

Grzegorz Domański ■ Magdalena Jagielska

# Rada nadzorcza spółki akcyjnej

Powoływanie, kompetencje,  
funkcjonowanie – aspekty prawne



LEX

a Wolters Kluwer business

■■■ | Domański Zakrzewski Palinka



Grzegorz Domański ■ Magdalena Jagielska

# Rada nadzorcza spółki akcyjnej

Powoływanie, kompetencje,  
funkcjonowanie – aspekty prawne

**Podręcznik praktyczny  
z wzorami dokumentów**



**LEX**

a Wolters Kluwer business

**Warszawa 2011**

Wydawca:  
Grzegorz Jarecki

Redaktor prowadzący:  
Joanna Maż

Opracowanie redakcyjne:  
Marcin Trepczyński

Skład, łamanie:  
Marta Krysińska-Kudlak

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

ISBN 978-83-264-1359-9  
ISSN 1897-4392

Wydane przez:  
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek  
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a  
tel. (22) 535 80 00, (22) 535 82 00  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
Księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

## Spis treści

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wykaz skrótów</b> .....                                                                                        | 9  |
| <b>Wstęp</b> .....                                                                                                | 11 |
| <b>Rozdział I</b>                                                                                                 |    |
| <b>Nadzór w spółce akcyjnej</b> .....                                                                             | 13 |
| 1. Nadzór a kontrola .....                                                                                        | 13 |
| 2. Uprawnienia rady nadzorczej do informacji o spółce .....                                                       | 15 |
| 3. Sposoby wykonywania zadań przez radę nadzorczą .....                                                           | 17 |
| 3.1. Kolegialny nadzór i indywidualna kontrola .....                                                              | 17 |
| 3.2. Komórki kontrolne rady nadzorczej .....                                                                      | 20 |
| 3.3. Eksperti zewnętrzni .....                                                                                    | 25 |
| <b>Rozdział II</b>                                                                                                |    |
| <b>Kształtowanie składu osobowego rady nadzorczej</b> .....                                                       | 27 |
| 1. Uwagi wstępne .....                                                                                            | 27 |
| 2. Zdolność do pełnienia funkcji członka rady .....                                                               | 28 |
| 3. Pożądane cechy członka rady .....                                                                              | 37 |
| 4. Liczba członków rady .....                                                                                     | 42 |
| 5. Powoływanie i odwoływanie członków rady .....                                                                  | 45 |
| 6. Kadencja i mandat .....                                                                                        | 54 |
| 7. Wynagrodzenie .....                                                                                            | 62 |
| <b>Rozdział III</b>                                                                                               |    |
| <b>Kompetencje rady nadzorczej</b> .....                                                                          | 67 |
| 1. Uwagi wstępne .....                                                                                            | 67 |
| 2. Ocena rocznych sprawozdań spółki oraz wniosków zarządu<br>dotyczących podziału zysku lub pokrycia straty ..... | 72 |
| 3. Kształtowanie składu zarządu .....                                                                             | 80 |
| 4. Ustalanie wynagrodzenia członków zarządu .....                                                                 | 84 |

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. Reprezentowanie spółki w umowach i sporach pomiędzy spółką a członkiem jej zarządu.....                                              | 89  |
| 6. Wyrażanie zgody na zajmowanie się przez członków zarządu interesami konkurencyjnymi oraz uczestniczenie w spółce konkurencyjnej..... | 92  |
| 7. Uchwalanie lub zatwierdzanie regulaminu zarządu.....                                                                                 | 94  |
| 8. Zwoływanie walnego zgromadzenia.....                                                                                                 | 95  |
| 9. Zaskarżanie uchwał walnego zgromadzenia.....                                                                                         | 98  |
| 10. Wyrażanie zgody na wypłatę zaliczki na poczet dywidendy .....                                                                       | 101 |
| 11. Pozostałe kompetencje rady nadzorczej.....                                                                                          | 104 |

## Rozdział IV

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Podejmowanie uchwał przez radę nadzorczą.....</b>               | <b>111</b> |
| 1. Uwagi wstępne .....                                             | 111        |
| 2. Podejmowanie przez radę nadzorczą uchwał na posiedzeniu.....    | 112        |
| 3. Podejmowanie przez radę nadzorczą uchwał poza posiedzeniem..... | 134        |

## Rozdział V

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Odpowiedzialność członków rady nadzorczej (zarys problematyki).....</b> | <b>141</b> |
| 1. Odpowiedzialność cywilna.....                                           | 141        |
| 2. Odpowiedzialność karna .....                                            | 155        |
| 3. Odpowiedzialność administracyjna .....                                  | 168        |

## WZORY

|                                                                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Statut .....                                                                                                                                               | 175 |
| 2. Regulamin rady nadzorczej.....                                                                                                                             | 183 |
| 3. Oświadczenie w sprawie wyrażenia zgody na pełnienie funkcji członka rady nadzorczej oraz dodatkowe oświadczenia kandydata na członka rady nadzorczej ..... | 195 |
| 4. Oświadczenie zawierające wskazanie danych kontaktowych .....                                                                                               | 197 |
| 5. Wniosek o zwołanie posiedzenia rady nadzorczej.....                                                                                                        | 198 |
| 6. Zaproszenie na posiedzenie rady nadzorczej.....                                                                                                            | 199 |
| 7. Zgłoszenie chęci uczestnictwa w posiedzeniu rady nadzorczej za pośrednictwem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość.....                   | 200 |
| 8. Karta do głosowania tajnego .....                                                                                                                          | 201 |
| 9. Protokół z posiedzenia rady nadzorczej.....                                                                                                                | 202 |

|                                                                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10. Zawiadomienie o głosowaniu poza posiedzeniem rady nadzorczej w trybie pisemnym .....                                                                                      | 204 |
| 11. Protokół z głosowania poza posiedzeniem rady nadzorczej – tryb pisemny .....                                                                                              | 206 |
| 12. Zawiadomienie o głosowaniu poza posiedzeniem rady nadzorczej przy użyciu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość .....                                     | 207 |
| 13. Protokół z głosowania poza posiedzeniem rady nadzorczej przy użyciu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość .....                                          | 209 |
| 14. Rezygnacja z pełnienia funkcji członka rady nadzorczej .....                                                                                                              | 210 |
| 15. Uchwała w sprawie wyboru przewodniczącego i wiceprzewodniczącego rady nadzorczej .....                                                                                    | 211 |
| 16. Uchwała w sprawie utworzenia komitetu audytu .....                                                                                                                        | 212 |
| 17. Uchwała w sprawie delegowania członka rady nadzorczej do samodzielnego pełnienia czynności nadzorczych .....                                                              | 214 |
| 18. Uchwała w sprawie przygotowania opinii .....                                                                                                                              | 215 |
| 19. Uchwała w sprawie oceny sprawozdania zarządu z działalności spółki, sprawozdania finansowego spółki oraz wniosku zarządu dotyczącego podziału zysku/pokrycia straty ..... | 216 |
| 20. Uchwała w sprawie oceny sytuacji spółki, z uwzględnieniem oceny systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki .....                     | 218 |
| 21. Uchwała w sprawie oceny pracy rady nadzorczej .....                                                                                                                       | 222 |
| 22. Uchwała w sprawie sprawozdania z działalności rady nadzorczej .....                                                                                                       | 226 |
| 23. Uchwała w sprawie powołania prezesa zarządu .....                                                                                                                         | 228 |
| 24. Uchwała w sprawie odwołania członka zarządu .....                                                                                                                         | 229 |
| 25. Uchwała w sprawie zawieszenia w czynnościach członka zarządu .....                                                                                                        | 230 |
| 26. Uchwała w sprawie delegowania członka rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członka zarządu .....                                                            | 231 |
| 27. Uchwała w sprawie przywrócenia w czynnościach zawieszonego członka zarządu .....                                                                                          | 232 |
| 28. Uchwała w sprawie umów z członkami zarządu .....                                                                                                                          | 233 |
| 29. Uchwała w sprawie wyrażenia zgody na udział członka zarządu w spółce konkurencyjnej .....                                                                                 | 234 |

