



Wskazówki i zasady ładu korporacyjnego zalecane dla spółek nienotowanych działających w Europie

Inicjatywa Stowarzyszenia Europejskich
Instytutów Dyrektorów ecoDa

Wskazówki i zasady ładu korporacyjnego zalecane dla spółek nienotowanych działających w Europie

Inicjatywa ecoDa

Kilka uwag poprzedzających lekturę wydania polskiego

Ład korporacyjny, jak niezbyt fortunnie przekładany jest na język polski powszechnie stosowany w świecie termin **corporate governance**, kreuje wartość nie tylko spółek notowanych na rynkach regulowanych - także nienotowanych spółek kapitałowych, zwiększając ich wiarygodność, kreując zaufanie otoczenia rynkowego, ułatwiając dostęp do kapitału i pozyskiwanie go na korzystniejszych warunkach.

Na polskim rynku od lat rozwijane są zasady dobrych praktyk spółek publicznych. Ich pierwsza edycja została zredagowana w roku 2002, najnowsza - Dobre praktyki spółek notowanych na GPW - w 2008 r. i znowelizowana w 2010 r. Wysiłkiem środowiska powstały także Dobre praktyki komitetów audytu w Polsce (2010). Nie dorobiliśmy się jeszcze natomiast nawet zarysu dobrych praktyk spółek nienotowanych. „Wskazówki i zasady...” Europejskiej Konfederacji Instytutów Dyrektorów (ecoDa) ułatwią nam to zadanie.

Konfederacja zrzesza Instytuty Dyrektorów przede wszystkim z krajów, w których najbardziej rozpowszechniony jest jakże odmienny od znanego nam z rodzimej praktyki ustrój spółki kapitałowej. Nie istnieje tam mianowicie ścisły rozdział zarządu i rady nadzorczej. W skład rady dyrektorów (*board of directors*) wchodzi zarówno menedżerowie zajmujący się prowadzeniem bieżących spraw spółki, zarządzaniem nią (nazywani dyrektorami wykonawczymi, *executive directors*), jak osoby powołane do nadzorowania działalności spółki i nie biorące udziału w prowadzeniu jej spraw (dyrektorzy niewykonawczy, nadzorujący, czyli *non-executive directors*). Wśród tych ostatnich szczególną rolę pełnią dyrektorzy niezależni, cechujący się brakiem powiązań ze spółką, jej znaczącymi udziałowcami, menedżerami itd. „Wskazówki i zasady...” odwołują się do tamtego modelu jednordonnej rady dyrektorów, co nie umniejsza przecież ich wartości nawet w naszych warunkach.

Gorąco polecam lekturę „Wskazówek i zasad...” właścicielom, założycielom, menedżerom spółek nienotowanych, a także członkom zarządów i rad nadzorczych spółek publicznych: także ci ostatni odniosą z niej znaczny pożytek. Natomiast wszystkich zainteresowanych problematyką corporate governance zapraszam do współpracy z Polskim Instytutem Dyrektorów (www.pid.org.pl).

Tłumaczenie „Wskazówek i zasad...” zawdzięczamy GET IT, które dostarczyło tłumaczenie wykonane przez Panią Monikę Kępską.¹ Osobliwości terminologiczne i odmienności systemów prawnych sprawiły, że GET IT stanęło przed trudnym zadaniem. Dziękuję za inicjatywę i trud; wierzę, że przedsięwzięcie spotka się z zainteresowaniem polskiego rynku.

Andrzej S. Nartowski
Prezes Polskiego Instytutu Dyrektorów

¹ Monika Kępska jest ekspertem GET IT. Od 2005 r. związana z Biurem Zarządu BRE Banku, gdzie od 2006 roku koordynuje proces wykonywania tłumaczeń. Brała czynny udział w pracach nad tworzeniem wewnętrznego Zespołu Tłumaczy, którego szefem została w 2008 r. Wdrożyła inicjatywy związane z uporządkowaniem terminologii w języku angielskim stosowanej w Banku.

Dokument ten jest praktycznym narzędziem dla spółek nienotowanych oraz ich interesariuszy, opracowanym przez Europejską Konfederację Stowarzyszeń Dyrektorów (*European Confederation of Directors' Associations*) - ecoDa - „europejski głos rad dyrektorów”.

Został on opracowany przez zespół roboczy zorganizowany przez ecoDa, którego pracom przewodziła prof. dr Lutgart Van den Berghe, Przewodnicząca Komitetu ecoDa ds. Zasad oraz Dyrektor Wykonawczy GUBERNA.

ecoDa jest szczególnie wdzięczna pani prof. dr Lutgart Van den Berghe i dr. Rogerowi Barkerowi, dyrektorowi ds. ładu korporacyjnego w brytyjskim Institute of Directors, za ich znaczący wkład w sporządzenie niniejszego dokumentu.

W skład zespołu roboczego wchodzi:

- Juan Alvarez-Vijande, Przewodniczący ecoDa i Dyrektor Wykonawczy IC-A
- Roger Barker, Dyrektor ds. Ładu Korporacyjnego w Institute of Directors (Wielka Brytania)
- Philippe Declaire, Przewodniczący Komitetu ecoDa ds. Członkostwa oraz Skarbnik, Członek IFA oraz GUBERNA
- Jean-Philippe Drescher, Przewodniczący Komitetu Spółek Finansowych w ILA
- Prof. Pascal Vienot, Dyrektor ds. programów ładu korporacyjnego w HEC Executive Education, Starszy Partner w firmie doradczej „Associates en Gouvernance”, Sprawozdawca komisji IFA ds. spółek średniej wielkości
- Irena Prijovic, Członek Zarządu ecoDa oraz Sekretarz Generalny ZNS
- Beatrice Richez-Baum, Sekretarz Generalny ecoDa
- Olli V. Virtanen, Członek Zarządu ecoDa, Przewodniczący Komitetu ecoDa ds. Sponsoringu i Komunikacji Zewnętrznej, oraz Sekretarz Generalny Hallitusammattilaiset ry
- Axelle Wibault, młodszy koordynator i researcher, GUBERNA

Publikacja i dystrybucja niniejszej publikacji była możliwa dzięki finansowemu wsparciu KPMG oraz Instytutów Komitetu Audytu z Belgii, Danii, Francji, Holandii oraz Wielkiej Brytanii.

Pierwsze wydanie: marzec 2010, ecoDa. Wszystkie prawa zastrzeżone.

Wydane przez ecoDa

42, rue de la Loi 1040 Bruksela, Belgia

Tel: +32 2 231 58 11 Faks: +32 2 231 58 31

www.ecoda.org

O ecoDa

ecoDa - Europejska Konfederacja Stowarzyszeń Dyrektorów (*European Confederation of Directors' Associations*) - jest organizacją typu non-profit pełniącą rolę europejskiego głosu rad dyrektorów. Działa od marca 2005, a jej siedziba znajduje się w Brukseli.

Poprzez 10 stowarzyszonych Krajowych Instytutów Dyrektorów, ecoDa reprezentuje około pięćdziesięciu pięciu tysięcy członków rad dyrektorów z Unii Europejskiej. Swoimi działaniami zapewnia, że ich opinie dotyczące ładu korporacyjnego są jasno komunikowane osobom odpowiedzialnym za tworzenie polityki w instytucjach Unii Europejskiej. Organizacje członkowskie ecoDa reprezentują członków rad dyrektorów zarówno z wielkich spółek publicznych, jak małych firm prywatnych, notowanych i nienotowanych na giełdach.

ecoDa pełni rolę forum służącego do debat oraz wymiany doświadczeń na wysokim szczeblu, w celu promowania wysokich standardów działania wśród dyrektorów. Pełni rolę stałego organu, w ramach którego możliwa jest wymiana oraz szczegółowe omówienie doświadczeń z poszczególnych krajów.

www.ecoda.org

Opracowanie niniejszego dokumentu było nadzorowane przez zarząd ecoDa, w skład którego wchodził:

- *Juan Alvarez-Vijande, Przewodniczący ecoDa i Dyrektor Wykonawczy IC-A*
- *Pierre Klees, Członek Zarządu, GUBERNA*
- *Daniel Lebegue, Przewodniczący, IFA*
- *Irena Prijovic, Sekretarz Generalny, ZNS*
- *Miles Templeman, Dyrektor Generalny, IoD*
- *Olli V. Virtanen, Sekretarz Generalny, Hallitusammattilaiset ry*
- *Patrick Zurstrassen, Przewodniczący oraz Partner-Założyciel, ILA*

Opinie

“Spółki nienotowane mają ogromny wkład w rozwój gospodarczy oraz poziom zatrudnienia we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej. Jednakże potrzeby takich spółek, związane z ładem korporacyjnym, były dotychczas raczej zanedbywane przez ekspertów ds. ładu korporacyjnego, jak i przez twórców polityki. Wskazówki zawarte w tej publikacji stanowią duży krok naprzód w pomocy dla takich spółek przy rozwiązywaniu ich problemów, związanych z projektowaniem odpowiednich struktur ładu korporacyjnego. Zasady dobrego zarządzania, określone w niniejszej publikacji, są praktyczne i pragmatyczne. Sposób, w jaki powinny być stosowane, zależeć będzie od sytuacji poszczególnych spółek oraz od decyzji podejmowanych przez indywidualne zarządy.

KPMG z dumą podjął się roli sponsora ogólnoeuropejskiej realizacji tej ważnej inicjatywy ecoDa. Zalecamy przyjęcie wskazówek i zasad opracowanych przez ecoDa wszystkim nienotowanym spółkom oraz ich interesariuszom”.

Didier de Mènonville, Partner, KPMG, Paryż

Z zadowoleniem witam zbiór wskazówek mogących ułatwić sprawne zarządzanie i rozwój nienotowanych podmiotów w Europie. Wiele nienotowanych spółek to małe i średnie przedsiębiorstwa - skryte giganty naszej gospodarki. Należycie sprawowane władztwo daje im przewagę, zwłaszcza, kiedy dochodzi do podniesienia kapitału na warunkach konkurencyjnych. Środowisko dobrego ładu korporacyjnego jest także bardzo ważne dla małych i średnich przedsiębiorstw dążących do osiedlenia się w Europie, a także dla tych, które pragną rozwijać stosunki handlowe ze spółkami europejskimi. Pragnę pogratulować ecoDa podjęcia inicjatywy ogłoszenia niniejszej publikacji i życzyć prawdziwych sukcesów w jej szerokim rozpowszechnianiu.

*Heinz Zourek, Dyrektor Generalny, Dyrektoriat Generalny
do spraw Przedsiębiorczości i Przemysłu, Komisja Europejska, Bruksela*

„Globalny kryzys finansowy przypomniał nam, że praktycznie niemożliwym jest znalezienie jednego rozwiązania w postaci praw i przepisów, które mogłoby usprawnić działanie zarządów spółek. W związku z tym sektor prywatny jest obciążony sporą odpowiedzialnością związaną z koniecznością poprawy praktyk zarządzania poprzez, między innymi, wdrażanie dobrowolnie przyjmowanych standardów. Dotyczy to szczególnie spółek nienotowanych, jako że długofalowy sukces takich spółek oraz ich strategia działania, zależą od skutecznego działania zarządu”.

*Fianna Jesover, Senior Policy Manager,
Corporate Affairs Division, OECD, Paryż*

„Dążenie do wprowadzenia dobrych standardów i praktyk ładu korporacyjnego jest zwykle kierowane ku spółkom giełdowym, jednak trudniejszym zadaniem jest wprowadzenie tych zasad w spółkach nienotowanych. Poza rynkiem giełdowym pozostają nie tylko małe i średnie firmy - nienotowane mogą także być bardzo duże przedsiębiorstwa. Spółki nienotowane stanowią bardzo znaczący i ważny składnik gospodarek rozwiniętych oraz wschodzących. Często są lokomotywą rozwoju, z uwagi na swój przedsiębiorczy charakter. Wskazówki i zasady rekomendowane przez ecoDa dla spółek nienotowanych są bardzo istotne dla tego istotnego fragmentu każdej gospodarki. To zbiór wskazówek dla prowadzenia stabilnego i rentownego przedsiębiorstwa, który jest przydatny dla spółek nienotowanych nie tylko z Europy, lecz na całym świecie”.

*Philip Armstrong, Przewodniczący,
Globalne Forum Ładu Korporacyjnego², Waszyngton*

„Inicjatywa ecoDa, proponująca zasady ładu korporacyjnego w spółkach będących w rękach osób prywatnych, stanowi odejście od poglądu, że w kwestii ładu korporacyjnego istnieje zbiór zasad uniwersalnych.

Ład korporacyjny jest ważnym tematem dla wszystkich spółek, notowanych oraz nienotowanych. Kiedy funkcjonuje - dobrze, wspiera długofalowe sukcesy firmy. Jeżeli jednak koncepcja ta jest nadużywana - jako pretekst do wprowadzania regulacji - generuje dodatkowe koszty bez oferowania korzyści.

Przedsiębiorstwa rodzinne, których większość pozostaje w rękach prywatnych, skorzystają z aktywnego podejścia do kwestii jak najlepszego zorganizowania ładu korporacyjnego. ecoDa stworzyła dokument, który będzie bardzo przydatny do wspierania takiego myślenia o długofalowym sukcesie europejskich przedsiębiorstw rodzinnych”.

*Philip Aminoff, Prezes,
European Family Businesses - GEEF, Finlandia*

² Globalne Forum Ładu Korporacyjnego (*Global Corporate Governance Forum*) jest finansowane przez Międzynarodową Korporację Finansową (IFC), przez rządy niektórych państw europejskich oraz Japonii. Forum zostało utworzone wspólnie przez Bank Światowy oraz Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w roku 1999. Forum stara się zapewniać praktyczną pomoc rynkom wschodzącym oraz krajom rozwijającym się w zakresie umacniania oraz/lub tworzenia zdolności instytucjonalnych do przeprowadzenia reform ładu korporacyjnego.

Przedmowa

Spółki nienotowane generują ponad 75% europejskiego PKB. Są obecnie największymi pracodawcami - i pozostaną nimi w przyszłości - zawdzięczamy im także w poważnej części wzrost gospodarczy w Europie. Mamy nadzieję, że ich pionierskie oraz praktyczne inicjatywy będą miały znaczący wpływ na rozwój gospodarczy kontynentu.

W okresie kryzysu ekonomicznego spółki nienotowane muszą poszukiwać nowych motorów zmian. ecoDa żywi przekonanie, że zasady ładu korporacyjnego mogą być skutecznym narzędziem dla wspierania rozwoju i stabilności europejskich spółek. Kryzys finansowy wyraźniej uwidoczniał znaczenie stosowania dobrych praktyk. Prawidłowe zarządzanie jest jednak istotne nie tylko dla instytucji finansowych i spółek notowanych na giełdzie - ład korporacyjny jest niezbędny jako podpora przedsiębiorczości we wszelkich typach przedsiębiorstw.

W niniejszym dokumencie zaprezentowano czternaście zasad dobrego zarządzania, opracowanych w ramach dynamicznego, realizowanego etapami podejścia, które uwzględnia stopień otwartości, wielkość, złożoność oraz poziom dojrzałości poszczególnych przedsiębiorstw. Spółki nienotowane - takie jak przedsiębiorstwa należące do ich założycieli czy firmy rodzinne - mogą w tym podzielonym na etapy schemacie znaleźć pożyteczne wskazówki, które przyczynią się do ich stabilności, pomogą wprowadzić osoby z zewnątrz do rad dyrektorów, pozyskiwać finansowanie oraz rozwiązywać problemy pojawiające się pomiędzy udziałowcami.

Ponadto publikacja ecoDa stanowi punkt wyjścia do rozważań, który ma posłużyć państwom członkowskim UE do opracowania lub aktualizacji krajowych zasad ładu korporacyjnego dla spółek nienotowanych.

Ta pionierska inicjatywa dla Europy była możliwa dzięki zaangażowaniu zarządu ecoDa oraz zespołu roboczego zorganizowanego przez ecoDa do celów realizacji tego projektu. Przedstawiciele krajowych stowarzyszeń dyrektorów, należących do ecoDa, również wnieśli swój wkład w opracowanie tego profesjonalnego narzędzia dla zarządów, dyrektorów, udziałowców oraz interesariuszy spółek nienotowanych.

Mimo iż Zasady i Wskazówki ujęte w niniejszym dokumencie są przeznaczone do stosowania wyłącznie na zasadzie dobrowolności, określają one wzorcowe praktyki, zalecane przez ecoDa dla spółek nienotowanych działających w Europie.

Juan Alvarez-Vijande, Przewodniczący ecoDa

Wprowadzenie

- Niniejsza inicjatywa ecoDa oferuje program działań związanych z łaodem korporacyjnym dla spółek nienotowanych, działających w Europie.
- Spółki nienotowane mają ogromny wkład w rozwój gospodarczy oraz poziom zatrudnienia we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej. Jednakże potrzeby takich spółek, związane z łaodem korporacyjnym, były dotychczas raczej zaniedbywane przez ekspertów ds. ładu korporacyjnego, jak i przez twórców polityki. Większość oficjalnie popieranych kodeksów i zasad ładu korporacyjnego (*corporate governance*) dotyczy raczej spółek notowanych na giełdzie niż spółek nienotowanych.
- Wiele przedsiębiorstw nienotowanych na giełdach jest kontrolowanych przez pojedyncze osoby lub przez rodziny. W tej sytuacji dobry łaod korporacyjny nie odnosi się do relacji pomiędzy radą dyrektorów a zewnętrznymi akcjonariuszami (jak w przypadku spółek giełdowych), ani też nie koncentruje się na zapewnieniu zgodności (*compliance*) z formalnymi zasadami i przepisami. Chodzi raczej o utworzenie ram dla postawy i procesów w firmie, które stanowią wartość dodaną dla prowadzonej działalności, pomagają budować reputację firmy, zapewniają jej długotrwałe działanie i powodzenie.
- Dobry łaod korporacyjny jest szczególnie ważny dla udziałowców spółek nienotowanych. W większości przypadków udziałowcy tacy mają ograniczoną możliwość sprzedania udziałów, przez co są przymuszeni do pozostania w spółce przez średnio długi lub długi czas. Zwiększa to ich zależność od dobrego zarządzania firmą.
- W sytuacji, kiedy świat biznesu poddawany jest coraz dokładniejszej obserwacji społecznej, nawet spółki niepubliczne będą musiały poświęcić więcej uwagi na realizację zobowiązań wobec interesariuszy.
- Skuteczne zasady zarządzania określają role, zakresy odpowiedzialności oraz uzgodniony rozkład uprawnień pomiędzy akcjonariuszami, radą dyrektorów, kierownictwem oraz innymi interesariuszami. Szczególnie w małych firmach istotnym jest zrozumienie, iż spółka nie stanowi przedłużenia majątku osobistego jej właściciela.
- Publikacja ta formułuje wskazówki dla spółek pozagiełdowych, dotyczące kwestii związanych z projektowaniem odpowiednich struktur ładu korporacyjnego. Zawiera także zestaw zasad ładu korpo-

racyjnego, które można przyjąć. Pozostaje to dobrowolną decyzją każdej spółki pozostającej poza obrotem publicznym.

- W niniejszym dokumencie zaprezentowanych jest czternaście zasad dobrego zarządzania, opracowanych w ramach dynamicznego, realizowanego etapami podejścia, które uwzględnia stopień otwartości, wielkość, złożoność oraz poziom dojrzałości poszczególnych przedsiębiorstw. Dynamiczne podejście do kwestii ładu korporacyjnego jest niezbędne, ponieważ zasady zarządzania muszą zmieniać się zgodnie z cyklem rozwoju przedsiębiorstwa.
- Kluczowym etapem w rozwoju zasad ładu korporacyjnego w spółce nienotowanej na giełdzie jest decyzja o zaproszeniu zewnętrznych dyrektorów do zasiadania w jej radzie. Nie można nie doceniać wpływu tej decyzji na zachowanie w sali posiedzeń rady dyrektorów oraz na kulturę firmy.
- Zasady te stanowią zestaw wskazówek dla właścicieli - członków rodzin, lub dla partnerów - założycieli, przydatnych podczas planowania rozwoju spółki w cyklu biznesowym. Zasady te mogą także być istotne dla podmiotów zależnych oraz dla spółek joint venture. Nawet przedsiębiorstwa państwowe lub organizacje pożytku publicznego mogą zainspirować się wzorcowymi praktykami prezentowanymi w tym dokumencie.

