 ksh). Na nim

też spoczywa odpowiedzialność za funkcjonowanie wewnętrznej kontroli.

Ocenę sytuacji spółki rada nadzorcza formułuje absolutnie samodzielnie, niezależnie od zarządu. Jest to więc ocena „oceny” zarządu tym bardziej istotna, że trudno oczekiwać od zarządu krytycznych uwag dotyczących jego własnej działalności. Ocena rady nadzorczej staje się w tym momencie bardziej obiektywna, ponieważ rada zachowuje dystans do procesów kierowniczych.

Powierzenie radzie zadania oceny sytuacji spółki zwiększa jej obowiązki, ale jednocześnie wzmacnia jej pozycję w spółce akcyjnej jako organu biorącego udział w zarządzaniu. W tym kontekście należałoby wskazać sposób przepływu informacji i raportowania kontroli wewnętrznej do komitetu audytu rady. Słusznie postuluje A. Opalski wprowadzenie ustawowego obowiązku składania przez zarząd na ręce rady okresowych informacji o sprawach spółki. Regulacja tego rodzaju przyczyniłaby się do usprawnienia nadzoru w spółce akcyjnej. Ponadto obowiązek ten mógłby zostać uszczegółowiony w statutach czy regulaminach poszczególnych organów. Następnym proponowanym rozwiązaniem powinno być lepsze współdziałanie zarządu i rady nadzorczej (Opalski 2006: 348 i nast.).

Zgodnie z przepisami rada powołuje i odwołuje zarząd, chyba że statut stanowi inaczej. Do jej uprawnień należy też zawieszanie członków zarządu z ważnych powodów oraz delegowanie własnych funkcjonariuszy do czasowego wykonywania czynności członków zarządu niemogących sprawować swoich zadań.

Kształtowanie składu zarządu wpływa pośrednio na strategię spółki. Odpowiedni dobór osób na stanowiska menedżerskie daje gwarancję realizacji programu, a decyzyja o wyborze członków zarządu rozstrzyga jednocześnie o rozwoju firmy, jej miejscu w otoczeniu. Dotyczy to przede wszystkim rynku krajowego, zagranicznego, zdobycia klienta, pozyskania środków finansowych, przyjęcia określonego kierunku działań w stosunku do pracowników, wierzycieli, czy potencjalnych inwestorów. W tym kontekście rada powinna ze szczególną starannością ocenić umiejętności i kwalifikacje menedżerów. Jeżeli nie są oni w stanie sprostać zadaniom i wyzwaniom, rada nadzorcza może ich odwołać.

Zawieszanie członków zarządu i delegowanie na ich miejsce swoich funkcjo-

nariuszy jest silnym narzędziem w rękach rady, decydującym o modelowaniu składu zarządu zależnie od określonej sytuacji spółki na rynku. Jest bardzo istotne, ponieważ uprawnienia tego nie można wyłączyć ani ograniczyć statutem.

W świetle przepisów kodeksu spółek handlowych, statut może rozszerzyć uprawnienia rady nadzorczej polegające na uzyskaniu przez zarząd jej zgody na dokonywanie określonych czynności. Nie jest to samoistna kompetencja rady, ale wyraz usytuowania tego organu w procesie zarządzania spółką. W ten sposób ustawodawca podnosi rangę roli rady do organu o charakterze strategicznym, który wraz z zarządem decyduje o najistotniejszych kierunkach rozwoju spółki. Nadzór rady towarzyszy w tym przypadku działalności operacyjnej zarządu, a nie ogranicza się wyłącznie do jej oceny. Rada nadzorcza może wyrażać swoją opinię, sugerować, ale nie powinna jej narzucać. W statucie należy precyzyjnie określić czynności wymagające zgody rady; mogą one dotyczyć spraw związanych z ryzykiem dla spółki, planowania, polityki itp. Zgoda nie powinna odnosić się do bieżących czynności zarządu, gdyż doprowadziłoby to do utraty jego autonomii. Z kolei, gdy kontrola sprawowana przez radę jest jedynie formalna, to jej wiedza o spółce staje się niewystarczająca. Sądzę, że bardzo istotną rolą rady nadzorczej jest uczynienie z zarządzania strategicznego ciągłego procesu, ściśle zintegrowanego z zarządzaniem operacyjnym.

O jakości zarządzania przedsiębiorstwem świadczą jego rezultaty ekonomiczne. Zarządzanie jest więc uzależnione od wykonawstwa zarówno w kontekście polityki i celów spółki, jak i strategii i procesów planowania. Dlatego na funkcjonowanie rady nadzorczej należy spojrzeć nie tylko z punktu widzenia reprezentowanych przez nią interesów akcjonariuszy, lecz także pod kątem współpracy rady i zarządu spółki jako zespołu zarządzającego. Można więc mówić o działaniach eksperckich na najwyższych szczeblach zarządzania. W relacjach rada nadzorcza – zarząd, decyzje powinny zapadać w procesie uzgodnień, opiniowania, negocjacji. Porządek organizacyjny wyznacza bardziej uprawnienia do współuczestnictwa w procesach decyzyjnych niż samo podejmowanie decyzji. Uprawnienia te określone prawem, statutem, regulaminami wyznaczają także zakres

odpowiedzialności rady za dokonane wybory. Decyzjami o największym zasięgu są decyzje strategiczne, które dotyczą długofalowego funkcjonowania spółki. Są one podejmowane na najwyższym poziomie ryzyka. Im horyzont czasowy jest dłuższy, a otoczenie przedsiębiorstwa bardziej dynamiczne, tym niepewność i ryzyko stają się większe, a wybory trudniejsze.