|                                                                                                  |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 30. Uchwała w sprawie zatwierdzenia regulaminu zarządu .....                                     | 235     |
| 31. Uchwała w sprawie uchwalenia regulaminu<br>rady nadzorczej.....                              | 236     |
| 32. Uchwała w sprawie zwołania nadzwyczajnego<br>walnego zgromadzenia.....                       | 237     |
| 33. Uchwała w sprawie zaskarżenia uchwały walnego<br>zgromadzenia.....                           | 238     |
| 34. Uchwała w sprawie zaopiniowania wniosku zarządu<br>do walnego zgromadzenia.....              | 239     |
| 35. Uchwała w sprawie wyrażenia zgody na wypłatę zaliczki<br>na poczet dywidendy.....            | 240     |
| 36. Uchwała w sprawie wyrażenia zgody na zawarcie istotnej<br>umowy z podmiotem powiązanym ..... | 241     |
| 37. Uchwała w sprawie wyrażenia zgody na udzielenie prokury.....                                 | 242     |
| 38. Uchwała w sprawie wyrażenia zgody na nabycie<br>nieruchomości .....                          | 243     |
| 39. Uchwała w sprawie wyrażenia zgody na zaciągnięcie<br>zobowiązania.....                       | 244     |
| 40. Uchwała w sprawie zatwierdzenia planu ekonomiczno-<br>-finansowego .....                     | 245     |
| 41. Uchwała w sprawie wyboru podmiotu uprawnionego do<br>badania sprawozdań finansowych .....    | 246     |
| <br><b>Bibliografia .....</b>                                                                    | <br>247 |
| <b>Indeks rzeczowy .....</b>                                                                     | 253     |



# Wykaz skrótów

## Źródła prawa

- k.c. – ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.)
- k.h. – rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 czerwca 1934 r. – Kodeks handlowy (Dz. U. Nr 57, poz. 502 z późn. zm.)
- k.k. – ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553 z późn. zm.)
- k.p. – ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.)
- k.p.a. – ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (tekst jedn.: Dz. U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1071 z późn. zm.)
- k.p.c. – ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz. U. Nr 43, poz. 296 z późn. zm.)
- k.p.k. – ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (Dz. U. Nr 89, poz. 555 z późn. zm.)
- k.s.h. – ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.)
- p.p.s.a. – ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz. U. Nr 153, poz. 1270 z późn. zm.)
- u.b.r.s. – ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym (Dz. U. Nr 77, poz. 649)
- u.o.i.f. – ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz. U. Nr 183, poz. 1538 z późn. zm.)
- u.o.p. – ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (tekst jedn.: Dz. U. z 2009 r. Nr 185, poz. 1439 z późn. zm.)

- u.r. – ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn.: Dz. U. z 2009 r. Nr 152, poz. 1223 z późn. zm.)
- ustawa o KRS – ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (tekst jedn.: Dz. U. z 2007 r. Nr 168, poz. 1186 z późn. zm.)

## **Czasopisma**

- Dz. U. – Dziennik Ustaw
- MP – Monitor Prawniczy
- NRK – Nasz Rynek Kapitałowy
- PCG – Przegląd Corporate Governance
- PiP – Państwo i Prawo
- PPH – Przegląd Prawa Handlowego
- Pr. Bank. – Prawo Bankowe
- Prok. i Pr. – Prokuratura i Prawo
- PS – Prawo Spółek
- PUG – Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego
- PZ – Problemy Zarządzania

## **Zbiory orzecznictwa**

- OSN – Orzecznictwo Sądu Najwyższego
- OSNC – Orzecznictwo Sądu Najwyższego, Izba Cywilna
- OSNCP – Orzecznictwo Sądu Najwyższego, Izba Cywilna i Pracy
- OSNKW – Orzecznictwo Sądu Najwyższego, Izba Karna i Wojskowa
- OSNP – Orzecznictwo Sądu Najwyższego, Izba Pracy
- OSP – Orzecznictwo Sądów Polskich

## **Inne**

- GPA – Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie
- GUS – Główny Urząd Statystyczny
- SN – Sąd Najwyższy
- SA – Sąd Apelacyjny

## Wstęp

Celem podręcznika jest dostarczenie akcjonariuszom i członkom organów spółek akcyjnych zestawu podstawowych informacji prawnych na temat powoływania, kompetencji i funkcjonowania rady nadzorczej, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb praktyki. Podręcznik przeznaczony jest przede wszystkim dla osób niebędących prawnikami albo niespecjalizujących się w prawie spółek handlowych. Może on być również pomocniczo wykorzystywany w nauczaniu problematyki ładu korporacyjnego na wydziałach prawa, ekonomii i zarządzania.

Model nadzoru w spółce akcyjnej stanowi ustawowy wzór dla ukształtowania tej funkcji w innych spółkach handlowych. Z tego względu, a także z uwagi na potrzebę zachowania przejrzystości wykładu, autorzy zdecydowali się ograniczyć zakres podręcznika do problematyki rady nadzorczej w spółce akcyjnej. Wskazówki niniejszego opracowania mogą być jednak – z pewną ostrożnością – wykorzystywane w odniesieniu do rad nadzorczych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek komandytowo-akcyjnych.