Zasady Fazy 1: Zasady ładu korporacyjnego adresowane do wszystkich nienotowanych spółek:

- Zasada 1:** Akcjonariusze powinni nadać spółce odpowiednie ramy konstytucyjne i organizacyjne.
- Zasada 2:** Każda spółka powinna dążyć do ustanowienia skutecznej rady, ponoszącej kolegiąlną odpowiedzialność za długoterminowy sukces spółki i za sformułowanie jej strategii. Rozwiązaniem tymczasowym na drodze do utworzenia skutecznej i niezależnej rady może być powołanie organu doradczego.
- Zasada 3:** Liczebność i skład rady powinny odzwierciedlać skalę i złożoność przedmiotu działalności spółki.
- Zasada 4:** Rada powinna zbierać się dostatecznie często, by wypełniać swoje obowiązki i otrzymywać w odpowiednim czasie przydatne jej informacje.
- Zasada 5:** Wynagrodzenia zarządzających i nadzorujących należy ustalić na takim poziomie, jaki przyciągnie do spółki, zatrzyma w niej i zmotywuje osoby wystarczająco kompetentne, by z sukcesem nią zarządzać.
- Zasada 6:** Rada jest odpowiedzialna za nadzorowanie systemu zarządzania ryzykiem i powinna utrzymywać w spółce sprawny system kontroli wewnętrznej, aby chronić wartość inwestycji udziałowców oraz aktywa spółki.
- Zasada 7:** Pomiędzy radą a udziałowcami powinien istnieć dialog oparty na wzajemnym zrozumieniu celów. Rada ponosi kolegiąlną odpowiedzialność za zapewnienie takiego dialogu. Rada nie może zapominać, że wszyscy udziałowcy powinni być traktowani na takich samych zasadach.
- Zasada 8:** Wszyscy członkowie rady powinni na początku swojej kadencji zostać odpowiednio wprowadzeni w sprawy spółki, a następnie powinni systematycznie poszerzać i odświeżać swoje umiejętności i wiedzę.
- Zasada 9:** Spółki rodzinne powinny ustanowić mechanizmy władzy rodzinnej (*family governance mechanisms*) wspierające współdziałanie i wzajemne zrozumienie członków rodziny, a także kierować związkami pomiędzy władzą rodzinną (*family governance*) a władzą korporacyjną (*corporate governance*).

Zasady Fazy 2:

Zasady ładu korporacyjnego, mające zastosowanie do dużych spółek nienotowanych o bardziej złożonej lub większej strukturze.

- Zasada 10:** Na najwyższym poziomie spółki powinien istnieć wyraźny rozdział pomiędzy prowadzeniem prac rady dyrektorów, a prowadzeniem interesów spółki. Żadna pojedyncza osoba nie powinna mieć niczym nieskrępowanej władzy decyzyjnej.
- Zasada 11:** Struktury rady są zróżnicowane, w zależności od wymogów zawartych w przepisach poszczególnych krajów oraz od standardów prowadzenia biznesu. Jednakże we wszystkich radach powinni zasiadać dyrektorzy legitymujący się odpowiednimi kompetencjami oraz doświadczeniem. Proces podejmowania decyzji przez radę dyrektorów nie powinien być zdominowany przez pojedynczą osobę (lub niewielką grupkę osób).
- Zasada 12:** Rada dyrektorów powinna utworzyć odpowiednie komitety, aby umożliwić sprawniejszą realizację jej obowiązków.
- Zasada 13:** Rada powinna okresowo oceniać działania własne oraz działania poszczególnych dyrektorów.
- Zasada 14:** Rada powinna przedstawiać zewnętrznym interesariuszom wyważoną oraz zrozumiałą ocenę sytuacji spółki oraz perspektyw jej rozwoju, jak również utworzyć odpowiedni program w celu ich zaangażowania.

Wskazówki i zasady ładu korporacyjnego zalecane dla spółek nienotowanych działających w Europie

Publikacja ta powstała w wyniku inicjatywy ecoDa, której celem było zdefiniowanie programu ładu korporacyjnego dla spółek nienotowanych, działających na rynku europejskim.

Zawiera wskazówki oraz zestaw zasad dobrych praktyk, do dobrowolnego zastosowania. Zasady te opracowano na podstawie treści istniejących krajowych i międzynarodowych zbiorów *corporate governance*, jak również przykładów dobrego ładu korporacyjnego stosowanych w poszczególnych spółkach nienotowanych.

Zasady ecoDa mają pełnić rolę bezpośrednich wskazówek dla udziałowców i dyrektorów. Żywimy także nadzieję, że staną się podstawą do opracowania krajowych zasad ładu korporacyjnego na poziomie poszczególnych krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Wskazówki znajdują się w Części I dokumentu, podzielone na pięć rozdziałów. Pierwsze dwa rozdziały prezentują uzasadnienie dla publikacji zestawu wskazówek oraz zasad ładu korporacyjnego dla spółek nienotowanych.

W rozdziale 3 i 4 znajduje się słowniczek uczestników oraz koncepcji ładu korporacyjnego, które powinny zostać włączone w realną strukturę ładu korporacyjnego. Rozdział 5 omawia niektóre z problemów związanych z wdrażaniem prawidłowego ładu korporacyjnego.

Zestawienie zasad ładu korporacyjnego, opracowanych przez ecoDa dla spółek nienotowanych, znajduje się w Części II. Czytelnicy znający już dobrze koncepcje ładu korporacyjnego mogą przejść bezpośrednio do Części II, by zająć się rozwiązaniami, jakie można zastosować bezpośrednio na poziomie każdej spółki.

Część I.

Wskazówki dotyczące ładu korporacyjnego dla spółek nienotowanych

OECD definiuje ład korporacyjny w sposób następujący:

„Nadzór korporacyjny wiąże się z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzającymi - nadzorczymi, współnikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki). Nadzór korporacyjny oferuje ponadto strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki. Dobry nadzór korporacyjny powinien w sposób właściwy stymulować organ spółki i kadrę zarządzającą do osiągania celów, których realizacja leży w interesie spółki i jej współników /akcjonariuszy, a także powinien ułatwiać skuteczne śledzenie wyników, sprzyjając tym samym bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów przez firmy.”³

1. Dlaczego zajmować się spółkami nienotowanymi?

Podane w niniejszym dokumencie wskazówki i zasady opracowane przez ecoDa koncentrują się na spółkach nienotowanych - czyli na spółkach, których akcje nie są notowane na publicznych rynkach papierów wartościowych.⁴ Spółki nienotowane mają różne formy - spółki nowo tworzone, spółki mające jednego właściciela-zarządcę, spółki rodzinne, spółki będące własnością inwestorów prywatnych, spółki typu joint venture oraz spółki zależne. Ponadto, wiele przedsiębiorstw państwowych także ma postać spółek nienotowanych.

Spółki nienotowane są szczególnie ważne w krajach, w których rynek kapitałowy jest gorzej rozwinięty i gdzie znakomita większość spółek nie jest notowana na giełdzie papierów wartościowych ani na regulowanym rynku pozagiełdowym. Ale nawet w bardziej rozwiniętych państwach większość małych i średnich przedsiębiorstw nie jest notowana publicznie na regulowanych rynkach kapitałowych. Ponadto istnieje wiele wybitnych, dużych korporacji, które postanowiły - z różnych przyczyn - zrezygnować z publicznego notowania swoich akcji.

Zdaniem OECD, lepszy ład korporacyjny w spółkach niepublicznych ma potencjał znaczącego zwiększenia wzrostu produktywności oraz tworzenia nowych miejsc pracy, zarówno w gospodarkach rozwinię-

³ Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004, s. 11. Przekład opracowany i wydany przez Ministerstwo Skarbu Państwa, operuje tłumaczeniem pojęcia *corporate governance* jako „nadzór korporacyjny”. W niniejszej publikacji stosowany jest termin „ład korporacyjny”, bardziej zakorzeniony w polszczyźnie i stosowany w tekstach aktów prawnych (przyp. ASN).

⁴ Główna różnica pomiędzy spółkami nienotowanymi a notowanymi polega na tym, że spółki nienotowane nie emitują akcji dostępnych publicznie.

tych, jak i rozwijających się.⁵ Jednakże pomimo dużej liczby takich spółek oraz ich znaczenia dla gospodarki, kwestie zarządzania spółkami nienotowanymi są obszarem raczej zaniedbywanym w badaniach oraz zaleceniach dotyczących ładu korporacyjnego.

Na przykład, w ostatnich latach wiele państw wprowadziło kodeksy ładu korporacyjnego.⁶ Jednakże prawie wszystkie dotyczą spółek giełdowych. Spółki nienotowane nie posiadają własnego punktu odniesienia. Istnieje zatem niebezpieczeństwo, że mogą zaniechać opracowania odpowiednich ram ładu korporacyjnego, co będzie miało negatywne implikacje dla ich długofalowej efektywności oraz powodzenia. Skopiowanie powszechnie akceptowanych zasad dla spółek giełdowych nie jest dobrym rozwiązaniem, ponieważ problemy ładu korporacyjnego w tych spółkach różnią się wyraźnie od występujących w spółkach nienotowanych.

Spółki giełdowe często mają sporą liczbę zewnętrznych akcjonariuszy mniejszościowych i mogą być prowadzone przez zawodowych menedżerów, nieposiadających znaczących pakietów akcji. System ładu korporacyjnego w takich spółkach przeważnie koncentruje się na zadbaniu o to, aby zewnętrzni akcjonariusze mogli skutecznie nadzorować i kontrolować działania kierownictwa spółki i rady dyrektorów. Stanowi to często problem z uwagi na oddalenie zewnętrznych akcjonariuszy od struktur decyzyjnych spółki (tzw. problem stosunku „pryncypał - agent”), oraz z uwagi na trudności związane z koordynowaniem działań rozproszonych drobnych akcjonariuszy z działaniami kierownictwa (tzw. problem działania zbiorowego).

Tymczasem większość spółek nienotowanych jest własnością, oraz jest kontrolowana przez pojedyncze osoby lub przez koalicje osób wewnątrz spółki (np. rodzinę). W wielu przypadkach właściciele mają istotną, bezpośrednią rolę w zarządzaniu spółką. Dobry ład korporacyjny w tym kontekście nie polega na ochronie interesów nieobecnych akcjonariuszy. Chodzi raczej o utworzenie ram dla podejścia oraz procesów w firmie, które stanowią wartość dodaną dla prowadzonej działalności oraz pomagają zapewnić stabilne działanie i powodzenie spółki.

⁵ Vermeulen (2006), s.93

⁶ Pierwszy kodeks ładu korporacyjnego został opublikowany w 1978 roku w USA. Do roku 2008, 64 państwa wydały co najmniej jeden kodeks ładu korporacyjnego. Na poziomie międzynarodowym, Zasady nadzoru korporacyjnego OECD (opublikowane po raz pierwszy w 1999 roku i rozwinięte w roku 2004) miały duży wpływ na kształtowanie krajowych programów ładu korporacyjnego

Spółki nienotowane w wielu aspektach napotykają na znacznie trudniejsze wyzwania dotyczące ładu korporacyjnego niż spółki giełdowe.

Wiele zasad ładu korporacyjnego w spółkach giełdowych może być narzuconych z zewnątrz, poprzez różne przepisy oraz warunki dopuszczenia do obrotu. Spółki nienotowane mają znacznie większe możliwości ustalania własnej strategii zarządzania, mogą też łatwiej niż spółki giełdowe zaniechać takich ustaleń. Oznacza to, że spółki nienotowane muszą samodzielnie rozważyć potencjalne koszty i korzyści różnych rozwiązań dotyczących ładu korporacyjnego.

Ponadto, inaczej niż większe przedsiębiorstwa giełdowe, niewielkie firmy nienotowane mogą nie mieć dostępu do wewnętrznego wsparcia (np. radcy prawnego czy sekretariatu spółki), z jakiego mogliby skorzystać przy podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących ładu korporacyjnego. Określenie ram ładu korporacyjnego będzie zadaniem głównie dla dyrektorów i akcjonariuszy, którzy mogą potrzebować dodatkowego specjalistycznego wsparcia w kwestiach zarządzania, odpowiednich punktów odniesienia, jak również narzędzi, które pomogą im we wprowadzeniu profesjonalnego systemu ładu korporacyjnego w firmie.

Te względy przekonały ecoDa, iż można wiele zyskać omawiając konkretne kwestie ładu korporacyjnego dotyczące spółek nienotowanych oraz prezentując rozwiązania oparte na wzorcowych praktykach, w postaci zestawu zasad ładu korporacyjnego do dobrowolnego wprowadzenia.

2. Dlaczego ład korporacyjny jest istotny dla spółek nienotowanych

Według OECD⁷, na system ładu korporacyjnego składają się trzy główne elementy:

- zestaw relacji pomiędzy kierownictwem spółki, radą dyrektorów, akcjonariuszami oraz innymi interesariuszami
- struktura, poprzez którą wyznaczane są cele spółki, oraz ustalane są środki służące do osiągnięcia tych celów oraz monitorowania wyników

⁷ Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004, s.11

- odpowiednie elementy motywujące radę dyrektorów oraz kierownictwo spółki do realizacji celów, które leżą w interesie spółki oraz jej akcjonariuszy.

Ustanowienie skutecznych ram ładu korporacyjnego, które definiują podejście firmy do każdej z tych kwestii, jest tak samo ważne dla spółek notowanych i nienotowanych. Jednakże istnieje kilka przyczyn, dla których spółki nienotowane powinny szczególnie zainteresować się wprowadzeniem ładu korporacyjnego.

a. Wyniki i efektywność wewnętrzna

Ład korporacyjny zajmuje się przede wszystkim procesami decyzyjnymi, procedurami oraz postawami, które pomagają spółce w realizacji jej celów. Są to ramy, w których podejmowane są decyzje i wykonywane uprawnienia. W związku z tym, jeżeli firma stara się podnieść profesjonalizm i zwiększyć stabilność swoich działań, musi starannie przemyśleć kwestie zarządzania.

Jest to szczególnie potrzebne, jeżeli firma chce zmniejszyć swoje uzależnienie od wyłącznego wkładu przedsiębiorcy będącego jej założycielem. Co prawda zdolności oraz dynamika działania jednej osoby mogły odegrać znaczącą rolę w utworzeniu przedsiębiorstwa, jednak jest mało prawdopodobne, aby okazały się wystarczające w dłuższej perspektywie czasowej. W miarę jak przedsiębiorstwo rośnie i dojrzewa - lub też działa dłużej, niż trwają interesy czy też okres zdolności do pracy jego założyciela - konieczne jest wprowadzenie stosownych procesów zarządzania, aby zapewnić ciągłość jego działalności i sukcesy na czas dłuższy niż czas działań jednej osoby.

Opracowanie efektywnych procesów ładu korporacyjnego może rzeczywiście zdjąć duży ciężar z barków założyciela, ułatwić sukcesję i zapewnić dostęp do większych zasobów doświadczenia i wiedzy. Rezultatem może być lepsza jakość przywództwa, procesów decyzyjnych oraz strategii. Lepszy system zarządzania może także ułatwić monitorowanie oraz sterowanie różnymi ryzykami, na jakie narażona jest spółka, zwłaszcza gdy będzie rosła i tworzyła coraz bardziej złożone struktury.

Kwestie zarządzania stają się także bardzo istotnym problemem dla spółek nienotowanych, gdy poszukują one nowych źródeł finansowania. Początkowo głównym źródłem środków są zapewne środki własne - zatrzymane w spółce zyski z wcześniejszych lat - lub finanso-

wanie uzyskiwane z wewnętrznej sieci, na przykład rodziny lub grupy powiązanych podmiotów. Jednakże spółki nienotowane mogą także korzystać z usług banków, inwestycji typu venture capital oraz z prywatnych inwestorów kapitałowych, aby finansować swoją ekspansję i rozwój.

Zwiększone poleganie na takich zewnętrznych źródłach finansowania spowoduje konieczność wprowadzenia dokładniejszych zasad ładu korporacyjnego, ponieważ zewnętrzne podmioty udzielające finansowania będą starały się uzyskać przekonanie, iż ich inwestycja będzie dobrze zarządzana.

W szczególności dopuszczenie do spółki dodatkowych właścicieli - nawet jeżeli założyciel zachowa pakiet kontrolny - będzie wymagało wprowadzenia mechanizmów zarządzania, służących rozwiązywaniu różnic pomiędzy akcjonariuszami o potencjalnie rozbieżnych planach.

Struktura zarządzania, która sprzyja zaufaniu zewnętrznym i wewnętrznym źródłom finansowania - akcjonariuszy, banków oraz innych kredytodawców - przyczyni się do długoterminowego sukcesu spółki, gwarantując pozyskanie partnerów oferujących kapitał długoterminowy. Nagrodą dla spółki za wprowadzenie takiej struktury będzie stabilniejsze finansowanie przy koszcie niższym niż byłoby to możliwe w sytuacji braku zasad ładu korporacyjnego.

b. Zarządzanie kapitałem długoterminowym oraz ryzykiem braku płynności

Akcjonariusze spółek nienotowanych zwykle mają ograniczoną możliwość sprzedania swoich udziałów. Z definicji, akcje przedsiębiorstw nienotowanych nie są przedmiotem obrotu na giełdach papierów wartościowych ani nie znajdują się w obrocie publicznym. Ponadto w wielu krajach prawo o spółkach zabrania otwartej sprzedaży lub oferowania podmiotom zewnętrznym udziałów w spółkach nienotowanych (lub nawet sprzedawania ich indywidualnym nabywcom, niezwiązanym ze spółką lub jej istniejącymi akcjonariuszami).

Ograniczenia dotyczące przenoszenia praw własności akcji mogą zostać wprowadzone przez samych akcjonariuszy (np. mogą być zawarte w umowie spółki lub w porozumieniach akcjonariuszy). W związku z tym akcjonariusze spółek nienotowanych mogą znaleźć

się w niełatwej sytuacji - są jednocześnie właścicielami spółki i jej „więźniami”.

Ten brak płynności stwarza znaczące ryzyko inwestycyjne dla akcjonariuszy. Inwestorzy są zmuszeni zaangażować się w spółkę na dłuższy czas. W przeciwieństwie do akcjonariuszy spółek notowanych, nie mają możliwości łatwej sprzedaży akcji, jeżeli nie zgadzają się ze strategią spółki lub jeżeli nabiorą przekonania, iż działania spółki są zbyt ryzykowne.

Efektywnie działające ramy ładu korporacyjnego pozwalają skutecznie ograniczyć to ryzyko. Dzięki nim akcjonariusze mogą zasadnie wierzyć, iż pomimo braku możliwości łatwej rezygnacji z udziałów, ich interesy będą respektowane oraz chronione przez radę i kierownictwo spółki. Ponadto system ładu korporacyjnego może uwzględniać także potencjalną strategię wyjścia dla tych akcjonariuszy, którzy będą odczuwali potrzebę zmniejszenia lub całkowitej likwidacji swojego zaangażowania w spółkę.

W takiej sytuacji akcjonariusze będą także bardziej skłonni do za-inwestowania w spółkę. Ponadto będą czuli się bezpieczniej w swojej roli partnerów zapewniających długoterminowy kapitał i będą zapewniali spółce długofalowe wsparcie.

c. Budowanie reputacji spółki zgodnie z oczekiwaniami społecznymi

Spółki nienotowane muszą działać w ramach kontekstu społecznego, w którym ich czynności są poddawane coraz intensywniejszej obserwacji. Media oraz społeczeństwo coraz bardziej interesują się kwestiami zarządzania spółkami. Ponadto wskutek niedawnego kryzysu finansowego wzrosły oczekiwania społeczne dotyczące większej odpowiedzialności korporacyjnej oraz przejrzystości działania przedsiębiorstw.

Istniejące zasady ładu korporacyjnego także przyczyniają się do wzrostu znaczenia tych kwestii. Ogólnoświatowe zasady ładu korporacyjnego (na przykład zasady opracowane przez OECD) oraz krajowe kodeksy ustalane dla spółek notowanych kształtują społeczne normy dotyczące „właściwych” struktur, procedur i zachowań korporacyjnych. Dodatkowo, na oczekiwania dotyczące systemów zarządzania spółkami nienotowanymi wywarła wpływ niedawna publikacja kodeksów dobrej praktyki dla spółek nienotowanych w kilku krajach Europy, między innymi w Belgii, Finlandii oraz Hiszpanii.

Oceniając, czy spółki właściwie zarządzają swoimi sprawami, opinia publiczna raczej nie zwróci zbytnej uwagi na to, czy dane przedsiębiorstwo jest spółką giełdową czy też nienotowaną. Warto jednak zauważyć, że spółki nienotowane mogą być baczniej obserwowane z uwagi na mniejszą przejrzystość ich działań w porównaniu do spółek publicznych.