Aby można było mówić o skutecznym działaniu rady nadzorczej, należy zwrócić uwagę na dostęp do informacji. Pełni ona funkcję poznawczą, motywacyjną, koordynującą i sterująco-kontrolną i jest niezbędna na każdym etapie procesu decyzyjnego.

Pozycja rady i jej członków, określona w przepisach kodeksu spółek handlowych, pozwala przyjąć, iż zasadniczym kryterium wykonywania funkcji nadzorczych jest działanie w interesie spółki, rozumianym jako odrębny od interesów poszczególnych jej akcjonariuszy. Rada nadzorcza i jej członkowie powinni sprawować swój mandat przede wszystkim w interesie spółki. Jeżeli nawet członek rady został powołany dzięki głosom akcjonariuszy, nie powinien działać jako reprezentant lub rzecznik ich interesów. Osoba zasiadająca w radzie powinna zdobyć się na niezbędny zakres samodzielności, który umożliwi jej uznanie wyższości interesu spółki i ogółu akcjonariuszy nad interesem jednego akcjonariusza lub akcjonariusza dominującego lub grupy akcjonariuszy. Zasada ta nie ma związku z pozycją akcjonariusza, który zapewnił mandat członkowi rady nadzorczej. Odnosi się ona zarówno do tych członków rady, którzy weszli w jej skład z woli akcjonariuszy większościowych, jak i tych, którzy znaleźli się w niej dzięki głosom mniejszości. Zadanie to będzie wykonane, jeżeli w składzie rady zasiadają osoby niezależne od akcjonariuszy, dobrze przygotowane fachowo, wybrane do rady nie z nadania politycznego, jak również nie z powodu ochrony interesu akcjonariusza dominującego.

Z całym naciskiem należy podkreślić, że dopiero po wykorzystaniu swych uprawnień ustawowych w sposób racjonalny, rada nadzorcza może dokonywać oceny sytuacji spółki, czego oczekują od niej „dobre praktyki”. Tymczasem na podstawie raportów bieżących ze stosowania zasad dobrych praktyk wynika, że rady nie dokonują oceny ani swojej pracy, ani nie przygotowują dla walnego zgromadzenia oceny sytuacji spółki w oparciu o system kontroli

wewnętrznej. Z raportów wynika również, że dochodzi do niezrozumienia takich terminów jak wewnętrzna kontrola czy zarządzanie ryzykiem (Gontarek 2008). Dane te są mocno niepokojące. Podważają zaufanie potencjalnego inwestora do spółek publicznych. Ocena sytuacji spółki skierowana jest nie tylko do dotychczasowych akcjonariuszy, biorących udział w zgromadzeniu, lecz także do pozostałych udziałowców i innych uczestników rynku giełdowego. Jest podstawową informacją dla inwestora.

Tak więc układ sił w spółce decyduje o współdziałaniu rady w jej zarządzaniu strategicznym, a jej pozycja pozwala ocenić spółkę. Oznacza to również spojrzenie w przyszłość: oszacowanie zagrożeń, szans oraz perspektyw rozwojowych. Ocena działalności spółki powinna być nastawiona na identyfikowanie czynników, które ograniczają jej osiągnięcia. Menedżerowie mają naturalną tendencję, aby swoje porażki przypisywać czynnikiem zewnętrznym, jak np. niekorzystnym warunkom rynkowym, nieuczciwej konkurencji i odsuwają od siebie odpowiedzialność za prowadzenie i zarządzanie spółką (Kononowicz 2009).

Dobre praktyki dla polskich spółek giełdowych mówią o zwiększłej informacji rady dotyczącej oceny spółki, ale nie oznacza to, że ma ona być powierzchowna. Przy ocenie sytuacji spółki należy brać pod uwagę fakt, jak przedsiębiorstwo wygląda w oczach akcjonariuszy, klientów oraz pracowników, a także jak funkcjonuje w warunkach konkurencji. Diagnoza sytuacji spółki wzbogacona o ocenę systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem jest bardzo ważnym materiałem dla zgromadzenia akcjonariuszy przy podejmowaniu uchwały w sprawach istotnych dla spółki. Jest również wyrazem jej odpowiedzialności społecznej, uzasadnia interes spółki.

### Informacje o autorce

Doc. dr Ewa Pietrusińska – Katedra Prawnych Problemów Administracji i Zarządzania, Wydział Zarządzania UW.

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

### Bibliografia

Gontarek, A. 2008. *Dobre praktyki – raport ze stosowania zasad*, Warszawa: GPW, <http://www.corp->

-gov.gpw.pl/assets/photo/wydarzenia/konferencje/2008.12.6pierwszyrokwfunkcjonowania/agontarekstatystyka.pdf

Kononowicz, Ł. 2009. Pięć dobrych praktyk zarządzania strategią. *Przegląd Corporate Governance*, nr 1(17).

Opalski, A. 2006. *Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, Warszawa: C.H. Beck.

Pietrusińska, E. 2002. *Modele konstrukcji prawnej spółek kapitałowych a ich organizacja i funkcjonowanie*, Warszawa: Wydział Zarządzania UW (praca doktorska).

Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (Dz.U. z 2002 r., nr 76, poz. 694 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2000 r., nr 94, poz. 1037).