Autorzy skoncentrowali się na przedstawieniu uwarunkowań prawnych zagadnień dotyczących kształtowania składu osobowego rady nadzorczej, ustawowych i statutowych kompetencji (uprawnień) rady oraz problematyki funkcjonowania rady, czyli organizacji jej posiedzeń oraz procesu podejmowania przez radę uchwał. Podręcznik, oprócz wzoru statutu spółki akcyjnej i regulaminu rady nadzorczej (które mogą być wykorzystywane zarówno w spółce publicznej, jak i prywatnej), obejmuje kilkadziesiąt wzorów innych dokumentów korporacyjnych. Wzory te powinny ułatwić pracę rady nadzorczej, zwłaszcza takiej, która nie jest w stanie korzystać ze stałego doradztwa prawników – specjalistów prawa handlowego. Aby ułatwić korzystanie z podręcznika, opracowanie otwiera rozdział przedstawiający ogólne pojęcia nadzoru i kontroli w spółce akcyjnej oraz sposoby

działania rady nadzorczej, kończy zaś zarys problematyki odpowiedzialności członków rady, pomagający nadzorcom wyznaczyć granicę pomiędzy zachowaniem dozwolonym a prowadzącym do odpowiedzialności cywilnej, karnej i administracyjnej. Indeks rzeczowy zawiera wybrane pojęcia, do których trudniej byłoby czytelnikowi dotrzeć przy użyciu spisu treści.

Podręcznik jest podsumowaniem prac naukowych Zakładu Cywilnoprawnych Problemów Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz własnych spostrzeżeń praktycznych autorów, w tym zwłaszcza z obszaru obsługi prawnej organów spółek akcyjnych przez kancelarię prawniczą Domański Zakrzewski Palinka sp.k.

Opracowanie uwzględnia stan prawny na dzień 30 września 2010 r.

*Dr hab. Grzegorz Domański*  
*Dr Magdalena Jagielska*

# Rozdział I

## Nadzór w spółce akcyjnej

### 1. Nadzór a kontrola

Akcjonariusze nie są uprawnieni do indywidualnej kontroli spółki. Przysługujące im ograniczone prawo do informacji nie obejmuje wglądu do ksiąg i dokumentów spółki, żądania od pracowników wyjaśnień, czy dokonywania rewizji stanu majątku<sup>1</sup>. Nadzór nad działalnością spółki akcyjnej został powierzony obligatoryjnemu organowi tej spółki – radzie nadzorczej<sup>2</sup>.

Efektywne zarządzanie spółkami powinno być skorelowane z odpowiednio działającym systemem kontroli i nadzoru. Nadzór nie jest tożsamy z kontrolą. Pojęcie nadzoru jest szersze od pojęcia kontroli. Nadzór zawiera bowiem w sobie dwa elementy: kontrolę rozumianą jako badanie zgodności danego postępowania z określonym wzorcem oraz możliwość ingerencji w proces podejmowania decyzji.

Nietrudno zauważyć, że kontrola jest nieodłącznym składnikiem każdej celowej i zorganizowanej pracy ludzkiej. Kontrola ma za zadanie podnieść sprawność działania. Można ją określić jako proces, na który składają się następujące etapy: badanie stanu rzeczywistego, porównanie tego stanu z wzorcem lub określoną normą postępowania oraz analiza ewentualnych różnic i sformułowanie wniosków<sup>3</sup>. W literaturze przedmiotu eksponowane

---

<sup>1</sup> Zob. art. 428–429 k.s.h.

<sup>2</sup> Zob. art. 381 k.s.h. Zgodnie z przepisami ustawy z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (Dz. U. Nr 62, poz. 551 z późn. zm.), w spółce europejskiej może być przyjęty tzw. system monistyczny, w którym rada nadzorcza, jako organ spółki akcyjnej, nie występuje.

<sup>3</sup> Zob. S. Kałużny, *Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997, s. 17–19.

są dwie podstawowe funkcje kontroli: funkcja ochronna (zabezpieczająca przed obniżeniem sprawności działania przedsiębiorstwa) oraz funkcja kreatywna (pobudzająca i inicjująca zachowania zmierzające ku podnoszeniu sprawności funkcjonowania danej jednostki)<sup>4</sup>. Kontrola uprawnia do wglądu w czyjąś działalność oraz do żądania informacji i wyjaśnień. Nadzór rozszerza kontrolę o trudne do przecenienia uprawnienie, jakim jest możliwość podejmowania decyzji wiążących kontrolowanego<sup>5</sup>.

Kontrola jest częścią nadzoru, ponieważ skuteczny nadzór wymaga badania i oceny faktów dotyczących kontrolowanych jednostek. Nadzór obejmuje zawsze kontrolę, natomiast kontrola nie musi być związana ze stosowaniem środków nadzorczych. Zarówno nadzór, jak i kontrola zmierzają do realizacji tego samego celu, którym jest zapewnienie prawidłowego działania kontrolowanego podmiotu. Sformułowanie wniosków pokontrolnych kończy proces kontroli, podjęcie działań korygujących rozpoczyna wykonywanie funkcji nadzorczych<sup>6</sup>.

Nadzór zazwyczaj łączy się ze współodpowiedzialnością nadzorującą za działania podmiotów nadzorowanych. Kontroler nie ponosi takiej odpowiedzialności, gdyż nie uczestniczy aktywnie w działalności prowadzonej przez kontrolowaną jednostkę. Nadzór jest instytucją prawną, zaś kontrola zespołem czynności sprawdzających, pozwalających realizować funkcję nadzoru. Czynności kontrolne są więc czynnościami faktycznymi, czynności nadzorcze zaś – prawnymi, czyli podejmowanymi bezpośrednio w celu wywołania określonych skutków prawnych<sup>7</sup>.

Warto podkreślić, że istnienia nadzoru nie można domniemywać. Funkcja nadzoru jest limitowana prawem, bowiem nadzór istnieje wówczas, gdy tak stanowią przepisy prawne oraz w zakresie wyznaczonym tymi przepisami. Limity dotyczą zakresu podmiotowego nadzoru, kryteriów ingerencji w działalność nadzorowanego oraz środków oddziaływania na podmiot nadzorowany<sup>8</sup>.

W literaturze nie ma zgodności co do tego, które z uprawnień rady nadzorczej można uznać za dominujące. Jedni uważają, że rada nadzor-

---

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 34.

<sup>5</sup> Zob. A.W. Wiśniewski, *Prawo o spółkach. Podręcznik praktyczny*, t. 3, *Spółka akcyjna*, Warszawa 1993, s. 181–182.

<sup>6</sup> J. Starościak, *Prawo administracyjne*, Warszawa 1978, s. 349 i n.

<sup>7</sup> A. Opalski, *Rada nadzorcza w spółce akcyjnej*, Warszawa 2006, s. 59 i n. oraz przytoczona tam literatura.