Dobre zasady zarządzania mogą odegrać zasadniczą rolę przy zdobywaniu szacunku kluczowych zewnętrznych interesariuszy - takich jak istniejący i potencjalni finansisci, pracownicy, klienci oraz społeczności lokalne. Dają także „mandat do działania”, ponieważ oferują zewnętrznym interesariuszom pewien stopień pewności, iż spółka prowadzona jest w sposób właściwy i odpowiedzialny, z uwzględnieniem interesów osób „z zewnątrz”.

Kiedy zachowanie spółki nie spełnia oczekiwań społeczeństwa, może ona ponieść poważne konsekwencje. Nawet jeżeli firma nie narusza żadnych przepisów, jej negatywne postrzeganie przez pracowników oraz konsumentów może wyrzucić wpływ na jej działalność. Wprowadzenie solidnych zasad ładu korporacyjnego jest główną metodą pozwalającą na ograniczenie takiego ryzyka reputacyjnego.

3. Konstruowanie ram ładu korporacyjnego - główni gracze

Skuteczne zasady zarządzania określają stabilne, zaakceptowane przez wszystkie strony relacje pomiędzy akcjonariuszami, radą dyrektorów, kierownictwem oraz innymi interesariuszami. Definiują one uzgodniony podział władzy pomiędzy głównymi graczami w firmie. Jest to niezbędny warunek wstępny dla skutecznego działania przedsiębiorstwa. W dalszej części omówieni są poszczególni uczestnicy procesu.

a. Akcjonariusze

Niezależnie od różnic zdań występujących w różnych krajach Europy, powszechnie przyjmuje się, że spółka powinna troszczyć się o interesy swoich właścicieli (akcjonariuszy). Jednakże z czysto prawnego punktu widzenia, akcjonariusze nie mają bezpośredniego wpływu na działanie spółki. Władza akcjonariuszy wynika przede wszystkim z posiadanych przez nich możliwości wybierania i odwoływania członków rady dyrektorów, oraz wywierania wpływu na podejmowane przez nich decyzje.

Uprawnienia takie mogą zostać określone w prawie spółek (które określa podstawowe prawa akcjonariuszy), oraz w dokumentach wewnętrznych spółki, na przykład w umowie (statucie) spółki lub regulaminach jej organów.

Oprócz tego akcjonariusze mogą także zawierać umowy pomiędzy sobą. Takie umowy mogą bardziej szczegółowo definiować prawa i obowiązki akcjonariuszy, na przykład dotyczące przenoszenia własności akcji lub praw związanych z różnymi kategoriami akcjonariatu.

Poza zapewnieniem zgodności z przepisami, system ładu korporacyjnego musi także określać zasady interakcji akcjonariuszy ze spółką i odnosić się między innymi do następujących kwestii:

- W jaki sposób akcjonariusze mogą zwołać walne zgromadzenie?
- W jaki sposób akcjonariusze mogą wносить projekty uchwał podczas zgromadzenia, aby wywrzeć wpływ na, lub zawetować, decyzje rady dyrektorów, powoływać lub odwoływać poszczególnych dyrektorów?
- Jakie informacje spółka powinna przekazywać akcjonariuszom?

System ładu korporacyjnego może dodatkowo określać obowiązki oraz prawa akcjonariuszy. Proaktywna oraz konstruktywna relacja pomiędzy akcjonariuszami a radą dyrektorów zwiększy wzajemne zrozumienie i zaangażowanie - zarówno w czasie kryzysu, jak i podczas działalności spółki w normalnych warunkach.

Jedną z trudności, na jaką natykają się akcjonariusze broniąc swoich interesów jest fakt, iż nie są jednorodną grupą. Mogą występować wśród nich konkurencyjne lub sprzeczne cele. Może to stanowić szczególny problem w firmach rodzinnych, gdy niektórzy członkowie rodziny aktywnie uczestniczą w zarządzaniu spółką, a inni nie.

W takich przypadkach istotne jest, aby zasady ładu korporacyjnego określały akceptowane wzajemne relacje akcjonariuszy. Powinno to obejmować procedury pozwalające na przewidywanie konfliktów oraz ich skuteczne rozwiązywanie. Skuteczne procedury zarządzania firmą przez rodzinę mogą przyczynić się do długoterminowego sukcesu rodzinnych przedsiębiorstw.

b. Dyrektorzy

Jednym z głównych uprawnień akcjonariuszy jest mianowanie dyrektorów oraz określanie uprawnień powierzanych radzie dyrektorów. W związku z tym akcjonariusze decydują o głównych kierunkach zarządzania spółką.

Mimo, iż mogą występować różnice pomiędzy poszczególnymi systemami prawa oraz pomiędzy rodzajami spółek handlowych, na ogół rada dyrektorów jest postrzegana jako główny organ decyzyjny w spółce. Jest kolektywnie odpowiedzialna za wszystkie aspekty działalności spółki. Niezależnie od możliwości ograniczenia uprawnień rady dyrektorów przez spółkę, jest ona odpowiedzialna przede wszystkim za:

- określenie oraz utrzymywanie wizji, misji oraz wartości spółki,
- stworzenie jej struktury, strategii i profilu ryzyka,
- delegowanie uprawnień na kadrę kierowniczą, monitorowanie i ocenę realizacji zasad, strategii oraz planów operacyjnych,
- rozliczanie się ze swojego działania oraz odpowiedzialność wobec akcjonariuszy i innych interesariuszy.

Struktura ładu korporacyjnego sformalizuje konkretne zakresy odpowiedzialności rady dyrektorów. Określa strukturę, wielkość oraz skład rady dyrektorów, jak również proces wyznaczania jej członków. Organizacja oraz logistyka spotkań rady stanowią istotne aspekty systemu ładu korporacyjnego. Główne kwestie dotyczą roli przewodniczącego rady, częstotliwości posiedzeń rady, ustalania ich porządku obrad, charakteru informacji przekazywanych dyrektorom, protokolowania posiedzeń, charakteru oraz stylu dyskusji podczas posiedzeń oraz podejmowania decyzji, jak również roli sekretarza rady.

System ładu korporacyjnego powinien także ustalać, czy rada powinna przekazać konkretne obowiązki odpowiednim komitetom, np. komitetowi audytu, komitetowi nominacji lub wynagrodzeń.

Do skutecznego działania ładu korporacyjnego niezbędni są odpowiedni ludzie oraz struktury organizacyjne. System ładu korporacyjnego określa sposoby identyfikowania potencjalnych talentów na poziomie zarządu i rady dyrektorów. Ponadto dzięki temu systemowi dyrektorzy lepiej rozumieją swoje prawne i moralne obowiązki związane z pełnioną funkcją (jak również swoją osobistą odpowiedzialność).

c. Zarząd

Zarząd w największym stopniu może zdecydować o sukcesie lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa. Zarządcy nie są głównymi decydentami w firmie, lecz odpowiadają za codzienne prowadzenie jej spraw. W związku z tą rolą muszą mieć przyznane odpowiednie uprawnienia wykonawcze, aby móc zgodnie ze swym uznaniem decydować o działaniu firmy.

Kluczowym aspektem ładu korporacyjnego jest określenie właściwego poziomu uprawnień wykonawczych, jakie są delegowane na członków kierownictwa. Jeżeli przyznane uprawnienia są zbyt wąskie - przez co nadmiernie ograniczają swobodę działania kierownika - spółka może utracić elastyczność. Kierownictwo może nie być w stanie zrealizować strategii określonej przez radę dyrektorów. Gdy jednak uprawnienia są zbyt duże, istnieje ryzyko, że kierownictwo straci z oczu interesy rady dyrektorów i akcjonariuszy, zamiast tego realizując własne cele.

Struktura ładu korporacyjnego musi także godzić czynniki motywujące członków kierownictwa do działania w harmonii z akcjonariuszami oraz innymi osobami zainteresowanymi. Polityka wynagrodzeń oraz warunków umownych oferowanych najwyższemu kierownictwu firmy - np. dyrektorowi zarządzającemu lub prezesowi - jest tutaj szczególnie ważna. Planowanie sukcesji na najwyższych stanowiskach jest także ważną kwestią, która powinna zostać uwzględniona w zasadach ładu korporacyjnego.

d. Interesariusze

Rola oraz wpływ innych osób i podmiotów zainteresowanych działaniem spółki - pracowników, finansistów, dostawców, społeczności lokalnych oraz władz - jest silnie zróżnicowana w zależności od spółek, sektorów i krajów działania. W niektórych krajach europejskich, prawa interesariuszy są chronione na mocy prawa spółek lub innych przepisów, na przykład przepisów o współstanowieniu oraz o ochronie pracowników. W innych państwach spółki tradycyjnie koncentrują się na ochronie interesów akcjonariuszy.

Niezależnie jednak od zobowiązań prawnych, struktura ładu korporacyjnego powinna zapewniać dbałość o interesariuszy. Niewystarczające uwzględnienie punktu widzenia interesariuszy w rozwiązaniach dotyczących zarządzania firmą może wiązać się z bardzo dużym ryzykiem dla firmy - dotyczącym jej reputacji oraz innych kwestii. W związku z tym bardzo ważne jest rozważenie metod nawiązywania i utrzymania dialogu i konstruktywnych kontaktów z istotnymi interesariuszami.

4. Podstawy dobrego ładu korporacyjnego - główne pojęcia

Zaprojektowanie wiarygodnego systemu ładu korporacyjnego wymaga powiązania głównych uczestników tego systemu z kilkoma powszechnie akceptowanymi zasadami dobrego zarządzania.

a. Delegowanie władzy

W każdej spółce źródłem władzy jest własność. Jednakże spółka może wkrótce dojść do takiego punktu rozwoju, w którym główny akcjonariusz nie będzie w stanie jednocześnie wypełniać roli akcjonariusza, lidera w radzie dyrektorów i dyrektora zarządzającego. W takim momencie koniecznym staje się rozważenie najbardziej efektywnego sposobu delegowania władzy od właściciela do rady dyrektorów oraz zarządu.

Statut spółki (lub inny dokument tego rodzaju), jak również uchwały akcjonariuszy formalnie definiują prawa akcjonariuszy.

Właściciel oraz/lub rada dyrektorów powinni opracować systematyczne podejście do delegowania uprawnień i sformalizować je na piśmie. Należy stworzyć spis spraw pozostających w gestii rady dyrektorów oraz zarządu (kierownictwa wykonawczego), który będzie określał parametry delegowanych uprawnień (ze szczególnym uwzględnieniem wszelkich ewentualnych progów finansowych związanych z uprawnieniami decyzyjnymi).

Delegowane uprawnienia powinny być okresowo weryfikowane, aby pozostały właściwe pod względem struktury, wielkości, zakresu działania i złożoności struktury przedsiębiorstwa.

b. System wzajemnej kontroli

Podstawowa zasada dobrego zarządzania polega na tym, że żadna pojedyncza osoba nie powinna mieć niczym nieskrępowanych uprawnień decyzyjnych. Powinien istnieć system wzajemnej kontroli, pozwalający na obserwację działania poszczególnych osób, a najważniejsze decyzje winny być podejmowane kolegiałnie.

Realizacja tej zasady jest nierzadko poważnym wyzwaniem dla spółek zarządzanych przez ich właścicieli, jako że są one zwykle zakładane na podstawie autokratycznej kontroli jednej osoby (lub niewielkiej grupy osób). Takie podejście do zarządzania może sprawdzać się na wczesnych etapach rozwoju firmy, jednak nie jest to dobry model w dłuższej perspektywie czasowej. Stworzenie właściwego systemu kontroli jest przez to bardzo delikatnym zadaniem dla każdej rozwijającej się spółki. Będzie prawdopodobnie wymagało podzielenia na etapy, aby uwzględnić zarówno potrzeby spółki, jak i gotowość założyciela /właściciela do zaakceptowania kontroli z zewnątrz.

Poza praktycznymi trudnościami, wynikającymi z podejmowania wszystkich decyzji przez jedną osobę, brak odpowiedniej kontroli naraża spółkę na skutki ludzkich słabości. Nawet najbardziej zdolna osoba może czasem popełnić błąd lub utracić zdolność obiektywnej oceny sytuacji.

Aby zminimalizować te ryzyka, ważne jest wprowadzenie takich procedur, które poddają wszelkie decyzje pewnej kontroli osób trzecich. W firmie powinny istnieć wyraziste schematy odpowiedzialności - każdy korporacyjny gracz (szeregowy pracownik, kierownik czy dyrektor) powinien uzasadniać swoje działania przed kimś innym. Przejrzystość korporacji jest także skutecznym środkiem zachęcającym do właściwego postępowania (zobacz poniżej).

Konkretne przykłady systemu kontroli w ramach korporacyjnej struktury obejmują rozdzielenie władzy wykonawczej (dyrektor zarządzający/prezes) od funkcji przewodniczącego rady dyrektorów, korzystanie z zasady „czworga oczu” podczas podpisywania umów lub podejmowania istotnych zobowiązań w imieniu firmy, obowiązek korzystania z zewnętrznego audytora, oraz zaangażowanie niezależnych, zewnętrznych dyrektorów w radzie.

c. Profesjonalne podejmowanie decyzji

Centrum podejmowania kolektywnych decyzji w większości spółek stanowi rada dyrektorów. Jednakże kierowanie organizacją poprzez radę dyrektorów jest trudniejsze niż się powszechnie sądzi. Efektywnie działająca rada nie powstanie poprzez samo zaproszenie kompetentnych i pełnych dobrej woli osób do sali posiedzeń. Tworzenie skutecznej rady wymaga czasu i cierpliwości jej członków, a może zostać usprawnione dzięki profesjonalnemu podejściu do stosowanych procedur.

Na przewodniczącym spoczywa szczególna odpowiedzialność - utworzenia skutecznie działającego zespołu z grupy uzdolnionych ludzi. Przewodniczący rady musi znaleźć sposób na wypracowanie konsensusu pomiędzy rozbieżnymi poglądami na temat spółki i jej przyszłości. Należy wspierać atmosferę otwartej dyskusji. Różne perspektywy i punkty widzenia powinny być odpowiednio dokumentowane w protokołach, z uwzględnieniem głosów sprzeciwu. Uchwały powinny być formułowane w sposób jasny, tak aby po procesie decyzyjnym następowało wykonanie.

Należy także zadbać o to, aby członkowie rady dyrektorów byli wybierani z właściwą starannością, oraz aby mieli umiejętności i kompetencje niezbędne do wypełniania ich obowiązków. Dyrektorzy powinni wziąć udział w specjalistycznym, profesjonalnym szkoleniu, jeżeli mają skutecznie przejść od kierowania operacyjnego (koncentrującego się na jednym aspekcie działalności spółki) do funkcji dyrektora spółki (który musi nadzorować spółkę jako całość).

d. Odpowiedzialność

W ramach spółki powinna istnieć hierarchia odpowiedzialności. Każdy poziom w hierarchii ma przyznawane zakresy odpowiedzialności oraz uprawnień. Uprawnienia te muszą jednak być powiązane z realną odpowiedzialnością dotyczącą ich wykonywania oraz osiągniętych wyników.

Hierarchia odpowiedzialności rozpoczyna się na dole piramidy - każdy wyższy poziom monitoruje i nadzoruje działania poziomu niższego. Pracownicy są odpowiedzialni wobec kierowników, którzy z kolei odpowiadają przed radą dyrektorów. Rada dyrektorów odpowiada przed akcjonariuszami oraz innymi zewnętrznymi interesariuszami (w tym organami rządowymi i regulacyjnymi).

Aby odpowiedzialność miała wpływ na zachowania, każdy pracownik, kierownik i członek rady dyrektorów powinien rozumieć oczekiwania dotyczące charakteru i zakresu jego obowiązków. W miarę rozwoju spółki i rosnącego poziomu skomplikowania jej struktury, rozwiązania te będą wymagały sformalizowania w postaci szczegółowych zasad prowadzenia działalności (w tym zasad etycznych). Na poziomie rady, dyrektorzy powinni jasno określić swoje obowiązki poprzez zdefiniowanie zasad ładu korporacyjnego dla firmy. Zasady te powinny być regularnie sprawdzane i aktualizowane.

Po ustaleniu zakresu odpowiedzialności, efektywne działanie systemu zależy od jego właściwego nadzoru. Będzie on możliwy, jeżeli dostępne są odpowiednie informacje, na podstawie których można oceniać zachowania i wyniki.

Dlatego też właściwe ramy sprawozdawczości i kontroli są bardzo istotnym aspektem dobrego ładu korporacyjnego. Wyższa kadra kierownicza, dyrektorzy, akcjonariusze oraz inni interesariusze potrzebują wiarygodnych, zrozumiałych informacji, które mogą służyć do oceny wyników. W większości przypadków sprawozdawczość taka należy do zadań działów wewnętrznych (np. dział ds. informacji zarządczej oraz kontroli wewnętrznej), oraz przez zewnętrzne podmioty (np. audytorów).

e. Przejrzystość

Przejrzystość dotycząca działań firmy może być bardzo skuteczną zachętą do postępowania zgodnie z wysokimi standardami. Dyrektorzy, kierownicy i pracownicy zapewne lepiej przemyślą swoje zachowania, jeżeli będą mieli świadomość, że są obserwowani. Podejście takie dobrze ilustruje powiedzonko o słońcu, które jest najlepszym środkiem dezynfekującym.

Pewien poziom przejrzystości w działalności firmy może zostać wprowadzony ogólnie przez ustawy i rozporządzenia (np. obowiązek publikacji sprawozdań finansowych). Charakter takiej ustawowej przejrzystości jest zwykle ściśle określony. Spółki nienotowane mogą podjąć decyzję o dobrowolnym ujawnianiu większej ilości informacji, niż wymagane przez prawo, w celu zaskarżenia sobie zaufania i zaangażowania podmiotów i osób z zewnątrz.

Biorąc pod uwagę fakt, że spółki nienotowane są często określane jako spółki „zamknięte”, kwestię większej przejrzystości działania trzeba będzie odpowiednio „sprzedać” potencjalnie sceptycznie nastawionemu właścicielowi/założycielowi. Zamiast wprowadzania nagłych zmian, lepszą strategią może być stopniowe zwiększanie przejrzystości działań w stronę większej otwartości.

Kluczowym krokiem w otwarciu spółki na zewnętrzną kontrolę jest wyznaczenie niezależnych członków rady dyrektorów (*non-executive directors*). Sygnalizuje to skłonność firmy do większej otwartości i odpowiedzialności dotyczącej oceny jej procesów decyzyjnych i wyników. Zastąpienie właściciela-dyrektora lub założyciela spółki menedżerami pochodzącymi z zewnątrz może także być odbierane jako ważny krok w tym kierunku.

Na pewnym etapie spółka nienotowana musi określić zakres informacji, jakie ujawnia zewnętrznym interesariuszom. Jest to bardzo ważne, jeżeli spółka chce pozyskać finansowanie z zewnątrz, lub rozważyć wejście na giełdę w przyszłości. Może także być kluczowe dla budowania reputacji firmy.

Większa przejrzystość jest korzystna dla budowania wizerunku firmy jako społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Społeczeństwa obywatelskie coraz częściej podejrzliwie traktują organizacje, którym brak jest przejrzystości. Wynika to z założenia, że podmioty takie mają coś do ukrycia. Spółki nienotowane nie mogą pozwolić sobie na ignorowanie takiego odbioru społecznego, nawet jeżeli ich zobowiązania dotyczące przejrzystości, określone przepisami, są mniej znaczące niż te dotyczące spółek giełdowych.

f. Konflikt interesów

Ważna zasada, ujmowana w prawie spółek w większości krajów, mówi iż dyrektorzy mają obowiązek dbać o sukces całej spółki. Prawo wyraźnie zabrania im kierowania działalnością spółki w sposób korzystny dla nich samych, dla części akcjonariuszy oraz/lub interesariuszy.

Nawet w firmach zarządzanych przez ich właścicieli, uprawnienia jednej osoby do kierowania przedsiębiorstwem wynikają z jej statusu jako dyrektora. Spółka nie powinna być traktowana jako część osobistego majątku jej właściciela. Mimo iż akcjonariusze mają pewne uprawnienia ekonomiczne określone przepisami (np. prawo do dywidendy) oraz uprawnienia wobec rady dyrektorów (np. mianowanie i odwoływanie dyrektorów), to dyrektorzy - nie akcjonariusze - odpo-

wiadają za prowadzenie spraw spółki. To zaś musi być realizowane w interesach spółki jako całości.

Zasada ta może być trudna do zaakceptowania lub zrozumienia dla właścicieli-dyrektorów lub znaczących akcjonariuszy spółek nienotowanych. Mogą traktować interesy firmy jako równoznaczne z własnymi. To z kolei może doprowadzić do stronniczego podejmowania decyzji. W najgorszym przypadku, może to doprowadzić do poszukiwania sposobów na przywłaszczenie sobie majątku firmy kosztem mniejszościowych udziałowców lub interesariuszy.

