
Komitety

rad nadzorczych

Dorota Dobija, Izabela Kołodkiewicz, Iwona Cieślak, Karol Klimczak



Oficyna
a Wolters Kluwer business

Komitety

rad nadzorczych

Dorota Dobija, Izabela Kołodkiewicz,
Iwona Cieślak, Karol Klimczak

Warszawa 2011



Oficyna
a Wolters Kluwer business

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

Autorzy rozdziałów:

Rozdział 2, 3 – *Dorota Dobija*

Rozdział 1, 4 – *Izabela Koładkiewicz*

Rozdział 5 – *Iwona Cieślak*

Rozdział 6 – *Karol Klimczak*

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

Recenzenci

Prof. dr hab. Wojciech A. Nowak

Prof. dr hab. Stanisław Rudolf

Prof. dr hab. Dariusz Zarzecki

Projekt graficzny okładki i zdjęcie

Barbara Widlak

Wydawca

Michał Krawczyk

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Dariusz Godoś

Redakcja, korekty i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2011

All rights reserved.

ISBN 978-83-264-1341-4

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

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

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

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

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

0 autorach

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

dobija@kozminski.edu.pl

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

izabela@kozminski.edu.pl

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

iwonac@kozminski.edu.pl

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

kmklim@kozminski.edu.pl

Kluczowe pojęcia i definicje

Rada dyrektorów (Board of Directors)

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

Rada nadzorcza (Supervisory Board)

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

Komitety audytu (Audit Committee)

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

Komitet wynagrodzeń (Remuneration Committee)

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

Komitet nominacji (Succession Committee)

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

Niezależny członek rady (*independent board member*)

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

Niezależność rady (*board's independence*)

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

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

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

Rewizja finansowa (*external auditing, auditing*)

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

Biegły rewident (*external auditor, auditor*)

Audytór zewnętrzny badający sprawozdania finansowe spółki.

Kontrola wewnętrzna (*internal control*)

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

Perki (*perks*)

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

Wstęp

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Autorzy

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

D.S. Sharma (2006, s. 95): – „w literaturze z zakresu rachunkowości i finansów efektywna rada to zazwyczaj taka, która jest zdolna do zapewnienia nadzoru nad kadrą zarządzającą i która będzie minimalizowała potencjalne różnice interesów występujące między akcjonariuszami a kadrą zarządzającą, – zdolność do nadzoru warunkowana jest niezależnością rady”
Business Roundtable Principles (BRT, 2002), za D.S. Sharma (2006, s. 96): – „aby efektywnie wykonywać swoje obowiązki, rada powinna posiadać wiedzę, doświadczenie i umiejętności w zakresie takich funkcjonalnych obszarów, jak: rachunkowość i finanse, marketing, prawo, jak również mieć doświadczenie w sektorze, w jakim działa spółka, które pozwoli na zrozumienie specyficznych zjawisk i wyzwań, jakie ze sobą niosą”
D.S. Sharma (2006, s. 97): – „efektywna rada to rada niezależna od kadry zarządzającej i kompetentna”
E.E. Lawler i D. Finegold (2006, s. 112): – „od korporacyjnej rady oczekuje się skuteczności w wielu obszarach, które wpływają na wyniki działań korporacji. Do tych obszarów należy: ♦) tworzenie długoterminowej strategii; ♦) planowanie sukcesji prezesa; ♦) utrzymywanie równowagi interesów różnych grup interesariuszy; ♦) identyfikowanie możliwych zagrożeń i szans krytycznych dla przyszłości spółki; ♦) doradzanie w decyzjach dotyczących transakcji fuzji czy akwizycji; ♦) monitorowanie wyników finansowych spółki; ♦) zapewnienie etycznych zachowań w spółce”
National Association of Corporate Directors (NACD; część: III. Director Competency & Commitment; USA, 2008, s. 7): – „efektywność rady zależy od kompetencji i zaangażowania indywidualnych jej członków oraz ich zdolności do pracy jako grupy. Podstawą zaś jest zrozumienie roli pełnomocnika (<i>the fiduciary role</i>) i podstawowych zasad, w tym zasady dbałości, lojalności i dobrej wiary (...) Ponadto skuteczna rada powinna zapewnić różnorodny zbiór umiejętności, doświadczeń oraz punktów widzenia (opinii) jak również tworzyć środowisko pozwalające na osiągnięcie konsensusu po dyskusji przeprowadzonej z uwzględnieniem różnych punktów widzenia”
The Combined Code; Section B: Effectiveness (UK, 2010, s. 6): – „Aby rada i jej komitety mogły wykonywać swoje obowiązki efektywnie, powinny posiadać odpowiednią równowagę umiejętności, doświadczeń, niezależności oraz wiedzę na temat spółki, – zaproszenie nowych dyrektorów – członków rady, powinno odbywać się zgodnie z formalnymi i przejrzystymi procedurami, – wszyscy dyrektorzy powinni być zdolni do takiego zaangażowania czasowego, które pozwoliłoby im na odpowiedzialne wykonywanie ich obowiązków, – wszyscy dyrektorzy powinni po wejściu do rady zostać wprowadzeni w jej prace oraz powinni regularnie uaktualniać i odświeżać swoje umiejętności oraz wiedzę, – rada powinna otrzymywać w odpowiednim czasie informacje, ich forma oraz odpowiednia jakość powinna umożliwić wypełnianie jej obowiązków, – rada powinna dokonywać formalnej i rygorystycznej oceny swojej własnej pracy, pracy komitetów oraz indywidualnych dyrektorów”
Core Principles of Accountable Corporate Governance (CalPERS, 2007, s. 11): – „efektywny członek rady, oprócz umiejętności, które są adekwatne do potrzeb rady i które umożliwiają koncentrację uwagi rady na optymalizacji wyników z operacyjnej działalności spółki oraz zwrotu dla właścicieli akcji (<i>shareowners</i>), powinien być zaangażowany w te działania zarówno pod względem czasu, jak i włożonego wysiłku, – każdy dyrektor powinien pasować do zbioru umiejętności wymaganych przez radę, co jest warunkiem koniecznym do koncentracji uwagi rady na optymalizacji wyników operacyjnych spółki. Zaden z dyrektorów nie ma możliwości wykorzystania swego potencjału jako efektywny członek rady bez zaangażowania czasu i energii. Dlatego też korporacyjne rady powinny dysponować efektywnymi środkami do oceny wyników pracy pojedynczych dyrektorów”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.