<sup>8</sup> J. Jagielski, *Kontrola administracji publicznej*, Warszawa 1999, s. 11.

cza jest przede wszystkim organem kontrolnym<sup>9</sup>. Inni sądzą natomiast, że analizując kompetencje rady nadzorczej bardziej wypada mówić o systemie nadzoru i oceny niż o systemie kontroli<sup>10</sup>. Wskazana kwestia nie wydaje się być jednak zasadnicza. Z praktycznego punktu widzenia warto natomiast zaznaczyć, że rada nadzorcza nie może wydawać zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki, gdyż to zarząd jest organem odpowiedzialnym za zarządzanie, i to on ponosi odpowiedzialność za podjęte przez siebie decyzje<sup>11</sup>. Wskazana zasada nie oznacza, że rada nadzorcza nie może formułować pod adresem zarządu żadnych postulatów dotyczących prowadzenia spraw spółki – w określonych sytuacjach stanowi to wręcz jej obowiązek. Sugestie, opinie czy wnioski rady podlegają jednak swobodnej ocenie organu zarządzającego, który nie jest zobligowany do ich uwzględnienia. Niemniej należy mieć na uwadze, że ignorowanie postulatów rady może skutkować odpowiedzialnością organizacyjną, powodującą zawieszenie lub odwołanie zarządców z pełnionych przez nich funkcji.

## 2. Uprawnienia rady nadzorczej do informacji o spółce

Kontrola i nadzór nie spełnią swej funkcji, o ile nie zostaną połączone z odpowiednio działającym systemem informacyjnym. W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania podkreśla się, że pożądane w procesie decyzyjnym informacje powinny być m.in.: kompletne, bezstronne, oparte na faktach (nie zaś emocjach), zrozumiałe dla odbiorcy, uczciwe, wiarygodne oraz odpowiednio uzasadnione<sup>12</sup>. Wskazaną „listę” warto uzupełnić o wymóg terminowości. Dla rady nadzorczej duże znaczenie ma bowiem również i to, by jej członkowie pozyskiwali informacje we właściwym czasie. Za cenną zaletę informacji okresowych (niezbędnych w procesie efektywnego prowadzenia nadzoru i kontroli) należy ponadto uznać ich porównywalność z danymi za poprzednie okresy, a co jest z tym związane – kon-

<sup>9</sup> A.W. Wiśniewski, *Prawo o spółkach...*, s. 182; K. Strzelczyk (w:) R. Potrzeszcz, T. Siemiątkowski (red.), *Komentarz do Kodeksu spółek handlowych. Spółka akcyjna i przepisy karne*, Warszawa 2003, t. 1, s. 622; J.P. Naworski, *Delegowanie członka rady nadzorczej spółki akcyjnej do indywidualnego wykonywania nadzoru. Próba wykładni art. 390 k.s.h.*, PPH 2001, nr 12, wkładka, s. 4.

<sup>10</sup> A. Kidyba, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do art. 301–633 k.s.h.*, t. 2, s. 431–432.

<sup>11</sup> Zob. art. 375<sup>1</sup> k.s.h. Por. E. Pietrusińska, *Alokacja władztwa korporacyjnego w spółkach kapitałowych*, PZ 2003, nr 1, s. 34 i n.

<sup>12</sup> H. Bieniok, H. Halama, M. Igram, *Podjęmowanie decyzji menedżerskich*, Katowice 2002, s. 40.

sekwentne ujmowanie danych zagadnień, czyli regularne stosowanie tych samych kryteriów oraz standardów.

Kodeks spółek handlowych przyznaje radzie nadzorczej szerokie uprawnienia informacyjne. Rada otrzymuje sprawozdanie zarządu z działalności spółki oraz sprawozdanie finansowe za ubiegły rok obrotowy, w każdej chwili może też badać wszystkie dokumenty nadzorowanego podmiotu, żądać od zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku spółki<sup>13</sup>. Prawo rady do informacji nie może zostać zniesione ani ograniczone przez statut.

Obowiązkiem zarządu jest dostarczanie radzie rocznych sprawozdań spółki. Inne sprawozdania zarówno zarząd, jak i pracownicy spółki zobowiązani są przedkładać organowi nadzorcemu na jego wniosek. Od inicjatywy rady uzależnione jest również uzyskanie od zarządców i pracowników spółki niezbędnych wyjaśnień, a także dokonywanie rewizji stanu majątku.

Głównym źródłem wiedzy rady o działalności nadzorowanej przez nią jednostki są roczne sprawozdania spółki<sup>14</sup>. Należy mieć na względzie, że ich analiza nie wystarcza jednak do należytego sprawowania przez radę stałego nadzoru nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Wskazane jest, aby nadzorcy wykazywali się aktywnością w celu okresowego pozyskiwania także innych informacji (odnoszących się np. do wyników finansowych spółki, czy też zawartych przez nią znaczących umów), zapewniających bieżącą i poszerzoną wiedzę o działalności spółki i zagrażających jej niebezpieczeństwach<sup>15</sup>. Proces monitorowania powinien być starannie zaplanowany. Uwagę należy poświęcić zarówno zakresowi i formie przekazywanych informacji, jak i częstotliwości ich analizowania.

W wielu przypadkach uzasadnione będzie także korzystanie przez radę z uprawnienia do badania dokumentów źródłowych, rozmów z pracownikami oraz dokonania rewizji stanu majątku. To bowiem pod kierownictwem

---

<sup>13</sup> Zob. art. 382 § 3 i 4 k.s.h.

<sup>14</sup> Szerzej zob. rozdział III pkt 2 podręcznika.

<sup>15</sup> Z badań przeprowadzonych w latach 1999–2000 wynika, że do informacji najczęściej otrzymywanych przez rady nadzorcze należały dane dotyczące sytuacji finansowej nadzorowanego podmiotu (w 87% badanych spółek rada otrzymywała takie informacje na każdym posiedzeniu). Połowa rad nadzorczych systematycznie otrzymywała też informacje dotyczące sytuacji rynkowej spółki i realizacji uchwał rady. Znacznie rzadziej rady były natomiast informowane o zawartych przez spółkę umowach (18% rad nadzorczych nigdy nie otrzymało takich informacji). Przedstawione dane potwierdzają wyniki wcześniejszych badań. Zob. S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 62–63.



zarządców przygotowywana jest większość przekazywanych nadzorcom informacji, i pewne dane mogą być celowo eksponowane lub pomijane. W sytuacji, gdy jedynym źródłem informacyjnym jest zainteresowany określonym rozstrzygnięciem zarząd, trudno oczekiwać, że członkowie rady będą dysponować materiałami, których analiza skłoni do zanegowania kierowanego pod ich obrady wniosku<sup>16</sup>.

Każdorazowe rozstrzygnięcie rady nadzorczej powinno być poprzedzone analizą odpowiedniej ilości informacji. Częstym usprawiedliwieniem złego wyboru jest twierdzenie, że decydenci posiadali niewystarczającą ilość danych. Może się też jednak zdarzyć tak, że to zbyt duża liczba źle wyselekcjonowanych informacji zdeformuje działania nadzorcze. Należy więc dołożyć starań, aby członkowie rady dysponowali nie tylko odpowiednim rodzajem informacji, ale także odpowiednią ich ilością. Przekazywane nadzorcom informacje powinny być przetworzone i uogólnione, uwzględniać kwestie znaczące i pomijać te z nich, które nie przedstawiają większej wagi. Właściwie przeprowadzona selekcja i agregacja danych pomoże członkom rady uniknąć błędów decyzyjnych, będących wynikiem przeciążeń informacyjnych<sup>17</sup>.