Przykłady sytuacji, w których może wystąpić konflikt interesów:

- Firma realizuje transakcje z przedsiębiorstwami kontrolowanymi lub zarządzanymi przez jej akcjonariuszy - prowadzi to do potencjalnego konfliktu interesu pomiędzy firmą a jej akcjonariuszami.
- Kierownik lub dyrektor jest osobiście zainteresowany przyjęciem określonej strategii lub zasady działania (np. dotyczącej jego wynagrodzenia lub sprzedaży majątku spółki akcjonariuszom będącym jego rodziną), co prowadzi do utraty obiektywizmu przy podejmowaniu decyzji.
- Dyrektorzy lub akcjonariusze zachęcają firmę do podejmowania działań korzystnych dla pewnych akcjonariuszy (np. dotyczących polityki dywidend lub wymagania, aby spółka zależna udzieliła specjalnych gwarancji lub pożyczek spółce-matce lub innej spółce w grupie), lub dla osób/podmiotów, z którymi łączą ich silne więzy osobiste (wspieranie pracownika będącego członkiem rodziny lub podejmowanie decyzji dotyczących planowania sukcesji).

Konflikty interesów mogą podkopać system zarządzania spółką. Prawidłowy ład korporacyjny wymaga, aby spółka była kierowana przez radę dyrektorów w sposób obiektywny, nie zaś w celu promowania celów osobistych lub wzbogacania określonej grupy.

W związku z tym solidne ramy ładu korporacyjnego muszą zawierać wiarygodne mechanizmy, które pozwolą na rozwiązywanie potencjalnych konfliktów interesów, lub odpowiednie zarządzanie nimi. Dyrektorzy zawsze powinni poinformować pozostałych członków rady o konfliktach interesów, powstrzymywać się od wywierania wpływu na decyzję, oraz powinni także być gotowi na rezygnację ze swojej funkcji w radzie w sytuacji, gdy konflikt taki ma charakter strukturalny i może być szkodliwy dla spółki.

g. Dostosowanie systemu zachęt

Czynniki motywujące zarówno dyrektorów, jak i pracowników, są kształtowane przede wszystkim (aczkolwiek nie wyłącznie) przez politykę wynagrodzeń stosowaną w firmie. Wynagrodzenie to kwestia, która często przyciąga uwagę mediów. Na podstawie publicznych dyskusji można nabrać przekonania, że w ładzie korporacyjnym chodzi niemal wyłącznie o wynagrodzenia - co oczywiście jest poważnym wypaczeniem tej koncepcji.

Spółki nienotowane mają bardziej korzystną sytuację - nie podlegają takiej samej kontroli społecznej oraz ustawowym wymogom przejrzystości dotyczącym wynagrodzeń, jak spółki giełdowe. Jednak spółki nienotowane tak samo powinny zadbać o to, aby polityka wynagrodzeń motywowała zachowania dyrektorów, menedżerów i pracowników w sposób spójny z długofalowymi interesami przedsiębiorstwa.

Ponadto wiarygodna i przejrzysta polityka wynagrodzeń może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania oraz lojalności różnych interesariuszy (na przykład pracowników, dostawców, podmiotów udzielających finansowania, przedstawicieli mediów oraz społeczności lokalnej) wobec celów firmy.

Istotne kwestie do rozważenia w związku z polityką wynagrodzeń obejmują między innymi:

- Jakie są istotne mierniki i kryteria wyników w procesie ustalania wynagrodzenia?
- Kto podejmuje decyzje dotyczące wynagrodzeń?
- Jak wiele informacji dot. wynagrodzeń powinno być ujawnianych?

5. Wyzwania związane z wprowadzaniem zasad w życie

Wprowadzenie w życie dobrych zasad ładu korporacyjnego nie jest łatwe. Może wymagać znaczących zmian w sposobie działania spółki, oraz zmiany podziału kompetencji związanych z podejmowaniem decyzji.

Konieczne kroki mogą obejmować na przykład włączenie osób z zewnątrz w podejmowanie istotnych decyzji, ustanowienie systemów odpowiedzialności, jak również działania związane z komunikacją i sprawozdawczością wobec interesariuszy. Działania takie mogą być

traktowane z dużą podejrzliwością przez pierwotnego właściciela lub założyciela spółki.

Dodatkowo lepszy system zarządzania będzie zapewne kojarzony z większą formalizacją procesów i procedur w spółce. Wiele małych i średnich przedsiębiorstw może postrzegać to jako narzucanie zbędnego biurokratycznego obciążenia.

W związku z tym istnieją ważne wymogi wstępne dotyczące wprowadzania w życie systemu ładu korporacyjnego:

- Kluczowi decydenci w firmie - zwykle akcjonariusze lub właściciel - muszą sami być przekonani co do konieczności ustanowienia solidnych ram ładu korporacyjnego. Zaangażowanie tych stron jest niezbędne, aby ta zmiana powiodła się.
- Mimo iż system ładu korporacyjnego powinien być oparty na zasadach dobrych praktyk, powinien także być wprowadzany w życie w sposób jednocześnie proporcjonalny i realistyczny. Ład korporacyjny nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem dla dodania wartości oraz zapewnienia ciągłości. Z uwagi na różnorodność firm nienotowanych, zasady ładu korporacyjnego powinny być stosowane w sposób pragmatyczny i elastyczny, z uwzględnieniem okoliczności działania każdej ze spółek.

Wprowadzenie w życie ram ładu korporacyjnego powinno uwzględniać także cele firmy dotyczące jej własnego rozwoju. Korporacja opracowuje zwykle nową strukturę zarządzania oraz nowe podejście przewidując swój następny, znaczący ruch strategiczny, etap w rozwoju lub zmianę struktury finansowania (na przykład przed przejęciem władzy w firmie rodzinnej, przed pozyskaniem kapitału z zewnątrz itp.). Taka zmiana zarządzania sygnalizuje gotowość spółki do wykonania kolejnego kroku w rozwoju.

Do wydarzeń w cyklu rozwojowym spółki, które mogą prowadzić do zmian w podejściu do ładu korporacyjnego, należą między innymi:

- Zmiany w relacjach pomiędzy akcjonariuszami, radą dyrektorów i zarządem. Może to zostać spowodowane chęcią założyciela lub rodzinnych właścicieli wycofania się z codziennego zarządzania firmą oraz przekazania odpowiedzialności wykonawczej w ręce profesjonalnych menedżerów. Szczególnym czynnikiem zmiany systemu zarządzania może być decyzja o przyjęciu pierwszego niezależnego dyrektora nadzorującego w skład rady dyrektorów.

- Zwiększenie bazy akcjonariuszy poprzez przyciągnięcie dodatkowych wewnętrznych (rodzina, grupa) akcjonariuszy. Może to wiązać się z ważnymi wyzwaniem dla jedynego właściciela (np. założyciela firmy).
- Zmiana w strukturze kapitału i akcjonariatu, związana z chęcią pozyskania finansowania z zewnątrz. Będzie to obejmowało zmniejszenie koncentracji istniejących właścicieli, oraz wprowadzenie zewnętrznych akcjonariuszy do spółki.
- Większa złożoność portfela działalności firmy, jej środowiska działania oraz profilu ryzyka.

Zasady dobrych praktyk opracowane przez ecoDa, przedstawione w następnej części niniejszego dokumentu, to zalecenia do zastosowania na zasadzie dobrowolności. Pozostawiają firmom swobodę decyzji dotyczącej sposobu praktycznego stosowania tych zaleceń. Spółki mają swobodę wyboru tempa oraz zakresu procesu wprowadzania w życie zasad ładu korporacyjnego.

Zasady ecoDa nie zakładają żadnej formy obowiązkowego ujawniania informacji, ani przyjęcia zasady „stosuj lub wyjaśnij” (ang. *comply or explain*).⁸ Według OECD⁹, nadmiernie formalne podejście wobec spółek nienotowanych mogłoby przynieść skutki negatywne w postaci wyższych kosztów i ograniczenia elastyczności. W związku z tym, zasady te nie powinny być postrzegane jako kodeks ładu korporacyjnego, ale raczej jako zestaw propozycji, których celem jest podniesienie profesjonalizmu oraz efektywności spółek nienotowanych.

Po dokonaniu wyboru dotyczącego odpowiedniej struktury ładu korporacyjnego, powinna ona zostać wprowadzona w sposób wysoce dyscyplinowany i spójny. Wiarygodność firmy w oczach różnych jej akcjonariuszy oraz interesariuszy (np. pracowników, wierzycieli, dostawców, klientów) będzie zależna od sposobu wprowadzenia ładu korporacyjnego. Ponadto, prawidłowy ład korporacyjny wymaga czegoś więcej niż stosowanie formalnych zasad i procesów. Równie ważne jest tutaj właściwe podejście do zarządzania, które polega na stosowaniu kluczowych zasad zarządzania w całej organizacji.

Jeżeli nowe ramy ładu korporacyjnego będą odbierane wyłącznie jako działania pozorne, nie spełnią potencjalnych korzyści, jakie mogły przynieść.

⁸ Zasada ta jest podstawą stosowania większości europejskich kodeksów ładu korporacyjnego w spółkach notowanych na giełdzie. Zgodnie z tą zasadą, spółka powinna stosować zasady dobrych praktyk, lub wyjaśnić przyczyny, dla których tego nie robi, w swoim raporcie rocznym.

⁹ OECD (2006), s.14

Część II.

Zasady ładu korporacyjnego dla spółek nienotowanych

Zasady ładu korporacyjnego ecoDa - podejście etapowe

Dokument prezentuje czternaście zasad ładu korporacyjnego, zebranych w formę dynamicznego, realizowanego etapami procesu. Odzwierciedlają one różnorodność spółek nienotowanych. Podejście to uwzględnia różne cechy spółek, takie jak ich wielkość, złożoność oraz dojrzałość (etap rozwoju). Zaproponowane zostały dwie kategorie zasad ładu korporacyjnego.

Zasady fazy 1 (zasady o numerach od 1 do 9) mają zastosowanie do wszystkich spółek nienotowanych, niezależnie od ich wielkości czy złożoności struktury. Zasady te są uważane za uniwersalne i nie wymagają opracowywania biurowatycznych czy kosztownych procedur zarządzania. Reprezentują rdzeń podstawowych zasad zarządzania, które w pewnej formie mogą być stosowane przez wszystkie spółki nienotowane.

Należy jednak pamiętać, że nawet wprowadzenie w życie zasad fazy 1 będzie wymagało realizacji w etapach. Jak już podkreślano, wprowadzenie podstawowych zasad zarządzania, takich jak przejrzystość w kontaktach zewnętrznych, system kontroli wewnętrznej oraz kontroli zewnętrznej, jest bardzo delikatnym zadaniem w firmie zarządzanej przez właściciela, lub w każdej firmie mającej jednego właściciela bądź decydenta. Właściciele muszą być przekonani, że zastosowanie takich zasad przyniesie znaczące korzyści oraz wesprze długofalowy sukces ich firmy.

Zasady fazy drugiej (zasady o numerach od 10 do 14) to bardziej skomplikowane rozwiązania, które mają znaczenie dla większych lub bardziej złożonych spółek nienotowanych, bądź przedsiębiorstw korzystających ze znacznego finansowania zewnętrznego. Ich wprowadzenie powinno zostać rozważone przez spółki nienotowane, przygotowujące się do przyszłego wejścia na giełdę.

Najważniejszą spośród zasad fazy 2 jest decyzja o zaproszeniu niezależnych dyrektorów do zasiadania w radzie dyrektorów. To przełomowe wydarzenie w rozwoju spółki nienotowanej. Zwykle oznacza nieodwracalny krok w kierunku dobrego zarządzania i może wywrzeć natychmiastowy wpływ na kulturę zachowań w sali obrad rady dyrektorów. Wprowadzenie zasad fazy 2 może podnieść formalizm stosowanych rozwiązań. Jest to konieczny krok, jaki podjąć muszą duże lub bardziej złożone przedsiębiorstwa, by zaoferować właścicielom lub zewnętrznym wierzycielom należyte perspektywy długotrwałej działalności firmy.

Krótko mówiąc, zasady ecoDa proponują etapowe podejście do ładu korporacyjnego - zarówno, gdy chodzi o sposób wprowadzania poszczególnych zasad, jak o przejście od zasad fazy 1 do fazy 2. Jest to zestaw wskazówek dla właścicieli - członków rodzin, lub dla partnerów - założycieli podczas planowania rozwoju spółki w cyklu biznesowym.

Do każdej zasady ładu korporacyjnego opisane są najważniejsze działania. Ich zastosowanie może wzmocnić wprowadzanie każdej z zasad. Po nich następuje omówienie praktycznych kwestii, które mogą być interesujące dla spółek nienotowanych, o różnej wielkości i złożoności struktury, podczas realizacji każdej z zasad proponowanych przez ecoDa.

Należy podkreślić, że celem zasad ecoDa jest zapewnienie spółkom nienotowanym wglądu w sposób projektowania systemu ładu korporacyjnego. Zasady te nie mają stanowić ograniczenia. Spółki nienotowane powinny kierować się zdrowym rozsądkiem przy ich wprowadzaniu oraz zadbać o to, by ich starania były zarówno proporcjonalne, jak i dostosowane do konkretnych potrzeb ich organizacji.

Zasady Fazy 1: Zasady dotyczące wszystkich nienotowanych spółek

Zasada 1: Akcjonariusze powinni nadać spółce odpowiednie ramy konstytucyjne i organizacyjne.

Główne punkty:

- Akcjonariusze powinni stworzyć podstawowe ramy ładu korporacyjnego poprzez dokumenty konstytuujące spółkę (np. umowę spółki lub statut).
- Powinien istnieć formalny plan określający, które kwestie są zarezerwowane do decyzji akcjonariuszy, a które powinny zostać przekazane radzie dyrektorów (zobacz zasada 2).
- Jednakże akcjonariusze powinni zminimalizować zakres, w jakim postanowienia dokumentu ograniczają zdolność rady dyrektorów do kształtowania szczegółowych ram ładu korporacyjnego.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Podstawowe dokumenty tworzące spółkę definiują „zasady gry” dotyczące wielu aspektów ładu korporacyjnego oraz wewnętrznego spółki. Mogą posłużyć do określenia zasad dotyczących takich kwestii jak emisja akcji, różne prawa głosu i wysokości dywidendy związane z różnymi klasami/seriami akcji, ograniczenia dotyczące przenoszenia własności akcji, uprawnienia, rola i prowadzenie spotkań rady dyrektorów oraz akcjonariuszy, jak również mianowanie i zasady wynagradzania dyrektorów (zobacz także zasadę nr 2).

Statut spółki to zasadniczo kontrakt zawierany pomiędzy spółką a jej właścicielami. Określa sposób wykonywania władzy w spółce przez dyrektorów. Dyrektor, który ignoruje ograniczenia zdefiniowane w statucie, ryzykuje działanie *ultra vires* - wykraczające poza jego uprawnienia - co może wiązać się z sankcjami prawnymi.

Właściciele-dyrektorzy rzadko poświęcają większą uwagę szczegółowej treści statutu spółki na początku jej działania. W wielu sytuacjach założyciele polegają na tzw. “modelowych” lub domyślnych statutach, które są udostępniane przez władze publiczne lub doradców prawnych.

Jednakże przed opracowaniem dalszych zasad ładu korporacyjnego ważnym jest, aby akcjonariusze rozważyli, czy istniejące ramy praw-

ne spółki wspierają realizację jej długofalowych celów i są dostosowane do jej konkretnych potrzeb.

W szczególności, akcjonariusze powinni starać się unikać włączania do statutu zbyt wielu szczegółów dotyczących procedur zarządzania. Statut spółki to bardzo nieelastyczne rozwiązanie służące ustanowieniu podstaw ładu korporacyjnego. W wielu krajach Europy statut może zostać zmieniony tylko na drodze specjalnej uchwały akcjonariuszy. W związku z tym poważnie ogranicza zdolność rady dyrektorów do dostosowywania schematów zarządzania spółki do jej zmieniających się potrzeb.

Akcjonariusze powinni rozumieć, że rada dyrektorów jest głównym organem decyzyjnym w spółce. Rola ta nie powinna być podważana poprzez nadmiernie nakazowe podejście do ładu korporacyjnego, ujęte w statucie spółki.

W pewnych spółkach nienotowanych mogą występować kwestie dotyczące ładu korporacyjnego, które są przedmiotem szczególnego, osobistego interesu przedsiębiorcy-założyciela, lub istniejących akcjonariuszy - na przykład dotyczące możliwości przenoszenia akcji, lub sukcesji. Ramy konstytucyjne, chroniące interesy właścicieli w tych obszarach, mogą być istotnym warunkiem wstępnym dla dalszego opracowywania schematu ładu korporacyjnego.

Inwestorzy w spółkach nienotowanych podejmują, w wielu aspektach, większe ryzyko inwestycyjne niż w spółkach giełdowych. Niepłynny charakter ich inwestycji wymaga zaangażowania się w spółkę na względnie długi czas. System chroniący ich długofalowe interesy będzie ważnym czynnikiem pobudzającym ich skłonność do zainwestowania w spółkę.

Akcjonariusze mogą także chcieć zadbać o zagwarantowanie swoich interesów w relacji z interesami innych akcjonariuszy. Właściciele spółki mogą mieć rozbieżne aspiracje dotyczące jej rozwoju. W spółce kontrolowanej przez liczną rodzinę, konflikt takich różniących się celów jest na pewnym etapie praktycznie nieunikniony.

Ramy konstytucyjne spółki umożliwiają określenie relacji oraz procedur rozwiązywania konfliktów pomiędzy akcjonariuszami. Są także pomocne do zapewnienia długoterminowej stabilności.

W przeciwieństwie do statutu spółki, umowy akcjonariuszy to formalne porozumienia zawierane pomiędzy akcjonariuszami spółki. W nie-

których jurysdykcjach umowy akcjonariuszy mogą być postrzegane jako bardziej elastyczny i skuteczny sposób ochrony praw akcjonariuszy, niż statut spółki.

Jednak o ile statut spółki jest dostępny publicznie, umowy akcjonariuszy są nieprzejrzyste - to poufne umowy zawierane pomiędzy poszczególnymi osobami - a ich wykonalność może być niepewna. W związku z tym akcjonariusze powinni starać się nie traktować umów akcjonariuszy jako sposobu na ochronę ich podstawowych interesów.

Podczas wprowadzania zmian w statucie spółki lub w umowach akcjonariuszy, akcjonariusze powinni zasięgnąć porady radcy prawnego, posiadającego stosowne uprawnienia, aby zapewnić, że wszelkie proponowane zmiany są zgodne z przepisami miejscowego prawa spółek.

Zasada 2: Każda spółka powinna dążyć do ustanowienia skutecznej rady dyrektorów, ponoszącej kolegialną odpowiedzialność za długoterminowy sukces spółki i za sformułowanie jej strategii. Rozwiązaniem tymczasowym na drodze do utworzenia skutecznej i niezależnej rady może być powołanie organu doradczego.

Główne punkty:

- Rolą rady dyrektorów jest sprawowanie przywództwa w spółce.
- Jako etap pośredni na drodze do stworzenia skutecznie działającej rady dyrektorów, niewielkie spółki nienotowane mogą rozważyć utworzenie dodatkowej rady doradczej, nieposiadającej formalnych uprawnień decyzyjnych.
- Wszyscy dyrektorzy muszą podejmować decyzje obiektywnie i w interesie spółki. W miarę jak spółka się rozwija, zaproszenie niezależnego dyrektora do zasiadania w radzie dyrektorów może pomóc radzie skupić się na interesach spółki.
- Rada dyrektorów powinna wybrać przewodniczącego. Przewodniczący jest odpowiedzialny za kierowanie pracami rady, zapewnienie jej skuteczności we wszelkich aspektach, oraz za wyznaczenie planu jej działań.
- Rada dyrektorów powinna wyznaczyć Dyrektora Generalnego (dyrektora zarządzającego), który będzie kierował zarządem spółki i posiadał uprawnienia wykonawcze dotyczące jej funkcjonowania.

- Rada dyrektorów powinna wyznaczać strategiczne cele spółki oraz dbać o to, aby spółka posiadała odpowiednie zasoby finansowe oraz ludzkie do realizacji tych celów.
- Rada dyrektorów jest odpowiedzialna za monitorowanie i ocenę działania zarządu.
- Rada powinna także określać wartości i standardy spółki, oraz dbać o to, by jej zobowiązania wobec akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy były zrozumiane i realizowane. Rada powinna być zaangażowana w proces opracowywania strategii oraz - jako program minimum - zatwierdzać strategię spółki i dbać o jej zgodność z oczekiwaniami akcjonariuszy.
- Obowiązkiem rady jest zadbanie o to, aby spółka postępowała zgodnie z postanowieniami swojego statutu, oraz z właściwymi wymogami określonymi w prawach, przepisach i zasadach korporacyjnych.
- Powinien istnieć formalny plan określający, które kwestie są zarezerwowane do decyzji rady dyrektorów, a które powinny zostać przekazane zarządowi.
- Jeżeli dyrektorzy mają wątpliwości, dotyczące prowadzenia spółki lub proponowanych działań, powinni zadbać o to, aby wątpliwości te zostały odnotowane w protokole z posiedzenia rady.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

W wielu niewielkich spółkach nienotowanych, różnica pomiędzy członkami „trójkąta zarządzającego” obejmującego radę dyrektorów, zarząd i akcjonariuszy jest często niejasna. Właściciel-dyrektor może pełnić wszystkie te funkcje, lub kilka z nich.

Tym niemniej bardzo ważnym jest zrozumienie wyjątkowej roli, jaką rada dyrektorów odgrywa w kierowaniu spółką. Poności ona całościową odpowiedzialność za działania spółki.

Na wczesnym etapie rozwoju spółki, właściwym może być prowadzenie wielu aspektów działalności rady dyrektorów w sposób dość nieformalny i mało biurokratyzowany.

Etapem pośrednim do zwiększenia niezależności rady dyrektorów jest utworzenie (dodatkowej) rady doradczej. W przeciwieństwie do podstawowej rady dyrektorów, takie ciało nie wchodzi w skład formalnej struktury ładu korporacyjnego firmy. W rezultacie, uprawnienia decyzyjne właściciela-dyrektora lub rodziny właścicieli, wykonywane w radzie dyrektorów, pozostają nienaruszone. Jednak taka grupa doradcza

podnosi zdolności rady dyrektorów w obszarze doświadczenia i kontaktów biznesowych (zobacz zasadę nr 3). Po pewnym czasie członkowie grupy doradczej mogą być zaproszeni do przejścia do zasadniczej rady, jako dyrektorzy.

Gdy rośnie wielkość i złożoność spółki, to samo powinno dotyczyć rady dyrektorów. Tymczasem znaczenie rady doradczej powinno spadać. Grupa doradcza nie może w prawidłowy sposób monitorować i nadzorować działań spółki. W przeciwieństwie do formalnie działającej rady, nie ma prawa do uzyskiwania informacji i nie może wywierać znaczącego wpływu na strategię działania spółki. Dodatkowo, nie może ponosić prawnej odpowiedzialności za działania spółki (poza sytuacjami, gdzie można udowodnić, iż pełniła rolę "dyrektora de facto" w spółce).

W związku z tym formalizacja rady dyrektorów i procesów ładu korporacyjnego powinna rosnąć wraz z rozmiarem i złożonością spółki oraz z zakresem polegania przez nią na zewnętrznych źródłach finansowania.

Gdy rozwój spółki postępuje, zewnętrzni oraz niezależni dyrektorzy mogą odegrać krytyczną rolę na drodze do opracowywania profesjonalnego systemu ładu korporacyjnego. Wprowadzenie niezależnych dyrektorów jest kluczowym etapem w opracowywaniu systemu ładu korporacyjnego w spółce nienotowanej (zobacz także zasadę nr 11). Decyzja o zaproszeniu niezależnych, zewnętrznych dyrektorów do zasiadania w radzie dyrektorów jest elementem procesu profesjonalizacji. Nie można nie doceniać wpływu tej decyzji na zachowanie w sali posiedzeń rady oraz na kulturę firmy.

Na wstępnym etapie należy opracować dokumenty, które pomogą radzie dyrektorów określić jej cele i strategię, oraz pomogą zapewnić, że wszystkie zainteresowane strony będą rozumieć, czego się od nich oczekuje.

Dokument określający strategię spółki, zdefiniowaną przez radę dyrektorów - poparty biznes planem sporządzonym przez zarząd i zatwierdzonym przez radę - jest wymogiem podstawowym. Z upływem czasu rada dyrektorów powinna także starać się opracować „podręcznik” spółki, dokumentujący wszystkie zasady i procedury stosowane w spółce, na przykład dotyczące polityki bezpieczeństwa i higieny pracy, wymogów prawnych oraz określonych przepisami branżowymi, procedury dotyczące pracowników oraz zakupów, itp.

Dokumenty dotyczące rady powinny określać jej obowiązki, sprawy zastrzeżone do jej decyzji, oraz delegowane uprawnienia. Jednakże, po-

nieważ rada dyrektorów pełni funkcję organu pośredniego pomiędzy akcjonariuszami a zarządem, jej prerogatywy są często określane na zasadzie „pozostałości” - czyli nie obejmują wszelkich praw i obowiązków zastrzeżonych dla akcjonariuszy (zgromadzenia) lub przekazanych zarządowi.

Rada dyrektorów określa własne obowiązki, działając w ramach wyznaczonych przez akcjonariuszy, oraz ustala, które obowiązki i uprawnienia chce przekazać zarządowi. Szczegółowe definicje tych konkretnych obowiązków będą różnić się znacznie pomiędzy poszczególnymi państwami oraz spółkami, jednak w Europie występują pewne ogólne schematy.

Zestaw kwestii zarezerwowanych dla akcjonariuszy (decyzje podejmowane podczas walnego zgromadzenia akcjonariuszy) zwykle obejmuje następujące elementy:

- Zatwierdzanie rocznych sprawozdań finansowych
- Podejmowanie decyzji w sprawie dywidendy
- Zatwierdzanie zmian w statucie/regulaminach spółki oraz/lub zmian w strukturze kapitałowej
- Nominowanie, wynagradzanie oraz odwoływanie dyrektorów.

Zestaw kwestii zarezerwowanych dla rady dyrektorów zwykle obejmuje następujące elementy:

- Definiowanie celów, strategii i struktury spółki
- Odpowiedzialność wobec akcjonariuszy i osób trzecich
- Nadzorowanie i kontrolowanie postępów działania spółki
- Nadzorowanie Dyrektora Generalnego lub dyrektora zarządzającego
- Zatwierdzanie planów spółki
- Zatwierdzanie budżetów operacyjnych i kapitałowych
- Zatwierdzanie ważnych działań korporacyjnych (np. przejęcia, zbycia, rozpoczynanie i kończenie działalności)
- Zatwierdzanie sprawozdań finansowych
- Zatwierdzanie zaciąganych kredytów lub udzielanych gwarancji (ewentualnie ponad pewną kwotę)
- Tworzenie polityki dotyczącej komunikacji zewnętrznej, np. z regulatorami, akcjonariuszami lub dziennikarzami
- Określanie uprawnień przekazanych zarządowi
- Nominowanie i odwoływanie Dyrektora Generalnego lub dyrektora zarządzającego, podejmowanie decyzji o jego wynagrodzeniu (ewentualnie także o wynagrodzeniu innych członków kierownictwa, w uzgodnieniu z Dyrektorem Generalnym).

Zestaw uprawnień przekazanych zarządowi może obejmować następujące obszary:

- Przygotowywanie propozycji strategicznych, planów korporacyjnych i budżetów
- Realizacja strategii uzgodnionej przez radę dyrektorów
- Wykonywanie działań związanych z decyzjami podjętymi przez radę w sprawach inwestycji, fuzji i przejęć, itp.
- Otwieranie rachunków bankowych i zatwierdzanie wykonywanych płatności
- Podpisywanie umów
- Wydawanie regulaminów
- Ustanawianie pełnomocnictw
- Komunikacja zewnętrzna
- Zatrudnianie i wynagradzanie pracowników
- Wprowadzanie systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem
- Działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy

Najlepszą praktyką jest podsumowanie takiego schematu przekazywania uprawnień w odpowiednim dokumencie - polityce delegowania uprawnień, Karcie Rady Dyrektorów lub w wewnętrznym regulaminie, określającym limity dla każdej z delegowanych kwestii.

Równowaga pomiędzy sprawami zarezerwowanymi dla rady dyrektorów a tymi przekazanymi zarządowi powinna być regularnie sprawdzana, zwłaszcza w szybko rozwijającej się firmie. Właściciele-dyrektorzy muszą wypracować efektywne podejście do delegowania uprawnień oraz nauczyć się przekazywać uprawnienia decyzyjne innym dyrektorom i kierownikom.

Rady dyrektorów powinny prowadzić plan zgodności, określający terminy wypełnienia różnych wymogów finansowych, prawnych i regulacyjnych, jak również osoby odpowiedzialne za ich realizację. Plan taki może obejmować:

- obowiązki związane ze sporządzaniem i składaniem sprawozdań finansowych
- zgodność z przepisami podatkowymi
- zawieranie umów z bankami i dodatkowe klauzule
- kwestie dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy
- ubezpieczenia

Małe nienotowane spółki mogą chcieć zatrudnić podmiot zewnętrzny, np. prawnika, księgowego czy firmę świadczącą usługi sekretarskie, w celu zapewnienia, że rada dyrektorów wypełnia swoje ustawowe obowiązki.

Dodatkowo, rozsądnym rozwiązaniem może być ustanowienie pełnomocnictwa dla zewnętrznego doradcy, który będzie działał w sytuacji, gdy dyrektorzy będą nieosiągalni, lub w sytuacji nagłej.

W miarę jak firma się rozwija, może okazać się właściwym zatrudnienie sekretarza rady dyrektorów, który będzie wypełniał te obowiązki.

Należy zawsze pamiętać, że ostateczna odpowiedzialność za wywiązanie się z obowiązków ustawowych spółki spoczywa na całej radzie dyrektorów.

Głównym obowiązkiem rady dyrektorów jest promowanie wśród pracowników wysokich standardów profesjonalnego oraz etycznego postępowania. Gdy liczba pracowników rośnie, wymagane standardy powinny zostać ujęte w postaci kodeksu postępowania. Kodeks ten powinien być omawiany z pracownikami na etapie przyjmowania do pracy oraz podczas późniejszych szkoleń. Pełni także rolę standardu oceny podczas postępowania dyscyplinarnego.

Wewnętrzny kodeks może określać oczekiwania spółki dotyczące:

- zgodności z przepisami i regulaminami
- standardów obsługi klienta
- konfliktu interesów
- przyjmowania/dawania prezentów lub preferencyjnego traktowania wobec dostawców, klientów itp.
- potrzeby uczciwego i etycznego postępowania w biznesie
- obowiązków spółki związanych z ogólnym dobrostanem społeczności lokalnej
- wsparcia rozwoju osobistego pracowników

Zasada 3: Liczebność i skład rady powinny odzwierciedlać skalę i złożoność przedmiotu działalności spółki.

Główne punkty:

- Rada dyrektorów nie powinna być zbyt duża, aby nie stała się niewydolna. Równowaga umiejętności i doświadczeń powinna być od-

powiednia dla wymogów prowadzonej działalności. Zmiany w składzie rady powinny dawać się przeprowadzać bez zakłóceń dla normalnego działania.

- Powinna istnieć jasno określona procedura dla mianowania nowych członków rady dyrektorów. Nominacje do rady powinny być dokonywane po starannym ich przeanalizowaniu w oparciu o obiektywne kryteria.
- Rada dyrektorów powinna upewnić się, że istnieją plany dotyczące zorganizowanej sukcesji dla stanowisk w radzie i wyższym kierownictwie spółki. Celem jest tu utrzymanie właściwej równowagi umiejętności i doświadczeń w całej spółce oraz w radzie dyrektorów.
- Kadencja dyrektorów również powinna zostać starannie rozważona. Rada dyrektorów powinna zrównoważyć elastyczne nominacje bez określonego terminu z potrzebą zagwarantowania planowego i progresywnego „odświeżania” jej składu.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Na wczesnym etapie istnienia spółki, właściciele-dyrektorzy mogą czuć się niepewnie zapraszając osoby z zewnątrz do udziału w pracach rady dyrektorów. Mogą nie być jeszcze gotowi na dzielenie się poufnymi informacjami o spółce oraz uprawnieniami decyzyjnymi z obcymi osobami. Dlatego też w skład rady dyrektorów często wchodzi koledzy właściciela, członkowie rodziny lub bliscy przyjaciele.

W miarę jak firma się rozwija, rola rady dyrektorów - głównego organu decyzyjnego spółki - będzie coraz ważniejsza. Ponieważ sukces przedsiębiorstwa będzie coraz bardziej zależny od działań rady, w interesie właściciela leży wprowadzenie do niej jak najlepszych ludzi.

Należy także pamiętać, że struktury organizacyjne spółek są zróżnicowane w Europie. Mimo iż akcjonariusze zawsze mają prawo nominowania (części) członków najwyższego organu decyzyjnego, organ ten ma różne nazwy, w zależności od struktury firmy.

W jednopoziomowej strukturze zarządzania jest tylko jedna rada, nazywana radą dyrektorów. Rada taka składa się z członków niewykonawczych, nadzorujących (*non-executive directors*) (niektórzy z nich mogą być niezależni), ale może także obejmować jednego lub więcej (a w niektórych krajach nawet większość) członków zarządzających (*executive directors*). W strukturze dwupoziomowej są dwa organy.

Najwyższe ciało decyzyjne składa się wyłącznie z członków nadzorujących i jest nazywane radą nadzorczą. Rada nadzorcza sprawuje pieczę nad pracami zarządu, w skład którego wchodzi wyłącznie członkowie zarządzający (odpowiedzialni za kwestie zarządcze i operacyjne).

Niezależnie od tego, który model jest wykorzystywany, skład głównego organu decyzyjnego ma ogromne znaczenie i powinien być traktowany bardzo poważnie. Przyszłość spółki może wymagać, aby w radzie dyrektorów zasiadały osoby mające doświadczenia z różnych dziedzin, takich jak marketing, logistyka, finanse, produkcja, prawo, zarządzanie zasobami ludzkimi, handel międzynarodowy, fuzje i przejęcia, itp.

Niezależnie od wymogów krajowych, zdolność każdego ciała kolegialnego do podejmowania decyzji i wykonywania prawidłowej kontroli staje się poważnie ograniczona, gdy jego liczebność przekracza 10-12 członków. Mniejsza rada to lepsza jakość komunikacji oraz zapewne bardziej konkretne dyskusje. Organizacja posiedzeń takiej rady także jest łatwiejsza.

Podczas początkowych lat działania firmy, jej właściciele mogą czuć się niepewnie zapraszając osoby z zewnątrz do udziału w pracach rady. Mogą nie być jeszcze gotowi na dzielenie się poufnymi informacjami o spółce oraz uprawnieniami decyzyjnymi z osobami z zewnątrz.

Jednak może to sprawić, że w radzie brak będzie osób mających doświadczenie w krytycznych obszarach, takich jak analiza strategiczna, marketing, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi czy handel międzynarodowy. W takiej sytuacji właściwym może być utworzenie dodatkowego ciała doradczego, które może wypełnić braki w istotnych obszarach (zobacz zasadę nr 2).

Jednakże ciało doradcze powinno być traktowane tylko jako rozwiązanie tymczasowe. Z upływem czasu członkowie niewykonawczy powinni być przesuwani do zasadniczej rady. Instytucje udzielające zewnętrznego finansowania także mogą nalegać na to, aby członkowie niewykonawczy wchodziłi w skład rady dyrektorów / zarządu (zobacz zasadę nr 12).

W spółce kierowanej przez jej właściciela możliwym jest, że jedna osoba będzie początkowo pełniła funkcje zarówno przewodniczącego rady nadzorczej, jak i prezesa (lub dyrektora generalnego). Wprowa-

dzenie odrębnego, niezależnego przewodniczącego może nie mieć ekonomicznego uzasadnienia. Osoba pełniąca obydwie funkcje powinna pamiętać, że obowiązki przewodniczącego rady i prezesa różnią się i powinny być rozpatrywane odrębnie.

Planowanie sukcesji jest szczególnie ważną kwestią w firmach zarządzanych przez ich właścicieli. Właściciel musi rozważyć, czy ostatecznym celem jest przekazanie firmy młodszemu członkowi rodziny, czy wycofanie się z niej poprzez publiczną ofertę akcji lub bezpośrednią sprzedaż do inwestora. Odpowiedzi na te pytania będą miały wpływ na decyzje dotyczące właściwego składu rady.

W radach powinny zasiadać osoby reprezentujące różne podejście, wykształcenie i doświadczenie. Odnawianie składu rady jest bardzo istotne, aby zapewnić dopływ nowych pomysłów.

Uczestnictwo w zbyt wielu radach dyrektorów może mieć negatywny wpływ na wyniki pracy ich członków. Spółki powinny starannie rozważyć, czy członkostwo jednej osoby w wielu radach jest zgodne z efektywnym działaniem rady.

Bardzo ważnym jest, aby akcjonariusze postrzegali członków rady jako prawowitych i zaufanych. Dlatego tak ważna jest przejrzystość postępowania wobec akcjonariuszy. Wszelkie dodatkowe usługi wykonywane na rzecz spółki w imieniu rady - oraz związane z nimi wynagrodzenie - powinny być ujawniane akcjonariuszom.

Zasada 4: Rada powinna zbierać się dostatecznie często, by wypełniać swoje obowiązki i otrzymywać w odpowiednim czasie przydatne jej informacje.

Główne punkty:

- Należy rozważyć sprawę odpowiedniej organizacji posiedzeń rady.
- Przewodniczący jest odpowiedzialny za zapewnienie, że członkowie rady otrzymują dokładne, terminowe i zrozumiałe informacje.
- Zarząd ma obowiązek dostarczenia takich informacji. Jednakże członkowie rady powinni zwracać się o wyjaśnienia lub uzupełnienia do zarządu, gdy występuje taka potrzeba. Rada powinna dokładnie określić procedury pozwalające jej członkom zwracać się do zarządu o dodatkowe informacje.
- Rada dyrektorów powinna zadbać o to, by jej członkowie - zwłaszcza członkowie niewykonawczy - mieli dostęp do niezależnych, pro-

fesjonalnych porad udzielanych na koszt firmy, jeżeli uważają to za konieczne do wypełniania swoich obowiązków.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Z uwagi na szczególną, przywódczą rolę rady, bardzo ważne jest, aby odróżniać posiedzenia rady od posiedzeń zarządu - nawet w przedsiębiorstwach zarządzanych przez ich właścicieli.

Zbyt duża częstotliwość posiedzeń może sprawić, że rada stanie się nadmiernie operacyjna. Z drugiej strony, zbyt mała ich liczba może powodować problemy w wypełnianiu jej obowiązków. Dlatego należy zadbać o ustalenie właściwej liczby posiedzeń.

Mniejsze firmy organizują zwykle od czterech do ośmiu posiedzeń rady rocznie, w tym ewentualnie całodniowe posiedzenie poświęcone strategii. Dokładna liczba posiedzeń wymaganych przez radę do wypełnienia jej obowiązków zależeć będzie od konkretnych potrzeb spółki.

Terminy posiedzeń powinny być "wryte w kamieniu" tak dalece, jak jest to możliwe. Częste zmiany terminów mogą powodować nieobecność członków niewykonawczych.

Przewodniczący powinien zadbać o efektywny przebieg spotkania. Powinien rozważyć opracowanie wskazówek dla rady, dotyczących procedury posiedzenia oraz wyznaczania porządku obrad. Typowa struktura posiedzeń rady wygląda następująco:

- Przewodniczący powinien przygotować porządek obrad.
- Porządek obrad i dodatkowe materiały (o ile są) powinny zostać rozesłane przed posiedzeniem, w terminie pozwalającym członkom rady na odpowiednie przygotowania.
- Posiedzenia rady powinny być protokołowane. Wszystkie decyzje winny być rejestrowane w protokołach (łącznie ze zdaniem odrębnymi), wraz z wyznaczonymi zadaniami i harmonogramami. Protokół powinien także zawierać informacje o najważniejszych tematach omawianych podczas posiedzenia.
- Rada powinna monitorować postępy spółki w realizacji zatwierdzonych planów i budżetów, oraz zadbać o pełne omówienie spraw leżących w jej gestii.

Rejestr dobrze udokumentowanych posiedzeń rady nie tylko przyczynia się do lepszego podejmowania decyzji - jest także istotnym wyznacznikiem profesjonalizmu. Dodatkowo jest istotnym zabezpieczeniem prawnym dla członków rady, a niewielkim firmom może ułatwić uzyskanie zewnętrznego finansowania w późniejszym terminie.

Członkowie rady muszą otrzymywać istotne informacje we właściwym terminie, co ułatwia podejmowanie decyzji. Jednakże główną troską wielu rad dyrektorów nie jest zwiększenie ilości otrzymywanych informacji - chodzi raczej o podniesienie ich jakości. Informacje muszą być zwięzłe i sformułowane w sposób, który czyni je dostępnymi i użytecznymi dla dyrektorów.