### 3. Sposoby wykonywania zadań przez radę nadzorczą

#### 3.1. Kolegialny nadzór i indywidualna kontrola

Rozstrzygnięcia rady nadzorczej to decyzje grupowe, w których decycentem jest rada nadzorcza jako całość. Organem spółki nie są bowiem poszczególni jej członkowie, lecz rada, której przysługują ustawowe kompetencje w zakresie nadzoru i kontroli. To rada nadzorcza (jako całość) wykonuje zadania nałożone na nią przez ustawę lub statut. Natura podejmowanych przez radę decyzji powoduje, że jej uchwały obligują wszystkich

---

<sup>16</sup> Badania przeprowadzone w latach 1999–2000 dowodzą, że nadzorcy mają liczne zastrzeżenia odnoszące się do otrzymywanych od zarządu informacji. Najwięcej uwag kierowano pod adresem zakresu informacji, wskazując na zbyt ogólny i schematyczny charakter prezentowanych danych. Funkcjonariusze organu nadzorczego zwracali też uwagę na nierzetelność oraz nieterminowość dostarczonych im informacji. Zob. S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*, s. 63–64. Zob. także J. Jeżak, *Udział rad nadzorczych w procesach podejmowania decyzji strategicznych w spółkach* (w:) S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. 1, Łódź 2007, s. 97.

<sup>17</sup> Szerzej zob. Z. Ścibiorek, *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 2003, s. 71 i n.; W. Flakiewicz, *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973, s. 50; S. Tokarski, *Psychologia organizacji*, Gdańsk 1995, s. 147.

funkcjonariuszy organu, włączając w to nie tylko tych, którzy głosowali za danym rozstrzygnięciem, ale też tych, którzy głosowali przeciw, wstrzymali się od głosu lub zachowali się w sposób bierny, nie biorąc udziału w danym głosowaniu.

Brak możliwości samodzielnego wykonywania przez członków rady prawa nadzoru różni spółkę akcyjną od spółki z ograniczoną odpowiedzialnością<sup>18</sup>. W spółce akcyjnej, zgodnie z brzmieniem przepisu art. 390 § 1 k.s.h., zasadą jest bowiem kolegialne wykonywanie przez radę swoich obowiązków. Statut nie może od tej zasady odstąpić ani jej ograniczyć<sup>19</sup>. W spółce akcyjnej kompetencje zarówno nadzorcze, jak i kontrolne, są więc przypisane organowi, nie zaś poszczególnym jego funkcjonariuszom<sup>20</sup>. Rada może jednak delegować swoich członków do samodzielnego pełnienia określonych czynności nadzorczych. Rada (jako całość) powinna w takim przypadku określić zakres dozwolonej delegacji, gdyż nadzorcy mogą zajmować się jedynie obszarem czynności wskazanym w uchwale<sup>21</sup>. W kontekście uwag dotyczących różnicy między pojęciem nadzoru a pojęciem kontroli należy uznać, że przepis art. 390 § 1 k.s.h. odnosi się do samodzielnego pełnienia określonych czynności kontrolnych. Jest bowiem bezsporne, że zastosowanie środka nadzorczego wymaga podjęcia uchwały, do czego delegowane osoby nie są upoważnione, jako że rada nadzorcza nie może przenieść swych kompetencji, choćby w oznaczonym zakresie, na poszczególnych członków<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> Przepis art. 219 § 5 k.s.h. stanowi, że w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością każdy członek rady może samodzielnie wykonywać prawo nadzoru, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. W kontekście poczynionych uwag odnośnie różnicy między pojęciem nadzoru a pojęciem kontroli nietrudno zauważyć, że wyżej wymieniony przepis odnosi się w zasadzie tylko do indywidualnych czynności kontrolnych, czynności nadzorcze wymagają bowiem podjęcia przez radę uchwały. Możliwość samodzielnego wykonywania kontroli nie zmienia jednak faktu, że także rada nadzorcza spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest z mocy ustawy organem kolegialnym.

<sup>19</sup> Zob. szerzej G. Domański, *Kolegialny charakter rady nadzorczej spółki akcyjnej a indywidualne obowiązki, prawa i odpowiedzialność członków rady*, NRK 2002, nr 1, s. 23.

<sup>20</sup> Pojedynczy członek rady może jedynie żądać zwołania rady nadzorczej (art. 389 § 1 k.s.h.), zwołać takie posiedzenie, o ile przewodniczący go nie zwoła (art. 389 § 2 k.s.h.) oraz wytoczyć powództwo o uchylenie lub stwierdzenie nieważności uchwały walnego zgromadzenia (art. 422 § 2 pkt 1 k.s.h. oraz art. 425 § 1 k.s.h.). Przewodniczący rady został natomiast upoważniony do zwołania posiedzenia rady nadzorczej (art. 389 § 1 k.s.h.) oraz otwarcia walnego zgromadzenia (art. 409 § 1 k.s.h.). Na mocy przepisów art. 391 § 1 k.s.h. może mu też przysługiwać głos rozstrzygający w przypadku równości głosów.

<sup>21</sup> Z raportu *Współczesna rada nadzorcza 2007* wynika, że blisko 25% rad nadzorczych korzysta z uprawnień do delegowania swoich członków do samodzielnego pełnienia czynności nadzorczych.

<sup>22</sup> J. Szwaja (w:) S. Sołtyński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, t. 3, Warszawa 2003, s. 691; A. Kidyba, *Kodeks spółek...*, t. 2, s. 476–477.

Delegacja, o której mowa w przepisie art. 390 § 1 k.s.h., może obejmować jedynie oznaczone czynności i powinna być ograniczona czasowo<sup>23</sup>. Uprawnienie do stałego indywidualnego wykonywania czynności nadzorczych zostało bowiem wyraźnie zarezerwowane wyłącznie dla członków rady nadzorczej wybranych w trybie głosowania grupami i dodatkowo delegowanych na podstawie przepisów art. 390 § 2 k.s.h. Takie stanowisko znalazło też odzwierciedlenie w orzecznictwie. W uzasadnieniu wyroku z dnia 27 listopada 2003 r. Sąd Najwyższy podzielił przytoczoną argumentację, podkreślając, że rada nie mogłaby delegować swoich członków do stałego, indywidualnego wykonywania czynności nadzorczych nawet wówczas, gdyby z takiej możliwości nie skorzystały grupy akcjonariuszy<sup>24</sup>.

Z oczywistych względów należy postulować, by członkowie rady nadzorczej delegowani do samodzielnego pełnienia określonych czynności nadzorczych okresowo bądź po zakończeniu kontroli przekazywali radzie nadzorczej sprawozdanie z dokonanych ustaleń.