Rada odpowiada za ustalenie, jakich informacji potrzebuje. Narzędziem informacyjnym powszechnie wykorzystywanym przez rady dyrektorów jest tzw. „zrównoważona karta wyników” (*balanced scorecard*). Wykracza poza czysto finansowe mierniki wyników; mierzy sukces w oparciu o różne kryteria ilościowe i jakościowe. Może zawierać elementy zadowolenia klientów, wskaźniki dotyczące szkolenia i rozwoju zawodowego pracowników, jak również jakościowe wskaźniki opisujące postęp procesów biznesowych - na przykład realizację istotnych projektów czy zgodność ze standardami dotyczącymi ochrony zdrowia i bezpieczeństwa.

Członkowie rady mogą chcieć uzupełnić dane otrzymywane od zarządu informacjami uzyskiwanymi z innych kanałów, np. w toku odwiedzin w poszczególnych działach, w obecności dyrektora generalnego lub bez niego, oraz z raportów sporządzonych przez zewnętrzne zespoły ekspertów, akademików czy organy regulacyjne. Poszukiwanie dodatkowych informacji powinno być przeprowadzane po konsultacji z przewodniczącym rady oraz dyrektorem generalnym.

Zasada 5: Wynagrodzenia zarządzających i nadzorujących należy ustalić na takim poziomie, jaki przyciągnie do spółki, zatrzyma w niej i zmotywuje osoby wystarczająco kompetentne, by prowadzić ją z sukcesem.

Główne punkty:

- Należy wyraźnie rozróżnić wynagrodzenie członków zarządzających i nadzorujących. Członkowie zarządzający to etatowi pracownicy spółki, odpowiedzialni za jej działalność operacyjną. Tymczasem członkowie niewykonawczy, nadzorujący, to osoby

“piastujące stanowisko”, poświęcające tylko część swojego czasu na działania dotyczące spółki. Struktura wynagrodzenia powinna uwzględniać te odmienne role.

- Członkowie rady dyrektorów ponoszą odpowiedzialność za swoje wynagrodzenie przed akcjonariuszami. W praktyce jednak większość rad dyrektorów samodzielnie ustala zmiany w rocznym wynagrodzeniu swoich członków i przedstawia je akcjonariuszom do akceptacji.
- Poziom wynagrodzenia dla członków nadzorujących powinien być dopasowany do ich zaangażowania czasowego oraz poziomu odpowiedzialności.
- Należy zachować dużą ostrożność, wiążąc wynagrodzenie członka nadzorującego z wynikami spółki. W niektórych krajach Europy może to być zabronione na podstawie stosownych przepisów.
- Rada dyrektorów powinna wypracować formalne zasady wynagradzania dyrektorów, oraz przejrzystą procedurę realizacji tych zasad, np. w odniesieniu do ustalania pakietów wynagrodzeń poszczególnych członków zarządzających i nadzorujących.
- Nikt nie powinien być brać udziału w ustalaniu własnego wynagrodzenia.
- Rady powinny porównać wynagrodzenie swoich członków z wynagrodzeniem oferowanym w innych, podobnych spółkach. Powinny jednak ostrożnie korzystać z takich porównań, z uwagi na ryzyko nadmiernego podniesienia poziomów wynagrodzeń, bez odpowiedniej poprawy wyników.
- Rady dyrektorów powinny uwzględniać warunki płacy i zatrudnienia w innych obszarach spółki, szczególnie podczas ustalania dorocznych podwyżek wynagrodzenia.
- Znacząca część wynagrodzenia dyrektorów zarządzających powinna mieć strukturę wiążącą je z wynikami całej firmy oraz z wynikami osobistymi. Wynagrodzenie powinno być ustalone w taki sposób, aby dostosowywało interesy dyrektorów do interesów akcjonariuszy oraz innych głównych interesariuszy, oraz by motywowało dyrektorów do jak najlepszych osiągnięć.
- Rada powinna rozważyć finansowe konsekwencje wcześniejszego kończenia kadencji swoich członków. Ponadto, należy starannie rozważyć okresy, na jakie zawierane są umowy, lub zawarte w nich okresy wypowiedzenia. Celem powinno być unikanie wynagradzania za złe wyniki.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Wynagrodzenie członków rady podlega ostatecznej decyzji akcjonariuszy. Jednak wstępna odpowiedzialność jest często przekazana radzie (poprzez statut spółki, aczkolwiek decyzje rady mogą wymagać za-twierdzenia przez akcjonariuszy).

W przeciwieństwie do dyrektorów zarządzających, nadzorujący członkowie rady otrzymują zwykle wynagrodzenie stałe. Ma to zapewnić, że zachowują oni obiektywne i niezależne spojrzenie na działania spółki. Dlatego też opcja na akcje zwykle nie stanowi części wynagrodzenia nadzorującego członka rady. W niektórych krajach europejskich wszelkie formy wynagrodzenia powiązanego z wynikami są prawnie zabronione w przypadku dyrektorów nadzorujących.

Akcjonariusze oraz rady mogą rozważyć wynagradzanie członków nadzorujących poprzez przydzielanie akcji firmy. Mimo iż posiadanie akcji może zbliżyć interesy dyrektorów do interesów akcjonariuszy, rada powinna jednak zdawać sobie sprawę, że posiadanie udziałów może mieć wpływ na zewnętrzne postrzeganie niezależności (zobacz zasadę nr 11). Zgodność wynagrodzenia opartego o akcje z obowiązkami nadzorującego członka rady jest kwestią do zaaprobowania przez akcjonariuszy.

Mimo iż trzeba zachować dużą ostrożność, wiążąc wynagrodzenie członków nadzorujących z wynikami spółki, powinien istnieć związek pomiędzy wynagrodzeniem a wkładem pracy wymaganym od poszczególnych dyrektorów. Powinni oni otrzymywać wyższe wynagrodzenie za większą ilość poświęcanego czasu, np. w związku z uczestnictwem w komitetach rady.

Rada dyrektorów powinna zadbać o to, aby wynagrodzenie dyrektorów zarządzających (szczególnie dyrektora generalnego) było rozsądne i oparte o wyniki spółki. Wyniki spółki powinny być mierzone nie tylko jako osiągnięcie krótkoterminowych celów finansowych, lecz także na podstawie jakościowej oceny zakresu, w jakim spółka realizuje swoje cele długofalowe.

Coraz częściej spotyka się sytuację, że to rady dyrektorów opracowują i prezentują politykę wynagrodzeń, dotyczącą członków rady i najważniejszych dyrektorów zarządzających. Takie dokumenty określają zależność wynagrodzenia od wyników, oraz zawierają kryteria podkreślające wagę długofalowych interesów spółki w zestawieniu z czynnikami krótkoterminowymi.

W przypadku spółek nienotowanych, taka zewnętrzna przejrzystość może początkowo wydawać się pójściem „o jeden most za daleko”, ale jawność informacji zarządczych może być krokiem na drodze do wyższego poziomu profesjonalizmu i przejrzystości (z pewnością dla spółek fazy II).

Dobre praktyki dotyczące wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych będą zapewne uwzględniać następujące elementy:

- Równowaga pomiędzy stałymi a zmiennymi elementami wynagrodzenia, oraz powiązanie wynagrodzenia zmiennego z ustalonymi z góry kryteriami wyników.
- Odroczenie wypłaty pewnej części wynagrodzenia zmiennego.
- W przypadku gdy przyznawane są akcje - minimalny okres zakazu ich zbycia. Wymóg zatrzymania pewnej części akcji aż do końca okresu zatrudnienia w firmie.
- Odebranie wynagrodzenia zmiennego, wypłaconego na podstawie danych, które później okazują się ewidentnie fałszywe.
- Ograniczenie wysokości odprawy, oraz odmowa wypłaty odprawy w przypadku kiepskich wyników.

Bardzo istotnym jest, aby wynagrodzenie zarówno członków zarządzających, jak i nadzorujących, było skonstruowane w maksymalnie przejrzysty i prosty sposób. Przydaje się zebranie danych dotyczących wynagrodzeń w innych, podobnych firmach, aby wynagrodzenie nie odbiegało zbyt od warunków rynkowych. Wiele przedsiębiorstw korzysta w tej kwestii z informacji dostarczanych przez ekspertów zewnętrznych.

Rady dyrektorów powinny zachować ostrożność, korzystając z usług konsultantów ds. wynagrodzeń lub rekrutacji przy ustalaniu poziomów wynagrodzeń. Powinny zwracać szczególną uwagę na potencjalne konflikty interesów takich konsultantów (np. w sytuacji, gdy doradzają oni zarówno członkom nadzorującym, jak i dyrektorom zarządzającym w tej samej spółce). Rada dyrektorów musi opracować własne zasady dotyczące wynagrodzeń - powinna unikać działania w ten sam sposób, co wszyscy.

Zasada 6: Rada jest odpowiedzialna za nadzorowanie systemu zarządzania ryzykiem i powinna utrzymywać w spółce sprawny system kontroli wewnętrznej, aby chronić wartość inwestycji udziałowców oraz aktywa spółki.

Główne punkty:

- Rada powinna starać się zidentyfikować główne zagrożenia, przed jakimi stoi spółka. Powinna upewnić się, że wszystkie istotne ryzyka są we właściwy sposób zarządzane.
- Rada powinna wprowadzić formalne i przejrzyste rozwiązania dotyczące stosowania zasad sprawozdawczości finansowej i kontroli wewnętrznej, oraz utrzymywania odpowiednich relacji z audytorami spółki.
- Rada powinna okresowo rozważać potrzebę wprowadzenia formalnej funkcji kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem. Ponadto konieczna jest okresowa ocena efektywności rozwiązań stosowanych przez spółkę w obszarze kontroli wewnętrznej. Ocena taka powinna obejmować wszystkie znaczące mechanizmy kontrolne - finansowe, operacyjne oraz zgodności - jak również systemy zarządzania ryzykiem.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Ryzyko jest nierozzerwalną częścią prowadzenia interesów. Wyeliminowanie ryzyka nie jest ani realnym, ani pożądanym celem. Jednakże ryzykiem należy zarządzać. Przedsiębiorstwo nie powinno wystawiać się na ryzyka, których nie rozumie, lub które nie mają znaczenia dla powodzenia jego działalności.

W przedsiębiorstwie zarządzanym przez właściciela, kwestiami ryzyka zajmuje się zwykle właściciel, w sposób dość nieformalny. Przydatne jest jednak dokumentowanie ryzyka tam, gdzie jest to możliwe, na przykład z zastosowaniem prostej analizy SWOT (mocne i słabe strony, możliwości, zagrożenia), lub mapowania ryzyka, ponieważ pomoże to usprawnić proces decyzyjny, oraz dowiedzie, że dyrektorzy spółki podchodzą do zarządzania ryzykiem z niezbędną dbałością i starannością. Należy uwzględniać nie tylko ryzyka finansowe, lecz także operacyjne i strategiczne.

Przydatnym jest opracowanie spisu podstawowych ryzyk, który jest regularnie weryfikowany przez radę. Powinien on zawierać następujące informacje:

- Opis głównych ryzyk, z jakimi spółka ma do czynienia
- Skutek, gdyby zdarzenia te faktycznie wystąpiły
- Prawdopodobieństwo ich wystąpienia
- Krótki opis planowanej reakcji w takiej sytuacji

- Krótki opis ograniczania ryzyka (działań, jakie można podjąć z wyprzedzeniem, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo oraz/lub skutek zdarzenia).

Dyrektorzy mniejszych spółek nienotowanych powinni skorzystać z pomocy profesjonalnych doradców, aby zyskać wiedzę na temat wprowadzania odpowiednich procesów kontroli wewnętrznej. W miarę jak firma rośnie i staje się bardziej złożona, konieczne będzie wprowadzenie bardziej profesjonalnego systemu kontroli wewnętrznej. Solidne mechanizmy kontroli finansowej będą istotnym wymogiem, jeżeli spółka będzie chciała pozyskać finansowanie z zewnątrz.

Niezależnie od opracowywania bardziej złożonych mechanizmów kontroli wewnętrznej, dyrektor generalny powinien zawsze uważać się za faktycznego głównego specjalistę ds. ryzyka i powinien starać się wprowadzać odpowiednią świadomość istniejących zagrożeń na wszystkich poziomach spółki.

W większych firmach, zarządzanie ryzykiem może być zadaniem dla komitetu audytu w radzie dyrektorów, lub dla departamentu audytu wewnętrznego. Jednak, nawet gdy wiele aspektów zarządzania ryzykiem zostanie delegowanych do poszczególnych osób czy organów spółki, istotnym jest, aby rada dyrektorów jako całość pozostała odpowiedzialna za czuwanie nad kwestiami ryzyka.

Wszyscy członkowie rady dyrektorów powinni orientować się w głównych ryzykach związanych z działalnością. Ponadto, rada powinna wprowadzić sposoby monitorowania zmian tych ryzyk, oraz starać się uzyskać zapewnienie, że są one odpowiednio zarządzane przez kierownictwo firmy.

Powinien zostać sporządzony podręcznik ryzyka, udostępniony wszystkim pracownikom, który winien określać zasady i procedury dotyczące ryzyk, na jakie narażona jest spółka. Na przykład, firma powinna wypracować zasady dotyczące:

- przeciwdziałania oszustwom
- przeciwdziałania praniu pieniędzy
- zarządzania środkami finansowymi
- monitorowania realizacji klauzul zawartych w umowach bankowych
- zapewnienia ciągłości działalności
- bezpieczeństwa i niezawodności danych
- prowadzenia rejestrów

- zapewnienia zgodności z przepisami
- zapewnienia zgodności z przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy.

Procedury, które mogą wspierać skuteczne systemy kontroli wewnętrznej, mogą obejmować:

- limity uprawnień
- rozdział obowiązków
- uzgodnienia księgowe oraz monitorowanie przepływów gotówki
- odpowiednie kwalifikacje i szkolenia
- mechanizmy kontroli budżetowej
- kontrolę nad środkami, wydatkami oraz dostępem do rachunków bankowych
- bezpieczeństwo obiektów i kontrolę nad majątkiem.

Bardzo ważnym jest, aby rada, wykonując swoje obowiązki kontrolne i nadzorcze, zachęcała pracowników do zgłaszania zachowań nieetycznych i niezgodnych z prawem. Istnienie kodeksu postępowania etycznego w spółce powinno wspierać ten proces, który powinien być także podparty wprowadzeniem ochrony prawnej dla pracowników dokonujących zgłoszeń.

Zasada 7: Powinien istnieć dialog pomiędzy radą a udziałowcami, oparty na wzajemnym zrozumieniu celów. Rada ponosi kolegialną odpowiedzialność za zapewnienie takiego dialogu. Rada nie może zapominać, że wszyscy udziałowcy powinni być traktowani na takich samych zasadach.

Główne punkty:

- Rada powinna stale zasięgać opinii akcjonariuszy, w najbardziej praktyczny i efektywny sposób.
- Przewodniczący rady jest szczególnie odpowiedzialny za skuteczną komunikację pomiędzy akcjonariuszami a radą i powinien omawiać z akcjonariuszami kwestie ładu korporacyjnego oraz strategię spółki.
- Przewodniczący jest najważniejszą osobą, która musi zadbać o to, aby poglądy akcjonariuszy były przekazywane całej radzie. Jednakże pozostali dyrektorzy wchodzący w skład rady także powinni mieć możliwość uczestnictwa w spotkaniach z akcjonariuszami.
- Kluczową rolą przewodniczącego rady jest wyznaczanie porządku obrad dorocznego (oraz nadzwyczajnego) Walnego Zgromadzenia.

- Relacje z akcjonariuszami powinny być postrzegane jako proces ciągły, nieograniczone do formalnego dorocznego spotkania.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Akcjonariusze w spółkach nienotowanych mogą szczególnie cenić sobie bliski dialog z radą dyrektorów, z uwagi na niepełny charakter ich udziałów. W przeciwieństwie do spółek notowanych, akcjonariusze mają mniejszą możliwość wyrażania swoich poglądów dotyczących strategii spółki i jej profilu ryzyka poprzez kupno i sprzedaż akcji.

Zaangażowanie rady oraz komunikacja z nią pozwala akcjonariuszom uzyskać zapewnienie, że spółka rozwija się w kierunku zgodnym z ich interesami (zwłaszcza, gdy chodzi o ryzyka i korzyści związane ze strategią spółki). Dlatego też jest to podstawowy sposób, w jaki akcjonariusze mogą próbować radzić sobie z wyższym ryzykiem płynności swoich udziałów.

W przeciwieństwie do spółek giełdowych, krajowe przepisy mogą nie wymagać od spółek nienotowanych organizowania dorocznego walnego zgromadzenia. Pomimo to, spółki mogą uznać, że walne zgromadzenie jest przydatnym rozwiązaniem dla organizowania dialogu z akcjonariuszami, którzy nie są zaangażowani w zarządzanie spółką.

Może także być pożytecznym mechanizmem rozwijania dialogu pomiędzy radą a akcjonariuszami w sytuacji, gdy akcjonariusze stanowią względnie dużą i niejednorodną grupę.

Walne zgromadzenie zapewnia ustalone mechanizmy służące do przeglądu działań i wyników za poprzedni rok, oraz do omówienia perspektyw dla spółki.

W pewnych przypadkach jednak, akcjonariusze mogą wymagać częstszych i bieżących kontaktów z radą. Główni akcjonariusze mogą nadal być aktywnie zaangażowani w pracę spółki, jako kierownicy oraz/lub członkowie rady dyrektorów.

Dialog pomiędzy radą a akcjonariuszami, oraz ich zaangażowanie, powinny być zorganizowane w sposób odpowiadający okolicznościom właściwym dla danej spółki.

Rady dyrektorów powinny zwracać baczność na sposób komunikowania akcjonariuszom strategii spółki oraz profilu jej ryzyka. Powinno być to przeprowadzane w sposób zrozumiały i poważny.

Ponadto, działania te powinny być realizowane w sposób uwzględniający fakt, że głównym obowiązkiem rady dyrektorów jest zadbanie o pełne uzgodnienie działań spółki z interesami jej akcjonariuszy.

Zasada 8: Wszyscy członkowie rady powinni na początku swojej kadencji zostać odpowiednio wprowadzeni w sprawy spółki, a następnie powinni systematycznie poszerzać i odświeżać swoje umiejętności i wiedzę.

Główne punkty:

- Zasady oraz stopień sformalizowania wprowadzenia powinny być dopasowane do skali oraz złożoności przedmiotu działalności spółki.
- Przewodniczący rady powinien zadbać o to, aby jej członkowie odświeżali swoje umiejętności oraz uzyskiwali wiedzę i znajomość działań spółki, wymagane do wypełniania ich obowiązków w radzie.
- Przewodniczący powinien zachęcać członków rady do uczestniczenia w profesjonalnych szkoleniach, które usprawniają ich działanie jako dyrektorów spółki. W niektórych krajach europejskich mogą istnieć licencjonowane lub certyfikowane kwalifikacje dyrektorskie, istotne w tym procesie.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Wprowadzenie członków rady w sprawy spółki jest niezbędnym rozwiązaniem służącym do zapewnienia nadzorującym członkom rady tych elementów informacji, jakich potrzebują by skutecznie brać udział w rozważaniach strategicznych oraz pracach nadzorczych. Jest także ważne dla zarządzających członków rady, którzy mogą mieć doświadczenia związane z konkretną funkcją i mogą nie być jeszcze przyzwyczajeni do nadzorowania działalności całej spółki.

Nowi członkowie rady mogą zwrócić się o możliwość poznania innych członków rady przed jej pierwszym posiedzeniem. Prośba nowego członka rady o wprowadzenie to silny sygnał, że dyrektor ten poważnie traktuje swoją rolę w radzie.

W niektórych krajach europejskich możliwe jest podnoszenie umiejętności członków rady, poprzez uczestnictwo w licencjonowanych lub certyfikowanych programach lub kursach szkoleniowych. Takie profe-

sjonalne kwalifikacje stanowią ramy do dalszego, ustawicznego rozwoju zawodowego. Ustanawiają także ramy etyczne i dyscyplinarne służące do rozliczania członków rady z wypełniania ich obowiązków.

W krajach, gdzie brak jest takiego szkolenia, środowiska przedsiębiorców mogą promować alternatywne metody rozwijania umiejętności typowych dla członków zarządu, np. poprzez współpracę pomiędzy profesjonalnymi doradcami, instytucjami edukacyjnymi, stowarzyszeniami dyrektorów oraz/lub przedsiębiorców.

Zasada 9: Spółki rodzinne powinny ustanowić mechanizmy władzy rodzinnej (family governance mechanisms) wspierające współdziałanie i wzajemne zrozumienie członków rodziny, a także kierować związkami pomiędzy władzą rodzinną (family governance) a władzą korporacyjną (corporate governance).