**Wzór uchwały rady nadzorczej w sprawie delegowania członka rady do samodzielnego pełnienia czynności nadzorczych został zamieszczony w załączniku nr 17.**

Pozbawienie akcjonariuszy prawa indywidualnej kontroli spółki rekompensuje rozwiązanie polegające na dopuszczeniu możliwości wyboru rady nadzorczej w drodze głosowania grupami. W przypadku wykorzystania procedury, o której mowa w przepisach art. 385 § 3–9 k.s.h. – opisanej szerzej w rozdziale II pkt 5 – grupie przysługuje prawo delegowania jednego spośród wybranych przez siebie członków do stałego indywidualnego wykonywania czynności nadzorczych<sup>25</sup>. Również tutaj należy uznać, że przepis art. 390 § 2 k.s.h. odnosi się do wykonywania czynności kontrolnych. Delegowani członkowie rady mają prawo uczestniczenia w posiedzeniach zarządu z głosem doradczym, w tym celu zarząd obowiązany jest zawiadomić ich uprzednio o każdym swoim posiedzeniu<sup>26</sup>. Należy podkreślić, że uprawnienie do delegowania, o którym mowa powyżej, przysługuje nie organowi nadzorcemu, lecz akcjonariuszowi bądź

<sup>23</sup> Tak także: R. Czerniawski, A. Rapacka, *Pomiędzy prawem a finansami. Poradnik członka rady nadzorczej spółki akcyjnej*, Warszawa 2007, s. 201; A. Kidyba, *Kodeks spółek...*, t. 2, s. 476; A. Opalski, *Rada nadzorcza...*, s. 264–265; M. Rodzyńkiewicz, *Kodeks spółek...*, s. 693; J. Frąckowiak (w:) K. Kruczałak (red.), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Warszawa 2001, s. 633. Inaczej J.P. Naworski, *Delegowanie członka rady...*, s. 8; K. Strzelczyk (w:) R. Potrzeszcz, T. Siemiątkowski (red.), *Komentarz do Kodeksu spółek handlowych. Spółka akcyjna...*, s. 654.

<sup>24</sup> IV CK 218/02, Pr. Bank. 2004, nr 9, s. 22.

<sup>25</sup> Zob. art. 390 § 2 zd. 1 k.s.h.

<sup>26</sup> Zob. art. 390 § 2 zd. 2 k.s.h.

akcjonariuszom, którzy na walnym zgromadzeniu utworzyli grupę i dokonali skutecznego wyboru co najmniej jednego członka rady. W tym wypadku kompetencje delegowanego członka obejmują cały obszar czynności kontrolnych.

### 3.2. Komórki kontrolne rady nadzorczej

Poczynione dotychczas rozważania prowadzą do wniosku, że funkcjonariusze rady nadzorczej działają przede wszystkim razem, w określonych zaś okolicznościach mogą podejmować pewne czynności kontrolne samodzielnie. Nie wyczerpuje to jednak katalogu dozwolonych sposobów wykonywania przez członków rady powierzonych im funkcji. Należy bowiem mieć na względzie, że nadzorcy mogą być także zrzeszeni w mniejsze, będące częścią rady grupy, a mianowicie: zespoły i komitety (zwane również komisjami). Jeśli wchodzący w ich skład członkowie rady będą wykonywać dane czynności jednorazowo lub tymczasowo, to utworzony zostanie zespół. Stałe grupy robocze określa się zwykle mianem komitetów lub komisji<sup>27</sup>. Kodeks spółek handlowych nie reguluje działalności wyżej wymienionych gremiów, stąd też ich umocowanie do funkcjonowania powinno wynikać z innych ustaw, statutu spółki lub regulaminu rady.

Wskazane „komórki” kontrolne nie ograniczają swobody decyzyjnej rady, nie mają prawa działania za spółkę, ani reprezentowania rady wobec innych organów czy podmiotów. Zadania wykonywane przez członków rady nadzorczej zrzeszonych w zespoły i komitety (komisje) mają charakter analityczny, przygotowawczy i opiniotwórczy. Ostateczną decyzję podejmuje będąca właściwym decydentem rada.

Podzielenie organu nadzorczego na grupy, szczególnie w przypadku licznych rad nadzorczych, może usprawnić organizację pracy rady, jako że pewne decyzje łatwiej jest podjąć, jeżeli zostaną uprzednio przygotowane i przeanalizowane w węższym, specjalistycznym gronie<sup>28</sup>. Badania ukazały,

---

<sup>27</sup> Tak T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, Warszawa 2002, s. 185.

<sup>28</sup> Z raportu *Współczesna rada nadzorcza 2007* wynika, że w większości rad nadzorczych (60%) nie ma stałych komitetów (komisji). Tam, gdzie zostały one utworzone, zajmują się głównie audytem, wynagrodzeniami lub nominowaniem członków zarządu. Uzyskane wyniki są zbieżne z wnioskami płynącymi z wcześniejszych analiz. Badania przeprowadzone w latach 1999–2000 potwierdziły funkcjonowanie komitetów (komisji) w radach nadzorczych 36% badanych spółek. Większość istniejących gremiów miało charakter okresowy, były one powoływane głównie do rozwiązania konkretnych problemów, takich jak badanie sprawozdania zarządu czy restrukturyzacja spółki. Stałe komitety (komisje) zajmowały się przede wszystkim finansami spółki (11%) oraz sprawami perso-

że przydzielenie różnych ról poszczególnym członkom grupy oraz doprowadzenie do sytuacji, w której każdy z nich będzie czuł się odpowiedzialny za zapoznanie reszty zespołu z posiadanymi przez siebie informacjami, daje dobre efekty<sup>29</sup>.

Niektóre spółki, tzw. zainteresowania publicznego, zostały objęte ustawowym obowiązkiem utworzenia w ramach swoich rad nadzorczych lub komisji rewizyjnych komitetu audytu. Wskazany wymóg, przewidziany przepisami ustawy z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym<sup>30</sup>, dotyczy:

- mających siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej emitentów papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym państwa członkowskiego Unii Europejskiej, z wyłączeniem jednostek samorządu terytorialnego,
- banków krajowych, w rozumieniu ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe<sup>31</sup>, z wyłączeniem banków spółdzielczych, o których mowa w ustawie z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających<sup>32</sup>,
- zakładów ubezpieczeń oraz zakładów reasekuracji, w rozumieniu ustawy z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej<sup>33</sup>,
- instytucji pieniądza elektronicznego – w rozumieniu ustawy z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych<sup>34</sup>,
- podmiotów prowadzących działalność maklerską z wyłączeniem podmiotów prowadzących działalność wyłącznie w zakresie przyjmowania i przekazywania zleceń nabycia lub zbycia instrumentów finansowych lub w zakresie doradztwa inwestycyjnego – w rozumieniu ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi<sup>35</sup>,

o ile w wyżej wymienionych spółkach powołano radę nadzorczą lub komisję rewizyjną<sup>36</sup>. Zgodnie z przepisami przywołanej powyżej ustawy

nalnymi dotyczącymi zarządu lub stanowisk kierowniczych (5%). Zob. S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektowny nadzór...*, s. 61–62.

<sup>29</sup> Szerzej zob. R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańsk 2006, s. 186–198.

<sup>30</sup> Dz. U. Nr 77, poz. 649.

<sup>31</sup> Tekst jedn.: Dz. U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665 z późn. zm.

<sup>32</sup> Dz. U. Nr 119, poz. 1252 z późn. zm.

<sup>33</sup> Dz. U. Nr 124, poz. 1151 z późn. zm.

<sup>34</sup> Dz. U. Nr 169, poz. 1385 z późn. zm.

<sup>35</sup> Dz. U. Nr 183, poz. 1538 z późn. zm.

<sup>36</sup> Zob. art. 86 ust. 1 i 2 u.b.r.s.

o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym w skład komitetu audytu powinno wchodzić co najmniej trzech członków, w tym przynajmniej jeden członek powinien spełniać określone w ustawie warunki niezależności i posiadać kwalifikacje w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej<sup>37</sup>. W jednostkach zainteresowania publicznego, w których rada nadzorcza składa się z nie więcej niż pięciu członków, zadania komitetu mogą być powierzone radzie nadzorczej<sup>38</sup>. Powyższe zastrzeżenie nie stanowi podstawy do zwolnienia z obowiązku posiadania w składzie rady osoby charakteryzującej się niezależnością oraz wskazanymi kwalifikacjami. Do zadań komitetu audytu należy w szczególności monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej, monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem, monitorowanie wykonywania czynności rewizji finansowej oraz monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, w tym w przypadku świadczenia usług, o których mowa w przepisie art. 48 ust. 2 wyżej wymienionej ustawy<sup>39</sup>. Ustawowym zadaniem komitetu audytu jest także rekomendowanie radzie nadzorczej lub innemu organowi nadzorującemu podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych do przeprowadzenia czynności rewizji finansowej jednostki<sup>40</sup>. Rada nadzorcza nie jest zobowiązana do wyboru podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych wyłącznie spośród podmiotów rekomendowanych przez komitet audytu. Niezapoznanie się z rekomendacją przed podjęciem stosownej uchwały oznacza jednak niezachowanie ustawowego trybu podejmowania uchwały

---

<sup>37</sup> Zob. art. 86 ust. 4 u.b.r.s. Zob. także rozdział II pkt 2 podręcznika.

<sup>38</sup> Zob. art. 86 ust. 3 u.b.r.s.

<sup>39</sup> Zob. art. 86 ust. 7 u.b.r.s. Na mocy przepisów art. 48 ust. 2 u.b.r.s. przedmiotem działalności podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, oprócz wykonywania czynności rewizji finansowej, może być także:

- 1) usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych i podatkowych,
- 2) doradztwo podatkowe,
- 3) prowadzenie postępowania upadłościowego lub likwidacyjnego,
- 4) działalność wydawnicza lub szkoleniowa w zakresie rachunkowości, rewizji finansowej i podatków,
- 5) wykonywanie ekspertyz lub opinii ekonomiczno-finansowych,
- 6) świadczenie usług atestacyjnych, doradztwa lub zarządzania, wymagających posiadania wiedzy z dziedziny rachunkowości lub rewizji finansowej,
- 7) świadczenie usług przewidzianych standardami rewizji finansowej, a także innych usług zastrzeżonych w odrębnych przepisach do wykonywania przez biegłych rewidentów.

<sup>40</sup> Zob. art. 86 ust. 8 u.b.r.s.

i powoduje jej nieważność. Podkreślenia wymaga, że podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych został zobligowany do przekazania komitetowi audytu pisemnej informacji o istotnych kwestiach dotyczących czynności rewizji finansowej, w tym w szczególności o znaczących nieprawidłowościach systemu kontroli wewnętrznej jednostki w odniesieniu do procesu sprawozdawczości finansowej<sup>41</sup>.

Problematykę komitetów reguluje też zalecenie Komisji Europejskiej 2005/162/WE z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)<sup>42</sup>, stosownie do którego „rada (nadzorcza) ma prawo ustalić liczbę i strukturę komisji, które uważa za celowe dla ułatwienia jej własnych prac. Z zasady komisje te nie mają zastępować rady (nadzorczej); komisja ds. nominacji, komisja ds. wynagrodzeń i komisja rewizyjna powinny więc normalnie wydawać zalecenia, których celem jest przygotowanie decyzji do podjęcia przez samą radę (nadzorczą); przy tym rada (nadzorcza) nie powinna być pozbawiona możliwości delegowania części swoich uprawnień decyzyjnych do komisji, jeżeli uzna to za właściwe i kiedy jest to dozwolone prawem krajowym, nawet kiedy rada (nadzorcza) zachowuje pełną odpowiedzialność w zakresie jej kompetencji. (...) Komisja ds. nominacji, komisja ds. wynagrodzeń i komisja rewizyjna powinny być tworzone w radzie (nadzorczej), gdzie rada odgrywa rolę w obszarze nominowania, wynagradzania i rewizji stosownie do prawa krajowego. (...) Komisja ds. nominacji, komisja ds. wynagrodzeń i komisja rewizyjna powinny wydawać zalecenia w celu przygotowania decyzji, które podejmuje sama rada (nadzorcza). Głównym celem komitetów powinno być usprawnienie prac rady (nadzorczej) przez zapewnienie, by decyzje były podejmowane po należytym rozpatrzeniu sprawy, oraz pomoc w organizowaniu prac dla zapewnienia, by decyzje podejmowane przez radę były wolne od istotnych sprzeczności interesów. Tworzenie komitetów z zasady nie ma na celu wyłączenia rozważanych spraw z kompetencji samej rady (nadzorczej), która zachowuje pełną odpowiedzialność za decyzje podejmowane w jej sferze kompetencji. (...) Spółki powinny zapewnić, by funkcje przydzielone komisji ds. nominacji, komisji ds. wynagrodzeń i komisji rewizyjnej były wykonywane. Spółki mogą zgrupować funkcje w sposób, jaki uznają za odpowiedni, i utworzyć mniej niż 3 komitety. W takiej sy-

<sup>41</sup> Zob. art. 86 ust. 9 u.b.r.s.

<sup>42</sup> Dz. Urz. UE L 52 z 25.02.2005, s. 51. Terminy „komisja” i „komitet” są znaczeniowo tożsame. Komitet audytu nazywany jest „komisją rewizyjną”.

tuacji spółki powinny przedstawić jasne wyjaśnienie przyczyn wybrania przez nie innego podejścia oraz w jaki sposób wybrane podejście realizuje cele ustalone dla trzech oddzielnych komisji. W spółkach, gdzie rada (nadzorcza) jest mała, funkcje przydzielone komitetom mogą być wykonywane przez radę (nadzorczą) jako całość, pod warunkiem, że rada spełnia wymagania dotyczące składu zlecone komisjom oraz że przedstawiono wystarczające informacje w tym zakresie”.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW<sup>43</sup> postulują, by w zakresie zadań i funkcjonowania komitetów stosowany był załącznik I do wskazanego zalecenia<sup>44</sup>. Stosownie do uregulowań w nim zawartych w skład komitetów (do spraw nominacji, wynagrodzeń i audytu) powinno wchodzić przynajmniej trzech, a na zasadzie wyjątku, w przypadku małej liczebności rady, dwóch członków. Członkowie komitetów powinni dysponować prawem odbywania samodzielnych posiedzeń, bez udziału pozostałych funkcjonariuszy, uprawnionych do uczestniczenia w posiedzeniach wskazanych gremiów wyłącznie na ich zaproszenie. Komitety powinny otrzymywać wszelkie informacje niezbędne do prawidłowego wykonywania powierzonych im obowiązków. Wskazane komórki mają przy tym prawo żądania niezależnej porady eksperckiej. Załącznik I reguluje również zadania i skład poszczególnych komitetów i ich skład, zalecając, by większość ich członków stanowili członkowie niezależni<sup>45</sup>.

Wewnętrzne komórki rady powinny przygotowywać okresowe raporty dotyczące realizowanych przez siebie zadań. Sprawozdania, o których mowa powyżej, pozwalają oceniać jakość funkcjonowania opisywanych grup, mogą także wpływać na decyzje związane z uczestnictwem danych osób w pracach zarówno poszczególnych komitetów (komisji) czy zespołów, jak i samej rady. Wskazany postulat jest zbieżny z treścią przywoływanego już załącznika I do zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r., stosownie do którego komitety (komisje) powinny wypełniać swoje obowiązki zgodnie z zakresem uprawnień i zapewniać systematyczne informowanie rady o wynikach swoich prac (komitet audytu powinien składać radzie sprawozdanie ze swojej działalności przynajmniej raz na pół roku). Wyżej wymienione zalecenie formułuje ponadto m.in. konieczność upubliczniania informacji dotyczących składu komitetów (komisji), zakresu ich

---

<sup>43</sup> Na stronie: <http://corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/dpsn2010.pdf>, dalej jako Dobre Praktyki.

<sup>44</sup> Zob. część III pkt 8 Dobrych Praktyk.

<sup>45</sup> Zob. także rozdział II pkt 3 podręcznika.



uprawnień, liczby odbytych posiedzeń, frekwencji na posiedzeniach oraz głównych działań. Komitet audytu powinien przy tym potwierdzić, że jest zadowolony z niezależności procesu audytu i przedstawić krótki opis kroków podjętych w celu sformułowania takiego wniosku.

**Wzór uchwały rady nadzorczej w sprawie utworzenia w jej ramach komitetu audytu został zamieszczony w załączniku nr 16.**

### 3.3. Eksperci zewnętrzni

Obowiązek osobistego sprawowania przez nadzorców mandatu nie stoi w sprzeczności z korzystaniem przez radę z pomocy osób trzecich. Członkowie rady powinni mieć wprawdzie wiedzę konieczną do samodzielnego wypełniania powierzonych im zadań (co w większości przypadków umożliwia im podjęcie decyzji bez angażowania innych), trudno jest jednak wymagać, aby byli oni w stanie samodzielnie ocenić każde zagadnienie. Rada niejednokrotnie styka się bowiem z problemami, których rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy i wykracza poza umiejętności jej członków. Dlatego też organ nadzorczy ma prawo korzystać z pomocy osób trzecich, takich jak biegły księgowy czy inny ekspert w danej dziedzinie. Przygotowane przez nich opinie mają ułatwić nadzorcom podjęcie optymalnej decyzji. Na konsultantach ciąży odpowiedzialność za jakość i integralność udzielanych przez nich porad, odpowiedzialność wynikająca ze skorzystania z pomocy doradców spoczywa natomiast na radzie<sup>46</sup>.

Atutem konsultantów jest też ich bezstronność. Już sam fakt, że pochodzą oni z zewnątrz organizacji, dzięki czemu nie są uwikłani w sprawy wewnętrzne danej spółki, pomaga im w sporządzeniu obiektywnej ekspertyzy. Ostateczna decyzja o wyborze konsultanta opiera się zwykle na takich kryteriach, jak kompetencje, referencje, koszt i czas realizacji powierzonego zadania.

Wybór eksperta zewnętrznego jest z reguły dokonywany przez radę. Może się jednak zdarzyć, że decyzję w tej sprawie rada pozostawi zarzą-

---

<sup>46</sup> Z raportu *Współczesna rada nadzorcza 2007* wynika, że 75% rad nadzorczych nie korzysta z usług doradców zewnętrznych w zakresie innym niż badanie rocznego sprawozdania finansowego. Uzyskane wyniki są zbliżone z wnioskami płynącymi z wcześniejszych analiz. Z badań przeprowadzonych w latach 1999–2000 wynikało, że 27% rad nadzorczych korzysta z pomocy ekspertów z zewnątrz. W latach 1995–1996 rady angażowały natomiast doradców zewnętrznych jedynie sporadycznie. Zob. S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór...*, s. 61–62.

dowi spółki, uznając za wystarczające określenie jedynie zakresu tematycznego opinii.

Doradcy wykonują powierzone im czynności na zlecenie spółki, nie zaś rady, w związku z czym to reprezentowana przez zarząd spółka jest stroną zawieranej z nimi umowy. Zarząd może odmówić podpisania danej umowy, musi jednak liczyć się z tym, że w przypadku narażenia takim działaniem spółki na szkodę istnieje możliwość pociągnięcia go do odpowiedzialności.

W teorii decyzji sytuację, w której decydent wspomagany jest przez inne osoby pełniące funkcje doradcze, określa się mianem wspomagania procesów decyzyjnych<sup>47</sup>. Podkreśla się, że należy się do niego odwoływać przede wszystkim wówczas, gdy dane rozstrzygnięcie wymaga uwzględnienia informacji z wielu dziedzin nauki oraz wiedzy różnych specjalistów lub związane jest z koniecznością przeanalizowania znacznej ilości rozwiązań wariantowych<sup>48</sup>. W kontekście dylematów, z którymi niejednokrotnie spotykają się członkowie rady nadzorczej, należałoby nieznacznie zmodyfikować wskazane powyżej warunki, których zaistnienie uzasadniałoby zasięgnięcie pomocy osób „z zewnątrz”. Wykorzystanie procesu wspomagania decyzji będzie bowiem bardzo często usprawiedliwione nawet wówczas, gdy ekspert z jednej dziedziny pomoże opowiedzieć się za jednym z dwóch możliwych wariantów decyzyjnych.

**Wzór uchwały rady nadzorczej w sprawie przygotowania dla jej potrzeb opinii prawnej został zamieszczony w załączniku nr 18.**

---

<sup>47</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2000, s. 275.

<sup>48</sup> *Ibidem*, s. 290.