Główne punkty:

- Wybór procesów władzy rodzinnej będzie zależał od wielkości przedsiębiorstwa, liczby członków rodziny oraz stopnia ich zaangażowania w prowadzenie firmy.
- Rodzinna konstytucja lub zbiór zasad powinny określać wizję oraz cele rodziny dotyczące przedsiębiorstwa. Dokumenty takie powinny określać role rodzinnych organów władzy oraz ich relację z radą dyrektorów. Powinny także opisywać podstawowe zasady rodzinne, np. dotyczące zatrudniania członków rodziny, przenoszenia własności akcji, oraz sukcesji na stanowisku prezesa.
- Rodzinne organy władzy - takie jak zebranie rodzinne i rada rodzinna - stanowią forum, na którym członkowie rodziny mogą omawiać sprawy rodzinne i rodzinnej firmy, oraz pomagają w opracowaniu uzgodnionego stanowiska całej rodziny.
- Należy dokonać wyraźnego rozróżnienia statusu pomiędzy instytucjami rodzinnymi a formalnymi strukturami korporacyjnymi w spółce. Rola rady dyrektorów, zgromadzenia akcjonariuszy itp. musi być w pełni zrozumiana przez członków rodziny.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Większość firm rodzinnych to spółki nienotowane. Badania wykazują jednak, że przedsiębiorstwa rodzinne mają niewielką żywotność w pokoleniach następujących po przedsiębiorcy-założycielu. Bardzo nie-

wielka liczba z nich dotrwa do trzeciego pokolenia właścicieli. Firmy rodzinne mogą poprawić swoje szanse na przeżycie, ustanawiając prawidłowe struktury ładu korporacyjnego oraz jak najszybciej rozpoczynając proces edukowania kolejnych generacji.

Wielu założycieli czy prezesów spółek rodzinnych przekonuje się, że trudno jest im różnicować proces podejmowania decyzji pomiędzy kwestiami rodzinnymi (ciągłość, wycena, płynność, przekazywanie, dywidendy itp.) oraz kwestiami czysto korporacyjnymi (decyzjami operacyjnymi).

Gdy spółka jest wciąż kontrolowana przez jej założyciela, niewiele problemów związanych z rodzinnym zarządem może być oczywistych. Jednakże z upływem czasu i pojawianiem się kolejnych pokoleń rodzina może zwiększyć swój rozmiar i złożoność. Członkowie rodziny mogą mieć różne preferencje dotyczące działalności firmy. Na przykład, decyzja o reinwestowaniu zysków w działalność spółki zamiast wypłacania ich w formie dywidendy może być popierana przez właściciela-dyrektora, lecz będzie się jej sprzeciwiał emerytowany członek rodziny, dla którego dywidenda jest głównym źródłem dochodu.

Kolejnym problemem związanym z dużymi rodzinami jest fakt, iż członkowie rodziny pracujący w firmie mają o wiele lepszy dostęp do informacji, niż ci, którzy nie są z nią bezpośrednio zaangażowani.

W takich okolicznościach pożądanym będzie wprowadzenie takich struktur władzy rodzinnej, które zapewnią równy dostęp do informacji o spółce, będą promować dyscyplinę pomiędzy członkami rodziny, zapobiegać potencjalnym konfliktom oraz zapewniać ciągłość działalności.

Kiedy takie struktury zostaną utworzone, konieczne jest jasne stwierdzenie, iż władza rodzinna musi być odrębna od władzy korporacyjnej - każda z nich ma swój własny skład, obowiązki oraz sprawy, które omawia i w których podejmuje decyzje.

Konstytucja rodzinna określa sposób, w jaki powinna funkcjonować taka struktura władzy rodzinnej. Określa podejście rodziny do następujących kwestii:

- Wartości rodzinne, misja spółki oraz wizja jej działania.
- Rola instytucji rodzinnych, t.j. zgromadzenie rodzinne i rada rodzinna.
- Rola rady dyrektorów oraz jej relacje z instytucjami rodzinnymi.

- Zasady dotyczące ważnych spraw rodzinnych, takich jak zatrudnianie członków rodziny, ograniczenia dotyczące przenoszenia własności akcji, oraz zasada sukcesji na stanowisku prezesa.
- Nominowanie członków rodziny do rady dyrektorów.

Zgromadzenie rodzinne może być organizowane raz lub dwa razy do roku, skupiając wszystkich członków rodziny. Pozwala im na posiadanie bieżących informacji o działalności firmy oraz daje możliwość wygłoszenia opinii. Pomaga unikać potencjalnych konfliktów, jakie mogą pojawiać się w związku z nierównym dostępem do informacji oraz innych zasobów.

Rada rodzinna to niewielka grupa członków rodziny, lub przedstawicieli rodziny, która pełni rolę głównego organu decyzyjnego rodziny w kontaktach ze spółką. Jest także głównym ogniwem komunikacji pomiędzy rodziną a spółką i odgrywa bardzo ważną rolę w przekazywaniu oczekiwań rodzinnych właścicieli członkom rady dyrektorów. Zwykle jest wybierana przez zgromadzenie rodzinne.

Instytucje rodzinne mogą odegrać pożyteczną rolę w koordynowaniu i uzgadnianiu interesów w dużych rodzinach. Jednakże najważniejszym krokiem dla zapewnienia długiej żywotności rodzinnego przedsiębiorstwa jest stworzenie silnej rady dyrektorów, w skład której wejdą członkowie nadzorujący¹⁰ (zobacz zasadę nr 11).

¹⁰ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Tworzenie skutecznych rad dyrektorów dla prywatnych przedsiębiorstw) (1991).

Zasady Fazy 2:

Zasady dotyczące:

- Spółek nienotowanych korzystających ze znaczącego finansowania zewnętrznego
- Spółek nienotowanych planujących wejście na giełdę

Zasada 10: Na najwyższym poziomie spółki powinien istnieć wyraźny rozdział pomiędzy prowadzeniem prac rady dyrektorów, a prowadzeniem interesów spółki. Żadna pojedyncza osoba nie powinna mieć niczym nieskrępowanej władzy decyzyjnej.

Główne punkty:

- W większych spółkach o jednolitej strukturze zarządzania, funkcje przewodniczącego rady dyrektorów i dyrektora generalnego (lub zarządzającego) nie powinny być wykonywane przez tę samą osobę. Podział odpowiedzialności pomiędzy przewodniczącego i dyrektora generalnego powinien być jasno ustalony, określony na piśmie i zatwierdzony przez radę dyrektorów.
- Z upływem czasu, spółki powinny starać się wyznaczyć niezależnego przewodniczącego. Jednak mianowanie obecnego prezesa (np. założyciela spółki lub głowy rodziny właścicieli) na przewodniczącego rady może być najlepszym rozwiązaniem.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Niewielkie spółki nienotowane mogą nie posiadać zasobów pozwalających im na mianowanie odrębnego przewodniczącego rady dyrektorów. Jednakże role przewodniczącego rady i dyrektora generalnego różnią się zasadniczo. W związku z tym, kiedy firma przekroczy pewną wielkość i poziom złożoności struktury, rada dyrektorów powinna zastanowić się nad rozdzieleniem tych dwóch funkcji.

Funkcja przewodniczącego jest kluczowa dla działania rady. Osoba pełniąca tę funkcję musi koordynować wkład pracy członków nadzorujących, aby zapewnić, że zespół zarządzający podlega wystarczającemu nadzorowi. Istnieje zagrożenie, że realizacja tej roli będzie zagrożona, jeżeli dyrektor generalny jednocześnie jest przewodniczącym rady.

Dobrze jest wyraźnie odróżnić rolę przewodniczącego od roli dyrektora generalnego poprzez dokument formalnie określający ich obowiązki. Dokument ten powinien określać, jakie sprawy są zastrzeżone dla rady, a jakie pozostają w wyłącznej gestii zarządu. Zasadą ogólną jest, że dyrektor generalny (prezes) kieruje zarządem oraz prowadzi firmę, podczas gdy przewodniczący kieruje pracami rady.

Dokument określający ich obowiązki powinien być okresowo weryfikowany. Opracowanie takiego dokumentu jest bardzo pożyteczne, ponieważ pomaga zapewnić, że wszyscy rozumieją swoje role, nie wchodzą innym w drogę i brak jest niespodzianek.

Po mianowaniu, przewodniczący rady znajduje się w dość trudnej sytuacji. Musi być wystarczająco dobrze poinformowany, zaangażowany i zdolny do interwencji, gdy jest to wymagane, a jednocześnie musi unikać nadmiernego zaangażowania w bieżące sprawy spółki. Jeżeli odrębność ról dyrektora generalnego i przewodniczącego rady nie jest dobrze zrozumiana i respektowana, czynności rady mogą zostać zaburzone.

Zasada 11: Struktury rady są zróżnicowane, w zależności od wymogów zawartych w przepisach poszczególnych krajów oraz od standardów prowadzenia biznesu. Jednakże we wszystkich radach powinni zasiadać dyrektorzy legitymujący się odpowiednimi kompetencjami oraz doświadczeniem. Proces podejmowania decyzji przez radę dyrektorów nie powinien być zdominowany przez pojedynczą osobę (lub niewielką grupkę osób).

Główne punkty:

- Mimo, iż sytuacja może być różna w poszczególnych krajach, w radach dyrektorów większych spółek powinna zasiadać wystarczająca liczba członków nadzorujących i niezależnych.
- Największe nienotowane spółki - lub spółki nienotowane starające się o notowanie swoich akcji na publicznym rynku regulowanym - powinny dążyć do włączenia członków nadzorujących oraz niezależnych do składu rady, tak aby stanowili oni znaczącą część członków rady (dokładna proporcja pozostaje do decyzji poszczególnych rad dyrektorów).
- Należy zadbać o to, aby niezależni lub nadzorujący członkowie rady dysponowali wystarczającym czasem na wykonywanie swoich obowiązków. To szczególnie istotne w przypadku przewodniczących.

Nominacja powinna określać oczekiwany wymiar czasowy ich zaangażowania. Nadzorujący lub niezależni członkowie rady powinni złożyć zobowiązanie, iż będą mieli dość czasu na realizację swoich obowiązków. Ich pozostałe znaczące zobowiązania powinny zostać ujawnione radzie przed nominacją, a następnie rada powinna być informowana o ewentualnych zmianach sytuacji.

- Przewodniczący powinien ułatwiać skuteczną pracę dyrektorów nadzorujących i niezależnych, oraz zapewniać konstruktywne relacje pomiędzy wszystkimi dyrektorami.
- Dyrektorzy nadzorujący i niezależni powinni konstruktywnie krytykować strategię spółki oraz brać udział w jej opracowywaniu.
- Dyrektorzy nadzorujący i niezależni powinni dokładnie monitorować wyniki osiągane przez zarząd w osiąganiu wyznaczonych celów, oraz analizować związaną z nimi sprawozdawczość.
- Dyrektorzy nadzorujący i niezależni powinni upewnić się co do prawdziwości informacji finansowych, oraz zadbać o to, że mechanizmy kontroli finansowej oraz systemu zarządzania ryzykiem są solidne i zapewniają właściwą ochronę spółki (aczkolwiek za ich zatwierdzanie rada dyrektorów odpowiada kolegialnie).
- Dyrektorzy nadzorujący i niezależni powinni ponosić główną odpowiedzialność za ustalanie właściwych poziomów wynagrodzenia kierownictwa, w tym dyrektorów zarządzających spółką. Powinni także odgrywać wiodącą rolę w mianowaniu, a w razie konieczności także w odwoływaniu, członków zarządu oraz w planowaniu sukcesji na stanowiskach.
- Przewodniczący może podjąć decyzję o organizacji posiedzeń z udziałem członków nadzorujących bez obecności członków zarządzających.
- Dyrektorzy nadzorujący i niezależni mogą być mianowani na określony czas (np. na czteroletnią kadencję, z możliwością pełnienia obowiązków przez kilka kadencji, po powtórnej nominacji). Decyzje o wydłużeniu kadencji członków rady powinny bilansować zapotrzebowanie na doświadczenie związane ze spółką (którego zdobycie wymaga czasu), oraz korzyści wynikające z okresowego „odświeżania” składu rady. Należy także pamiętać o tym, że wieloletnie zasiadanie w radzie dyrektorów może mieć wpływ na to, jak niezależność członka nadzorującego jest postrzegana na zewnątrz.
- Z chwilą rezygnacji ze stanowiska, dyrektor nadzorujący powinien przekazać pisemne oświadczenie przewodniczącemu, który przekaze je pozostałym członkom rady, jeżeli ma jakieś istotne uwagi związane z prowadzeniem spółki.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Kiedy firma osiągnie pewien stopień rozwoju, niezależna rada dyrektorów - czyli rada obejmująca niezależnych członków nadzorujących, a nieskładająca się wyłącznie z członków rodziny lub dyrektorów spółki - staje się niezbędną dla długoterminowego sukcesu i przetrwania firmy.

W krajach, w których prawo spółek przewiduje jednolite struktury zarządzania spółką, proporcja członków zarządzających i nadzorujących w radzie będzie kwestią własnej decyzji rady. Jednak w pewnych krajach europejskich zaangażowanie członków nadzorujących w radzie dyrektorów - lub w radzie nadzorczej - będzie ustalone w przepisach lub w powszechnie przyjętych zasadach środowisk gospodarczych.

Nawet w przypadku spółek Fazy I, wprowadzenie zewnętrznych dyrektorów do rady jest kluczowym zdarzeniem w rozwijaniu systemu ładu korporacyjnego w spółce nienotowanej. Jednak i te spółki, zwiększając swój rozmiar lub złożoność struktur akcjonariatu, powinny coraz bardziej polegać na niezależnych nadzorujących członkach rady dyrektorów (aż do objęcia przez nich większości miejsc w radzie, w przypadku spółek zainteresowanych wprowadzeniem swoich akcji na giełdę papierów wartościowych). Bardziej zróżnicowany skład rady daje bodziec dla lepszego ładu korporacyjnego oraz zapewne będzie miał znaczący wpływ na kulturę podejmowania decyzji podczas posiedzeń rady.

Do głównych korzyści wynikających z włączenia niezależnych nadzorujących członków do składu rady należą:

- Uzyskanie spojrzenia z zewnątrz na kwestie strategii i kontroli
- Dodanie nowych umiejętności i wiedzy, które mogą być niedostępne w ramach firmy
- Uzyskanie niezależnego i obiektywnego spojrzenia, odmiennego od spojrzenia właściciela spółki
- Podejmowanie decyzji o zatrudnieniu i awansach niezależnie od powiązań rodzinnych
- Prezentowanie niezależnej opinii, jeżeli w ramach rady wystąpią konflikty interesów
- Zewnętrzny, niezależny dyrektor może pełnić rolę czynnika równoważącego różnych akcjonariuszy (np. członków rodziny), a czasem może być także obiektywnym arbitrem podczas nieporozumień pomiędzy członkami rodziny czy kierownikami spółki
- Możliwość skorzystania z ich powiązań biznesowych oraz innych kontaktów

Niezależność dyrektorów nie jest koncepcją, którą można zdefiniować precyzyjnie. Do czynników, które mogą okazać się istotne i pomocne przy ocenie postrzeganej niezależności dyrektora nadzorującego, należą następujące kryteria:

- W ostatnich latach osoba ta nie była pracownikiem spółki
- Nie posiada istotnych relacji biznesowych ze spółką
- Nie otrzymuje (dodatkowego) wynagrodzenia od spółki w okresie pełnienia funkcji członka rady dyrektorów (poza wynagrodzeniem dla członka rady)
- Nie łączy jej bliskie więzy rodzinne z żadnym doradcą, dyrektorem ani wyższym rangą pracownikiem spółki
- Nie pełni funkcji dyrektorskich w innych spółkach z udziałem pozostałych dyrektorów, ani nie ma znaczących powiązań z innymi dyrektorami poprzez uczestnictwo w innych spółkach lub organach
- Nie reprezentuje akcjonariusza kontrolującego znaczący pakiet akcji
- Nie zasiadała w radzie przez dłuższy okres czasu.

Są to jednak wyłącznie wskazówki. Ostateczna decyzja należy do rady dyrektorów - to ona musi ustalić, czy nowy dyrektor jest niezależny w swym charakterze i osądach, oraz czy istnieją relacje bądź okoliczności, które mogą mieć wpływ na jego decyzje.

Na przykład, uważa się czasem, że dłuższy czas zasiadania w radzie spółki może mieć negatywny wpływ na niezależność dyrektora. Jednak zależeć to będzie od danej osoby. Członek zasiadający w radzie przez długi czas powinien być nadal uważany za niezależnego, jeżeli ma silny charakter i przejawia chęć do kwestionowania decyzji zarządu spółki, przy jednoczesnym zapewnianiu wartości dodanej dla spółki, związanej z jego dogłębną znajomością firmy i problemów, z jakimi ma ona do czynienia.

Nadzorujący członkowie rady zwykle nie mają takiego samego dostępu do informacji jak członkowie zarządzający, lub właściciel-dyrektor. Wkład pracy nadzorujących członków rady może być większy, jeżeli zapewni się im dostęp do kierowników spółki (aczkolwiek kontakty takie powinny być uzgadniane z zarządem, a nadzorujący członkowie rady powinni dbać o to, aby nie podważać autorytetu zarządu).

W pewnych okolicznościach, nadzorujący członkowie rady mogą skorzystać również z pomocy w formie dostępu do niezależnych zewnętrznych porad na koszt spółki. Takie działania są zwykle realizowane za wiedzą całej rady, aby uniknąć powstania atmosfery konfliktu pomiędzy nadzorującymi i zarządzającymi członkami rady.

W mniejszych spółkach nienotowanych, kuszącym rozwiązaniem może wydawać się skorzystanie z pomocy nadzorujących członków rady poprzez oferowanie im funkcji zarządczych lub stanowisk w firmie. Jednak niezależni dyrektorzy nie powinni angażować się w funkcje operacyjne, ani pełnić istotnej roli doradczej.

Niezależni dyrektorzy/członkowie rady muszą utrzymywać pewien dystans od działalności operacyjnej. Ich konkretna rola polega na dopilnowaniu, aby zarząd spółki wykonywał właściwe działania oraz korzystał z dostępnych zasobów w najbardziej efektywny sposób. Jeżeli niezależni dyrektorzy podejmą się dodatkowej funkcji doradczej, powinno to zostać wyraźnie zaakceptowane przez radę.

Rada powinna rozważyć wyznaczenie sekretarza, który odpowiada przed przewodniczącym rady (i zarazem przed dyrektorem generalnym spółki), aby zapewnić, że członkowie rady dyrektorów otrzymują wszelkie informacje terminowo, bez konieczności zbytniego polegania na zarządzie spółki (nawet jeżeli nie jest to wymogiem formalnym określonym w przepisach). Rada posiadająca własnego sekretarza będzie miała silniejszą pozycję, domagając się otrzymania informacji, niż rada, której sekretarz podlega wyłącznie dyrektorowi generalnemu spółki.

Jednakże takie wsparcie administracyjne, przeznaczone dla nadzorujących członków rady, jest realne tylko we względnie dużych spółkach nienotowanych.

Zasada nr 12: Rada dyrektorów powinna utworzyć odpowiednie komitety, aby umożliwić sprawniejszą realizację jej obowiązków.

Główne punkty:

- Struktura komitetów w spółce powinna być odpowiednia do potrzeb spółki. Większość dużych przedsiębiorstw nienotowanych wymaga zwykle komitetu ds. nominacji, komitetu ds. wynagrodzeń oraz komitetu audytu. Można także utworzyć inne komitety, jeżeli są wymagane w konkretnych okolicznościach.
- Rada powinna określić na piśmie zakres zadań i obowiązków różnych komitetów, objaśniając ich rolę oraz uprawnienia doradcze przekazane im przez radę dyrektorów. Te zadania i obowiązki powinny być okresowo weryfikowane przez radę.
- Komitety powinny mieć zapewnione wystarczające zasoby do realizacji ich obowiązków.

- Niezależni nadzorujący członkowie rady powinni odgrywać ważną rolę w komitetach rady.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Komitet ds. nominacji może zostać ustanowiony, aby kierować procesem nominacji do rady oraz by przedstawiać radzie swoje rekomendacje. Rolą tego komitetu jest ocenianie równowagi umiejętności, wiedzy i doświadczenia reprezentowanego w radzie, jak również wśród członków zarządu. Na podstawie tej oceny, komitet przygotowuje opis funkcji i zdolności wymaganych na konkretnym stanowisku w radzie dyrektorów oraz sporządza plan sukcesji w zarządzie.

Komitet ds. wynagrodzeń jest odpowiedzialny za proponowanie wynagrodzeń dla wszystkich członków zarządu, wraz z uprawnieniami emerytalnymi. Komitet powinien także określać i monitorować poziom i strukturę wynagrodzenia wyższej kadry kierowniczej.

Rozsądnym rozwiązaniem może być połączenie (na wczesnym etapie) obowiązków komitetów ds. wynagrodzeń i ds. nominacji w jeden komitet.

Komitet audytu ma szczególnie ważną rolę w procesie monitorowania i nadzorowania większych przedsiębiorstw. Do głównych obowiązków komitetu audytu należą następujące:

- Czuwanie nad integralnością sprawozdań finansowych spółki
- Przeglądanie mechanizmów kontroli wewnętrznej i systemów zarządzania ryzykiem w spółce
- Monitorowanie i kontrolowanie skuteczności funkcji audytu wewnętrznego w spółce
- Przedstawianie zaleceń radzie, dotyczących wyznaczenia lub zmiany zewnętrznej firmy audytorskiej
- Zatwierdzanie wynagrodzenia i warunków zlecenia dla zewnętrznego audytora
- Ocenianie i monitorowanie niezależności i skuteczności działania zewnętrznego audytora
- Opracowanie i wdrożenie zasad dotyczących wykorzystywania zewnętrznego audytora do świadczenia usług innych niż audytorskie
- Nadzorowanie sytuacji związanej z ryzykiem, oraz monitorowanie procesów dotyczących zarządzania ryzykiem.

Z uwagi na dość techniczny charakter działalności komitetu audytu, rada powinna zadbać o to, aby przynajmniej jeden członek tego ko-

mitetu miał świeże i odpowiednie doświadczenie finansowe. W praktyce będzie to zapewne oznaczało, że dana osoba ma kwalifikacje w zakresie rachunkowości, oraz uzyskała odpowiednie doświadczenie finansowe podczas pracy jako audytor lub dyrektor finansowy. Większość członków komitetu audytu powinna być dyrektorami nadzorującymi, a najlepiej niezależnymi.

W spółkach, w których nie ma działu audytu wewnętrznego, komitet audytu powinien rozważyć czy istnieje taka potrzeba i przedstawić odpowiednie rekomendacje radzie dyrektorów.

Komitet audytu powinien także przeanalizować rozwiązania, z jakich mogą korzystać pracownicy spółki, aby w sposób poufny zgłaszać nieprawidłowości dotyczące sprawozdawczości finansowej, lub innych kwestii (*whistleblowing*).

Tylko przewodniczący komitetu i jego członkowie powinni mieć prawo obecności podczas posiedzeń komitetów rady. Inne osoby mogą brać w nich udział na zaproszenie komitetów.

Zasada 13: Rada powinna okresowo oceniać działania własne oraz działania poszczególnych dyrektorów.

Główne punkty:

- Zasady oraz stopień sformalizowania technik oceny wykorzystywanych przez radę powinny być dopasowane do skali oraz złożoności przedmiotu działalności spółki. Także w tym przypadku, dla mniejszych firm najlepszym rozwiązaniem będzie realizacja tego zadania w etapach.
- Przewodniczący rady powinien wykorzystać proces oceny aby uzyskać informacje zwrotne dotyczące skuteczności swojego kierowania radą.
- Sposób działania rady jako kolegialnego organu decyzyjnego powinien zostać poddany ocenie grupowej.
- Indywidualna ocena powinna zostać wykorzystana do wykazania, czy wszyscy członkowie rady wnoszą efektywny wkład w jej pracę oraz dowodzą zaangażowania w swoje role (dotyczy to także ilości poświęcanego czasu).
- Przewodniczący powinien wykorzystać wyniki oceny, chwalać radę za jej mocne strony i omawiając słabości oraz, tam gdzie jest to właściwe, sugerując wybór nowych członków rady lub starając się nakłonić obecnych dyrektorów do rezygnacji.

- Szczególną uwagę należy poświęcić ocenie współpracy z zarządem spółki.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Przewodniczący jest odpowiedzialny za współpracę z całą radą, w celu zapewnienia, iż działa ona jak sprawny zespół złożony z właściwych ludzi. Jego działalność jest kluczowa dla działania całej rady. Rada nie będzie funkcjonować prawidłowo, jeżeli przewodniczący niewystarczająco koncentruje się na jej procesach i zachowaniach.

Przewodniczący nie jest w stanie poprawić swojego działania, nie otrzymując szczerych i konstruktywnych informacji zwrotnych. Musi być otwarty na sugestie pozostałych członków rady, aby poprawić swoje działanie.

Istnieją różne sposoby na przeprowadzenie oceny działania rady, w tym samoocena, ocena moderowana przez osoby trzecie, oraz ocena przez pozostałych członków przed reelekcją do rady. Ocena rady, przeprowadzona przez niezależnych zewnętrznych ekspertów, będzie bardziej obiektywna niż samoocena. Ta wersja powinna być preferowana w miarę jak firma rośnie i rozwija się.

Ocena rady dyrektorów powinna służyć wywołaniu szczerzej dyskusji o tym, co w radzie przebiega właściwie, a co nie. Do zasadniczych kwestii, które powinny być objęte oceną, należą:

- Czy rozkład sił podczas posiedzeń rady jest odpowiedni?
- Czy działania zarządu są wystarczająco kwestionowane podczas posiedzeń rady?
- Czy w radzie występuje właściwa równowaga pomiędzy doświadczeniem a niezależnością?
- Czy rada właściwie wypełnia swoje obowiązki? Czy członkowie rady wyznaczają kierunki (porady i wskazówki dotyczące strategii) oraz monitorują działania spółki (kontrola i zarządzanie ryzykiem) oraz jej kierownictwa?
- Czy członkowie rady poświęcają wystarczająco dużo czasu i starają spółce oraz swoim obowiązkom?
- Czy członkowie rady mają adekwatny dostęp do informacji oraz porad?
- Czy rada dyrektorów utrzymuje wystarczające kontakty z akcjonariuszami i głównymi interesariuszami?
- Czy występują czynniki osobiste, które mogłyby przeszkodzić poszczególnym członkom rady w wypełnianiu ich obowiązków w sposób niezależny i obiektywny?

Ocena poszczególnych członków rady to bardzo delikatna kwestia, zwłaszcza że rada jest ciałem kolektywnym, złożonym z osób o równym statusie. Dlatego konieczne będzie bardzo ostrożne działanie, aby uniknąć możliwych konfliktów i frustracji. Również tutaj, przewodniczący lub zewnętrzny doradca może odegrać bardzo istotną rolę w pokonaniu przepaści pomiędzy indywidualnymi, poufnymi ocenami a bardziej ogólną dyskusją dotyczącą skuteczności, wynagrodzenia i składu rady.

Informacje zwrotne dla całej rady mogą być przekazywane przez przewodniczącego, lub przez zewnętrznego moderatora. Przewodniczący powinien także być w stanie przekazać niezbędne informacje zwrotne poszczególnym dyrektorom, aby zachęcić ich do samodoskonalenia. Przewodniczący rady powinien szkolić poszczególnych członków rady, stale przekazując im informacje zwrotne oraz wyznaczając ich do współpracy z innymi, aby poprawić dynamikę rady oraz pracę zespołową.

Rada powinna być także odpowiedzialna za dokonanie oceny dyrektora generalnego spółki. Przewodniczący powinien kierować tym procesem. Jedno możliwe podejście polega na poproszeniu dyrektora generalnego o przeprowadzenie samooceny i porównanie jej z informacjami uzyskanymi od innych dyrektorów, oraz wykorzystanie tych informacji w rozmowie oceniającej. Bardzo ważnym jest, aby w taką ocenę włączona była wzajemna ocena współpracy pomiędzy radą a zarządem.

Silny, niezależny przewodniczący jest w dobrej sytuacji do oceny pracy poszczególnych członków rady, oraz dyrektora generalnego lub najwyższego kierownika. Z drugiej strony, przewodniczący rady, który ma zbyt bliskie kontakty z zarządem, nie będzie wystarczająco obiektywny i wiarygodny podczas oceny członków zarządu. Dotyczy to także oceny działania przewodniczącego rady, w zestawieniu z prezesem spółki. Podkreśla to potrzebę zachowania przez przewodniczącego rady niezależności wobec dyrektora generalnego, lub też wyznaczenia innego dyrektora oraz/lub zaangażowania zewnętrznego moderatora do przeprowadzenia takiej oceny.

Formalny, lub prowadzony przez podmiot zewnętrzny, proces oceny członków rady dyrektorów ma sens tylko dla większych spółek nienotowanych. Pomimo to wszystkie spółki powinny rozumieć wagę okresowej oceny skuteczności działania rady jako organu decyzyjnego.

Zasada 14: Rada powinna przedstawiać zewnętrznym interesariuszom wyważoną oraz zrozumiałą ocenę sytuacji spółki oraz perspektyw jej rozwoju, jak również utworzyć odpowiedni program w celu ich zaangażowania.

Główne punkty:

- Rada powinna opublikować sprawozdanie roczne, odpowiadające potrzebom jej akcjonariuszy oraz pozostałych interesariuszy.

Praktyczne kwestie do rozważenia przez spółki nienotowane

Solidny system ujawniania informacji, wspierający ich przejrzystość, będzie głównym czynnikiem definiującym relację spółki z akcjonariuszami. Ujawniane informacje podnoszą publiczne zrozumienie struktury oraz działalności spółki, stosowanych przez nią zasad dotyczących ochrony środowiska oraz standardów etycznych, oraz jej relacji ze społecznością, w której działa.

Raport roczny jest bardzo ważnym sposobem komunikacji z interesariuszami (oraz z akcjonariuszami). Poza tradycyjną sprawozdawczością finansową, która jest obowiązkowa dla większości spółek działających w większości krajów, sprawozdania roczne mogą zawierać więcej informacji na następujące tematy korporacyjne:

- Określenie wizji spółki oraz jej wartości.
- Zarys strategii działania spółki oraz prawdopodobne ryzyka związane z tą strategią.
- Przegląd działań i wyników spółki, oraz ocena przyszłości środowiska gospodarczego, w którym działa.
- Określenie zasad ładu korporacyjnego spółki oraz zakres, w jakim dostosowała się do stosownego zbioru zasad ładu korporacyjnego, plus dodatkowe informacje dotyczące zarządzania spółką, takie jak:
 - o opis sposobu działania rady, w tym oświadczenie definiujące rodzaje decyzji przynależne radzie dyrektorów oraz te przekazane zarządowi;
 - o nazwiska wszystkich członków rady, w tym jej przewodniczącego, dyrektora generalnego spółki, przewodniczących i członków komitetów ds. nominacji, wynagrodzeń oraz audytu;
 - o nazwiska nadzorujących członków rady, których rada uważa za niezależnych, z podaniem uzasadnienia tej oceny w razie potrzeby;
 - o szczegółowe informacje o sposobie przeprowadzenia oceny rady, jej komitetów oraz poszczególnych członków.
- Zwięzłą informację o działaniach oraz projektach mających szczególne znaczenie dla interesariuszy.

Treść raportu rocznego będzie coraz ważniejsza w miarę rozwoju spółki.

Projekty związane z odpowiedzialnością społeczną biznesu mogą być głównym punktem zaangażowania dla interesariuszy. Powinny zostać zintegrowane z działaniami spółki oraz ujęte na liście celów strategicznych jej zarządu.

Bezpośrednia komunikacja pomiędzy dyrektorami a pracownikami może być skutecznym sposobem na przekazanie informacji do całej organizacji. Pomaga zapewnić, że wszyscy „mówią tym samym językiem”. W sytuacjach gdy komunikacja taka następuje z inicjatywy poszczególnych członków rady, kontakty powinny być zgodne z ogólną polityką „ładu wewnętrznego” opracowaną przez radę. Jeżeli taka polityka nie została opracowana, dobrą praktyką jest poinformowanie przewodniczącego rady oraz prezesa przed podjęciem jakichkolwiek działań.

Podczas wszystkich takich bezpośrednich spotkań z pracownikami, członkowie rady powinni podkreślać, że za zarządzanie spółką ostatecznie odpowiedzialny jest dyrektor generalny. Członkowie rady powinni zadbać o to, aby komunikować swoje zaufanie do zarządu spółki, oraz unikać omawiania szczegółowych kwestii dotyczących zarządzania z pracownikami, aby zmniejszyć ryzyko wysyłania niejednoznacznych komunikatów.

Rada dyrektorów może ułatwić komunikację, wyznaczając osobę do kontaktów, z którą interesariusze będą mogli omawiać dowolne tematy. W okresach wprowadzania zmian w spółce, użytecznym rozwiązaniem może być regularne komunikowanie się rady z interesariuszami, aby wyjaśnić zachodzące wydarzenia. Na przykład, interesariusze spółki rozważającej poważną ekspansję lub redukcję kosztów, albo połączenie z inną spółką, mogą chcieć spotkać się z radą dyrektorów, aby omówić strategię proponowaną dla nowej organizacji.

Interesariusze - do których należą poszczególni pracownicy oraz organy ich reprezentujące - powinni być w stanie otwarcie informować radę o niepokojących, zauważonych przypadkach nielegalnego lub nieetycznego działania. Ich prawa w żaden sposób nie powinny zostać naruszone w odwecie. Nieetyczne i nielegalne działania członków kierownictwa spółki mogą nie tylko naruszać prawa jej interesariuszy, lecz także być szkodliwe dla reputacji spółki, powodując wyższe ryzyko przyszłych zobowiązań finansowych. Dlatego też dla spółki korzystnym jest wprowadzenie procedur i zapewnienie bezpiecznego przyjmowania skarg od interesariuszy.

ecoDa reprezentuje 10 krajowych Instytutów Dyrektorów:



Institute of Directors
www.iod.com



Polski Instytut Dyrektorów
www.pid.org.pl



GUBERNA
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

Instituut Voor Bestuurders
Institut des Administrateurs
www.guberna.be



Institut Luxembourgeois
des Administrateurs
www.ila.lu



Instituto de Consejeros
- Administradores
www.iconsejeros.com



The Finnish Association
of Professional Board Members
www.hallitusammattilaiset.fi



SLOVENIAN
DIRECTORS'
ASSOCIATION

Slovenian Directors' Association
www.zdruzenje-ns.si



Czech Institute
of Directors

Czech Institute of Director
www.ciod.cz



Institut Français des Administrateurs

Institut Francais des Administrateurs
www.ifa-asso.com



Hrvatska udruga certificiranih
članova nadzornih odbora

HUCNO
www.hucno.hr

Wszystkie wymienione instytuty przywiązują wielką wagę do rozwoju zawodowego dyrektorów oraz oferują programy szkoleniowe członkom krajowych rad dyrektorów.

Biorą udział w opracowywaniu Zasad Dobrej Praktyki Ładu Korporacyjnego.



BANK
GOSPODARSTWA
KRAJOWEGO

Pewny partner

Zmieniamy plany w inwestycje

Jedyny bank państwowy w Polsce

- Od 1924 roku Bank Gospodarstwa Krajowego jako państwowa instytucja finansowa wspiera rozwój społeczno – gospodarczy Polski.
- Specjalizujemy się w zarządzaniu funduszami celowymi. Realizujemy projekty unijne oraz rządowe programy społeczno – gospodarcze, a także finansujemy rozwój przedsiębiorstw.
- Wieloletnie doświadczenie sprawia, że jesteśmy wiarygodnym partnerem biznesowym dla samorządów, przedsiębiorców i klientów indywidualnych, którzy są odbiorcami programów rządowych.

Bank Gospodarstwa Krajowego zapewnia wsparcie dla rozwoju:

- infrastruktury
- budownictwa
- ochrony środowiska
- przedsiębiorczości
- innowacji
- eksportu

COMPLEXITY ACCELERATING
 DECENTRALIZATION • CONVERGENCE OF STANDARDS
CAPITALISM 2.0
 FAIR VALUE • REVENUE RECOGNITION • GLOBAL TILT
 STAKEHOLDER MANAGEMENT • HTML 5 • ON/OFF BALANCE SHEET
INCREASING SCRUTINY
 SECURITY OF SUPPLY • AUSTERITY BUDGETS • CULTURAL
 SOCIAL NETWORKS • REMUNERATION • HIGH-SPEED RAIL • EMPLOYMENT LEGISLATION
 FCPA • PUBLIC v PRIVATE • INTELLECTUAL PROPERTY
FINANCIAL REFORM
 OFFSHORE/ONSHORE • TAX RATES IN MOTION • DOUBLE DIP
 PENSION GAP • INFRASTRUCTURE • FRONTIER
G-CHINA • INVEST
 SHAREHOLDER ACTIVISM • IFRS
 DEBT OVERHANG • DOLLAR/YUAN • OIL PRICE • CREDIT RATING DOWNGRADES
 POLITICAL INSTABILITY • EUROZONE
TECHNOLOGY
SUSTAINABLE ENERGY
 THE COST BOOMERANG • INFLATION • ECONOMICS
EMERGING MARKETS
 SARBOX • US RECOVERY
 DELEVERAGING • RESEARCH AND DEVELOPMENT
 CURRENCY VOLATILITY
INDIA • CSR
 RADICAL TRANSPARENCY
 INNOVATION • DEMOGRAPHICS • BRIC ECONOMIES
 COMPETITION INTENSIFYING
OUTSOURCE
 GOVERNMENT DEBT • CONSUMER SPENDING
 COUNTERPARTY RISK
 THE GLOBAL MARKET PLACE
HEALTHCARE
 CORPORATE GOVERNANCE • G20 • REFORMS
 SECURITY OF SUPPLY
DEFLATION
 CAPITAL FLOWS • COMMODITIES
 CLIMATE CHANGE
 REGULATION PROLIFERATING
BASEL II
 GLOBAL TAX
 CROSS-BORDER SUPPLY CHAINS
 REPUTATIONAL RISK
SKILLS

Complexity is accelerating.
How you react will define
performance, success and
reputation. KPMG professionals
help you cut through the new
complexity, to a more profitable
and sustainable future.

KPMG in Poland

Warszawa • Poznań • Katowice
 Gdańsk • Kraków • Wrocław

kpmg.pl



cutting through complexity

Polski Instytut Dyrektorów służy
corporate governance
– „ładowi korporacyjnemu” –

Inspiruje i krzewi dobre praktyki na rynku kapitałowym,
wspomaga doskonalenie wiedzy zarządów i rad nadzorczych,
krzewi klimat sprzyjający zaufaniu do rynku i jego instytucji.

• **PRZEJRZYSTE ZASADY** •
• **WYSOKIE STANDARDY** •
• **DOBRE PRAKTYKI** •

PID działa w formie fundacji non profit. Jej działalność finansowana jest przez Mecenasów i Uczestników Fundacji oraz ze środków pozyskiwanych z własnej działalności gospodarczej.

Najważniejsze przedsięwzięcia:

- **kwartalnik „Przegląd Corporate Governance”** – jedyne w Polsce pismo poświęcone tej problematyce, adresowane głównie do praktyków.
- **Akademia PID** – prowadzone przez wybitnych wykładowców konferencje, warsztaty i konsultacje o corporate governance i zarządzaniu.
- **Konferencje CORPORATE GOVERNANCE** – historyczny cykl spotkań środowiska, zapoczątkowany w 1999 roku.
- **Seminaria** – otwarte dla rynku, organizowane w rytmie codwutygodniowym spotkania na temat najbardziej aktualnych aspektów corporate governance w Polsce i na świecie.
- **Dobre praktyki komitetu audytu** – zbiór zasad adresowanych do jednostek zainteresowania publicznego.
- **Korpus PID** - lista kandydatów na profesjonalnych członków rad nadzorczych oraz lista kandydatów na członków komitetów audytu.
- **Stanowiska PID** wobec istotnych problemów rynku giełdowego.
- **Badania** nad działalnością spółek, zwłaszcza ich rad nadzorczych, prowadzone pod patronatem PID przez uznanych specjalistów.
- **Udział** w pracach Europejskiej Konfederacji Stowarzyszeń Dyrektorów (ecoDa).

Uczestnictwo w Fundacji PID daje m.in.:

- realny wpływ na działalność Instytutu;
- możliwość udziału w seminariach PID;
- 50% zniżkę w opłatach za udział w konferencjach, warsztatach, szkoleniach i konsultacjach PID;
- gratisową prenumeratę kwartalnika „Przegląd Corporate Governance”.



Szybko, szybciej, GET IT!

Profesjonalne tłumaczenia w ekspresowym tempie to efekt połączenia nowoczesnej technologii ze specjalistyczną wiedzą tłumaczy. Dzięki ekspresowej realizacji specjalistycznych projektów zyskujesz swobodę działania w biznesie.

Partnerzy Wydania:

