

AUDYT WEWNĘTRZNY

AGNIESZKA HERDAN
MAGDALENA M. STUSS
JOANNA KRASODOMSKA

AUDYT
WEWNĘTRZNY
JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE
EFEKTYWNY NADZÓR KORPORACYJNY
W SPÓŁKACH AKCYJNYCH



WYDAWNICTWO UNIwersYTETU JAGIELLOŃSKIEGO

Projekt badwczy nr 0925/H03/2006/30 (UJ nr 4925) w latach 2006–2008 projekt i publikacja sfinansowana ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego

RECENZENCI Prof. dr hab. Maria Sierpińska
PROJEKT OKŁADKI Karolina Banaszkiewicz-Badura

© Copyright by Agnieszka Herdan, Magdalena M. Stuss, Joanna Krasodomska & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Wydanie I, Kraków 2009
All rights reserved

Książka, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowywana bez pisemnej zgody Wydawcy. W sprawie zezwoleń na przedruk należy zwracać się do Wydawnictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego

ISBN 978-83-233-2730-1



www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 012-631-18-81, 012-631-18-82, fax 012-631-18-83
Dystrybucja: tel. 012-631-01-97, tel./fax 012-631-01-98
tel. kom. 0506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl
Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Istota i zakres nadzoru korporacyjnego	9
1.1. Istota nadzoru korporacyjnego	9
1.2. Definicja nadzoru korporacyjnego	12
1.3. Nadzór korporacyjny a nadzór właścicielski	16
1.4. Uwarunkowania prawne nadzoru właścicielskiego	18
1.5. Modele nadzoru właścicielskiego	22
1.6. Kodeksy Dobrych Praktyk	44
2. Specyfika audytu wewnętrznego	55
2.1. Historia audytu wewnętrznego	55
2.2. Definicja i rodzaje audytu wewnętrznego	58
2.3. Audyt wewnętrzny w odniesieniu do audytu zewnętrznego, kontroli wewnętrznej i controllingu	63
2.4. Zadania i funkcje audytu wewnętrznego	73
2.5. Regulacje prawne w zakresie audytu wewnętrznego na świecie	77
2.6. Regulacje prawne w zakresie audytu wewnętrznego w Polsce	85
2.7. Miejsce audytora wewnętrznego w strukturze organizacyjnej jednostki	89
2.8. Metodyka audytu wewnętrznego	93
3. Audyt wewnętrzny a nadzór korporacyjny	99
3.1. Kontrola wewnętrzna a nadzór korporacyjny	99
3.2. Audyt wewnętrzny a nadzór korporacyjny	102
3.3. Rola audytu wewnętrznego w systemie nadzoru korporacyjnego	104
3.4. Rola komitetu audytu w systemie nadzoru korporacyjnego	106
3.5. Rola niezależnych dyrektorów w systemie nadzoru korporacyjnego	108
3.6. Relacja pomiędzy komitetem audytu a funkcją audytu wewnętrznego	110
3.7. Regulacje w zakresie audytu wewnętrznego w Wielkiej Brytanii	111
4. Analiza porównawcza praktyk w obszarze audytu wewnętrznego w brytyjskich i polskich spółkach giełdowych	113
4.1. Analiza jakościowa raportów rocznych spółek notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych	113
4.2. Badania ankietowe przeprowadzone w spółkach brytyjskich	122
4.3. Analiza jakościowa raportów rocznych spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych	131
4.4. Badania ankietowe przeprowadzone w spółkach polskich	138

Zakończenie	145
Bibliografia	147
Spis rysunków	153
Spis tabel	155

WSTĘP

Pojawiająca się w ciągu ostatnich kilku lat znacząca ilość nieprawidłowości w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych świadczy o nieefektywnym sprawowaniu nadzoru korporacyjnego. Jednocześnie w większości krajów poszukuje się rozwiązań, które mają zapewnić większą efektywność tego systemu.

Głównym celem nadzoru jest zapewnienie efektywności funkcjonowania firmy poprzez zagwarantowanie ochrony dla inwestorów, czy też szeroko rozumianych interesariuszy przy eliminowaniu ewentualnych nadużyć, na przykład ze strony dominujących udziałowców czy menedżerów.

Coraz ważniejsze są także problemy wynikające nie tylko z relacji pomiędzy akcjonariuszami a wyższą kadrą kierowniczą, ale również te będące wynikiem relacji występujących między samymi akcjonariuszami.

Praktyka sprawowania nadzoru korporacyjnego opiera się na wielu przyjętych w środowisku standardach, które mogą przyjmować zarówno status nieformalnych zwyczajów, jak i formalnych aktów o zróżnicowanym charakterze prawnym oraz różnych źródłach. Część tych rozwiązań pochodzi od instytucji regulacyjnych, część od środowisk zawodowych, a jednocześnie wiele z nich powstaje w ramach wewnętrznych regulacji spółki – na poziomie walnego zgromadzenia, rady nadzorczej i zarządu.

Najpopularniejszym rozwiązaniem jest opracowywanie i wprowadzanie tzw. Kodeksów Dobrych Praktyk. Kodeksy te z jednej strony mają stanowić zbiór norm, skierowanych do różnych podmiotów, które to normy nakazują lub zakazują określonych zachowań, a z drugiej strony zawierają kryteria oceny konkretnych zapisów statutowych i dokumentów organizacyjnych.

Najczęściej regulowanymi obszarami są:

- podstawowe prawa akcjonariuszy,
- wykonywanie prawa głosu przez akcjonariuszy,
- wybór rady nadzorczej oraz jej kompetencje,
- rotacja członków rady nadzorczej,
- swoboda działania zarządu i jego motywowanie,
- ujawnianie informacji,
- ujawnianie i zarządzanie konfliktami interesów,
- poszanowanie interesów akcjonariuszy mniejszościowych,
- niezależność audytora.

Efektywność nadzoru właścicielskiego zależy nie tylko od czynników, na które wpływ mają inwestorzy, kadry menedżerskie i pracownicy danego przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim od ram instytucjonalnych ustroju gospodarczego, czyli od instytucji prawnych i ekonomicznych obecnych w danej gospodarce. W zależności od charakteru gospodarki, a w szczególności zakresu wolności gospodarczej i roli państwa w kształtowaniu procesów gospodarczych, ukształtowane sposoby zachowań czy też rozwiązania formalnoprawne pełnią różną rolę.

W gospodarce rynkowej występuje wiele mechanizmów umożliwiających kontrolę działalności spółki. Zewnętrzny nadzór sprawuje najczęściej rynek kapitałowy, rynek produktów czy też rynek pracy, a wewnętrzny – chociażby komórki audytu wewnętrznego.

Audyt wewnętrzny jest instrumentem, który w sposób aktywny, niezależny, profesjonalny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem. Zapewnia on skuteczne prowadzenie wszelkich operacji i czynności organizacji, przynosi wartość dodaną poprzez ujawnienie braków i słabości oraz wskazanie sposobów podniesienia jakości i wydajności pracy¹. Pełni on również funkcję doradczą.

Celem niniejszego opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy audyt wewnętrzny może przyczynić się do lepszego funkcjonowania podmiotów gospodarczych i bardziej efektywnego sprawowania nadzoru korporacyjnego. Rozważania zostały zawarte w czterech rozdziałach.

Rozdział pierwszy przedstawia istotę i zakres nadzoru korporacyjnego. Podjęto w nim dyskusję nad zróżnicowanym definiowaniem nadzoru korporacyjnego oraz wskazano różnice między nadzorem korporacyjnym, a nadzorem właścicielskim. Zwrócono uwagę na międzynarodowe uwarunkowania prawne nadzoru i zarządzania spółką, zaprezentowano mechanizmy nadzoru korporacyjnego oraz omówiono występujące na świecie modele. Przedstawiono także regulacje Kodeksów Dobrych Praktyk w wybranych krajach.

Rozdział drugi przedstawia specyfikę audytu wewnętrznego. Dokonano charakterystyki procesów kontrolnych i zwrócono uwagę na różnice występujące między kontrolą, controllingiem, audytem wewnętrznym a rewizją finansową. Zaprezentowano funkcję, jaką pełni audytor wewnętrzny w przedsiębiorstwie oraz omówiono metodykę audytu wewnętrznego. Zaprezentowano także rozwiązania polskie w zakresie audytu wewnętrznego.

Rozdział trzeci prezentuje rolę audytu wewnętrznego w systemie nadzoru korporacyjnego. Zwrócono w nim uwagę na miejsce, jakie zajmuje audyt wewnętrzny w systemie oraz przedstawiono uwarunkowania, jakie muszą być spełnione, by wspierał on działania nadzorcze.

W rozdziale ostatnim zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań. W pierwszej kolejności omówiono wyniki analizy jakościowej raportów rocznych spółek notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Następnie przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczące tych spółek. Kolejnym etapem są wyniki badań przeprowadzane na spółkach notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Zaprezentowane rezultaty uzyskano w efekcie jakościowej analizy raportów rocznych oraz wywiadów.

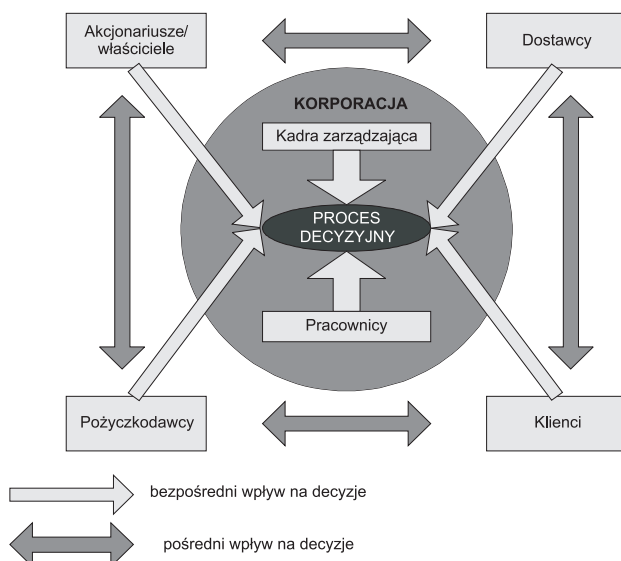
¹ E.J. Saunders, *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, PIKW S.A., Educator, Częstochowa 2003, s. 46.

Rozdział 1

ISTOTA I ZAKRES NADZORU KORPORACYJNEGO

1.1. Istota nadzoru korporacyjnego

Proces rozdziału funkcji własności od zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa wpłynął na pojawienie się wielu nowych problemów. Istotnym jego następstwem był postępujący rozdźwięk oczekiwań pomiędzy wyłaniającymi się w przedsiębiorstwie i poza nim grupami, czyli między kadrą zarządzającą, właścicielami-akcjonariuszami, kredytodawcami, pracownikami, dostawcami a klientami. Rozbieżności pochodziły z wielu źródeł, które stanowią kluczowe składowe złożonego obszaru problemowego, jakim zajmuje się teoria nadzoru korporacyjnego (rys. 1.1)¹.



Rysunek 1.1. Modelowy obszar nadzoru korporacyjnego

Źródło: *Nadzór korporacyjny: perspektywa międzynarodowa*, Warszawa 1999, s. 34.

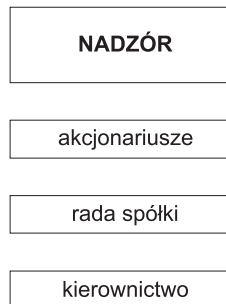
¹ *Nadzór korporacyjny: perspektywa międzynarodowa*, oprac. i tłum. I. Koładkiewicz, Poltext, Warszawa 1999, s. 33.

Badacze zajmujący się problematyką nadzoru korporacyjnego znacznie rozszerzają pole obserwacji badawczych, wskazując na konieczność poszukiwania równowagi między interesami różnych grup społecznych (instytucjonalny model korporacji). Istotą systemu nadzoru korporacyjnego jest zapewnienie równowagi pomiędzy korzyściami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji.

W języku angielskim *corporate governance* jest pojęciem, które nie odnosi się jedynie do właścicieli, ale dotyczy wszystkich podmiotów zainteresowanych działalnością spółki. Interesy te często w poszczególnych grupach osób związanych ze spółką kapitałową są rozbieżne. T. Mendel do grup tych zalicza podmioty spełniające następujące kryteria²:

- wysuwanie żądań wobec firmy i posiadanie faktycznej, bądź potencjalnej możliwości (siły) ich wyegzekwowania,
- posiadanie warunkowej, bądź bezwarunkowej chęci wykorzystania swojej siły wpływu na proces decyzyjny przedsiębiorstwa w celu realizacji swych żądań.

Należy jednak zaznaczyć, że często w praktyce organizacyjnej nadzór korporacyjny jest utożsamiany z nadzorem właścicielskim, który ma ograniczony zasięg i prowadzony jest do struktury władzy w spółce akcyjnej, na którą składają się: akcjonariusze – rada spółki – kierownictwo (rys. 1.2).



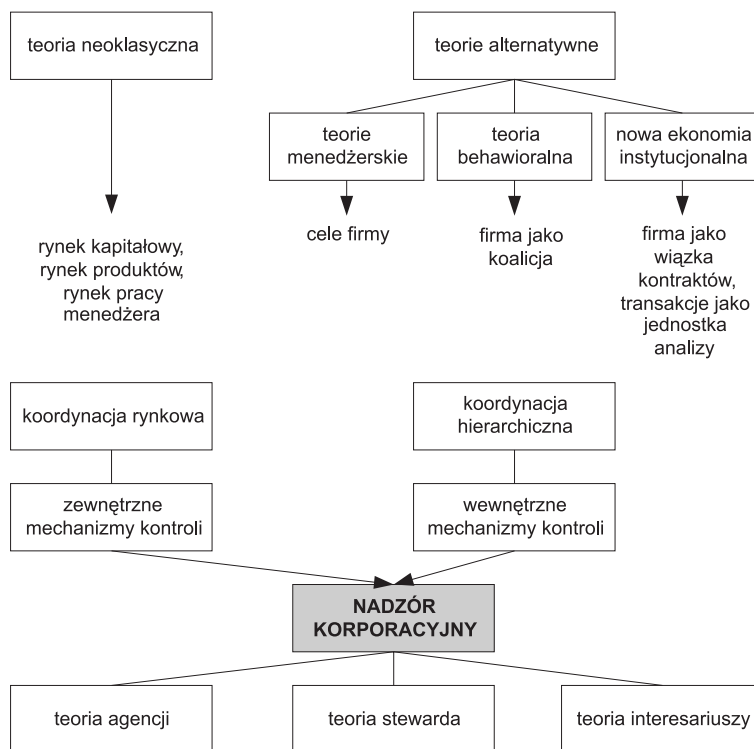
Rysunek 1.2. Nadzór

Źródło: S. Rudolf, *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999, s.10.

Procesy składające się na nadzór korporacyjny trudno objąć za pomocą jednej platformy teoretycznej. Nadzór korporacyjny jest obszarem interdyscyplinarnym, obejmującym takie dziedziny wiedzy jak ekonomię, naukę o zarządzaniu, prawo, finanse, rachunkowość, psychologię, socjologię i politykę. Dominujące znaczenie w próbach tworzenia koncepcji teoretycznych ma podejście ekonomiczne. Dzieje się tak dlatego, ponieważ spośród wielu możliwych form nadzoru tylko nadzór sprawowany przez rynek i hierarchię jest przedmiotem analiz ekonomicznych. Mimo wysiłków podejmowanych przez liczne grono naukowców i praktyków, wciąż brakuje kompleksowego ujęcia

² *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki (red.), Wydawnictwo ABRYS, Kraków 2005, s.103–104.

w postaci spójnej teorii istoty funkcji, jaką powinny pełnić mechanizmy nadzoru nad działalnością spółek (rys. 1.3).



Rysunek 1.3.

Źródło: P. Urbanek, *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 43.

Istniejące teorie przedsiębiorstwa przedstawiają niekompletny obraz relacji wewnątrz korporacyjnych, co nie oznacza oczywiście, że obraz ten jest fałszywy. Eksponowanie wybranych aspektów funkcjonowania korporacji powoduje jednak, że procesy wychodzące poza kanon określony przez indywidualną teorię są poza obszarem analiz. Jedną z podstawowych teorii istotnych w obszarze tematycznym nadzoru korporacyjnego jest teoria menedżerska, wprowadzająca menedżerów jako odrębną grupę posiadającą własne cele i preferencje, sprzeczne z celami właścicieli. Konflikt interesów występujący w przedsiębiorstwie „menedżerskim” może być łagodzony przez neoklasyczny mechanizm „niewidzialnej ręki rynku”, który zapewnia optymalną alokację zasobów.

Modele te ciągle jeszcze nie uwzględniają wpływu innych grup interesów, niepewności otoczenia, ograniczonej racjonalności. Problematyka z tym związana znalazła odzwierciedlenie w teorii behawioralnej. Teoria ta mówi, że transakcje ekonomiczne realizowane w korporacjach są w dużym zakresie uwarunkowane przez sieć wza-

jemnych powiązań politycznych, kulturowych, społecznych, zawodowych, zwyczajowych itp. Proces decyzyjny i jego efektywność zależą również od ram instytucjonalnych regulujących wzajemne oddziaływanie między podmiotami.

Zasługą podejścia instytucjonalnego jest fakt, że umożliwia ono identyfikację instytucji, które mają istotny wpływ na rozwój transakcji (np. koncepcja praw własności, kontraktów niekompletnych). Z drugiej strony, brakuje w tej teorii opisu mechanizmów, za pomocą których następuje dyfuzja instytucji do struktur nadzorczych. Teoretyczna perspektywa nadzoru korporacyjnego, rozumianego jako zintegrowany zbiór zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów kontroli nad działalnością korporacji, musi jednocześnie uwzględniać te dwa komplementarne ujęcia³.

Opierając się na powyższych rozważaniach, można wyróżnić obszary zainteresowania nadzorem korporacyjnym (rys. 1.4), które będą pomocne w dalszym procesie precyzowania pojęcia nadzoru we współczesnych przedsiębiorstwach.



Rysunek 1.4. Obszar zainteresowań nadzorem korporacyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005, s. 35–36.

1.2. Definicja nadzoru korporacyjnego

Powszechnie pojęcie „nadzoru” utożsamiane jest z pojęciem „kontroli”. Jednakże Kodeks spółek handlowych różnicuje te terminy⁴:

³ P. Urbanek, *op.cit.*, s. 41.

⁴ Kodeks spółek handlowych.

- każdemu wspólnikowi przyznając prawo kontroli obejmujące przeglądanie ksiąg i dokumentów, indywidualne sporządzanie ksiąg i dokumentów, indywidualne sporządzanie bilansu na własne potrzeby, żądanie wyjaśnień od zarządu;
- radom nadzorczym zaś – prawo nadzoru, które obejmuje ponadto możliwość żądania sprawozdań i wyjaśnień od pracowników przedsiębiorstwa spółki oraz dokonywanie rewizji majątku, a przede wszystkim badanie bilansu, rachunku zysków i strat oraz sprawozdań zarządu, a także wniosków co do podziału zysków i pokrycia strat.

Przepisy prawa handlowego kładą nacisk na konieczność sprawowania kontroli nie tylko w ujęciu rachunkowym, ale też merytorycznym, czyli w aspekcie celowości i racjonalności gospodarki, co także jest atrybutem nadzoru. Kompetencje kontrolne nie zastępują instytucji nadzoru, lecz są środkiem do jego realizacji. Nadzór można określić jako działania korygujące, które są następstwem nieprawidłowości stwierdzonych podczas kontroli. Oznacza to, że nadzór nie może być zawężony do kontroli, a kontrola nie może zastępować nadzoru.

Przez nadzór sprawowany przez rady nadzorcze w spółkach kapitałowych należy rozumieć uprawnienie tych rad nie tylko do korygowania i decyzyjności w zakresie działalności nadzorowanych spółek, lecz także do podejmowania działań zmierzających do osiągnięcia wyznaczonych celów⁵.

W polskiej literaturze przedmiotu trudno znaleźć powszechnie akceptowane tłumaczenie terminu *corporate governance*, jak i wykładnię znaczenia tego pojęcia. Najczęściej spotkać można następujące propozycje przekładu⁶:

- kontrola w korporacji;
- ład korporacyjny;
- nadzór właścicielski;
- nadzór korporacyjny;
- władztwo korporacyjne.

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) obejmuje prawa i regulacje obligatoryjne zawarte w aktach prawnych (np. w ustawach Kodeks spółek handlowych, Prawo bankowe, przepisach branżowych itp.) oraz zalecenia, których stosowanie jest dobrowolne.

Do ekonomii pojęcie *corporate governance* wprowadził A. Smith, który w pracy z 1776 r. zatytułowanej *The Wealth of Nations* po raz pierwszy zwrócił uwagę na występujące w ówczesnych korporacjach rozdzielenie własności i kontroli. Rozwój kapitalizmu, wzrost rozmiarów przedsiębiorstw, postępująca komplikacja form prawnych zorganizowanej działalności podmiotów gospodarczych, zwłaszcza korporacji, spowodowały podjęcie badań w zakresie *corporate governance*. Do współczesnej teorii ekonomii pojęcie to zostało wprowadzone w pierwszej połowie lat trzydziestych XX w. przez A. Berle'a i G. Meansa. Obserwowali oni funkcjonowanie amerykańskich korporacji, analizując związki między własnością, nadzorem korporacyjnym, a efektami działalności gospodarczej.

⁵ T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis-Nexis, Warszawa 2002, s. 188–189.

⁶ H. Sterniczuk, *Nadzór, rozwój korporacji i satysfakcja interesariuszy*, CEO, kwiecień 2006, <http://www.cxo.pl/artykuly/51529.html> (stan z 05.05.2007).

W literaturze przedmiotu pojęcie nadzoru korporacyjnego, jego modele i pojęcia pokrewne były analizowane zarówno w pracach specjalistów od ekonomii, zarządzania, jak i prawa (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Przegląd definicji nadzoru korporacyjnego

Autor	Definicja
A. Cadbury	Nadzór korporacyjny jako system, przez który korporacje są kierowane i kontrolowane.
S. Brenner, P. Coachran	<i>Corporate governance</i> – proces, w którym elementy społeczeństwa dźwierzą wpływy i władzę oraz tworzą politykę i podejmują decyzje dotyczące życia publicznego, gospodarki i rozwoju społecznego.
<i>International Social and Behavioral Science Dictionary</i>	<i>Corporate governance</i> to poszukiwanie najefektywniejszej dla spółki alokacji decyzji i praw kontroli – przekazuje się je tym stronom, które dysponują odpowiednimi bodźcami i niezbędną informacją do podejmowania przesądzających o powodzeniu firmy decyzji, przy jednoczesnym zapewnieniu, że strony mające tę władzę będą poczuwały się do odpowiedzialności za wszystkich pozostałych uczestników (zainteresowanych) przedsiębiorstwa, którzy są narażeni na ryzyko w wyniku jego działalności.
A. Shleifer, R. Vish	<i>Corporate governance</i> jako zbiór metod mających na celu zapewnienie inwestorom (dostawcom, akcjonariuszom lub kredytodawcom) uzyskania przychodu ze swoich inwestycji, a mechanizmy <i>corporate governance</i> to ekonomiczne i prawne instytucje, które mogą być zmieniane przez procesy polityczne.
A. Monks, N. Minow	Nadzór korporacyjny to maksymalizacja tworzenia bogactwa w sposób nieobarczający innych lub całego społeczeństwa niewłaściwymi kosztami .
Organization for Economic Cooperation and Development	<i>Corporate governance</i> – sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami, akcjonariuszami, a innymi grupami zainteresowanymi działaniem spółki.
N. Fligstein, Freeland	<i>Corporate governance</i> jako system stanowi społeczną organizację firm, wraz z ich powiązaniem (stosunkami) z dostawcami, klientami, konkurentami i agendami rządowymi.
<i>Handbook of Management</i>	<i>Corporate governance</i> to system obejmujący reguły i procedury gwarantujące, że firma jest właściwie zarządzana, zatrudnieni są odpowiedni dyrektorzy z właściwie określonymi prawami i obowiązkami, działający w zgodzie z prawem i zgodnie z interesem wszystkich stron zainteresowanych działalnością firmy.
I.M. Millstein	<i>Corporate governance</i> jako zbiór relacji korporacji z dostawcami kapitału, produktu, usług i zasobów ludzkich, klientami, a nawet szeroko rozumianym społeczeństwem; może się odnosić do audytu i zasad rachunkowości, a także do działalności udziałowców.
K. Zalega	<i>Corporate governance</i> to kontrola i nadzór nad korporacją, lecz sprawowana nie tylko przez przewidziane do tego organy statutowe spółki, ale także przez inne grupy zainteresowane firmą lub mające interes w jej funkcjonowaniu.

Autor	Definicja
K. Lis, H. Sterniczuk	<i>Corporate governance</i> oznacza rządy (lub zarządzanie) korporacją.
Cz. Mesjasz	<i>Corporate governance</i> to: <ul style="list-style-type: none"> • nadzór nad przedsiębiorstwem, co pozostawałoby w zgodności z terminologią prawną, lecz byłoby sprzeczne z angielskim sensem słowa <i>governance</i>; • władanie przedsiębiorstwem (firmą) albo władztwo nad przedsiębiorstwem; sugeruje przyswojenie terminu anglosaskiego <i>corporate governance</i> .
J. Solarz	<i>Corporate governance</i> jako władanie korporacyjne, gdyż dotyczy relacji faktycznej władzy między organami spółki, jej dostawcami i odbiorcami, pracownikami i akcjonariuszami a zewnętrznymi źródłami zasileń finansowych.
R. Borowiecki	Nadzór korporacyjny (nazwa używana wymiennie z angielskim określeniem <i>corporate governance</i>) to uwarunkowany instytucjonalnie oraz zwyczajowo system oceny działalności organów zarządzania przedsiębiorstwem w procesie kreowania jego wartości i rozwoju dla interesariuszy.
R. Frydman, A. Rapaczyński	Nadzór korporacyjny należy rozumieć jako nadzór nad firmą, kontrolę nad spółką, kontrolę nad zarządzaniem, nadzór nad działalnością spółki itp. – w zależności od kontekstu, w jakim są one stosowane.
B. Wawrzyniak	Nadzór korporacyjny należy rozumieć jako tłumaczenie terminu <i>corporate governance</i> „używanego w odniesieniu do zasad, reguł i różnych aspektów zarządzania środkami, które służą do kontrolowania przez właścicieli podległych im organizacji gospodarczych”.
G. Domański	Tłumaczenie przedmiotowego pojęcia jako „władztwo korporacyjne”, co mieści się w terminologii prawa spółek, dotyczącego władz spółki, które uchwalają konstytucję spółki (statut), określają główne kierunki jej działania, powołują i odwołują jej organy zarządzające oraz podejmują decyzje w sprawie zagospodarowania wyniku finansowego (budżetu) spółki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa...*, s. 108–112, oraz: K. Lis, H. Sterniczuk, *op.cit.*, s. 25–29.

Z tabeli 1.1 wynika, że pojęcie nadzoru korporacyjnego nie jest jednoznaczne. Definicje są formułowane przy mniej lub bardziej określonych założeniach o jego istocie i reprezentują różne opcje związane zarówno z dziedzinami nauki zajmującymi się tą problematyką, jak i kulturami korporacji krajów, z których pochodzą badacze mający istotny wpływ na sposób badania i opisywania tego zjawiska⁷.

⁷ K. Lis, H. Sterniczuk, *op.cit.*, s. 25–29.

1.3. Nadzór korporacyjny a nadzór właścicielski

Polskie publikacje naukowe dotyczące problematyki nadzoru właścicielskiego koncentrowały się dotychczas wokół zagadnień prawnych instytucji nadzoru właścicielskiego w kontekście treści Kodeksu handlowego i ustaw o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz o Narodowych Funduszach Inwestycyjnych i ich prywatyzacji. W wydanym w 1996 r. *Leksykonie prywatyzacji*⁸ czytamy, że nadzór właścicielski to zespół czynności prawnych i faktycznie realizowanych przez właściciela kapitału wobec podległego mu podmiotu i jego organów. Zakres nadzoru właścicielskiego, w przeciwieństwie do nadzoru sprawowanego na podstawie przepisów administracyjnych, nie jest ściśle określony. Wynika to z zawartej w Kodeksie Cywilnym zasady swobody umów, dzięki której strony mogą określić zakres nadzoru według swego uznania, w granicach określonych przepisami bezwzględnie obowiązującymi. W odróżnieniu od nadzoru właściciela nad podmiotem (nieruchomościami, majątkiem przedsiębiorstwa w rozumieniu art. 551 k.c.), podmiot sprawujący nadzór właścicielski jest wyposażony w środki oddziaływania wynikające z przepisów statuujących nadzorowane jednostki.

Nadzór właścicielski może być realizowany pośrednio, przez specjalnie powołany do tego celu organ nadzorczy (radę nadzorczą), organ kontroli (komisję rewizyjną) lub bezpośrednio, przez właściciela. Przy własności grupowej, wspólnicy sprawują funkcje nadzorcze i kontrolne w ramach zgromadzenia wspólników (walnego zgromadzenia).

W niektórych podmiotach wyłączone jest prawo bezpośredniej kontroli właściciela. Dotyczy to z mocy prawa spółek akcyjnych, a w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością wyłączenie prawa właścicieli (wspólników) do kontroli indywidualnej może być zawarte w umowie spółki. Nadzór właścicielski jest realizowany w szczególności przez⁹:

- powoływanie i odwoływanie organów zarządzających w nadzorowanych jednostkach gospodarczych;
- zatwierdzanie podziału zysku jednostki gospodarczej;
- decydowanie o zbywaniu istotnych składników majątkowych podmiotu;
- podejmowanie decyzji dotyczących ewentualnego podziału przedsiębiorstwa, likwidacji lub łączenia.

Rozróżnienie pomiędzy nadzorem właścicielskim a korporacyjnym wymaga wskazania interesariuszy (ang. *stakeholders*) innych niż właściciele, których możemy podzielić na dwie grupy¹⁰:

- *insiders* – osoby/podmioty, które kontrolują wewnętrzną działalność firmy; do tego grona należą przede wszystkim zarządzający oraz pracownicy,
- *outsiders* – głównie właściciele oraz wierzyciele.

Innym podziałem interesariuszy jest podział na:

- społeczne grupy interesu – m.in. konsumenci, społeczności lokalne, ustawodawcy, budżet państwa, media;

⁸ *Leksykon prywatyzacji*, B. Skwierczyńska-Mizerska (red.), PWE, Warszawa 1996.

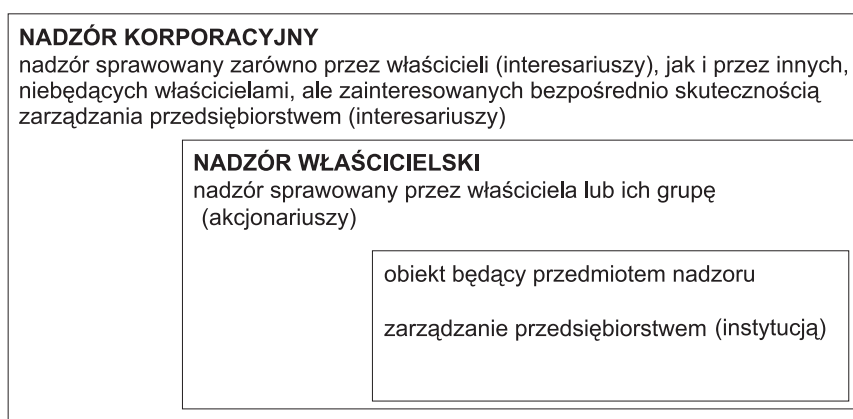
⁹ S. Rudolf, *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999, s. 38–39.

¹⁰ *Ibidem*.

- kontraktowe grupy interesu – akcjonariusze, kadra zarządzająca i pracownicy, klienci, dystrybutorzy, dostawcy oraz pożyczkodawcy.

Oczywiście nie jest możliwe realizowanie wszystkich dążeń każdej grupy interesów w tym samym czasie, szczególnie wtedy, kiedy interesy te pozostają w konflikcie. Stąd podkreśla się, że obowiązkiem menedżerów jest osiągnięcie ekonomicznych i społecznych porozumień¹¹.

B. Wawrzyniak sytuuje nadzór korporacyjny ponad nadzorem właścicielskim i ponad zarządzaniem przedsiębiorstwem, określając, że jest to nadzór sprawowany zarówno przez właścicieli (akcjonariuszy), jak i przez innych interesariuszy niebędących właścicielami, ale zainteresowanych bezpośrednio skutecznością zarządzania przedsiębiorstwem (rys. 1.5)



Rysunek 1.5. Nadzór korporacyjny a nadzór właścicielski

Źródło: *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa...*, s. 114–116.

Te ostatnie zalecenia wychodzą poza wąskie rozumienie nadzoru korporacyjnego, zgodnie z którym istotą nadzoru jest zapewnienie wsparcia przy zarządzaniu firmą w celu maksymalizacji rynkowej wartości spółki. Skutki nadzoru korporacyjnego mają zatem szerszy wymiar, gdyż odnoszą się do odpowiedzialności korporacji wobec innych, niż tylko akcjonariusze grup interesów związanych z działalnością korporacji (grupy te zostały omówione powyżej).

Nadzór właścicielski jest pojęciem węższym niż nadzór korporacyjny i w swej istocie nawiązuje on do zaobserwowanego, wraz ze wzrostem zapotrzebowania na kapitał, rozdzielenia własności od zarządzania. Określenie „właścicielski” podkreśla związek i swoistą grę sił pomiędzy właścicielami a kadrami zarządzającą przedsiębiorstwem, która autonomizuje się w swoich poczynaniach. W konsekwencji każdy z nich wyznacza inny, choć ściśle powiązany ze sobą, zakres badań¹².

¹¹ *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa...*, s. 105.

¹² *Ibidem*, s. 114–116.

1.4. Uwarunkowania prawne nadzoru właścicielskiego

W ostatnich kilku latach wiele krajów o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej opublikowało zasady dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego (Principles of Best Practices) regulujące najbardziej podstawowe kwestie w tym względzie.

Wielka Brytania

Pierwszym dokumentem dobrych praktyk jest brytyjski *Cadbury Report* z grudnia 1992 roku, którego nazwa pochodzi od nazwiska przewodniczącego komisji opracowującej zbiór zasad *corporate governance*, Adriana Cadbury'ego. Zapis ten stanowił odpowiedź na skandale i upadki firm oraz brak zaufania do sprawozdań finansowych przygotowywanych przez spółki publiczne. *Cadbury Report* odnosił się przede wszystkim do funkcjonowania rady nadzorczej, jej składu, tworzenia komitetów, udziału członków niezależnych oraz kwestii ujawniania informacji. Dokument ten wprowadził zasadę „*comply or explain*”, powielaną przez kolejne zbiory dobrych praktyk formułowane w innych krajach. Zgodnie z tą zasadą spółki, które nie przestrzegają którejkolwiek z reguł kodeksu, muszą o tym poinformować uczestników rynku i podać powód takiego stanu rzeczy¹³.

OECD

Według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), zrzeszającej dwadzieścia dziewięć najwyższych uprzemysłowionych państw świata, metody oraz jakość zarządzania i nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach mają szczególne znaczenie z uwagi na szybką deregulację rynków, rosnącą konkurencję oraz przyspieszenie postępu technologicznego. Przez skuteczny system prawny rząd może wywierać wpływ na skuteczność, wiarygodność oraz tempo dostosowania praktyk zarządzania.

Ostatnie międzynarodowe kryzysy finansowe wykazały, jak istotne znaczenie dla stabilności gospodarki światowej ma zapewnienie wysokiej kultury zarządzania na poziomie przedsiębiorstw oraz jak ważnym czynnikiem wywołującym kryzysy mogą być występujące w tym zakresie wady systemowe.

W maju 1999 r. Rada OECD zaaprobowwała Zasady Nadzoru Korporacyjnego OECD (OECD Corporate Governance Principles), które mają stanowić ogólne wytyczne dla ustawodawstwa i spółek akcyjnych państw członkowskich przy tworzeniu struktur zarządzania. Wprowadzenie zasad ma zapewnić poprawę skuteczności zarządzania przedsiębiorstwami w skali gospodarki światowej. Ich przestrzeganie powinno przyczynić się do wspierania uczciwości, przejrzystości i odpowiedzialności oraz tworzenia wspólnych praw, a także gwarantujących porównywalność danych, wiarygodność rynkową oraz jednolite mechanizmy ujawniania informacji o przedsiębiorstwach.

¹³ M. Aluchna, *Dobre praktyki corporate governance*, http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=24&id=529 (stan z 1.07.2008).

Zasady Nadzoru Korporacyjnego OECD są pierwszą inicjatywą ze strony organizacji międzynarodowej (OECD jako pierwsza doprowadziła do sformułowania najistotniejszych elementów systemu dobrego nadzoru korporacyjnego). Zasady te nie mają charakteru prawnie wiążącego, dlatego nie przewiduje się żadnej procedury legislacyjnej związanej z formalnym przyjęciem tekstu zasad po stronie polskiej. Zasady są stosowane przez rządy państw jako punkt odniesienia w procesie oceny i doskonalenia wewnętrznych przepisów prawnych. Kraje członkowskie OECD są jedynie zachęcające do przeniesienia zasad do krajowego ustawodawstwa i ich szerokiego stosowania w praktyce obrotu gospodarczego.

Zasady Nadzoru Korporacyjnego OECD kierowane są przede wszystkim do spółek będących w obrocie publicznym. Powszechnie uważa się jednak, że mogą być one użytecznym narzędziem doskonalenia ram nadzoru korporacyjnego w spółkach niepublicznych oraz w przedsiębiorstwach państwowych.

Regulacje koncentrują się na problemach nadzoru korporacyjnego, które wynikają z faktu odseparowania funkcji właścicielskich od funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Sformułowano pięć Zasad. Według nich sprawowanie władztwa korporacyjnego powinno:

1. Chronić prawa akcjonariuszy.
2. Zapewnić jednakowe traktowanie wszystkich akcjonariuszy, nie wyłączając mniejszościowych i zagranicznych, i zagwarantować im uzyskanie należytego zadośćuczynienia w razie naruszenia ich praw.
3. Respektować prawa wierzycieli i pracowników spółki oraz sprzyjać aktywnej współpracy między spółką a otoczeniem gospodarczym.
4. Zapewniać publiczne ujawnianie informacji o wszystkich istotnych sprawach spółki, nie wyłączając jej sytuacji finansowej, struktury własności kapitału i struktur zarządzania.
5. Zapewniać strategiczne kierowanie sprawami spółki, efektywne nadzorowanie pracy osób zarządzających przedsiębiorstwem spółki oraz sprawozdawczość z tego nadzoru przed akcjonariuszami¹⁴.

Niemcy

W odpowiedzi na zalecenia Komisji Baumsa, w lutym 2002 roku, powstał niemiecki kodeks nadzoru korporacyjnego Deutscher Corporate Governance Kodex¹⁵. Dokument ten został przygotowany przez komisję ekspertów i praktyków rynku kapitałowego (tzw. Komisja Cromme'a) na zlecenie Ministerstwa Sprawiedliwości. Kodeks znacznie wykracza poza wcześniejsze inicjatywy. Po pierwsze, bazuje na dorobku prac rządowej Komisji Baumsa, a także w dużej mierze na rozwiązaniach zaproponowanych przez zespół berliński i frankfurcki. Po drugie, mimo charakteru samoregulacji, obowiązek składania deklaracji w oparciu o zasadę „*comply or explain*” wprowadzono w życie odnośną ustawą.

¹⁴ T. Kulesza, *op.cit.*, s. 61–63.

¹⁵ *Ibidem*.

W porównaniu z podobnymi kodeksami nadzoru korporacyjnego na świecie, uwagę przyciąga trochę odmienna struktura prezentowanych w nim zaleceń. Zgodnie z zamierzeniami twórców kodeksu, powinien on pełnić głównie funkcję komunikacyjną, a wszystko po to, by w czasach dużej mobilności kapitału Niemcy stały się bardziej atrakcyjną lokalizacją inwestycji. Aby tę funkcję spełnić, kodeks zawiera trzy rodzaje zapisów:

- postanowienia będące powtórzeniem już obowiązujących regulacji prawnych (sformułowano je przy użyciu czasownika „musieć” lub trybu rozkazującego);
- rekomendacje, o których stosowaniu lub niestosowaniu spółki muszą informować w formie deklaracji (występują tu sformułowania normatywne, takie jak „powinno”, „powinien” itp.);
- propozycje, które są całkowicie dobrowolne i nie istnieje żaden wymóg ich stosowania (sformułowania życzeniowe: „należałoby”, „można”)¹⁶.

Euroshareholders

European Shareholder Group (Euroshareholders) – Grupa Europejskich Akcjonariuszy – jest konfederacją krajowych stowarzyszeń akcjonariuszy, założoną w 1990 r., z siedzibą w Brukseli, zrzeszającą osiem państw. Celem powołania tego stowarzyszenia było m.in. wspieranie harmonizacji prawa na poziomie Unii Europejskiej, w takich kwestiach jak: prawa akcjonariuszy mniejszościowych, przejrzystość rynków kapitałowych i głosowanie za pośrednictwem pełnomocników w przypadku akcjonariuszy zagranicznych oraz rozwijanie w Europie problematyki nadzoru korporacyjnego. W lutym 2000 r. Euroshareholders wydała dokument, zatytułowany *Euroshareholders Corporate Governance Guidelines 2000*, w całości poświęcony ocenie zasad nadzoru korporacyjnego według OECD. W dokumencie stwierdza się zasadnicze poparcie dla rozwiązań OECD, natomiast przedstawia się także wiele rekomendacji szczegółowych w odniesieniu do głównych aspektów *corporate governance* w zakresie:

- głównych celów działalności przedsiębiorstw spółek akcyjnych,
- wpływu akcjonariuszy i ich prawa głosu na równość praw korporacyjnych i majątkowych,
- przejść i technik obronnych przed przejęciami, prawa do informacji,
- roli zarządu i rady nadzorczej¹⁷.

Dyrektywy Unii Europejskiej

Głównym celem prawa wspólnotowego w obszarze spółek jest utworzenie mechanizmów gwarantujących stworzoną przez art. 43 i 48 Traktatu Ustanawiającego Wspólnoty Europejskiej (TWE) swobodę prowadzenia działalności gospodarczej w kraju innym niż macierzysty. Dla spółki z danego państwa członkowskiego oznacza to prawo utworzenia

¹⁶ http://www.pfcg.org.pl/article/2960_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex_-_German_Corporate_Governance_Code_The_Cromme_Code.htm (stan z 10.06.2008).

¹⁷ T. Kulesza, *op.cit.*, s. 71–72.

na terytorium innego państwa członkowskiego agencji, oddziału lub filii, bez konieczności uzyskania uprzedniego zezwolenia. Ponadto art. 294 TWE umożliwia spółkom posiadanie udziałów w kapitale spółek innych państw bez jakichkolwiek ograniczeń.

Oparta na art. 44 TWE harmonizacja prawa spółek w obrębie Unii Europejskiej pozwala na jednolity zakres ochrony w obrębie wspólnot, co gwarantuje wspólnikom i akcjonariuszom, pracownikom, kredytodawcom oraz stronom trzecim jednakową ochronę ich interesów. Jednocześnie w Unii Europejskiej trwają prace nad utworzeniem jednolitego prawa na szczeblu Unii – nad opracowaniem takich instrumentów prawnych, które pozwolą przedsiębiorcom na prowadzenie działalności poza granicami swojego kraju na podstawie prawa europejskiego. Ma ono zapewnić przedsiębiorstwom dodatkowe możliwości, które będą istnieć niezależnie od ustawodawstwa krajowego. Wybór prawa danego państwa pozostawi się spółkom¹⁸.

Polska

Pierwsze polskie zasady ładu korporacyjnego opracowane zostały przez Komitet Dobrych Praktyk składający się z reprezentantów różnych środowisk związanych z rynkiem kapitałowym i zostały zapisane w dokumencie *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2002*, którego nowelizacja nastąpiła poprzez wydanie *Dobrych praktyk 2005*. Pod koniec roku 2006 rozpoczęły się prace nad nowym dokumentem określającym zasady dobrych praktyk. Ich rezultatem był projekt dokumentu *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, który w kwietniu 2007 roku został poddany konsultacji publicznej. W dniu 4 lipca 2007 r. Rada Nadzorcza GPW, na wniosek Zarządu Giełdy, przyjęła nowe zasady ładu korporacyjnego pod nazwą *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*. Dokument zaczął obwijać od 1 stycznia 2008 roku¹⁹.

Celem *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW* jest umacnianie przejrzystości funkcjonowania spółek giełdowych (tzw. *transparency*), poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy, także w zakresie nieregulowanym przez prawo, a przy tym niestwarzanie obciążeń dla spółek giełdowych nierównoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku. Dlatego też *Dobre Praktyki...* dotyczą wyłącznie dziedzin, w których ich stosowanie może wpływać dodatnio na rynkową wycenę przedsiębiorstw, a przez to obniżyć koszt pozyskiwania kapitału.

Nowe zasady dobrych praktyk rozpoczynają się od *Preambuły*, w której umieszczono informację o znaczeniu ładu korporacyjnego dla rozwoju rynku giełdowego oraz zasady tworzenia i stosowania *Dobrych Praktyk*. Dokument dzieli się na cztery części:

1. Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych.
2. Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych.
3. Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych.
4. Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy.

¹⁸ T. Kulesza, *op.cit.*, s. 77.

¹⁹ *Ibidem*.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW nawiązują i wyrażają tradycję polskiego ruchu *corporate governance*, którego pierwszym sformalizowanym dziełem był zbiór zasad *Dobre Praktyki w Spółkach Publicznych w 2002*, opracowany przez szereg osób i instytucji związanych z rynkiem finansowym, ze znaczącą rolą opinio-twórczą i realizacyjną Komitetu Dobrych Praktyk oraz w toku dyskusji z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową. Doprowadziło to do przekazania zbioru zasad ładu korporacyjnego do dalszego wdrażania przez GPW, co umożliwiło dynamiczne rozpowszechnianie praktycznego stosowania zasad²⁰.

1.5. Modele nadzoru właścicielskiego

Teoretyczne modele *corporate governance*

Według J. Hawleya i A. Williamsa, którzy w 1996 roku na zlecenie OECD podjęli się szerokiego przeglądu literatury przedmiotu, różne perspektywy poznawcze doprowadziły do wyłonienia się następujących podstawowych modeli filozofii nadzoru właścicielskiego:

- prostego modelu finansowego (ang. *simple financial model*),
- modelu odpowiedzialnego gospodarza (ang. *stewardship model*),
- modelu interesariusza (ang. *stakeholder model*),
- modelu politycznego (ang. *political model*).

Są to bardziej modele poznawcze niż odwzorowujące rzeczywistość, mają jednak istotne znaczenie, ponieważ pomagają uporządkować literaturę przedmiotu i ułatwiają orientację w różnorodnych wątkach dyskusji nad problematyką *corporate governance* (tabela 1.2).

Tabela 1.2. Teoretyczne modele *corporate governance*

MODELE
Prosty model finansowy
<ul style="list-style-type: none"> • Głównym problemem nadzoru korporacyjnego jest zaprojektowanie zasad operacji i mechanizmów motywacyjnych w taki sposób, aby sprawić, że rezultaty działań menedżerów (agentów) będą odpowiadały oczekiwaniom właścicieli kapitału, • instrumentem pozwalającym osiągnąć ten cel – zarówno w zakresie projektowania, jak i realizacji – jest rada dyrektorów, mająca się kierować w procesach zarządzania interesami właścicieli, • otoczenie korporacji w jego politycznych i prawnych wymiarach ma niewiele do zrobienia w tej sprawie, tworzy jednak ogólne mechanizmy regulacyjne, które zapewniają minimalne zespoleenie różnych interesów, w tym także tych wykraczających poza interesy akcjonariuszy, • menedżerowie dysponują ogromną swobodą w podejmowaniu decyzji i realizacji różnych opcji strategicznych, które mają na celu maksymalizację korzyści dla akcjonariuszy.

²⁰ http://corp-gov.gpw.pl/lad_corp.asp (stan z 4.07.2008).

Model odpowiedzialnego gospodarza
<ul style="list-style-type: none"> • Menedżerowie są dobrymi gospodarzami korporacji i pilnie pracują w celu osiągnięcia wysokiego poziomu zysków oraz zwrotu z inwestycji dla akcjonariuszy, • menedżerowie są motywowani przede wszystkim przez potrzebę osiągnięć i poczucie odpowiedzialności, • skutecznym instrumentem <i>corporate governance</i> może być tylko rada składająca się wyłącznie z zarządzających dyrektorów – kadry kierowniczej nie trzeba przecież kontrolować, bo kontroluje się sama, • radę w jej obecnej postaci należy zlikwidować i powołać swego rodzaju formalny komitet doradców.
Model interesariusza
<ul style="list-style-type: none"> • Oparty jest na tzw. <i>stakeholder theory</i>, zgodnie z którą przedsiębiorstwo ma wiele zobowiązań w stosunku do swojego otoczenia, a jego właściciele nie są jedynym i najważniejszym podmiotem, jakiemu powinno ono służyć, • firma jest systemem interesariuszy, operującym w granicach większego systemu społecznego, który dostarcza prawnej i rynkowej infrastruktury koniecznej do działalności firmy, • celem firmy jest tworzenie bogactwa lub wartości dla interesariuszy, • celem dyrektorów [rady] i menedżerów powinno być maksymalizowanie całkowitego bogactwa tworzonego przez firmę, • kluczem do osiągnięcia tego celu jest zwiększenie znaczenia i dostarczenie motywacji podobnych do motywacji właścicieli wszystkim uczestnikom procesu, którzy ponoszą koszty lub kontrolują krytyczne zasoby, oraz ich dostosowanie do interesów zewnętrznych pasywnych akcjonariuszy.
Model polityczny
<ul style="list-style-type: none"> • W tym modelu duże znaczenie ma ustawodawstwo, które w określony sposób uprzywilejowuje grupy tworzące władze korporacji, • dystrybucja korzyści pomiędzy interesariuszy jest zatem wynikiem państwowych decyzji, a jako taka bywa zmienna i powinna ewoluować wraz ze zmianami określonych tradycji politycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny...*, op.cit., s. 37–41.

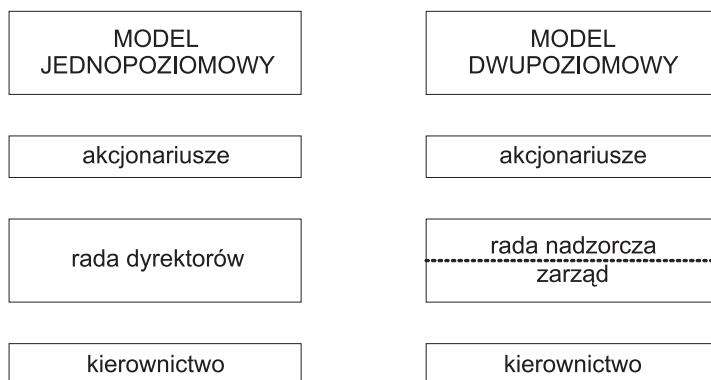
Model jedno- i dwupoziomowy

Chociaż każdy kraj posiada własny system nadzoru właścicielskiego w spółkach, to jednak wskazać można ogólnie dwa zasadnicze ich rodzaje, a mianowicie: system dwupoziomowy, nazywany także dualistycznym i jednopozomowy, nazywany również monistycznym. Spotykane w poszczególnych krajach rozwiązania stanowią najczęściej kombinację obu tych systemów z wyraźnym wskazaniem w kierunku jednego z nich. Pierwszy z takich systemów spotykamy w Niemczech oraz w większości krajów kontynentalnej Europy Zachodniej. Drugi natomiast przede wszystkim w Wielkiej Brytanii, USA, Kanadzie oraz w Australii. W niektórych krajach, np. we Francji, oba te systemy funkcjonują na równi.

Pierwszy z wymienionych systemów składa się z rady nadzorczej oraz zarządu przedsiębiorstwa. Żaden z członków rady nadzorczej nie może być tu jednocześnie członkiem zarządu. W systemie tym funkcje decyzyjne należące do zarządu zostały wyraźnie oddzielone od funkcji kontrolnych, które należą do rady nadzorczej. Zwykle

w skład rady nadzorczej wchodzi nie tylko członkowie wybierani przez akcjonariuszy, ale również przedstawiciele załogi przedsiębiorstwa. W krajach wykorzystujących ten system zwykle istnieją szczegółowe regulacje prawne dotyczące nadzoru właścicielskiego (np. w Niemczech). System dwupoziomowy występuje m.in. w Polsce.

Drugi ze wspomnianych systemów ma charakter jednopoziomowy i najczęściej spotykanym organem zarządczym jest rada dyrektorów. W jej skład wchodzi zarówno członkowie wewnętrzni, jak i zewnętrzni. Członkowie wewnętrzni to niektórzy członkowie kierownictwa spółki dysponujący wszechstronną wiedzą o firmie, mający dostęp do wszelkiego rodzaju informacji itp. Członkowie zewnętrzni to zarówno akcjonariusze, jak i interesariusze (przedstawiciele dostawców, odbiorców itp.). Rzadko można tam spotkać przedstawicieli załogi przedsiębiorstwa. System ten najczęściej spotykany jest w krajach anglosaskich (USA, Wielka Brytania)²¹. Strukturę tych systemów przedstawia rysunek 1.6.



Rysunek 1.6. Model jedno- i dwupoziomowy

Źródło: S. Rudolf, *op.cit.*, s. 38–39.

Model jednopoziomowy (monistyczny) naczelnego kierownictwa spółki występuje w systemie anglosaskim i w prawie francuskim. Zakłada on istnienie jednego organu zarządzająco-sterującego, w ramach którego wyróżniamy dwie kategorie członków: dyrektorów zarządzających (*executive directors*), co odpowiada w przybliżeniu w warunkach polskich zarządowi, oraz dyrektorów niezarządzających (*non-executive directors*), co odpowiada polskiej radzie nadzorczej. W skład rady wchodzi zarówno członkowie kierownictwa spółki, jak i osoby z zewnątrz (outsiderzy), którzy zwykle mają przewagę w radzie.

System monistyczny określany jest jako outsiderski, zewnętrzny, otwarty. Opiera się on na założeniu, że rynek jest aktywnym mechanizmem kontroli korporacji. Funkcje kontrolne sprawuje rynek kapitałowy (m.in. poprzez aktywność inwestorów instytucjonalnych i mechanizm przejęcia), którego głównymi podmiotami są inwestorzy instytucjonalni (fundusze inwestycyjne, emerytalne, firmy sprzedające ubezpiecze-

²¹ S. Rudolf, *op.cit.*, s. 10–12.

nia na życie itp.) oraz inwestorzy indywidualni, dokonujący inwestycji bezpośrednio lub za pośrednictwem funduszy.

Model jednopoziomowy charakteryzuje się nieustającym poszukiwaniem okazji inwestycyjnych, mobilnością kapitału oraz stosunkowo krótkim horyzontem podejmowanych decyzji. Jest to możliwe dzięki dużej przejrzystości przedsiębiorstw na rynku kapitałowym i płynności inwestycji. Jeśli akcjonariusze nie akceptują decyzji podejmowanych przez dyrektorów lub nie są zadowoleni z wyników ich działania, mogą wyrazić swoją opinię przez głosowanie na walnym zgromadzeniu, lub też podjąć bardziej radykalne działania, np. sprzedając posiadane przez siebie akcje (zostało to omówione w części pracy analizującej zachowania właścicieli). W modelu tym kierownictwo spółki nie podlega surowej kontroli wewnątrz spółki, ale ma świadomość odpowiedzialności wobec rynku. Aktywny rynek kontroli korporacji przejawia się w istnieniu funkcji „wyjścia” (czyli możliwości sprzedaży akcji przez akcjonariuszy), tworzącej zagrożenie wrogiego przejęcia. W modelu zewnętrznym płynność, będąca jego podstawą, jest rozwijana kosztem dobrego nadzoru. Płynność rynku kapitałowego wiąże się z niskim poziomem bezpośredniej kontroli nad menedżerami (charakterystycznej dla systemu zewnętrznego). Z tego względu rynek kapitałowy jest najlepszym strażnikiem interesów inwestorów.

Członkowie rady posiadają te same prawa i obowiązki, niezależnie od tego, czy są członkami kierownictwa, czy osobami spoza firmy. Dyrektorzy wewnętrzni (wykonawczy) to w obu przypadkach wybrane osoby z kierownictwa firmy, dysponujące bogatą wiedzą i mające dostęp do wszelkich możliwych informacji. Dyrektorzy zewnętrzni (niewykonawczy) pochodzą spoza firmy, nie są zatem bezpośrednio z nią związani. Ich obecność w radzie dyrektorów wynika z przekonania o większym poziomie bezpieczeństwa przeprowadzanych operacji oraz pełniejszej realizacji oczekiwań interesariuszy.

Rada dyrektorów, jako organ zarządzająco-kontrolny, łączy funkcje kontrolne i nadzorcze z funkcjami decyzyjnymi. Do zadań rady dyrektorów należy nadzór i kontrola działalności kierownictwa korporacji oraz podejmowanie decyzji o charakterze zarządczym, np. poprzez uczestnictwo w określaniu strategii rozwoju spółki. H. Koontz i C. O'Donnell wymieniają następujące funkcje rad dyrektorów²²:

- powiernictwo,
- określenie celów przedsiębiorstwa,
- dobór kierownictwa,
- kontrola wyników,
- zatwierdzenie planów przedsiębiorstwa,
- zapewnienie przedsiębiorstwu pomyślnego rozwoju,
- podział zysków,
- umiejętne wysuwanie ważnych problemów.

Prawo amerykańskie nie zabrania łączenia funkcji wykonawczych z funkcjami niewykonawczymi, a przypadkiem ekstremalnym może być połączenie w jednej osobie funkcji przewodniczącego rady, prezydenta korporacji (prezesa spółki) i dyrektora naczelnego (zarządzającego)²³. Dyrektorzy powinni występować jako powiernicy

²² S. Rudolf, *op.cit.*, s. 38–39.

²³ *Ibidem*, s. 41.

zarówno spółki, jak i akcjonariuszy. Ponieważ rada zwykle nie może wykonywać bieżących funkcji zarządzania spółką, właściwe prowadzenie korporacji powierza się zarządowi wykonawczemu (*officers*) z prezydentem na czele. Natomiast rada dyrektorów zachowuje dla siebie kontrolę strategiczną i nieograniczone prawo interwencji w poczynania zarządu wykonawczego, z prawem do jego zwolnienia włącznie. Elementem integrującym pracę rady dyrektorów niewykonawczych i zarządu wykonawczego jest zasada, że kluczowi *officers* spółki są z reguły dyrektorami-członkami rady dyrektorów.

Słabsza pozycja dyrektorów w zakresie czynności kontrolnych może wynikać głównie z ich powiązań z kierownictwem spółki oraz faktu, że naczelny dyrektor jest zwykle przewodniczącym (prezesem) rady dyrektorów. W tej sytuacji podejmowane działania dotyczące wzbogacenia rady o tzw. członków zewnętrznych przyniosły, co prawda, zmiany w strukturze rady, ale nie wpłynęły w zasadniczy sposób na zmianę układu sił w spółce²⁴.

Podstawowym zadaniem rady jest reprezentacja interesów akcjonariuszy i maksymalizacja ich dochodów. Ważną rolę w pracy rady dyrektorów odgrywają komisje/komitety powoływane przez radę dla usprawnienia procesów zarządzania firmą oraz dla szerszego zaangażowania dyrektorów niewykonawczych w jej problemy. Do najczęściej spotykanych komisji należą: komisja ds. audytu, komisja ds. wynagrodzeń oraz komisja ds. nominacji. Komisje te odgrywają ważną rolę w określaniu kierunków rozwoju firmy. W odróżnieniu od modelu niemieckiego, przedstawiciele pracowników nie są generalnie reprezentowani w radzie dyrektorów. Wiele kontrowersji budzą również relacje pomiędzy radą a kierownictwem wykonawczym – zarówno jedni, jak i drudzy mogą występować w dwóch rolach: kontrolujących, jak i kontrolowanych.

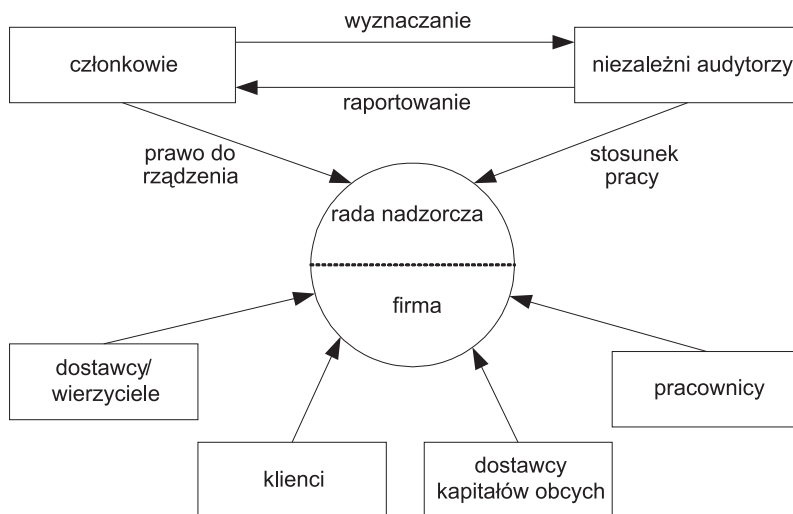
Model brytyjski bardzo przypomina rozwiązania amerykańskie. Wywodzi się on z podobnej ideologii, lecz zaobserwować można tu istotne różnice. Należą do nich następujące punkty:

- mocno zakorzeniona wśród amerykańskiej kadry kierowniczej i akcjonariuszy koncepcja, że dyrektorzy muszą być lojalni przede wszystkim w stosunku do akcjonariuszy, nie jest zgodna z prawem angielskim – w organizacjach angielskich lojalność jest wskazana wobec spółki jako odrębnej osoby prawnej;
- rozróżnienie dyrektorów na zarządzających i niezarządzających nie ma oparcia w prawie angielskim; role wszystkich dyrektorów rady są jednoznacznie równoważne i na tej zasadzie powinny być wynagradzane i sprawowane;
- praktyka *corporate governance* jest oparta na mechanizmach samoregulacji i w tym sensie także odróżnia się od amerykańskiego modelu, którego podstawą jest zewnętrzna kontrola sprawowana przez zewnętrzne agencje państwowe;
- dość powszechne jest rozdzielenie ról prezesa korporacji i przewodniczącego rady;
- około 75% akcji jest własnością inwestorów instytucjonalnych – zyskują oni coraz większe znaczenie kosztem liczenia się z mniejszymi, indywidualnymi inwestorami;
- pięćdziesięciu kluczowych inwestorów instytucjonalnych tworzy tzw. *City Club*, który stara się być w bliskim kontakcie z kierownictwem korporacji, aby dysponować najnowszymi informacjami potrzebnymi inwestorom²⁵.

Graficzną charakterystykę brytyjskiego modelu prezentuje rysunek 1.7.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ K. Lis, H. Sterniczuk, *op.cit.*, s. 127–129.



Rysunek 1.7. Model brytyjski

Źródło: M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002, s. 51.

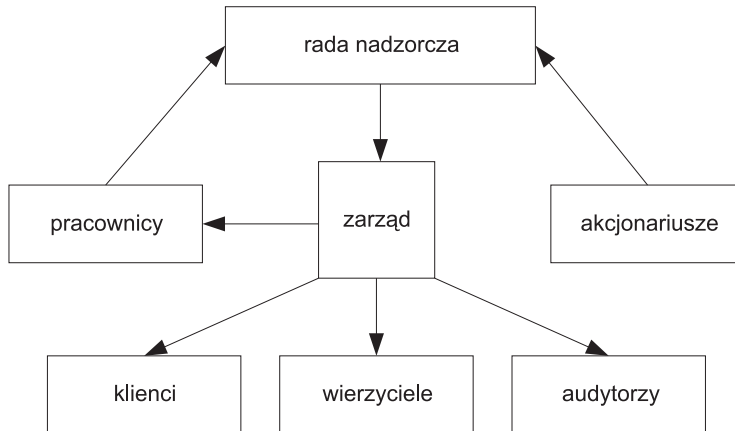
W systemie dwupoziomym wyraźnie oddzielone zostały funkcje nadzorcze i kontrolne, należące do rady nadzorczej, od funkcji decyzyjnych, należących do zarządu. W systemie tym walne zgromadzenie wybiera członków rady nadzorczej, wyposażając ich jedynie w uprawnienia kontrolne oraz nadzorcze i tylko bardzo skromne uprawnienia decyzyjne dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Można stwierdzić, że najważniejszą funkcją rady jest wybór członków zarządu. Bieżąca działalność rady nadzorczej ogranicza się najczęściej do przyjmowania sprawozdań zarządu oraz pełnienia funkcji opiniodawczych i doradczych. Wewnętrzne przepisy mogą przyznać radzie większe uprawnienia kontrolne, zobowiązujące np. zarząd do uzyskiwania zgody rady na podejmowanie określonych przedsięwzięć. Wynika z tego, że rada nadzorcza jest organem raczej biernym i nie można od niej wymagać nadzwyczajnej aktywności²⁶. Zasady te dominują na kontynencie europejskim, głównie w Niemczech. Niemiecki system gospodarczy ma silne związki z tradycją ekonomii społecznej i przyjmuje założenie, że różne grupy społeczne współdziałają w celu pomnożenia bogactwa narodowego. Najbardziej znanym przykładem jest zasada współdecydowania, dająca głównym grupom, których dotyczą decyzje spółki, prawo do brania udziału w procesie decyzyjnym. Zasada ta narzuca na własność prywatną publiczne zobowiązania, które pojawiają się w następstwie wyraźnego uznania praw i interesów wszystkich, którzy przyczyniają się do powodzenia spółki i mają w niej dzięki temu pewien udział. W wyniku takiego podejścia w Niemczech zwraca się mniejszą uwagę na bezpośrednie, krótkookresowe korzyści majątkowe, a większą na zapewnienie ciągłości funkcjonowania i długoterminowy wzrost w warunkach dużej konkurencji (przezorność bierze górę nad zyskami). Jednocześnie główny nacisk kła-

²⁶ S. Rudolf, *op.cit.*, s. 10–12.

dzie się na monitoring i ocenę długofalowych tendencji rozwojowych spółek, a mniejszą uwagę przykładu do sprawozdań i zawartych w nich informacji²⁷.

Niemiecki system sprawowania nadzoru nad przedsiębiorstwem różni się wyraźnie od systemu amerykańskiego. System niemiecki tworzą dwa organy: rada nadzorcza, która składa się wyłącznie z członków niewykonawczych oraz zarząd złożony wyłącznie z kierowników wykonawczych (rysunek 1.8).



Rysunek 1.8. Niemiecki model zarządzania korporacją

Źródło: M. Jerzemowska, *op.cit.*, s. 72.

Prawo niemieckie wyraźnie oddziela funkcje wykonawcze – zarządzanie i niewykonawcze – nadzór. W systemie tym funkcje nadzorcze pełnione są niezależnie od funkcji zarządczych i sprowadzają się do gwarancji, że sprawy przedsiębiorstwa spoczywają w rękach kompetentnego zarządu (polega to przede wszystkim na wyborze i ewentualnym odwoływaniu członków zarządu). W systemie niemieckim zakres działania rady nadzorczej (*Aufsichtsrat*) jest wyraźnie określony przez prawo i obejmuje zatwierdzanie bilansu (często w okresach kwartalnych), zatwierdzanie strategicznych decyzji dotyczących spółki oraz reprezentowanie spółki w stosunkach z zarządem (*Yorstand*). Tak więc władza rady ogranicza się głównie do zatwierdzania bądź odrzucania propozycji zarządu oraz zapewniania mu możliwości funkcjonowania (legitymizacja władzy zarządu).

W dualistycznym systemie naczelnego kierownictwa rada skupia swoją działalność głównie na reprezentowaniu właścicieli, a nie na bezpośrednim zarządzaniu przedsiębiorstwem (dominujące znaczenie ma funkcja powiernictwa). System ten powoduje, że w mniejszym stopniu, niż w modelu monistycznym, ukształtowana jest identyfikacja członków rady z przedsiębiorstwem, ponieważ pochodzą oni z zewnątrz.

Ramowy zakres kompetencji niemieckich rad nadzorczych zawierają przepisy prawa akcyjnego (*Aktiengesetz*), a bardziej szczegółowe zapisy – statuty spółek zatwierdzone przez walne zgromadzenia akcjonariuszy. Dwustopniowy model naczelnego

²⁷ *Ibidem*.

kierownictwa (rada nadzorcza i zarząd) w wydaniu niemieckim bywa często krytykowany za małą przejrzystość i pozostawienie przedsiębiorstwa w rękach ludzi z wewnątrz, bądź też osób silnie związanych z organizacją (spotkania rady odbywają się sporadycznie i nie wnika się na nich zbyt szczegółowo w zarządzanie przedsiębiorstwem). Wyraźne rozgraniczenie rady nadzorczej i zarządu sprawia, że czasem członkowie rady przejawiają skłonności do zapominania, iż stanowią najwyższy szczebel zarządzania przedsiębiorstwem i odpowiadają za działania spółki.

Model niemiecki dopuszcza powoływanie w skład rad nadzorczych przedstawicieli załogi, którzy mogą wywierać wpływ na decyzje podejmowane przez zarząd i w pewnym stopniu go kontrolować²⁸. Udział przedstawicieli pracowników ma zapewniać przepływ informacji na temat zamierzeń zarządu i kondycji przedsiębiorstwa. Obligatoryjny udział pracowników w pracach rady powoduje jednak, że kierownictwo na posiedzeniach rady nie omawia wielu delikatnych spraw, pozostawiając to sferze kontaktów nieformalnych.

Tak szeroki udział pracowników w zarządzaniu spółką jest cechą niemieckiej kultury biznesu i zdecydowanie wyróżnia się wśród innych rozwiązań. W modelu tym relacje gospodarcze są mało przejrzyste, a decyzje podejmowane są w sposób bardziej zindywidualizowany, to jest przez akcjonariusza posiadającego pakiet kontrolny²⁹.

W innych krajach spotykamy najczęściej kombinację obu systemów. Na przykład w Szwecji istnieje, co prawda, system jednopoziomowy, ale w odróżnieniu od systemu amerykańskiego, w skład rady dyrektorów wchodzi tu również przedstawiciele pracowników, organa wykonawcze reprezentuje natomiast jedynie dyrektor naczelny. Jeszcze bardziej złożony jest system norweski, który, choć formalnie jest jednopoziomowy, to w praktyce przypomina bardziej system niemiecki. Podobna uwaga odnosi się również do systemu włoskiego. Natomiast we Francji mogą być stosowane oba systemy, ale zdecydowanie częściej spotykamy system jednopoziomowy.

Większą odrębność w stosunku do obu wymienionych systemów wykazuje system japoński. Różnica dotyczy głównie członków zewnętrznych, którzy stanowią zaledwie 20% składu rad dyrektorów³⁰. Rada jest organem reprezentującym interesy wielu grup interesariuszy, co przypomina system niemiecki, jednak w odróżnieniu od systemu niemieckiego nie ma w niej przedstawicieli pracowników.

W warunkach japońskich zarządzanie korporacjami opiera się na kilku istotnych działaniach³¹:

- rządowych interwencjach i dominacji Ministerstwa Finansów, które rozwinęło regulację biznesu w formach i o zasięgu niespotykanym w Europie Zachodniej,
- rozwoju *relationship investing*, czyli wzajemnej własności akcji korporacji,
- istnieniu silnych powiązań między biznesem a rządem, co często prowadzi do interesów na granicy korupcji,
- priorytety korporacji skoncentrowane są na wzroście i udziale w rynku, a nie na maksymalizacji korzyści dla akcjonariuszy (innej niż aprecjacja wartości akcji),

²⁸ *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa...*, s. 122–136.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ S. Rudolf, *op.cit.*, s. 10–12.

³¹ *Ibidem*.

- minimalnej aktywność mechanizmu rynku w kontroli korporacji.

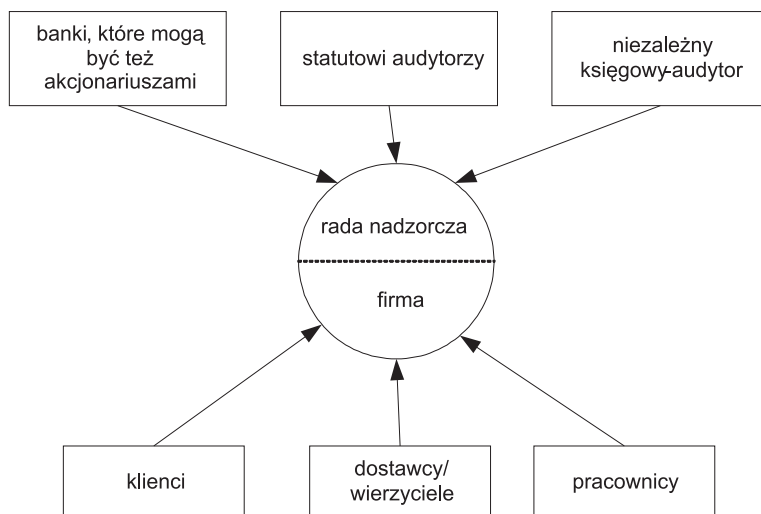
W takich warunkach mechanizmy nadzoru korporacyjnego rozwijały się inaczej niż w Stanach Zjednoczonych czy w Europie Zachodniej. Patrząc z perspektywy ostatniego dziesięciolecia, wydaje się, że przykład japoński może stanowić ostrzeżenie dla innych krajów, w których występuje tendencja do zamazywania ostrości podziałów między biznesem, a rządem oraz dominacja priorytetów korporacji jako zespołu pracowników nad interesami jej właścicieli.

W Japonii rada dyrektorów mianowana jest przez akcjonariuszy. Rada określa cele strategiczne oraz zadania i kontroluje władze wykonawcze korporacji. W teorii rada powinna reprezentować interesy akcjonariuszy i – do pewnego stopnia – całego społeczeństwa, jednak w praktyce, jak pokazują analizy i ostatnie lata, reprezentuje głównie interesy korporacji jako kolektywu pracowników. Według badań przeprowadzonych przez Oxford Analytica prawie wszyscy dyrektorzy rad dyrektorów w Japonii są wyższymi rangą menedżerami lub byłymi pracownikami korporacji. Około 80% japońskich korporacji ma zewnętrznych, niezależnych dyrektorów, a dalsze 15% ma nie więcej niż dwóch³².

Zewnętrzni dyrektorzy w dużych korporacjach są zwykle reprezentantami pożyczkodawców (zazwyczaj jest to jeden członek rady). Znacznie częściej pożyczkodawcy wysyłają swego przedstawiciela do departamentów księgowości, gdzie spełnia on funkcje kontrolne, nadzorując bieżące operacje korporacji. W mniejszych korporacjach zewnętrzni dyrektorzy pochodzą przeważnie z innych korporacji powiązanych biznesowo. Przenoszenie dyrektorów jest ważną strategią prowadzącą do tworzenia grup powiązanych wzajemnie korporacji, w których zwykle jedna występuje jako nadrzędna, a inne jako jej podwykonawcy. Priorytetem dyrektorów jest zapewnienie zdrowego wzrostu korporacji – jest to cel najważniejszy – ponieważ na stabilnym japońskim rynku zapewnia on wzrost wartości dla akcjonariuszy, a także chroni interesy menedżerów (zwiększenie bezpieczeństwa pracy i bonusy), rządu (podatki) i lokalnych społeczności (stabilizacja zatrudnienia).

Japońscy akcjonariusze są zwykle pasywnymi właścicielami. Indywidualni właściciele stanowią prawdziwą mniejszość wśród akcjonariuszy. Wymiana małej liczby akcji z pożyczkodawcami i z partnerami biznesu stała się w Japonii zwyczajem, gestem szczerości intencji i symbolem trwałości zobowiązań. Liczba tych akcji jest niewielka, ale po dodaniu niewielkich pakietów posiadanych przez inwestorów instytucjonalnych, takich jak firmy ubezpieczeniowe czy fundusze emerytalne, reprezentują one od 60 do 80 procent akcji. Jest to „przyjacielski blok”, rzadko będący przedmiotem handlu. W ten sposób tylko około 30% akcji jest w publicznym obrocie. Ten system menedżerskiej wymiany cementuje i stabilizuje cały układ biznesu, zabezpiecza przed wrogimi przejęciami i zmniejsza presję na zysk. Długotrwały wzrost i idąca za nim podwyżka wartości akcji dają poczucie doskonałości tej symbiozy. W rzeczywistości jednak mają także skutek uboczny – doprowadziły one do skostnienia całego układu i niezwykle dużej ilości niespłacalnych pożyczek. Japoński system *corporate governance* został przedstawiony na rysunku 1.9.

³² *Ibidem*, s. 135–139.



Rysunek 1.9. Model japoński

Źródło: M. Jerzemowska, *op.cit.*, s. 79.

Mimo dużego podobieństwa do amerykańskiej konstrukcji prawnej, japoński system działa inaczej. Większość dużych korporacji dysponuje radą dyrektorów złożoną z około dziesięciu do dwudziestu wyższych rangą menedżerów, zorganizowanych w sztywną hierarchię, opartą głównie na stażu w korporacji i wzbogaconą przez osobiste osiągnięcia. Wielu członków to szefowie departamentów. W rezultacie władza rady miesza się z władzą menedżerów zaangażowanych w codzienną działalność korporacji³³. Z doświadczeń japońskich próbuje ostatnio korzystać Korea Południowa.

Najważniejsze różnice między modelem jedno- i dwupoziomym przedstawia tabela 1.3.

Tabela 1.3. Porównanie modeli jedno- i dwupoziomowego

Komponenty konstrukcji modeli	Model jednopoziomowy	Model dwupoziomowy
Przykładowe kraje	USA, Wielka Brytania, Japonia, Rosja	Niemcy, Holandia, Austria, Polska
Organy nadzoru	rada dyrektorów	rada nadzorcza, zarząd
Regulacje	wewnętrzne – statuty spółek	zewnętrzne – prawo spółek
Skład rady spółki	dyrektorzy wewnętrzni (wykonawczy) i zewnętrzni (niewykonawczy)	osoby spoza kierownictwa spółki
Liczebność rady	10 do 20 osób	regulowana przepisami
Reprezentacja pracowników	zwyczajowo nie	raczej tak

³³ *Ibidem*, s. 138–141.

Komponenty konstrukcji modeli	Model jednopoziomowy	Model dwupoziomowy
Wewnętrzna organizacja rady	komisje ds. audytu, wynagrodzeń, nominacji	zwyczajowo brak
Realizowane funkcje	kontrolne i nadzorcze oraz decyzyjne	kontrolne i nadzorcze

Źródło: P. Urbanek, *op.cit.*, s. 74–75.

Zarówno monistyczny, jak i dualistyczny model nadzoru korporacyjnego podlegają procesowi nieustannego rozwoju. Jego potrzeba wynika z konieczności dostosowywania rozwiązań stosowanych w obrębie danego modelu do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Podstawowe tendencje rozwojowe obu modeli nadzoru korporacyjnego prezentuje tabela 1.4.

Tabela 1.4. Tendencje rozwojowe modeli nadzoru korporacyjnego

Model jednopoziomowy	Model dwupoziomowy
zmiana relacji między radą a zarządem w kierunku większej niezależności	podział pracy w radach nadzorczych, specjalizacja i wzrost kompetencji członków, powoływanie komisji
rozdzielenie stanowiska prezesa zarządu i przewodniczącego rady	reforma systemu współdecydowania, nadmierny udział pracowników w procesie decyzyjnym prowadzi do zaniku konkurencyjności
wzmocnienie w radzie pozycji dyrektorów niezależnych, którzy powinni wyłonić lidera	zastąpienie sztywnych rozwiązań ustawowych swobodą wyboru rozwiązań w poszczególnych spółkach
powoływanie komisji, w których przeważająca ilość członków to ludzie powoływani z zewnątrz przedsiębiorstwa (ich głównym zadaniem jest wydawanie niezależnych opinii)	rozbudowa struktur rad o przedstawicieli grup interesów zewnętrznych w stosunku do firmy i zapewnienie poprzez to kontroli spoza spółki
konieczność podnoszenia kwalifikacji przez członków rad i zarządów	odpowiedzialność rady nadzorczej za kreowanie wartości dla akcjonariuszy
wzrost znaczenia regulacji państwowych (szczególnie w Stanach Zjednoczonych)	ograniczanie utrudnień w zakresie wrogich przejęć
ograniczenie wynagrodzenia opcjami na akcje	wzrost mechanizmów zewnętrznych w procesie kontroli

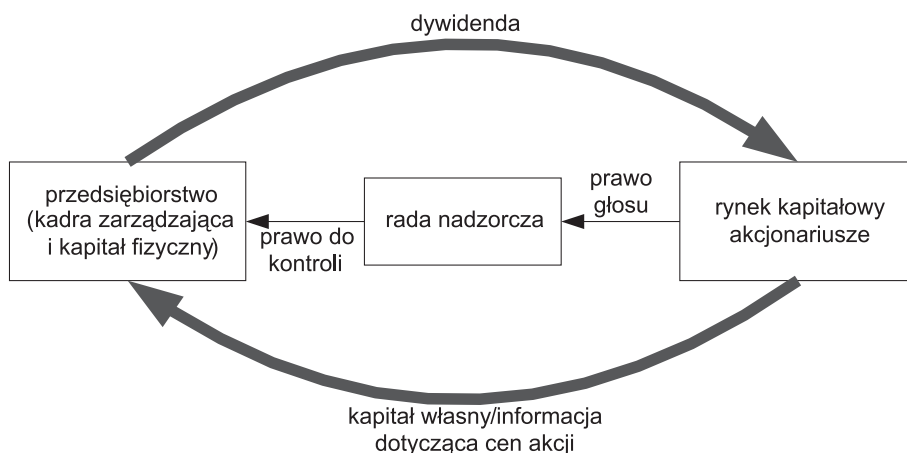
Źródło: *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa...*, s. 134.

Model finansowy i społeczny

Odmienne spojrzenie prezentują model finansowy i społeczny. Pierwszy z nich uwzględnia perspektywę funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu podnoszenia jego wartości dla akcjonariuszy (ang. *shareholders value perspective*), natomiast drugi

przyjmuje perspektywę wzrostu wartości dla grupy interesów (ang. *stakeholder value perspective*).

Model finansowy przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, że korporacja stanowi zbiór zasobów, których właścicielami są akcjonariusze. Dlatego też funkcjonuje ona przede wszystkim w celu zaspokojenia ich potrzeb, a jedynym jej celem jest maksymalizacja wartości firmy dla posiadaczy akcji. Tak sformułowane założenie wskazuje, że jedną z głównych ról w tym modelu odgrywiają akcjonariusze (rysunek 1.10).



Rysunek 1.10. Główni uczestnicy finansowego modelu przedsiębiorstwa i relacje zachodzące między nimi
Źródło: *Nadzór korporacyjny: perspektywa międzynarodowa...*, s. 36.

Nadanie tak istotnej wagi udziałowcom wynika z faktu uznania emisji i sprzedaży papierów wartościowych za jedną z ważniejszych dróg pozyskiwania przez przedsiębiorstwo kapitału. Jednocześnie akcjonariusze (inwestorzy) poprzez zakup akcji otrzymują prawo do proporcjonalnych udziałów w dochodzie wypracowanym przez korporację. Redystrybucja tego dochodu następuje dopiero wtedy, gdy korporacja wywiąże się z zobowiązań podjętych wobec kadry zarządzającej, pracowników, dostawców oraz innych kredytodawców. Posiadacze akcji zajmują ostatnią pozycję w kolejce do zysku wypracowanego w przedsiębiorstwie. W przypadku, gdy osiągnięty zysk nie będzie wystarczający, aby uiścić wszystkie zobowiązania wynikające z zawartych kontraktów z pożyczkodawcami, dostawcami i pracownikami, posiadacze akcji mogą nie otrzymać. Z kolei w sytuacji, gdy prowadzone przedsięwzięcia przyniosły odpowiedni dochód, udziałowcy będą w nim partycypować albo w formie dywidendy, albo poprzez ponowne reinwestowanie dochodu w projekty charakteryzujące się bardzo wysoką stopą zwrotu kapitału.

Mimo że akcjonariusze nie zarządzają korporacją bezpośrednio, mogą mieć jednak wpływ na ten proces, ze względu na przysługujące im prawo wyboru rady dyrektorów (rady nadzorczej). Z kolei rada dyrektorów:

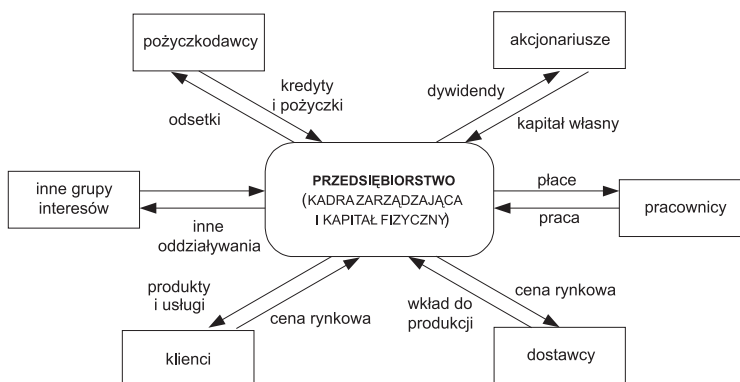
- dysponuje prawem do zatrudnienia lub zwolnienia prezesa zarządu (dyrektora generalnego) oraz innych przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie;

- jest odpowiedzialna za monitorowanie sprawozdań finansowych;
- akceptuje strategiczne plany oraz wszystkie inne, ważne decyzje;
- podejmuje działania istotne dla dalszego rozwoju organizacji³⁴.

Drugim istotnym uczestnikiem finansowego modelu przedsiębiorstwa jest profesjonalna kadra kierownicza, mająca bezpośredni wpływ na funkcjonowanie firmy. W dużej części wypadków nie posiada ona jednak udziałów w korporacji, co również może stanowić istotny powód do angażowania zasobów firmy w taką działalność, której byłaby jedynym beneficjentem i której wynik mógłby nie satysfakcjonować posiadaczy akcji firmy lub wręcz ich krzywdzić. Do najczęściej podejmowanych w tym celu działań można zaliczyć:

- finansowanie dalszej działalności przedsiębiorstwa głównie z wypracowanego zysku, a nie przez zaciąganie kredytu lub angażowanie go w ryzykowne przedsięwzięcia, charakteryzujące się wysoką stopą zwrotu;
- zwiększanie przez kadre kierowniczą posiadanej władzy, prestiżu oraz niezależności poprzez próby budowy własnych „imperium”, najczęściej na drodze reinwestowania wypracowanych przez przedsiębiorstwo funduszy w jego dalszy rozwój i wzrost, bardzo często realizowanie przy tym projektów, z efektów których korzystałby tylko oni sami, np. zakup firmowego samolotu, „pluszowych dywanów” (luksusowe wyposażenie biura), przeniesienie się do większych pomieszczeń biurowych itd³⁵.

W przeciwieństwie do modelu finansowego, w społecznym modelu przedsiębiorstwa korporacja nie jest postrzegana jako instrument wykorzystywany do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, lecz traktowana jest jako koalicja pomiędzy dostawcami zasobów, którym przyświeca intencja ogólnego wzrostu bogactwa. Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako wspólne przedsięwzięcie, w ramach którego dostawcy kapitału, wiedzy, zdolności oraz pracy i usług współpracują, w celu osiągnięcia sukcesu (rysunek 1.11).



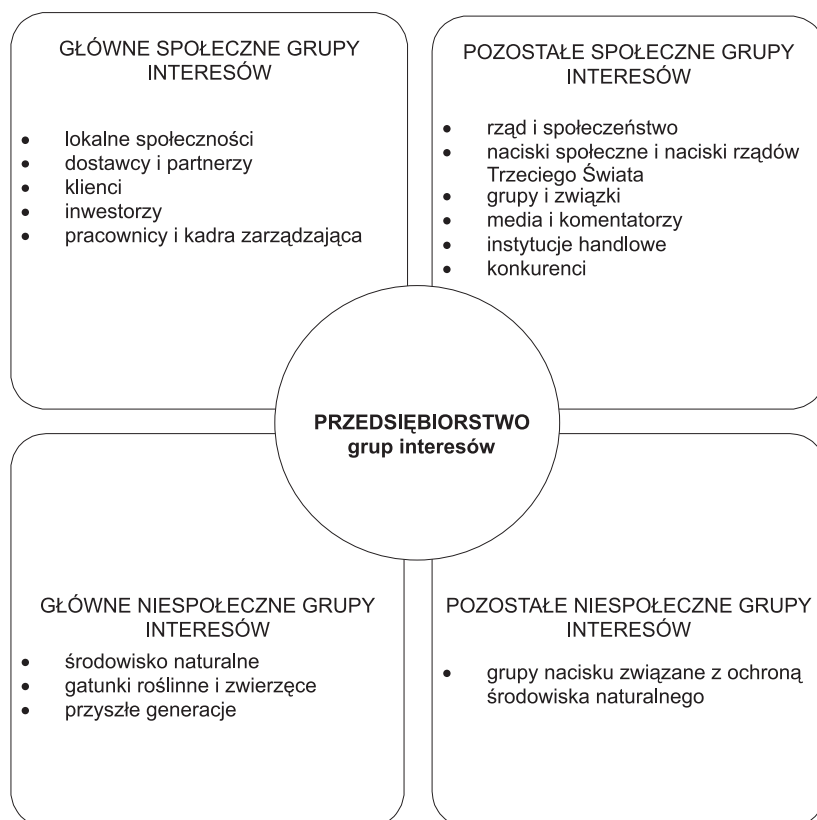
Rysunek 1.11. Społeczny model przedsiębiorstwa

Źródło: *Nadzór korporacyjny: perspektywa międzynarodowa...*, s. 39

³⁴ *Nadzór korporacyjny: perspektywa międzynarodowa...*, s. 40.

³⁵ *Ibidem*.

Z posiadania przez wszystkie grupy „udziałów” we wspólnym przedsięwzięciu oraz wzajemnych powiązań wynika, że celem działania organizacji jest wypełnianie interesów wszystkich zaangażowanych w nią osób. Dodatkowo efektywność funkcjonowania grup zależy od wytworzenia między nimi pozytywnych, opartych na wzajemnym zaufaniu, relacji. W tym kontekście ważnym wyzwaniem staje się również kwestia utrzymania równowagi pomiędzy reprezentowanymi interesami. Wymaga to prowadzenia ciągłych negocjacji oraz stałego poszukiwania kompromisu³⁶. Podstawowym uczestnikiem społecznego modelu przedsiębiorstwa jest grupa interesów (rysunek 1.12).



Rysunek 1.12. Rozkład grup interesów

Źródło: *Nadzór korporacyjny: perspektywa międzynarodowa...*, s. 42.

³⁶ *Ibidem*, s. 34–43.

Najważniejsze różnice między modelem finansowym a społecznym przedstawia tabela 1.5.

Tabela 1.5. Cechy charakterystyczne finansowego i społecznego modelu przedsiębiorstwa

Założenia	Model finansowy	Model społeczny
Nacisk na:	rentowność ponad odpowiedzialnością	odpowiedzialność ponad rentownością
Organizacja postrzegana jako:	instrument	wspólne przedsięwzięcie
Cel organizacji:	służyć właścicielom	służyć wszystkim zaangażowanym grupom
Mierniki sukcesu:	cena akcji oraz dywidenda	satysfakcja grup interesów
Główne trudności:	ukierunkowanie agenta na działanie w interesie pryncypała	równowaga interesów różnych grup
Nadzór korporacyjny poprzez:	niezależnych dyrektorów zewnętrznych, posiadających udziały	reprezentację grup interesów
Odpowiedzialność społeczna:	tylko indywidualna, nie stanowi problemu dla organizacji	zarówno indywidualna, jak i organizacyjna
Najlepiej służy społeczeństwu przez:	dążenie do osiągnięcia korzyści własnej (wydajność gospodarcza)	dążenie do osiągnięcia wspólnych interesów (gospodarcza symbioza)

Źródło: P. Urbanek, *op.cit.*, s. 88.

Model outsiderski (otwarty) i insiderski (zamknięty)

Jednym z najważniejszych czynników determinujących zasady funkcjonowania nadzoru korporacyjnego jest struktura własności korporacji. Konsekwencją rozdzielania własności od kontroli może być konflikt interesów występujący między akcjonariuszami a menedżerami. Wyróżnia się dwa typy struktur własnościowo-kontrolnych:

- system outsiderski (otwarty) – typowy dla takich krajów, jak Stany Zjednoczone czy Wielka Brytania,
- system insiderski (zamknięty) – występuje m.in. w krajach Europy kontynentalnej.

W systemie otwartym kontrola nad działalnością korporacji jest prowadzona przede wszystkim za pomocą mechanizmu zewnętrznego, który ma charakter rynkowy. Wśród instytucji rynkowych, pełniących funkcje kontrolne, wymienia się rynek produktów, rynek pracy menedżerów, rynek kapitałowy. Działanie konkurencyjnego rynku produktów polega na tym, że firmy zarządzane nieefektywnie i ponoszące straty są z tego rynku eliminowane. Konkurencja na rynku pracy menedżerów oznacza zastępowanie nieudolnych szefów firm lepiej wykwalifikowanymi menedżerami. Najważniejszą rolę odgrywa tu rynek kapitałowy, działający poprzez mechanizm przejęć i fuzji.

Efektywność zewnętrznych mechanizmów kontroli nad korporacją zależy przede wszystkim od poziomu rozwoju rynku kapitałowego, stopnia płynności obrotu akcjami, stopnia uzależnienia ich kursów od trendów występujących na międzynarodowych rynkach kapitałowych. Najpoważniejszym ograniczeniem dla funkcjonowania tych mechanizmów są regulacje antymonopolowe, przeciwdziałające fuzjom horyzontalnym. W praktyce warunki te są spełnione dla gospodarki amerykańskiej i, w mniejszym stopniu, dla brytyjskiej.

Akcjonariusze mogą sprawować kontrolę nad spółką w sposób pośredni, przez przejęcia firm czy walkę o pełnomocnictwa. Rozproszenie własności pozwala akcjonariuszom na „głosowanie nogami”, czyli przez sprzedaż udziałów, co nie jest takie łatwe w przypadku posiadaczy dużych pakietów akcji. Efektem masowej sprzedaży akcji jest spadek ich cen, co może umożliwić zewnętrznym inwestorom przejęcie kontroli nad spółką. Źródłami korzyści występującymi przy przejęciach mogą być efekty synergiczne, oszczędności podatkowe, transfer bogactwa, usunięcie nieefektywnego zarządu. Jeżeli dochodzi do takiej sytuacji, dotychczasowe kierownictwo jest w większości przypadków zastępowane nowym, takim, które jest w stanie właściwie wykorzystać potencjał firmy. Działanie rynku kontroli nad korporacją można zatem określić jako swoistą konkurencję między menedżerami o prawo do zarządzania zasobami korporacji.

W systemie zamkniętym najważniejszą rolę odgrywa wewnętrzny mechanizm kontroli. Kluczowym czynnikiem determinującym efektywność nadzoru korporacyjnego jest nadzór instytucjonalny, prowadzony przez inwestorów za pośrednictwem rady spółki. Czynnikiem skłaniającym do przyjmowania aktywnych postaw w procesie nadzoru nad działalnością spółki jest posiadanie kontrolnego pakietu akcji. Dominujący inwestor ma zarówno możliwości, jak i motywację do gromadzenia informacji służących do efektywnego monitorowania decyzji zarządu. Koszty podejmowania działań dyscyplinujących kierownictwo są z reguły niższe od kosztów wyjścia ze spółki. Wielcy udziałowcy nie mogą sprzedać swoich udziałów bez narażenia się na poważne straty, gdyż sprzedaż większej liczby akcji na ogół powoduje spadek ich ceny. Prowadzi to do powstania długookresowych relacji między dużymi akcjonariuszami a ich firmami, jednocześnie sprzyja też budowaniu stabilnych związków i ułatwia finansowanie długoterminowych przedsięwzięć inwestycyjnych i innowacyjnych, o odłożonej w czasie lub niewielkiej stopie zwrotu. Zarazem jednak ta akceptacja niskiego zwrotu z inwestycji napotyka na wzrastające opory wynikające z procesów globalizacji i związane z nimi umiędzynarodowienie inwestorów instytucjonalnych. Jeżeli firmy działające w warunkach systemu zamkniętego będą chciały przyciągnąć kapitał zagraniczny, muszą przywiązywać większą uwagę do zysków z kapitału. Wymagać to będzie powiązania krótkookresowych finansowych preferencji inwestorów z długoterminowymi preferencjami innych interesariuszy.

Mechanizmy kontrolne rynku kapitałowego w systemie zamkniętym mają ograniczone znaczenie. Jest to spowodowane przede wszystkim wysoką koncentracją własności oraz występowaniem zjawiska piramid własnościowych. Nakłada się na to niska płynność i kapitalizacja rynków kapitałowych oraz niewielkie znaczenie tych rynków w procesie pozyskiwania źródeł finansowania. Sporadycznie wykorzystywany jest

mechanizm wrogich przejęć. Pewnym substytutem dla angloamerykańskiego rynku kontroli korporacji mogą być przypadki sprzedaży kontrolnych pakietów akcji jako reakcja na nieefektywne zarządzanie przedsiębiorstwem (tabela 1.6)³⁷.

Tabela 1.6. Porównanie modeli otwartego i zamkniętego

Komponenty konstrukcji systemów	Model otwarty	Model zamknięty
Przykładowe kraje	USA, Wielka Brytania	Niemcy, Japonia, Polska
Koncentracja własności	niska	średnia do wysokiej
Koncepcja przedsiębiorstwa	instrumentalna, zorientowana na akcjonariuszy	instytucjonalna
Udziałowcy	akcjonariusze indywidualni, inwestorzy instytucjonalni, głównie finansowi	inne firmy, banki, rodziny, grupy oligarchiczne
Przejrzystość rynku	duża	mała
Znaczenie giełdy	wysokie	średnie
Mobilność kapitału	wysoka	niska
Aktywność zewnętrznych mechanizmów nadzoru	wysoka	niska
Monitoring prowadzony przez akcjonariuszy instytucjonalnych i indywidualnych	niewielki	znaczący

Źródło: P. Urbanek, *op.cit.*, s. 83.

Model oparty na mechanizmach zewnętrznych i wewnętrznych

Niezależnie od zaprezentowanych modeli nadzoru korporacyjnego, wskazuje się również na inne kryteria ich różnicowania. Można dokonać podziału, biorąc np. pod uwagę zastosowanie wewnętrznych (instytucjonalnych), bądź zewnętrznych (rynkowych) mechanizmów oddziaływania na spółkę. Podział ten prezentuje tabela 1.7.

System zautonomizowany zależny jest w głównej mierze od wewnętrznego rynku kadry kierowniczej i w niewielkim stopniu poddany wpływom rynków zewnętrznych (szczególnie finansowych). Komunikacja z rynkiem i budowanie wizerunku przedsiębiorstwa nie odgrywają istotnej roli.

System autorytarny to system wyraźnie zorientowany na kontrolę instytucjonalną, pod istotnym wpływem państwa i takich cech związanych z jego sposobem funkcjonowania, jak upolitycznienie i nomenklatura kierownicza. Komunikowanie służy głównie obronie własnych pozycji w oderwaniu od gry rynkowej.

System oparty o prawa konkurencji jest charakterystyczny dla modelu anglosaskiego – to odwrotność systemu autorytarnego. Funkcjonuje on na zasadzie oddziaływania

³⁷ P. Urbanek, *op.cit.*, s. 75–81.

Tabela 1.7. Rodzaje systemów nadzoru korporacyjnego ze względu na udział mechanizmów zewnętrznych i wewnętrznych

Wpływ mechanizmów zewnętrznych	SYSTEM OPARTY O PRAWA KONKURENCJI	SYSTEM KOOPERACYJNY/ PARTNERSKI
	<ul style="list-style-type: none"> • własność rozproszona (nieskoncentrowana) • duża niezależność rad od interesariuszy, a nawet akcjonariuszy, • silny wpływ rynków zewnętrznych, szczególnie finansowego, • częste wrogie przejęcia. 	<ul style="list-style-type: none"> • różne konfiguracje własności, • eksponowanie zależności działania nadzoru – efekty działalności, • zauważalne wpływy różnych interesariuszy, dążenie do zawierania porozumień, • istotna rola inwestorów instytucjonalnych jako udziałowców, • przyjazne przejęcia.
niski	SYSTEM ZAUTONOMIZOWANY/ BUDOWANIE SYSTEMU	SYSTEM AUTORYTARNY/ ZORIENTOWANY NA KONTROLĘ
	<ul style="list-style-type: none"> • różne konfiguracje własności, • „falująca” zależność rad (zarządów) uwarunkowana polityką właścicieli oraz innych interesariuszy, • system często zależny od wewnętrznego rynku kadry kierowniczej, • słaby wpływ rynków zewnętrznych, szczególnie finansowego, • przyjazne i wrogie przejęcia. 	<ul style="list-style-type: none"> • własność skoncentrowana (inwestorzy instytucjonalni), • duża zależność rad (zarządów) wyznaczona przez czynniki polityczne, • nomenklatura kierownicza wyznaczana przez prawo lub zwyczaj, • przejęcia kontrolowane w ramach ogólnej polityki inwestorów, w tym państwa jako często jedynego inwestora
	niski	wysoki
	Wpływ mechanizmów wewnętrznych	

Źródło: *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa...*, s. 135.

na przedsiębiorstwo sił rynkowych. Komunikowanie, wizerunek, postrzeganie przedsiębiorstwa odgrywa rolę podstawową, a informacja stanowi najważniejszy element gry na konkurencyjnym rynku; jej odbiorcą są przede wszystkim inwestorzy.

Natomiast system kooperacyjny/partnerski przyjmuje założenie, że przedsiębiorstwo to miejsce negocjacji (zawierania konsensusów) pomiędzy interesariuszami. Jest on charakterystyczny dla modelu niemieckiego i japońskiego. Komunikowanie ma przede wszystkim znaczenie dla decyzji menedżerskich wewnątrz przedsiębiorstwa lub w sieci powiązanych ze sobą przedsiębiorstw³⁸.

Model orientacji finansowej i przemysłowej

Punktem wyjścia dla lepszego poznania czynników mogących wpływać na efektywność pracy rady jest próba zdefiniowania różnic w sposobie, w jaki rady spółek wypełniają swoje obowiązki. Członkowie rady spółki komunikują się między sobą, a także

³⁸ *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa...*, s. 122–136.

z zarządem, akcjonariuszami oraz partnerami firmy w procesie przygotowywania i podejmowania decyzji oraz kontrolowania rezultatów tych decyzji. Istotne znaczenie ma określenie orientacji, jaką przyjmuje rada spółki we wspomnianym procesie komunikacji. Wymaga to przyjęcia założenia, że możliwe jest zdefiniowanie orientacji charakteryzującej działania określonej rady oraz, że orientacja ta może być różna w poszczególnych radach. Zakłada się zatem, iż rada spółki wykształca wspólne dla jej członków postawy znajdujące swoje odbicie w pracy rady. Z teoretycznego punktu widzenia wyodrębnić można dwa podejścia, charakteryzujące zależności między kierownictwem firmy a jej akcjonariuszami. Pierwsze z nich oparte jest na założeniu, że między zarządem firmy a akcjonariuszami istnieje wyraźny konflikt interesów, natomiast drugie zakłada istnienie konsensusu między organem zarządzającym a właścicielami firmy.

Po połączeniu obydwu wspomnianych kryteriów – orientacji i stopnia zaangażowania – możliwe jest zdefiniowanie czterech skrajnych wzorców zachowań rad³⁹:

1. Rada aktywna jest skoncentrowana zarówno na finansowych, jak i przemysłowych aspektach działania firmy. W połączeniu z wysokim stopniem zaangażowania członków rad można zaryzykować stwierdzenie, że taka rada przejmuje na siebie część funkcji zarządu, przynajmniej w kwestii działań strategicznych firmy.
2. Rada zorientowana przemysłowo jest skoncentrowana na przemysłowych aspektach działania firmy. Tego typu rady są aktywne zarówno jeśli chodzi o określanie celów strategicznych firmy, formułowanie strategii działania, jak i ocenę wyników zastosowanej strategii. Szczególną uwagę rada poświęca sytuacji spółki na rynkach produktów i usług. Wiedza członków rady dotycząca tych aspektów funkcjonowania spółki jest wykorzystywana przy podejmowaniu decyzji o długookresowym charakterze.
3. Rada zorientowana finansowo jest skoncentrowana na finansowych aspektach działania firmy. Są one przedmiotem starannej kontroli, zarówno *ex ante*, jak i *ex post*. Priorytetem dla rady przy podejmowaniu decyzji jest ich wpływ na bieżącą kondycję finansową spółki. Rada jest szczególnie zainteresowana pozycją spółki na rynku kapitałowym. Determinuje to łatwość pozyskiwania kapitałów. W przypadku decyzji długookresowych (np. decyzje inwestycyjne), rada ogranicza się do kontroli *ex post*.
4. Rada bierna (zdominowana przez zarząd) nie przykłada znaczącej wagi do żadnego z wymienionych aspektów działalności firmy. Tego typu rada aktywne działania pozostawia w gestii zarządu. Rola rady sprowadza się do zatwierdzania decyzji przygotowanych (i w rzeczywistości już podjętych) przez zarząd i do kontrolowania *ex post* jego działalności.

Całościowe porównanie obu modeli obrazuje tabela 1.8.

³⁹ P. Urbanek, *op.cit.*, s. 89–93.

Tabela 1.8. Porównanie modelu orientacji finansowej i przemysłowej

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

Źródło: P. Urbanek, *op.cit.*, s. 93.

Modele narodowe

W zależności od przyjętych kryteriów podziału, w literaturze odnajdziemy wiele modeli, koncepcji, typów i rodzajów *corporate governance*. Zdaniem J. Weimera i J.C. Pape'a, narodowy system *corporate governance* charakteryzuje osiem cech⁴⁰:

- model przedsiębiorstwa,
- zasady i struktura rad nadzorczych/dyrektorów,
- wpływ biernych akcjonariuszy na procesy podejmowania decyzji,
- znaczenie giełdy,
- istnienie lub brak zewnętrznego rynku kontroli przedsiębiorstw,
- struktura własności,
- zależności między płacami menedżerów a wynikami firmy,
- horyzont czasowy.

Na podstawie przyjętych kryteriów wskazali oni cztery modelowe systemy nadzoru korporacyjnego, wiążąc je terminologicznie z obszarami ich występowania: model anglosaski, model germański, model łaciński oraz model japoński (tabela 1.9).

Model anglosaski, zarówno amerykański jak i brytyjski, został omówiony wcześniej, podobnie jak model niemiecki i japoński. Należałoby się zatem jeszcze przyjrzeć ostatniemu modelowi, łacińskiemu.

Analizy funkcjonowania *corporate governance* w grupie krajów stosujących model łaciński są dość nieliczne, prawdopodobnie w związku ze skromną rolą miejscowego rynku kapitałowego i wielkością sektora publicznych korporacji. Cechy szczegółowe tego rynku w zakresie nadzoru korporacyjnego są następujące:

⁴⁰ *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa...*, s. 123–124.

- regulacje oraz praktykę nadzoru korporacyjnego w tych krajach można umieścić gdzieś między modelem angloamerykańskim a modelem niemieckim, ale bliżej niemieckiego;
- kulturę nadzoru korporacyjnego w tych krajach nazwano „sieciovą” („opartą na stosunkach”) – jest to przeciwieństwo angloamerykańskiego modelu rynkowego;
- we Francji korporacje mają możliwość wyboru systemu z radą nadzorczą typu niemieckiego lub radą dyrektorów typu angloamerykańskiego, jednak około 98% firm wybiera drugi model;
- zarówno mianowanie, jak i odwołanie rady dyrektorów wymaga zgody więcej niż połowy akcjonariuszy uprawnionych do głosowania; prawo francuskie nie czyni różnienia między członkami zarządzającymi i niezarządzającymi rady dyrektorów, zazwyczaj jednak blisko dwie trzecie składu rady to członkowie niezaangażowani w bieżące zarządzanie korporacją – najczęściej reprezentują oni akcjonariuszy mających znaczący pakiet akcji; akcjonariusze w tych korporacjach mają prawdopodobnie więcej do powiedzenia niż w firmach funkcjonujących według tradycji niemieckiej, ale jest to wpływ daleko mniejszy niż w korporacjach angloamerykańskich;
- rola mniejszościowych akcjonariuszy jest bardzo ograniczona; francuskie prawo korporacyjne nie opiera się na zasadzie „jedna akcja – jeden głos” i około 25% akcji może mieć charakter uprzywilejowany, ale bez prawa do głosowania;
- w tej grupie krajów powszechne są holdingi finansowe, duże korporacje rodzinne oraz korporacje w całości lub w części kontrolowane przez rząd;
- we Francji, w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii, banki występują jako akcjonariusze, częste są też różne formy krzyżującej się własności (*cross-shareholding*); inaczej niż we Francji, włoskie i belgijskie banki nie mogą być właścicielami akcji przedsiębiorstw;
- w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi czy Wielką Brytanią, ta grupa krajów ma mało aktywne giełdy, zarówno co do liczby korporacji, jak i liczby transakcji;
- brak aktywnego rynku kontroli korporacji, choć liczba przejęć korporacji jest tu większa niż w Niemczech;
- poważna koncentracja własności akcji – na przykład pięciu największych akcjonariuszy w korporacjach francuskich ma średnio 48% akcji, a we Włoszech nawet 78%; we Włoszech kapitał rodzinny lub grupy przemysłowe są właścicielami dwustu największych korporacji;
- krzyżowa własność między firmami jest tu możliwa, tak jak w Niemczech, jednak w mniejszej skali, ponieważ francuskie korporacje oraz ich podmioty podporządkowane (*subsidiaries*) mogą być zaangażowane w taką wymianę tylko do 10% ich wartości;
- wzajemne członkostwo rad dyrektorów jest prawnie możliwe i powszechnie stosowane w praktyce; jest też przydatne w nawiązywaniu przyjacielskiej współpracy i przeciwdziałaniu wrogim przejęciom;
- wynagrodzenie kierownictwa korporacji oparte na giełdowej wartości akcji jest mało powszechne w tej grupie krajów, z wyjątkiem Francji, gdzie udział takich kontraktów jest podobny jak w Kanadzie czy Wielkiej Brytanii⁴¹.

⁴¹ K. Lis, H. Sterniczuk, *op. cit.*, s. 136–138.

Tabela 1.9. Systematyka narodowych systemów *corporate governance*

Założenia konstrukcji systemów	Systemy zorientowane rynkowo	Systemy zorientowane sieciowo		
		germański	łaciński	japoński
Rodzaj systemu	anglosaski	germański	łaciński	japoński
Przykładowe kraje	USA, Wielka Brytania, Kanada, Australia	Niemcy, Holandia, Szwajcaria, Austria, Dania, Norwegia, Finlandia	Francja, Włochy, Hiszpania, Belgia	Japonia
Koncepcja przedsiębiorstwa	instrumentalna, zorientowana na akcjonariuszy	instytucjonalna	instytucjonalna	instytucjonalna
Organizacja systemu nadzoru	jednostopniowa (zarządzający i niezarządzający)	dwustopniowa	do wyboru (Francja – generalnie jednostopniowa)	zarząd, biuro reprezentujące dyrektorów, biuro audytu – <i>de facto</i> jednostopniowa
Udziałowcy	akcjonariusze	banki(Niemcy), pracownicy, grupa oligarchiczna	holdingi finansowe, rząd, rodziny – grupa oligarchiczna	banki, inne instytucje finansowe, pracownicy; ogólnie – grupa oligarchiczna
Znaczenie giełdy	wysokie	średnie, do wysokiego	średnie	wysokie
Aktywność zewnętrznego rynku w zakresie nadzoru korporacyjnego	znacząca	bez znaczenia	bez znaczenia	bez znaczenia
Koncentracja własności	niska	średnia do wysokiej	wysoka	niska do średniej
Zależność między płacami zarządzających a wynikami firm	wysoka	niska	średnia	niska
Czasowy horyzont relacji ekonomicznych między udziałowcami	krótki	długi	długi	długi

Źródło: *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa...*, s.123–124

1.6. Kodeksy Dobrych Praktyk

Praktyka sprawowania nadzoru korporacyjnego opiera się na wielu akceptowanych w środowisku standardach, które mogą przyjmować zarówno status nieformalnych zwyczajów, jak i formalnych aktów o zróżnicowanym charakterze prawnym oraz różnych źródłach. Zróżnicowane warunki historyczne, geograficzne i ekonomiczne sprawiły, że w niektórych krajach rozwiązania kształtowane są przez instytucje regulacyjne, w innych natomiast przez środowiska zawodowe. Jednocześnie wiele dobrych praktyk powstaje w ramach wewnętrznych regulacji spółki – na poziomie walnego zgromadzenia, rady nadzorczej i zarządu.

„Zachowania zbiorowych i indywidualnych instytucji włączonych w sprawowanie nadzoru korporacyjnego opierają się na tych wzorcach, a często – w myśl wymagań prawa – muszą być z nimi zgodne w bezpośredni sposób”⁴². Najpopularniejszym rozwiązaniem jest opracowywanie i wprowadzanie tzw. Kodeksów Dobrych Praktyk. Kodeksy te mają dwojaki charakter. Z jednej strony są zbiorem norm, skierowanych do różnych podmiotów, które to normy nakazują lub zakazują określonych zachowań, z drugiej strony zawierają kryteria oceny konkretnych zapisów statutowych i dokumentów organizacyjnych.

Regulacje te, jak już wcześniej wspomniano, są zróżnicowane i kładą nacisk na odmienne obszary. Przykładowo w Niemczech, gdzie dominuje dwuszczeblowa konsultacja, a kontrola jest znacznie skoncentrowana, około 70% spółek posiada dominującego akcjonariusza, który dysponuje pakietem 50% i więcej głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy (WZA). Kodeks Dobrych Praktyk podkreśla znaczenie:

- kompetencji rady nadzorczej i kwalifikacji, jakie powinni mieć jej członkowie,
- dostępu do informacji o spółce (terminy publikacji, dostępność raportów przez Internet),
- niezależności audytorów badających sprawozdawczość spółki.

W Wielkiej Brytanii natomiast szczególny nacisk kładziony jest na:

- zasady wynagradzania dyrektorów, rady nadzorczej i członków zarządu oraz publikację informacji w tym zakresie,
- odpowiedzialność dyrektorów za informacje publikowane w sprawozdaniach,
- skład i kompetencje rady dyrektorów,
- ochronę interesów akcjonariuszy mniejszościowych.

Pierwsze trzy aspekty są ściśle związane z jednoszczeblową strukturą zarządu, która dominuje w Wielkiej Brytanii. Natomiast ochrona akcjonariuszy mniejszościowych jest nierozzerwalnie związana ze strukturą własnościową brytyjskich spółek. Jest ona bardzo rozproszona, w przeważającej większości główny akcjonariusz posiada nie więcej niż 30% głosów na WZA⁴³. Wynika to z zasady tzw. prawa kontraktowego (regulacje London Stock Exchange), mającego za zadanie ograniczenie siły dominujących akcjonariuszy i zmuszenie ich do działania w odniesieniu do spółki na tzw. odległość

⁴² K. Lis, H. Sterniczuk, *op. cit.*, s. 85.

⁴³ *Ibidem*, s. 87.

ramion (*arm-length*), co ma skutecznie uniemożliwić występowanie transakcji typu *self-dealing*. I tak, posiadanie pakietu powyżej 30% nie daje akcjonariuszowi prawa do wyboru więcej niż pięciu z dwunastu członków rady dyrektorów, a odwołanie pozostałych siedmiu wymaga każdorazowo większości dwóch trzecich głosów. W celu ochrony akcjonariuszy mniejszościowych konsolidacja więcej niż 30% głosów danej spółki powoduje konieczność ogłoszenia wezwania w celu odkupienia wszystkich pozostałych akcji. Dlatego też niewiele jest spółek, w których występuje akcjonariusz posiadający więcej niż 30% głosów.

Pomimo zróżnicowania zakresu Kodeksów Dobrych Praktyk, obszarami najczęściej regulowanymi są (www.pfcg.org.pl):

- podstawowe prawa akcjonariuszy,
- wykonywanie prawa głosu przez akcjonariuszy,
- wybór rady nadzorczej oraz jej kompetencje,
- rotacja członków rady nadzorczej,
- swoboda działania zarządu i jego motywowanie,
- ujawnianie informacji,
- ujawnianie i zarządzanie konfliktami interesów,
- poszanowanie interesów akcjonariuszy mniejszościowych,
- niezależność audytora.

Tabela 1.10 przedstawia uregulowania w wybranych krajach.

Poszukiwanie przez poszczególne kraje nowych, ulepszonych rozwiązań w ramach Kodeksów Dobrych Praktyk ma odzwierciedlać specyfikę uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, historycznych i społecznych w danym kraju i jednocześnie zapewniać większą efektywność systemu nadzoru korporacyjnego.

W większości przypadków Kodeksy Dobrych Praktyk mają także umożliwić sprawniejsze zarządzanie coraz bardziej skomplikowanym podmiotami gospodarczymi. Jednocześnie, jak pokazuje tabela 1.10, występują znaczne różnice pomiędzy poszczególnymi kodeksami. W niektórych przypadkach wiele kwestii pozostaje nieuregulowanych lub całkowicie pominiętych. Często wynika to z innych norm prawnych, różnic w rozwoju ekonomicznym, systemach finansowania, kulturze korporacyjnej czy też kulturowanych tradycjach.

Należy jednak pamiętać, że bez względu na poziom zaawansowania mechanizmów nadzoru korporacyjnego, podejmowane działania przyczyniają się do lepszego funkcjonowania nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale całych gospodarek.

Tabela 1.10. Analiza porównawcza wybranych Kodeksów Dobrych Praktyk

Uregulowany obszar	Rozwiązania angielskie – The Combined Code	German Panel Rules	Rozwiązania francuskie – Viénot II	Rozwiązania zalecane przez EASD ⁴⁴
Rola interesariuszy (stakeholders)	Nie odnosi się do tej kwestii w sposób bezpośredni.	<ul style="list-style-type: none"> Obowiązujące prawo zawiera normy dotyczące wyboru członków Rady Nadzorczej. udział członków Rady Nadzorczej reprezentujących pracowników jest w pewnych sytuacjach prawie nakazany, w procesie zwanym <i>co-determination</i>. 	Nie odnosi się do tej kwestii. Francuskie prawo wprowadza udział przedstawicieli pracowników z głosem doradczym w posiedzeniach zarządu; w pewnych sytuacjach przedstawiciele pracowników mogą otrzymać pełne prawo głosu (przekroczenie pewnego udziału w kapitale spółki).	Preambuła określa, że organy zarządzające spółką powinny odpowiadać przed akcjonariuszami, szczególnie z uwagi na to, że akcjonariusze, jako właściciele kapitału spółki, są narażeni na stałe ryzyko gospodarcze.
Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy	<ul style="list-style-type: none"> Walne zgromadzenie powinno być piaszczyną komunikowania się z prywatnymi inwestorami, rada dyrektorów spółki powinna zachęcać takich inwestorów do udziału w zgromadzeniach, roczne raporty rady dyrektorów dotyczące kwestii wynagrodzenia nie muszą być standardowym punktem porządku obrad walnych zgromadzeń, rada dyrektorów powinna jednak rozważyć każdego roku, czy istnieją okoliczności, w których walne zgromadzenie powinno zatwierdzić postanowienia określone w takim raporcie oraz powinno zaprotokołować swoje konkluzje. 	Terminy, w jakich mają być publikowane znaczące informacje dotyczące np. rocznych i kwartalnych raportów, walnych zgromadzeń <i>etc.</i> , powinny być podane do publicznej wiadomości poprzez opublikowanie w "Financial Calendar" z odpowiednim wyprzedzeniem, (co najmniej jeden rok).	Kwestia nie została uregulowana.	<p>Podstawowe prawa akcjonariusza to:</p> <ul style="list-style-type: none"> udział oraz wykonywanie prawa głosu na walnym zgromadzeniu, terminowy i praktyczny dostęp do informacji o zasadach i procedurach głosowania na walnych zgromadzeniach. <p>Zasadniczo różniące się sprawy powinny być głosowane oddzielnie.</p>

<p>Wgląd do materiałów na walne zgromadzenie</p>	<p>Spółki powinny zapewnić dostarczenie dokumentów związanych ze sprawami poruszanymi na walnym zgromadzeniu co najmniej na dwa tygodnie przed terminem walnego zgromadzenia.</p>	<p>Informacje publikowane przez spółkę będą dostępne przez Internet. Dotyczy to informacji, takich jak treści zaproszeń na walne zgromadzenie, porządek obrad, a także innych informacji, np. komentarzy zarządu oraz wyników głosowania walnego zgromadzenia. Jeśli jest to możliwe, wszelkie publikacje powinny być udostępniane w języku angielskim.</p>	<p>Nie zawiera zapisów.</p>	<p>Akcjonariusze powinni otrzymać odpowiednie zawiadomienie o miejscu zgromadzenia, terminie, porządku obrad oraz sprawach, które mają być przedmiotem dyskusji.</p>
<p>Wykonywanie prawa głosu na walnym zgromadzeniu/ochrona interesów akcjonariuszy</p>	<p>Akcjonariusze instytucjonalni powinni być przygotowani w takim stopniu, w jakim jest to możliwe na przystąpienie do dialogu ze spółkami opartym na wzajemnym zrozumieniu wspólnych celów.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pełne prawo głosu z każdej akcji zwykłej, • brak ograniczeń związanych z prawem własności i reje- strowaniem, • zbywalność akcji w każdym momencie, • udział, przedstawicielstwo i wykonywanie praw z akcji na walnym zgromadzeniu, • wybór członków Rady Nadzorczej, • udział w zyskach wypracowanych przez spółkę. 	<p>Kwestia ta nie została uregulowana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Akcjonariusze większościowi powinni przestrzegać interesów akcjonariuszy mniejszościowych, • akcjonariusze mniejszościowi nie powinni bezzasadnie utrudniać podejmowania czynności związanych ze spółką, • należy podjąć kroki mające na celu przestrzeganie praw akcjonariuszy, • akcjonariusze powinni mieć możliwość dochodzenia swych praw w przypadku ich naruszenia.

<p>Uregulowania dotyczące głosowania grupami</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Na akcjonariuszach instytucjonalnych ciąży obowiązek przemyślanego użycia głosów, jakimi dysponują, • akcjonariusze instytucjonalni powinni poczynić starania w celu zapewnienia, że ich zamiary wyrażone poprzez głosowanie przekładają się na praktykę. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pełne prawo do głosu z każdej akcji zwykłej (§12 niemieckiej Ustawy Stock Corporation Act). 	<p>Komitet zaleca zaprzestanie przedkładania walnym zgromadzeniom uchwał udzielających wyrażnej zgody na korzystanie z instytucji przedstawicielstwa w celu dokonania podwyższenia kapitału zakładowego po złożeniu oferty przejęcia.</p>	<p>Nie powinno się stosować odstępstw od zasady „jedna akcja – jeden głos” w przypadkach, takich jak akcje uprzywilejowane (<i>multiple note shares</i>), statutowe ograniczenie wykonywania prawa głosu (tzw. <i>voting caps</i>), użycie licznych mechanizmów prawnych, tzw. <i>cross – holdings</i> oraz nadmiernie skomplikowane przepisy prawa. Jeśli odstępstwa takie istnieją, to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nie mogą być stosowane w obrębie jednej serii akcji, • powinny być proste i zrozumiałe, • powinny być ujawnione i wyjaśnione.
<p>Skład Rady Nadzorczej</p>	<ul style="list-style-type: none"> • W skład rady powinni wchodzić członkowie niesprawujący funkcji zarządzających w spółce (<i>non-executive</i>), którzy powinni mieć znaczący wpływ na decyzje podejmowane w ramach rady, • nie mniej niż jedną trzecią rady powinni stanowić członkowie niewykonyjący funkcji zarządzających, • skład rady winien zapewnić przeciwdziałanie sytuacji, w której jedna osoba lub mała grupa osób zdominuje sposób podejmowania decyzji w ramach rady, • członkowie rady powinni być wybierani co trzy lata. 	<p>W skład rady nadzorczej powinna wchodzić taka liczba członków, aby zapewnić jej efektywne działanie.</p>	<p>W skład rady nadzorczej powinna wchodzić taka liczba członków, aby mogli oni efektywnie uczestniczyć w dyskusji (innymi słowy, nie powinno ich być zbyt wielu). Rada nie powinna być wybierana na więcej niż sześć lat.</p>	<p>Skład rady nadzorczej powinien powołać na bezstronny nadzór oraz odzwierciedlać interesy akcjonariuszy mniejszościowych.</p>

Kompetencje Rady Nadzorczej	<p>Wszyscy członkowie rady powinni mieć wpływ na decyzje dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategii, • kluczowych decyzji personalnych; standardów wykonywania obowiązków, • wydawanie rekomendacji co do wybieranych członków rady, • podejmowania uchwał w ramach komisji do spraw sprawozdań finansowych, • sprawy właściwe dla komisji do spraw sprawozdań finansowych są przewidziane w regulaminie rady, • kompetencje komisji w szczególności polegają na badaniu efektywności systemu wewnętrznej kontroli, ocenie wyników kontroli biegłego rewidenta oraz jego niezależności. 	<p>Rada nadzorcza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wybiera członków zarządu, włączona jest w podejmowanie decyzji o fundamentalnym charakterze, • w ramach rady tworzone są specjalne komisje: <ul style="list-style-type: none"> - komisja do spraw sprawozdań finansowych, - komisja do spraw zatrudnienia członków zarządu, - komisja do spraw nominacji, - komisja do spraw oceny ryzyka rynkowego oraz kredytowego, - komisja do spraw mediacji, która przesyła sugestie co do wyboru członków zarządu, gdy walne zgromadzenie nie mogło dokonać takiego wyboru. 	<p>Celem działania rady jest nadzorowanie działalności spółki. We Francji można wybrać system angloamerykańskiej koncepcji rady dyrektorów albo system dualistyczny. Kompetencje rady zależą od dokonania odpowiedniego wyboru. W przypadku wyboru rozwiązania angloamerykańskiego, obowiązki i kompetencje osoby odpowiedzialnej za kierowanie czynnościami nadzorczymi powinny zostać wyraźnie oddzielone od tych, które wykonuje osoba odpowiedzialna za zarządzanie. Komisja do spraw sprawozdań finansowych winna zapewnić, aby biegły rewident był bezstronny, czyli przeciwdziałł takiej sytuacji, w której na opinię biegłego mogłyby mieć wpływ inne umowy zawarte ze spółką.</p>	<p>Rada powinna być skupiona na następujących sferach działalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategia, • ocena ryzyka, • przejęcia, • inwestycje, • ustalanie budżetów, • konflikt interesów, • etyka zawodowa, • audyt, • system kontroli, • przekazywanie informacji akcjonariuszom.
Kompetencje niezależnych członków	<p>Niezależni członkowie rady ustalają wynagrodzenie członków wykonujących funkcje zarządzające.</p>	<p>Kompetencje rady pokrywają się z kompetencjami członków niezależnych.</p>	<p>Brak zapisów.</p>	<p>W razie podejmowania decyzji, w której może potencjalnie dojść do konfliktu interesów, większość powinna stanowić niezależni członkowie.</p>

<p>Wymagania co do członków rady nadzorczej</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Większość członków rady, którzy nie sprawują funkcji zarządzających, powinna być niezależna. Nie więcej niż jeden byłby zarządzający powinien wchodzić w skład rady, • przez niezależność rozumie się sytuację, w której członek rady nie jest związany z członkami zarządzającymi i nie podlega innym wpływom, które wykluczają podejmowanie przez niego bezstronnych decyzji. 	<ul style="list-style-type: none"> • W radzie powinna zasiadać taka liczba członków niezależnych, aby zapewnić bezstronny nadzór nad zarządem, • członkowie rady nadzorczej powinni mieć odpowiednią wiedzę oraz doświadczenie zawodowe, • w kodeksie nie jest przewidziana rozbudowana definicja niezależności. Przyjęto jedynie, że osoby, które mają zapewnić bezstronny nadzór, powinny nie mieć obecnie ani w przeszłości związków gospodarczych ze spółką, • członkowie rady są zobowiązani do ujawniania konfliktu interesów. 	<p>W skład rady nadzorczej powinna wchodzić taka liczba członków niezależnych, aby zapewnić ochronę interesu wszystkich akcjonariuszy przy podejmowaniu decyzji. Niezależni członkowie powinni stanowić przynajmniej jedną trzecią Rady.</p> <p>Kodeks stanowi, że niezależny dyrektor to taka osoba, która nie sprawuje funkcji zarządzających, nie jest związana ze spółką, znaczącym akcjonariuszem lub inną grupą interesu w taki sposób, aby nie mogła bezstronnie podejmować decyzji.</p>	<p>W komisjach rady, w których istnieje potencjalny konflikt interesów, większość powinna stanowić członkowie niezależni.</p> <p>Na wybór oraz odwołanie niezależnych członków rady nie powinien mieć wpływu akcjonariusz dominujący – statut powinien zapewnić odpowiedni mechanizm działania w tym zakresie. W skład rady powinni wchodzić w odpowiedniej liczbie członkowie, którzy są niezależni od zarządu, wpływowego akcjonariusza oraz innych grup interesów, takich jak: pracownicy, dostawcy oraz wierzyciele.</p>
<p>W czym interesuje działalność nadzorcza</p>	<p>Rada powinna zapewnić efektywny system kontroli wewnętrznej, który będzie chronił inwestycje akcjonariuszy oraz majątek spółki.</p>	<p>Wynagrodzenie członków rady powinno odzwierciedlać wykonaną pracę, zakres obowiązków oraz wzrost wartości spółki.</p>	<p>W radzie powinny być reprezentowane interesy wszystkich akcjonariuszy.</p>	<p>Członkowie rady są zleceńbiorcami, wykonującymi funkcje nadzorcze, za których wykonanie odpowiadają wobec wszystkich akcjonariuszy. Powinni oni działać w interesie spółki oraz wszystkich akcjonariuszy.</p> <p>Przy wykonywaniu obowiązków mają mieć na celu długoterminowy interes spółki.</p> <p>Członkowie władz powinni także brać pod uwagę interesy innych grup interesów.</p>

Wynagrodzenie członków rady nadzorczej	<ul style="list-style-type: none"> • Część wynagrodzenia powinna zostać ustalona w taki sposób, aby odzwierciedlała efekty pracy konkretnego członka Rady oraz wyniki samej spółki, • część wynagrodzenia związanego z wynikami spółki oraz efektami pracy konkretnego członka Rady powinna stanowić istotną część jego zarobków, • spółka powinna corocznie informować akcjonariuszy o wysokości wynagrodzenia członków rady. 	Brak zapisów.	W skład wynagrodzenia rady powinny wchodzić akcje spółki.	Część wynagrodzenia członków rady, którzy nie sprawują funkcji zarządzających, powinna być uzależniona od wyników spółki (opcje pracownicze, udziały w systemie emerytalnym). Nieależni członkowie rady nie powinni uczestniczyć w programach opcji oraz w programach pracowniczych.
Wymagania co do członków Zarządu	Brak zapisów.	<ul style="list-style-type: none"> • Członkowie Zarządu są zobowiązani do powstrzymania się od rozstrzygania spraw w razie konfliktu interesów, • członkowie zarządu nie mogą prowadzić działalności konkurencyjnej, • członkowie Zarządu powinni ujawniać istnienie konfliktu interesów. 	Brak zapisów.	Na członkach sprawujących funkcje zarządzające spoczywa obowiązek ujawniania konfliktu interesów.

<p>Wynagrodzenie zarządu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Część wynagrodzenia powinna zostać ustalona w taki sposób, aby odzwieriedlała efekty pracy konkretnego członka oraz wyniki samej spółki, • część wynagrodzenia związanego z wynikami spółki oraz efektami pracy konkretnego członka zarządu powinna stanowić istotną część jego zarobków, • spółka powinna corocznie informować akcjonariuszy o wysokości wynagrodzenia członków zarządu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wynagrodzenie członków zarządu jest rekomendowane przez radę, • wynagrodzenie członków zarządu powinno zawierać składniki, których wysokość zależy od wzrostu wartości spółki w dłuższym okresie. 	<p>Wynagrodzenie dyrektorów w części powinno być świadczone w akcjach spółki.</p>	<p>Wynagrodzenie powinno być w jak największym stopniu związane z korzyściami dla spółki oraz ogółu akcjonariuszy.</p>
------------------------------	---	--	---	--

<p>Polityka informacyjna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zarząd powinien przedstawić wyważoną i zrozumiałą ocenę sytuacji spółki, • dyrektorzy powinni określić swoją odpowiedzialność za sporządzenie sprawozdań finansowych, a biegli rewidentzi powinni wydać oświadczenie o swoich obowiązkach sprawodawczych, • odpowiedzialność rady dyrektorów dotycząca przedstawienia wyważonej i zrozumiałej oceny obejmuje również sporządzanie okresowych i innych raportów publicznych oraz raportów składanych do organów nadzorczych, a także udostępnianie informacji wymaganych przez przepisy prawa, • Rada Dyrektorów powinna, przynajmniej raz do roku, przeprowadzić kontrolę efektywności stosowanego przez grupę systemu kontroli i powiadomić akcjonariuszy o przeprowadzeniu kontroli. 	<ul style="list-style-type: none"> • Punkt „Informacje Ujawniane oraz Przejrzystość Zasad OECD” znajduje zasadniczo odzwierciedlenie w niemieckim prawie spółek, w niemieckiej Ustawie o Obrocie Papierami Wartościowymi, w niemieckim Kodeksie Handlowym, w niemieckiej Ustawie Antymonopolowej oraz w niemieckiej Ustawie o Prawie Bankowym, • Zarząd powinien niezwłocznie publikować wszelkie nieupubliczne dotąd fakty dotyczące sfery działalności spółki, które mogą mieć istotny wpływ na cenę akcji spółki znajdujących się w obrocie giełdowym, • spółka kierować się będzie zasadą równego traktowania wszystkich akcjonariuszy w zakresie przekazywania informacji. 	<p>Zaleceniem Komitetu jest, aby spółki giełdowe podjęły wszelkie konieczne kroki w celu dostosowania się do następującego harmonogramu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jeżeli spółka publikuje skonsolidowane roczne sprawozdania finansowe, powinny one być publikowane najpóźniej miesiąc po zamknięciu roku obrotowego, natomiast ostateczne sprawozdania finansowe powinny być opublikowane nie później niż trzy miesiące po zamknięciu roku obrotowego, • jeżeli szacunkowe lub wstępne skonsolidowane roczne sprawozdania finansowe nie są publikowane, wówczas ostateczne sprawozdania finansowe powinny być opublikowane nie później niż dwa miesiące po zamknięciu roku obrotowego. 	<p>Dane dotyczące spółki powinny obejmować przynajmniej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cele spółki, • jej sprawozdania finansowe, • dane dotyczące istotnych akcjonariuszy, • dane dotyczące członków zarządu, • znaczące przewidywane czynniki ryzyka, • transakcje z podmiotami powiązanymi, • struktury i politykę nadzoru, • systemy kontroli wewnętrznej. <p>Ujawnione informacje powinny być łatwo dostępne za niewysoką cenę oraz powinny stać się dostępne jednocześnie dla wszystkich akcjonariuszy. Akcjonariuszom przysługuje prawo do należytej i nieopóźnionej informacji.</p>
------------------------------	---	--	---	--

<p>Audytorzy</p> <p>Spółka powinna ustalić przejrzyste zasady, na których utrzymywać ma właściwe stosunki z audytorami spółki. W przypadku istnienia takiej potrzeby, powinna istnieć w spółce uzgodniona przez radę dyrektorów procedura korzystania z profesjonalnego i niezależnego doradztwa na koszt spółki. Komitet do spraw wynagrodzenia powinien mieć dostęp do profesjonalnego doradztwa w ramach spółki i poza nią.</p>	<p>Rada Nadzorcza zleca audytorom przeprowadzenie badania rocznych sprawozdań finansowych. W celu zapewnienia niezależności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • audytor, który zajmuje się badaniem Spółki, nie osiągnął w związku z tym badaniem podczas ostatnich pięciu lat więcej niż 30% swoich łącznych przychodów, • audytor nie był zatrudniony przy badaniu rocznych sprawozdań spółki lub grupy w więcej niż sześciu przypadkach w okresie dziesięciu lat przed badaniem, • nie istniał żaden konflikt interesów audytora. 	<p>Organy nadzorcze powinny być uprawnione do zasięgnięcia pomocy zewnętrznego eksperta na koszt spółki. Z tego uprawnienia organy te mogą korzystać wyłącznie w związku z wykonaniem ich odpowiedzialnych obowiązków i po poinformowaniu Prezesa Zarządu. Organy nadzorcze powinny w każdym przypadku poinformować cały zarząd o opiniach otrzymanych w tym trybie. Niezależność audytorów nie powinna być naruszana przez korzystanie przez spółkę lub podmioty z nią powiązane z usług związanych z audytorem konsultantów (technicznych, prawnych, podatkowych, organizacyjnych etc.) w takim zakresie, który ze względu na ilość usług lub wysokość wynagrodzenia mogłyby powodować naruszenie niezależności opinii audytora.</p>	<p>Do podstawowych praw akcjonariusza należy zatwierdzenie wyboru zewnętrznych audytorów. Zewnętrzni audytorzy powinni być niezależni oraz „wolni” od konfliktu interesów, a w przypadku istnienia konfliktu interesów powinni ten fakt ujawnić. Zewnętrzni audytorzy mają również obowiązek informowania zarządu i rady nadzorczej o wynikach badania w odniesieniu do kontroli wewnętrznych w spółce i innego rodzaju kontroli. Zewnętrzni audytorzy powinni być obecni na walnych zgromadzeniach, na których mają przedstawiać swoją opinię oraz w razie przedstawienia takiego żądania, na posiedzeniach zarządu lub rady nadzorczej.</p>
---	---	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.pfcg.org.pl, The Combined Code oraz: M. Jerzemowska, *op. cit.*, s. 101–119, Mikosz, Weil, Gotshal & Manges, Warszawa 29 maja 2002 roku, <http://www.governance.co.uk/connect.shtml>, <http://www.icgn.org/>

Rozdział 2

SPECYFIKA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

2.1. Historia audytu wewnętrznego

Początki audytu wewnętrznego sięgają starożytności. Potrzebę weryfikacji dokumentów handlowych, jednego z obowiązków audytora, zauważono już w Mezopotamii ponad trzy i pół tysiąca lat temu. Odkryto pochodzące z tego okresu dokumenty finansowe noszące oznaki sprawdzania i weryfikacji danych w nich zawartych. Podobne znaki wykryto w dokumentach egipskich, chińskich i żydowskich.

Rozkwit systemu kontroli nastąpił w starożytnym Rzymie i można stwierdzić, że nastąpiło wówczas formalne ustanowienie stanowiska audytora, jeszcze bez podziału na zewnętrzny i wewnętrzny. Było to związane z procesem tzw. „przesłuchiwanie rachunków”, od którego pochodzi słowo audyt (łac. *audit* – ‘przesłuchanie’). W trakcie „przesłuchania” jeden urzędnik porównywał ustnie swoje dokumenty z dokumentami innego, co miało zapobiec defraudacji pieniędzy. W tym samym czasie powstała także instytucja kwestora (łac. *quaestor*). Kwestorzy, czyli księgowi, zajmowali się badaniem ksiąg gubernatorów rzymskich prowincji w celu wykrywania oszustw i niewłaściwego wydatkowania środków¹.

W historii audytu można wyróżnić następujące momenty przełomowe²:

- ekspansję handlową miast włoskich,
- rewolucję przemysłową,
- industrializację i brytyjską ekspansję inwestycyjną w USA,
- wdrożenie rachunku kosztów standardowych w przedsiębiorstwie.

Rozwój handlu, który nastąpił za sprawą włoskich miast, a przede wszystkim Wenecji i Genui, przyczynił się do powstania podwójnej księgowości i wzrostu znaczenia profesji księgowo-audytora. Rewolucja przemysłowa zapoczątkowana w Wielkiej Brytanii doprowadziła natomiast do wyodrębnienia samodzielnego zawodu audytora. Był to już audytor wewnętrzny, którego zadania koncentrowały się na ocenie systemów

¹ K. Winiarska, *Audyty wewnętrzny w 2007 roku. Standardy międzynarodowe – Regulacje krajowe*, Diffin, Warszawa 2007, s. 9.

² A. Piaszczyk, *Audyty wewnętrzny w jednostkach gospodarczych* [w:] B. Micherda (red.), *Status zawodu księgowego po akcesji Polski do Unii Europejskiej*, SKwP, Kraków 2004, s. 91–93.

działających wewnątrz organizacji. Nie była to już, jak dotychczas; ustna weryfikacja, lecz pisemna kontrola zgodności zapisów księgowych z dokumentacją księgową.

Szczególne znaczenie dla rozwoju audytu miała postępująca w szybkim tempie, zapoczątkowana w połowie dziewiętnastego stulecia, industrializacja i brytyjska ekspansja inwestycyjna w USA.

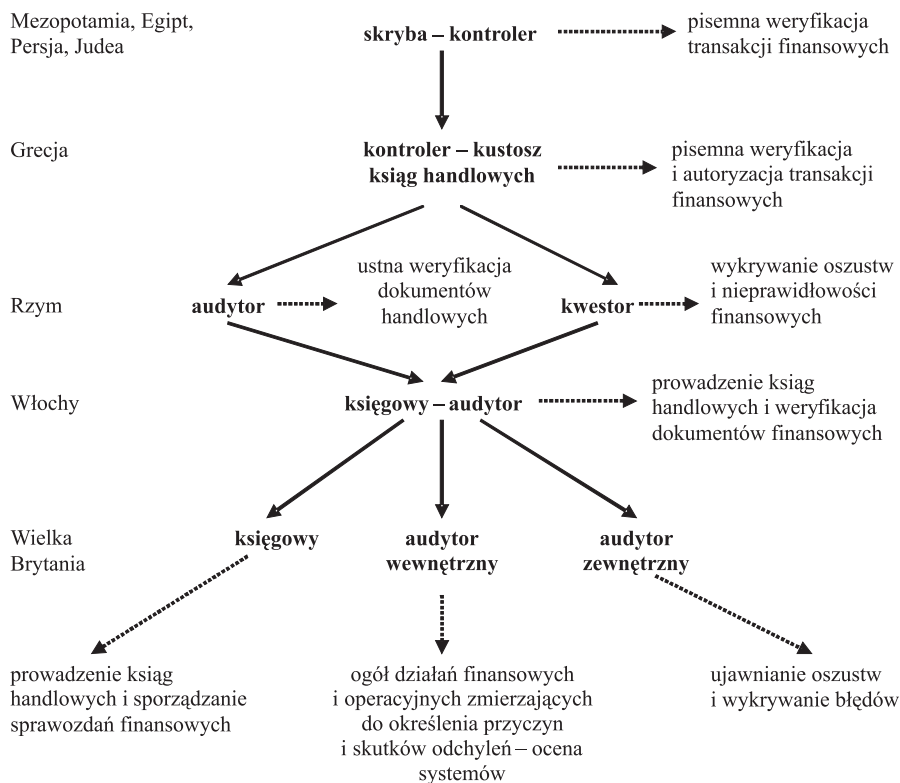
W XIX w., inwestując kapitał w Ameryce Północnej, brytyjscy bankierzy stawiali swoim amerykańskim partnerom wymóg przeprowadzenia przez audytora brytyjskiego obowiązkowego niezależnego audytu finansowego. Wynikał on z przepisów brytyjskiego kodeksu handlowego (*British Companies Act*) i miał zapewnić kontrolę nad zainwestowanym kapitałem. Była to więc instytucja audytu zewnętrznego. Dopiero po pierwszej wojnie światowej banki amerykańskie zaczęły zatrudniać audytorów dla własnych wewnętrznych celów i tak rozwinął się audyt wewnętrzny. Szczególny udział w tym procesie miały zarządy kolei żelaznych, które jako jedne z pierwszych w USA zaczęły stosować programowy i zaplanowany system audytu wewnętrznego. Miał on wykazać, że kierownicy poszczególnych stacji prawidłowo przedstawiają osiągnięte przychody.

Kolejnym istotnym przełomem było wdrożenie w 1911 r. rachunku kosztów standardowych w przedsiębiorstwie. Umożliwiło to audytorom wewnętrznym przyrównanie stanu faktycznego do stanu wymaganego – wzorca. Od tego momentu audyt wewnętrzny zaczął ewoluować w kierunku pomiaru odchyleń pomiędzy stanem wymaganym, a stanem faktycznym. Zmniejszyła się natomiast jego rola jako środka prewencji, który wykrywa i likwiduje nieprawidłowości i błędy.

We wczesnych latach trzydziestych XX w. amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd – SEC (Securities and Exchange Commission) zaczęła wymagać od chcących wejść na giełdę firm przedstawiania zbadanych sprawozdań finansowych. Zewnętrzni audytorzy (biegli rewidenci) wyrażali swoją opinię na podstawie badań wrywkowych transakcji. Aby wypełnić lukę, powstała wskutek przesunięcia przez audytorów zewnętrznych akcentu na badania wrywkowe, wiele spółek stworzyło działy audytu wewnętrznego. Dokładny audyt finansowy miał być osiągnięty dzięki współpracy audytorów wewnętrznych i zewnętrznych³.

Ewolucję systemu kontroli od czasów starożytnych do momentu powstania stanowiska audytora wewnętrznego przedstawia rysunek 2.1.

³ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 12.



Rysunek 2.1. Ewolucja systemu kontroli

Źródło: A. Piaszczyk, *Audyty wewnętrzne*, SKWP, Warszawa 2004, s. 40.

W zależności od produktów i rynków audytu wewnętrznego w jego postępującej ewolucji wyróżnia się trzy etapy⁴:

- **tradycyjny audyt wewnętrzny** – produktem audytorów była kontrola jakości rachunkowości;
- **współczesny audyt wewnętrzny** – zapewnia nie tylko kontrolę wewnętrzną, ale także wewnętrzne doradztwo dla kadry zarządzającej;
- **nowoczesny audyt wewnętrzny** – podkreśla potrzebę zaangażowania operacyjnej kadry menedżerskiej do programu audytu, gdyż wsparcie samej kadry zarządzającej wyższego szczebla nie wystarczy do prowadzenia go w sposób skuteczny.

Współcześnie polscy autorzy wyodrębniają cztery generacje audytu⁵:

⁴ G. Courtemanche, *How Has Internal Auditing Evolved Since 1941?*, „Internal Auditor”, June 1991, za: K. Kluska, *Audyty wewnętrzne w organizacjach gospodarczych – perspektywy rozwoju*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, *Rachunkowość a controlling*, Wrocław 2006, nr 1139, s. 160.

⁵ *Audyty wewnętrzne w nowych krajach członkowskich oraz kandydujących do Unii Europejskiej*, http://www.mf.gov.pl/files/koordynacja_kontroli_finansowej_i_audyty_wewnetrznego/komunikaty, za: K. Winiarska, *Audyty wewnętrzne...*, s. 34.

1. **Pierwsza generacja** (przed 1980 r.) – koncentrowała uwagę na systemie kontroli wewnętrznej i na weryfikacji zgodności procesów ze stanem udokumentowanym w procedurach (*ex post*).
2. **Druga generacja** (1980–1989) – ewoluowała od charakteru *ex post* do *ex ante*. Audytorzy zaczęli identyfikować ryzyko finansowe i obszary najbardziej istotne dla funkcjonowania organizacji oraz oceniać prawidłowość procesów kontroli wewnętrznej.
3. **Trzecia generacja** (1990–1998) – rozszerzyła identyfikację ryzyka z obszarów finansowych na obszary działalności operacyjnej. Jednocześnie system kontroli wewnętrznej był oceniany pod względem skoordynowania i efektywności mechanizmów kontrolnych.
4. **Czwarta generacja** (po 1999 r.) – trwa do dziś i charakteryzuje się aktywną polityką zarządzania ryzykiem, efektywnością działań audytowych, terminowością przekazywania rekomendacji dotyczących usprawnień procesów zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej.

Obecnie dla rozwoju audytu wewnętrznego szczególne znaczenie ma działalność utworzonego w USA w 1941 r., głównie dzięki wysiłkom Johna B. Thurstona, **Instytutu Audytorów Wewnętrznych – IIA (The Institute of Internal Auditors)**⁶. Audytorzy wewnętrzni rozszerzyli od tego momentu swoją działalność na ocenę wszystkich aspektów działalności organizacji i uzyskali pozycję równą audytorom zewnętrznym.

Obecnie instytut zrzesza ponad sto trzydzieści tysięcy członków. Jest on wiodącym międzynarodowym stowarzyszeniem zawodowym działającym na całym świecie w celu promowania i rozwoju praktyki audytu wewnętrznego. Realizując swą misję, efektywnie wykorzystuje możliwości członków i prowadzi działalność edukacyjną, będąc rozpoznawanym autorytetem i uznanym liderem w swej dziedzinie. Standardy, zasady etyczne, certyfikaty, programy kształcenia oraz rozwiązania metodyczne i techniczne wypracowane przez instytut i pod jego auspicjami stanowią podstawowe wytyczne dla osób zajmujących się problematyką audytu wewnętrznego na świecie.

2.2. Definicja i rodzaje audytu wewnętrznego

Według E. Saundersa audyt wewnętrzny to instrument, który w sposób aktywny, niezależny, profesjonalny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem, zapewnia skuteczne prowadzenie wszelkich operacji i czynności organizacji, przynosi wartość dodaną poprzez ujawnienie braków i słabości oraz wskazanie sposobów podniesienia jakości i wydajności pracy. Pełni on również funkcję doradczą⁷. Przez przywołaną w powyższej definicji wartość dodaną

⁶ <http://www.theiia.org>

⁷ E.J. Saunders, *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, PIKW S.A., Educator, Częstochowa 2003, s. 46.

należy rozumieć usprawnienie struktury przedsiębiorstwa, pozwalające na wygenerowanie wyższego zysku lub osiągnięcie tego samego efektu przy niższych nakładach⁸.

L.B. Sawyer definiuje audyt wewnętrzny jako systematyczną, obiektywnie oceniającą działalność audytorów wewnętrznych, która dotyczy poszczególnych operacji i kontroli w organizacji oraz ma na celu określenie czy:

- informacje finansowe i operacyjne są dokładne i prawdziwe,
- ryzyko jest zidentyfikowane i minimalizowane,
- regulacje zewnętrzne oraz akceptowalne polityki wewnętrzne i procedury są przestrzegane,
- ustalane są satysfakcjonujące kryteria operacyjne,
- zasoby są wydajnie, skutecznie i ekonomicznie wykorzystywane, a cele strategiczne są efektywnie osiągnięte.

Podstawową przesłanką tej działalności jest doradzanie zarządowi i asystowanie członkom organizacji w efektywnym wypełnianiu ich odpowiedzialności nadzorczej⁹.

Według W. Lücka audyt wewnętrzny to niezależna czynność sprawdzająca i oceniająca struktury i działania wewnątrz przedsiębiorstwa. Jest on jednocześnie niezależną instytucją, przeprowadzającą kontrolę wewnątrz przedsiębiorstwa i dostarczającą dokładnych analiz, ocen, zaleceń i informacji na temat sprawdzanych struktur i działań¹⁰.

B.R. Kuc określa audyt wewnętrzny jako narzędzie zarządzania zaprojektowane do badania i sprawdzania, w jakim stopniu określone zasady i procedury są przestrzegane oraz do weryfikowania adekwatności i efektywności powyższych zasad i procedur, a także mechanizmów kontroli¹¹.

H. Grocholski twierdzi, że audyt wewnętrzny powinien wykrywać słabe punkty, ma za zadanie stwierdzać fakty przeszłe, towarzyszyć zmianom bieżącym oraz przewidywać przyszłe ryzyko¹².

K. Winiarska, podsumowując funkcjonujące definicje stwierdza, że audyt wewnętrzny to nowoczesny instrument zarządzania zorientowany na cele jednostki organizacyjnej, identyfikujący i oceniający ryzyko działalności, wykorzystywany w sposób niezależny i obiektywny w celu tworzenia wartości dodanej i usprawnienia działalności¹³.

⁸ M. Jendra, *Czy audyt to więcej niż kontrola?*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2002, nr 22, za: H. Szymańska, *Ogólne zagadnienia audytu wewnętrznego* [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Diffin, Warszawa 2007, s. 16.

⁹ L.B. Sawyer, M.A. Dittehofer, J.H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, Altamonte Springs 2003, s. 3 i s. 10, za: M. Tatoj, *Audyt wewnętrzny w teorii i praktyce jednostek sektora polskich finansów* [w:] W. Gabrusewicz, *Rachunkowość w teorii i praktyce*, t. III, *Sprawozdawczość i analiza finansowa*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2007, s. 293.

¹⁰ W. Lück, *Die Zukunft der Interne Revision. Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2000, s. 1, za: M. Tatoj, *op. cit.*, s. 293.

¹¹ B.R. Kuc, *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002, s. 73.

¹² H. Grocholski, (red.), *Praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, t. I, Instytut Rachunkowości i Podatków, Warszawa 2004, s. 8, za: M. Tatoj, *op. cit.*, s. 293.

¹³ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 21–22.

W wydanych w 1999 r. przez IIA *Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego* audyt wewnętrzny został zdefiniowany jako „niezależna funkcja oceniająca, ustanowiona przez kierownictwo organizacji w celu monitorowania działania systemu kontroli na własne potrzeby tej organizacji”¹⁴.

Wraz z upływem czasu audytowi zaczęto przypisywać nowe zadania. Miał on koncentrować się nie tylko na kontroli sfery finansowej, ale również objąć kontrolę zarządczą i operacyjną. Obecnie audyt zajmuje się szeroko rozumianą oceną zarządzania ryzykiem, funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej (jej adekwatności i efektywności) oraz procesów zarządzania organizacją. Jak stwierdził J. B. Thurston: „wszyscy zdajemy sobie sprawę z tego, że termin «audytor wewnętrzny» jest nieadekwatny. Lata temu prawdopodobnie termin ten w sposób satysfakcjonujący opisywał nasz zawód, ale dziś audyt – w dosłownym znaczeniu – jest jedynie jedną z funkcji audytora wewnętrznego (...), a używanie terminu «audytor» jest ukłonem w stronę historii”¹⁵.

Definicję audytu wewnętrznego zmodyfikowano więc odpowiednio do wspomnianych powyżej zmian. W wydanej w 2001 r. nowej wersji standardów audyt wewnętrzny to „niezależna, obiektywna działalność o charakterze zapewniającym i doradczym, której celem jest usprawnienie działania organizacji i wniesienie do niej wartości dodanej. Audyt wewnętrzny wspiera organizację w osiąganiu jej celów poprzez systematyczne i konsekwentne działania służące ocenie i poprawie efektywności zarządzania ryzykiem, systemu kontroli i procesów zarządzania organizacją (ang. *governance*)”¹⁶.

W sensie instytucjonalnym audyt wewnętrzny określono w standardach jako „departament, pion, zespół konsultantów lub innych ekspertów świadczących wewnątrz organizacji w sposób niezależny usługi, obiektywnie zapewniające i doradcze, celem przysporzenia wartości dodanej oraz usprawnienia działalności operacyjnej organizacji. Działanie audytu wewnętrznego pomaga organizacji w osiąganiu jej celów poprzez systematyczne i konsekwentne podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i *governance*”¹⁷.

W Polsce audyt wewnętrzny został wprowadzony do administracji publicznej w wyniku konieczności sprostania wymogom Unii Europejskiej w zakresie gospodarki finansowej. Realizując cel pełnego członkostwa w Unii, Polska zobowiązała się do zdyscyplinowania i racjonalizacji wydatków publicznych, dbałości o prawidłowe wykorzystanie środków z niej pochodzących oraz przeciwdziałania nadużyciom finansowym¹⁸.

Audyt wewnętrzny został po raz pierwszy zdefiniowany w Ustawie o finansach publicznych z 2001 r. jako „ogół działań, przez które kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę funkcjonowania jednostki w zakresie gospodarki

¹⁴ *The IIA Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors*, Floryda USA 1999, za: E. Dudek, *Audyt wewnętrzny i kontrola wewnętrzna według koncepcji zachodnich*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 17, s. 38.

¹⁵ D.E. Dooley, *Nothing New Under the Sun?*, „The Internal Auditor”, Summer 1965, za: A. Piaszczyk, *Audyt wewnętrzny...*, s. 45

¹⁶ *The IIA Standards for the Professional Practice...*, op.cit., 2001.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 51 i 57.

finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności”.

Organy władzy publicznej mają obowiązek działania legalnego, czyli na podstawie i w granicach prawa, i nie mogą odmówić wykonania zadań powierzonych w imieniu państwa. Kryterium gospodarności dotyczy przede wszystkim oceny efektywności wykorzystania środków finansowych i materialnych. Celowość odnosi się do zapewnienia zgodności działania jednostki z jej celami oraz optymalizacji metod i środków stosowanych dla ich osiągnięcia. Oceniając rzetelność, audytor bada wykonanie powierzonych zadań, przestrzeganie wewnętrznych procedur funkcjonowania jednostki oraz dokumentowanie określonych działań lub stanów faktycznych we właściwej formie i w wymaganych terminach. Przejrzystość oznacza ustalenie odpowiedzialności osób dysponujących zasobami publicznymi, łatwość stwierdzenia niegospodarności i ograniczenie ryzyka niecelowego wydania środków publicznych. Natomiast jawność rozumiana jest jako sytuacja, w której powołane do badania i oceny funkcjonowania jednostki instytucje mają swobodny dostęp do danych dotyczących gospodarowania środkami publicznymi oraz sposobem zarządzania tą jednostką¹⁹.

Audyty wewnętrzny obejmuje w szczególności:

- badanie dowodów księgowych oraz zapisów w księgach rachunkowych,
- ocenę systemu gromadzenia środków publicznych i dysponowania nimi oraz gospodarowania mieniem,
- ocenę efektywności i gospodarności zarządzania finansowego²⁰.

Nowa Ustawa o finansach publicznych z dnia 30 czerwca 2005 r. rozszerzyła tę definicję, określając audyt wewnętrzny jako „ogół działań obejmujących:

- niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli w jednostce, w tym procedur kontroli finansowej (...), w wyniku którego kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności tych systemów;
- czynności doradcze, w tym składanie wniosków, mające na celu usprawnienie funkcjonowania jednostki”²¹.

Przegląd literatury na temat audytu wewnętrznego wyraźnie wskazuje, że nie ma jednego, powszechnie przyjętego sposobu jego klasyfikacji. Można spotkać następujące rodzaje²²:

- 1. Audyt finansowy** – dotyczy oceny sprawozdań finansowych zgodnie ze standardami rewizji finansowej.

¹⁹ A. Kubik, *Kontrola finansowa i audyt wewnętrzny - efekt procesu integracji z Unią Europejską oraz zintegrowany system gwarancji właściwego funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych*, Konferencja nt. *Kontrola i audyt w perspektywie europejskiej*, MSWiA, Warszawa 2004, s. 167–169, za: K. Winiarska, *Przegląd definicji audytu wewnętrznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Katedry Rachunkowości, Szczecin 2005, nr 25, s. 158–159.

²⁰ Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o zmianie ustawy o finansach publicznych z dnia 26 listopada 1998 r., Dz.U. z 2001 r., nr 102, poz. 1116, art. 35c.

²¹ Ustawa o finansach publicznych z dnia 30 czerwca 2005 r., Dz.U. z 2005 r., nr 249, poz. 2104 ze zmianami, art. 48 ust. 1.

²² K. Winiarska, *Audyty wewnętrzny...*, s. 31.

2. **Audyt działalności** – obejmuje ocenę efektywności, skuteczności i oddziaływania zdarzeń na funkcjonowanie jednostki.
3. **Audyt systemów** – polega na monitorowaniu funkcjonujących w jednostce systemów, np. informacyjnych lub informatycznych.
4. **Audyt zgodności** – stanowi analizę oceniającą i sprawdzającą, czy działania prowadzone przez jednostkę odpowiadają ustalonym procedurom, wytycznym i aktom prawnym.
5. **Audyt operacyjny** – opiniuje obszary badania (jednostki organizacyjne, systemy, procesy) pod względem ich zgodności z celami organizacji.

W Polsce najczęściej prezentuje się trzy rodzaje audytu wewnętrznego: finansowy, operacyjny i informatyczny²³.

Audyt operacyjny i finansowy zostały już wymienione powyżej. **Audyt operacyjny** polega na badaniu wydajności i skuteczności systemów oraz jednostek organizacyjnych, a także ocenie efektywności zarządzania. Badanie wydajności systemu polega na ocenie osiągniętych rezultatów w konfrontacji z poniesionymi w tym celu kosztami (nakładami). Analiza skuteczności systemu sprowadza się natomiast do ustalenia, czy wyznaczone cele zostały zrealizowane i określenia relacji pomiędzy rzeczywistymi a planowanymi wynikami. Efektywność zarządzania oznacza natomiast sposób, w jaki kierownictwo planuje swoje działania, a następnie kontroluje ich realizację²⁴.

W ramach audytu operacyjnego można przykładowo przeprowadzić²⁵:

- audyt systemu kadr i płac,
- audyt robót budowlanych,
- audyt systemu zakupów,
- audyt systemów zarządzania i kontroli funduszy strukturalnych.

Celem **audytu finansowego** jest uzyskanie pewności, że²⁶:

- sprawozdania finansowe są poprawne, kompletne i zostały sporządzone zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa,
- transakcje były przeprowadzone prawidłowo,
- wszelkie działania zostały zrealizowane w sposób oszczędny, wydajny i skuteczny.

Audytorka w sporządzonej przez siebie opinii i raporcie stwierdza, że sprawozdanie finansowe zostało sporządzone prawidłowo i rzetelnie oraz jasno przedstawia sytuację majątkowo-finansową i wynik finansowy badanego podmiotu. Audyt finansowy dotyczy głównie:

- audytu pozycji bilansowych,
- audytu rachunku zysków i strat,
- audytu środków pieniężnych.

Jak piszą K. Knedler i M. Stasiak: „Audyt operacyjny i audyt finansowy przypominają dwie strony tej samej monety. Stanowią nierozzerwalną całość, a jednocześnie przedstawiają dwa różne obrazy. W praktyce niezwykle trudne jest przeprowadzenie audytu operacyjnego bez elementów audytu finansowego i na odwrót. O zakwalifi-

²³ K. Czerwiński, *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit Sp. z o. o., Warszawa 2005, s. 215–286.

²⁴ H. Szymańska, *Ogólne zagadnienia audytu wewnętrznego* [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *op.cit.*, s. 27.

²⁵ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 30.

²⁶ H. Szymańska, *op.cit.*, s. 27.

kowaniu danego projektu do jednej, czy drugiej kategorii decyduje bardzo często położenie nacisku na weryfikację celów operacyjnych lub finansowych²⁷.

Kolejnym rodzajem audytu wewnętrznego jest **audyt informatyczny**. Ma on istotne znaczenie w obecnych czasach, gdyż koszty błędów i nieprawidłowości wynikających z braku kontroli systemów informatycznych mogą być wysokie. W parze z szerokim zastosowaniem nowych technologii idą zagrożenia informatyczne, których rezultatem może być zniszczenie baz danych, utrata cennych zasobów, w tym sprzętu, oprogramowania i kluczowych specjalistów, ujawnienie danych osobowych, brak kontroli wykorzystania komputerów w organizacji, a także podejmowanie błędnych decyzji z powodu braku lub zafałszowania informacji wyjściowych i oszustw. Audyt informatyczny ma za zadanie zapewnić utrzymanie wiarygodności, integralności, poufności i dostępności danych przetwarzanych w systemach informatycznych. Systemy informatyczne są zatem dla audytora wewnętrznego zarówno obiektami audytu, jak i narzędziem pracy²⁸.

2.3. Audyt wewnętrzny w odniesieniu do audytu zewnętrznego, kontroli wewnętrznej i controllingu

Początkowo z terminologią dotyczącą audytu związanych było wiele wątpliwości. Audyt był bowiem przede wszystkim kojarzony z audytem zewnętrznym, czyli badaniem sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów. Termin ten pojawił się na początku lat dziewięćdziesiątych wraz z rozwojem instrumentów finansowych i księgowych oraz koniecznością weryfikacji sprawozdań finansowych przez podmioty spoza instytucji²⁹.

Jedyną cechą wspólną audytu zewnętrznego i wewnętrznego jest to, że działają w interesie danej organizacji. Zdecydowanie więcej dzieli te dwa pojęcia. Audyt zewnętrzny jest wykonywany bezpośrednio na rzecz właścicieli przedsiębiorstwa i nastawiony na badanie jego finansów, a wewnętrzny jest zorientowany na wspomaganie zarządzania. Przedmiotem badań w przypadku audytu zewnętrznego są sprawozdania finansowe, wewnętrznego – wszelkie przejawy działalności przedsiębiorstwa, przede wszystkim ich celowość i gospodarność. Wybrane różnice pomiędzy audytem wewnętrznym i zewnętrznym prezentuje tabela 2.1.

²⁷ K. Knedler, M. Stasiak, *Audyt wewnętrzny w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*, Polska Akademia Rachunkowości, Łódź 2005, s. 18.

²⁸ K. Czerwiński, *op.cit.*, s. 215–216.

²⁹ B. R. Kuc, *op.cit.*, s. 71.

Tabela 2.1. Porównanie audytu wewnętrznego i zewnętrznego

Audyt wewnętrzny	Audyt zewnętrzny
Wykonywany przez pracownika danego przedsiębiorstwa, który podlega bezpośrednio kierownikowi jednostki.	Wykonywany przez niezależnego zleceniobiorcę.
Realizuje zadania dla kierownictwa (zarządu) w celu wniesienia wartości dodanej do przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniony.	Realizuje zadania dla osób trzecich (właścicieli), potrzebujących wiarygodnych informacji finansowych o badanej jednostce (Skarb Państwa, akcjonariusze, udziałowcy).
Przedmiotem badania są wszystkie operacje i kontrola przedsiębiorstwa pod kątem wydajności, gospodarności i skuteczności działania. Audyt skupia się przede wszystkim na wydarzeniach przyszłych, w mniejszym stopniu na przeprowadzaniu kontroli <i>ex post</i> .	Przedmiotem badania są zaistniałe zdarzenia, w szczególności sprawozdania finansowe. Operacje gospodarcze są badane jedynie w ramach rewizji rzetelności danych finansowych.
Audyt wewnętrzny jest bezpośrednio zainteresowany zapobieganiem nieprawidłowościom w każdej formie i niezależnie od rozmiarów.	Audyt zewnętrzny ubocznie interesuje się zapobieganiem nieprawidłowościom i wykrywaniem nadużyć, ale jest bezpośrednio zainteresowany, gdy sprawozdania finansowe są istotnie zniekształcone.
Audyt wewnętrzny ocenia wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa – zarówno finansowe, jak i niefinansowe.	Audyt zewnętrzny ocenia przede wszystkim finansowe aspekty działalności przedsiębiorstwa.
Audyt wewnętrzny jest niezależny od badanego obszaru i gotowy reagować na potrzeby i oczekiwania zarządu.	Audyt zewnętrzny jest niezależny od statutowych organów danego przedsiębiorstwa, zarówno faktycznie, jak i mentalnie.
Audyt wewnętrzny bada działalność przedsiębiorstwa w sposób ciągły, przez cały rok. Bardzo dobrze zna badane przedsiębiorstwo, a efektem jego pracy są sprawozdania i rekomendacje.	Audyt zewnętrzny bada sprawozdania finansowe przedsiębiorstwa okresowo, zwykle raz w roku. Zapoznaje się z przedsiębiorstwem bezpośrednio przed badaniem lub w jego trakcie, efektem jego pracy jest opinia i raport biegłego rewidenta.

Źródło: A. Piaszczyk, *Audyt wewnętrzny w jednostkach gospodarczych...*, s. 97, oraz: K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 81.

Dodatkowo można zauważyć, że³⁰:

1. Audyt wewnętrzny funkcjonuje na podstawie Ustawy o finansach publicznych oraz przepisów wykonawczych.
2. Biegły rewident (audyt zewnętrzny) przeprowadza badanie według zasad zawartych w ustawie o rachunkowości oraz norm wykonywania zawodu biegłego rewidenta.

³⁰ T. Niedźwiedź, *Rewizja finansowa a audyt wewnętrzny w sektorze finansów publicznych* [w:] B. Micherda (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa w kształtowaniu wiarygodności informacji ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 369.

3. Badanie sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta różni się od audytu wewnętrznego między innymi tym, że:
- roczne sprawozdanie finansowe wraz z opinią biegłego rewidenta i sprawozdaniem zarządu jednostki z działalności są udostępniane wspólnikom/właścicielom,
 - opinia biegłego rewidenta jest publikowana w „Monitorze Polskim B” lub „Monitorze Spółdzielczym” i składana do właściwego sądu rejestrowego,
 - badanie sprawozdań finansowych przeprowadza się na podstawie umowy o badanie z podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych,
 - biegły rewident ponosi odpowiedzialność karną oraz cywilną, a także podlega postępowaniu dyscyplinarnemu na zasadach przewidzianych w ustawie o biegłych rewidentach i ich samorządzie oraz na zasadach kodeksu etycznego,
 - zatwierdzone sprawozdanie finansowe wraz z opinią biegłego jest podstawą do podziału zysku lub pokrycia straty.

Należy podkreślić, że pomiędzy audytorem wewnętrznym a zewnętrznym nie występuje konflikt interesów, czy też powielanie wykonywanej pracy. Istotne znaczenie ma ich wzajemna współpraca dla dobra przedsiębiorstwa. Może ona przybrać następujące formy³¹:

1. Wglądu audytora zewnętrznego w sprawozdania audytu wewnętrznego, będące dla niego źródłem informacji.
2. Omówienia wyników przedstawionych w sprawozdaniach audytu wewnętrznego, co powoduje:
 - przeprowadzenie dokładniejszych kontroli w obszarach, w których audytor wewnętrzny stwierdził niedociągnięcia;
 - redukcję kontroli tam, gdzie audytor wewnętrzny nie zgłosił żadnych zastrzeżeń.
3. Korzystania z pomocy audytu wewnętrznego, na przykład podczas:
 - spisu z natury;
 - potwierdzania sald;
 - kontroli przestrzegania przepisów w filiach zakładu;
 - prowadzenia kontroli bilansów w spółkach-córkach niepodlegających obowiązkowi kontroli.
4. Uzgadniania rocznych i wieloletnich programów kontroli przestrzegania przepisów, przebiegu inwentaryzacji itp. ze względu na unikanie podwójnej pracy, większą skuteczność kontroli, lepszą jakość i ekonomiczność.
5. Współpracy przy ocenie systemu kontroli wewnętrznej.

Współpraca wewnętrznego i zewnętrznego audytora jest szczególnie pomocna w odniesieniu do³²:

- szacowania kosztów i efektów przetwarzania danych,
- dokumentacji programów komputerowych pod względem zupełności, zrozumiałości i aktualności,

³¹ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 83–84.

³² W. Lück, *Die Zukunft der Interne Revision. Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2000, s. 90–96, za: K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 83.

- zabezpieczenia programów przed niekontrolowanym dostępem i ochrony danych,
- przestrzegania procedur obsługi systemów komputerowych,
- dostępności programów.

W dobie rachunkowości wspomaganą komputerowo współpracą między audytorami wewnętrznymi i zewnętrznymi opiera się na wspólnych szkoleniach, polegających między innymi na włączeniu pracowników audytu wewnętrznego do specjalnych grup kontrolnych audytu zewnętrznego.

Mniej widoczne różnice występują między audytem wewnętrznym a kontrolą wewnętrzną, co powoduje, że pojęcia te są często niesłusznie ze sobą utożsamiane. Jedy- nym, co je łączy, jest fakt, że są elementami nadzoru wykonywanego przez pracowni- ków danego przedsiębiorstwa. Odróżnia je to równocześnie od audytu zewnętrznego.

W Polsce nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji kontroli wewnętrznej. Termin kontrola pochodzi od francuskich słów *contre* – ‘przeciw’ i *role* – ‘rola’. Po- czątkowo oznaczał on czynności polegające na weryfikacji i ocenie prawidłowości aktów prawnych. W miarę upływu czasu pojęcie i zakres kontroli uległy rozszerzeniu i pogłębieniu. Ogólnie mówiąc, kontrola oznacza działanie, którego naczelnym celem jest regulowanie i korygowanie wszelkich czynności dla zapewnienia ich sprawności i skuteczności³³.

Zagadnienie kontroli wewnętrznej jako procesu i mechanizmów funkcjonowania porządkuje i przedstawia wydany w 1992 r. Raport COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) zatytułowany *Internal Control-Integrated Framework*³⁴. Kontrola wewnętrzna została w nim przedstawiona jako proces ini- cjowany przez radę nadzorczą, zarząd oraz innych pracowników wyższego i niższego szczebla, który ma zapewnić:

- skuteczność i wydajność operacji,
- wiarygodność sprawozdawczości finansowej,
- zgodność z odpowiednimi przepisami³⁵.

W Polsce rozróżnia się kontrolę wewnętrzną funkcjonalną i instytucjonalną. **Kon- trola funkcjonalna** obejmuje reguły, procedury oraz sposoby wykonywania określo- nych czynności i stanowi pewien system. Jest wykonywana przez każdego pracownika w zakresie jakości i poprawności dokonywanych przez niego czynności oraz przez jego bezpośredniego zwierzchnika i osoby z nim współpracujące. Polega na codziennym, regularnym kontrolowaniu wszystkich czynności, weryfikującym i sprawdzającym sprawność działania mechanizmów kontrolnych na wszystkich szczeblach organiza- cyjnych. Kontrola funkcjonalna obejmuje np. proces sprawdzenia przestrzegania prze- pisów i instrukcji wewnętrznych, limitów, fizycznych zabezpieczeń dostępu, uprawo- mocnień i autoryzacji.

³³ M. Urbańska, *Kontrola wewnętrzna w banku komercyjnym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicz- nej we Wrocławiu, Wrocław 2003, nr 927.

³⁴ Polska wersja raportu *Kontrola wewnętrzna – Zintegrowana Koncepcja Ramowa* została wydana przez Fundację Rozwoju Rachunkowości w Warszawie w 1999 r.

³⁵ H.M. Bednarska, *Kontrola wewnętrzna jako instrument wspierania efektywnej realizacji zadań w bankach*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 4, s. 73.

Kontrolę instytucjonalną wykonuje wyodrębniona jednostka organizacyjna (departament, biuro, wydział, zespół lub samodzielne stanowisko), monitorująca funkcjonowanie istniejących w ramach przedsiębiorstwa mechanizmów kontroli wewnętrznej³⁶.

W zachodnich publikacjach kontrolę funkcjonalną określa się mianem kontroli wewnętrznej (*internal control*), natomiast instytucjonalną – audytem wewnętrznym (*internal audit*)³⁷. Terminologia taka jest jednak uważana przez niektórych autorów za przestarzałą³⁸.

Audyty wewnętrzny różni się od kontroli wewnętrznej³⁹:

- metodami działania,
- zakresem niezależności,
- pełnionymi zadaniami,
- usytuowaniem organizacyjnym,
- formą działania,
- stosowanymi kryteriami oceny,
- efektem prac.

Przedsiębiorstwo nie może funkcjonować bez kontroli wewnętrznej, a jednym z zadań audytu wewnętrznego jest ocena skuteczności jej rozwiązań. Kontrola wewnętrzna bada stan faktyczny w porównaniu z określonymi wzorcami. Może mieć charakter inspekcji, wizytacji lub rewizji. Wykazuje istnienie zgodności bądź rozbieżności z założeniami i planami. Gdy odkryje ewentualne nieprawidłowości, formułuje wnioski w postaci protokołu i przedstawia je zarządowi lub innemu organowi sprawującemu nadzór. Audyt wewnętrzny natomiast działa w sposób niezależny, dzięki czemu jest obiektywny. Jego zadanie to przekazanie zarządowi obiektywnej informacji o funkcjonowaniu firmy, zwłaszcza o słabych jej punktach i ryzyku, a także określenie sposobów przeciwdziałania nieprawidłowościom. W związku z takim sposobem działania w dużej mierze opiera się on na rozmowach z pracownikami różnych szczebli i studiowaniu istniejących procedur tak, aby móc dokonać analizy systemów i procesów w organizacji. Źródłem informacji są dla niego także wyniki kontroli. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że audyt działa po to, by wyeliminować konieczność uruchamiania kontroli działającej po fakcie, w momencie wystąpienia kryzysu.

W tabeli 2.2 zaprezentowano różnice między audytem wewnętrznym a kontrolą wewnętrzną.

³⁶ E. Dudek, *Audyty wewnętrzny i kontrola wewnętrzna według koncepcji zachodnich*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 17, s. 34.

³⁷ M. Pokojska, *Kontrolerzy mają się połączyć*, „Gazeta Bankowa” 2001, nr 20, s. 16.

³⁸ H. M. Bednarska, *op.cit.*, s. 73.

³⁹ K. Winiarska, *Audyty wewnętrzny...*, s. 76.

Tabela 2.2. Porównanie audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej

Audyt wewnętrzny	Kontrola wewnętrzna
Proces kontrolny jest jednorazowy.	Proces kontrolny jest ciągły i równoległy do zdarzeń.
Organ kontrolujący jest niezależny od badanego obszaru.	Organ kontrolujący jest zależny od badanego obszaru bezpośrednio lub pośrednio.
Audyt wewnętrzny jest planowany i wszczęty poleceniem kontroli.	Kontrolę wewnętrzną przeprowadza się automatycznie, gdyż jest wkomponowana w proces pracy, ale może też być wdrożona specjalnym poleceniem.
Wyniki są prezentowane kierownictwu bezpośrednio lub pośrednio w formie sprawozdania.	Wyniki są prezentowane w zasadzie jedynie kierownikowi odpowiedzialnemu za dany odcinek pracy.
Audyt wewnętrzny kładzie nacisk na przyczyny niekorzystnego zjawiska.	Kontrola wewnętrzna reaguje przede wszystkim na objawy niekorzystnego zjawiska.
Audyt może działać zapobiegawczo, wskazując potencjalne ryzyka.	Kontrola działa wyłącznie <i>post factum</i> .
Nastawiony jest na usprawnienie działalności.	Nastawiona jest na wykrycie sprawy nieprawidłowości.
Działa na podstawie standardów zawodowych, a w sektorze publicznym również przepisów prawa.	Działa na podstawie uregulowań wewnętrznych.
Jego rezultatem są wnioski i rekomendacje przedstawione w sprawozdaniu.	Jej rezultatem jest protokół.

Źródło: A. Piaszczyk, *Audyt wewnętrzny w jednostkach gospodarczych...*, s. 97, K. Knedler, M. Stasiak, *op.cit.*, s. 15, K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 79.

A. Heigl, porównując audyt wewnętrzny i kontrolę wewnętrzną, uwzględniła zadania, miejsce w organizacji, narzędzia i źródła danych (tabela 2.3).

Tabela 2.3. Audyt a kontrola wewnętrzna według A. Heigl

Przedmiot	Zadania	Miejsce w przedsiębiorstwie	Narzędzia i źródła danych
Audyt wewnętrzny	Pomoc w nadzorowaniu przedsiębiorstwa, badanie działalności w obszarach i całym systemie pod względem zgodności z przepisami i efektywności.	Niezależne komórki, wyspecjalizowane na poziomie zarządzania.	Klasyczne środki kontroli (dowody, próby losowe), wszelkie raporty i sprawozdania, kwestionariusze pytań.
Kontrola wewnętrzna	Skierowana na zarządzanie i kontrolę w przedsiębiorstwie.	Komórki na poziomie zarządzania i na poziomie operacyjnym.	Specjalne środki kontroli organizacji, instrumenty nadzoru.

Źródło: A. Heigl, *Controlling – Interne Revision*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart – New York 1988, za: O. Martyniuk, *Audyt wewnętrzny a kontrola wewnętrzna*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. *Rachunkowość i analiza ekonomiczna. Wybrane problemy*, Gdańsk 2005, nr 2, s. 138.

Natomiast P. Cabała, porównując audyt i kontrolę wewnętrzną, przyjmuje za kryteria: cel, przedmiot i organizację (tabela 2.4).

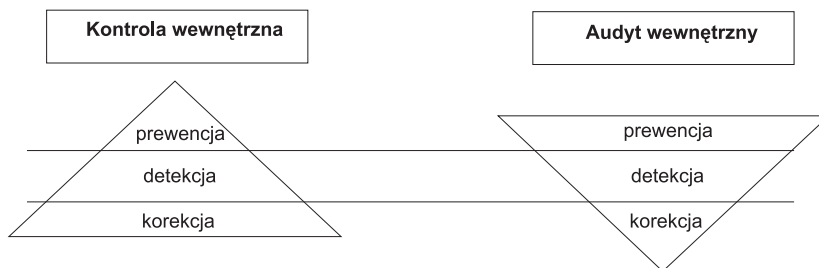
Tabela 2.4. Audyt a kontrola wewnętrzna według P. Cabały

Wyszczególnienie	Cel	Przedmiot	Organizacja
Audyt wewnętrzny	Badanie efektywności funkcjonowania systemu planowania i kontroli.	Założenia – procedury – ryzyko.	Sztabowa. Wyodrębnione niezależne stanowisko lub komórka organizacyjna. Nie jest zawarta w zakresie funkcji kierownictwa.
Kontrola wewnętrzna	Badanie zgodności wdrażanych decyzji z powziętymi planami, ewentualnie korekta odchyłań.	Zasoby – decyzje – procesy.	Funkcjonalna lub sztabowa. Określona zakresem czynności kadry kierowniczej. Spotykana forma instytucjonalna.

Źródło: P. Cabała, *Identyfikacja źródeł informacji dla potrzeb audytu wewnętrznego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, nr 727, s. 106.

Udział prewencji, detekcji i korekcji w obu omawianych procesach został zaprezentowany na rysunku 2.2. Prewencja polega na:

- monitorowaniu operacji,
- przewidywaniu problemów,
- zapobieganiu niekorzystnym zjawiskom i niepożądanym sytuacjom,
- ochronie przed błędami, pominięciami, zaniechaniami lub nielegalnymi działaniami.



Rysunek 2.2. Kontrola wewnętrzna a audyt wewnętrzny

Źródło: J. Antczak, *Kontrola i audyt wewnętrzny. Organizacja i metodologia. Międzynarodowe wytyczne i standardy profesjonalnej praktyki audytu wewnętrznego*, Materiały szkoleniowe PIKW, Szczecin 2003, za: K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 80.

Detekcja oznacza wykrywanie i raportowanie wszystkich odchyłeń w działaniu, zwłaszcza wykraczających poza wymagane normy, natomiast korekcja to:

- minimalizowanie pojawienia się zagrożenia,
- działania naprawcze w zakresie problemów wykrywanych przez mechanizmy detekcyjne,
- identyfikowanie przyczyn zagrożeń,
- korygowanie powstałych błędów⁴⁰.

Misją audytu wewnętrznego, w odróżnieniu od kontroli wewnętrznej, jest:

- wspieranie zarządzania instytucją dzięki systematycznej i metodycznej ocenie całego systemu kontroli wewnętrznej (ale nieodpowiadanie za funkcjonowanie kontroli wewnętrznej);
- monitorowanie niedoskonałości systemu kontroli wewnętrznej (ale nie korygowanie);
- sugerowanie zmian, inicjowanie i opiniowanie przepisów oraz regulacji wewnętrznych (ale nie ich opracowywanie);
- pomaganie w identyfikowaniu i ocenianiu zagrożenia w działalności (ale nie odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem)⁴¹.

Controlling jest systemem wspierającym kierownictwo w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania. Termin ten oznacza proces sterowania realizowany poprzez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość. Często też controlling definiuje się jako system wspierający adaptację i koordynację całego systemu zarządzania⁴².

International Group of Controlling określa controllera jako osobę, która kształtuje i wspomaga proces zarządzania w obszarze poszukiwania celów, planowania i sterowania. Jest on współodpowiedzialny za realizację celów poprzez:

- troskę o przejrzystość wyników, finansów, procesów i strategii oraz przyczynianie się tym do wyższej gospodarności,

⁴⁰ H. Szymańska, *op.cit.*, s. 32.

⁴¹ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 80.

⁴² M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003, s. 14.

- koordynację całościową celów i planów częściowych oraz organizację w całym przedsiębiorstwie zorientowanej na przyszłość sprawozdawczości,
- moderowanie procesu controllingu w taki sposób, aby każdy mógł podejmować decyzje zorientowane na cele.
- zapewnianie koniecznych do powyższego danych i informacji⁴³.

Należy zaznaczyć, że controlling jest pojęciem dużo młodszym od audytu – aż o ponad pięć tysięcy lat⁴⁴. Podobnie jak audyt, controlling koncentruje się przede wszystkim na przyszłości, a przeszłość bada w celu wypracowania rozwiązań wpływających na przyszłe wyniki firmy. Nie jest on wyłącznie narzędziem kontroli, lecz przede wszystkim zapobiegania. Dzięki jak najwcześniejszemu wykryciu przyczyn zaistniałych nieprawidłowości można ich uniknąć w przyszłości i osiągnąć lepsze efekty. W tabeli 2.5 zestawiono podstawowe podobieństwa i różnice audytu wewnętrznego i controllingu.

Tabela 2.5. Podobieństwa i różnice między audytem wewnętrznym a controllingiem

Kryteria	Audyt wewnętrzny	Controlling
Definicja	Ściśle określona w <i>Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego</i> .	Wiele definicji.
Uregulowania prawne i wytyczne	<i>Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego</i> . Kodeks etyki, w Polsce – ustawy i rozporządzenia dotyczące jednostek sektora finansów publicznych.	Brak.
Zadania	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola zgodności operacji gospodarczych pod względem księgowym z podstawowymi procedurami przedsiębiorstwa, • analiza procedur obowiązujących w przedsiębiorstwie pod względem konieczności wprowadzenia różnego rodzaju kontroli, • niezależna ocena systemu kontroli wewnętrznej i raportowanie o stanie tego systemu do zarządzających, • identyfikowanie ryzyka gospodarczego, • ocena i doradztwo w zakresie ograniczania ryzyka gospodarczego, • raportowanie o ryzyku gospodarczym i wprowadzanie kontroli zabezpieczających przed nim, • wzrost wartości dodanej. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planowanie, • koordynacja, • kontrola, • sterowanie, • dostarczanie informacji.
Miejsce w przedsiębiorstwie	Niezależny, podlega tylko zarządowi.	Różne rozwiązania.

⁴³ http://www.igc-controlling.org/EN/_leitbild/leitbild.php

⁴⁴ A. Piaszczyk, *Audyt wewnętrzny...*, s. 82.

Kryteria	Audyt wewnętrzny	Controlling
Częstotliwość kontroli	Sporadyczna, zgodna z planem audytu.	Ciągła.
Związek z bieżącą działalnością	Niezależny.	Bieżąca współpraca.
Narzędzia pracy	Rozmowy, analiza procedur, analiza ryzyka, analiza procesów w przedsiębiorstwie.	Analiza prognozy rentowności, analiza odchyleń, analiza wskaźnikowa, krótko- i długookresowy rachunek wyników, modele rachunku kosztów.
Efekt pracy	Sprawozdanie z przeprowadzenia zadania audytowego.	Raporty.
Czas	Obserwacje <i>ex post</i> .	Zorientowany na przyszłość.

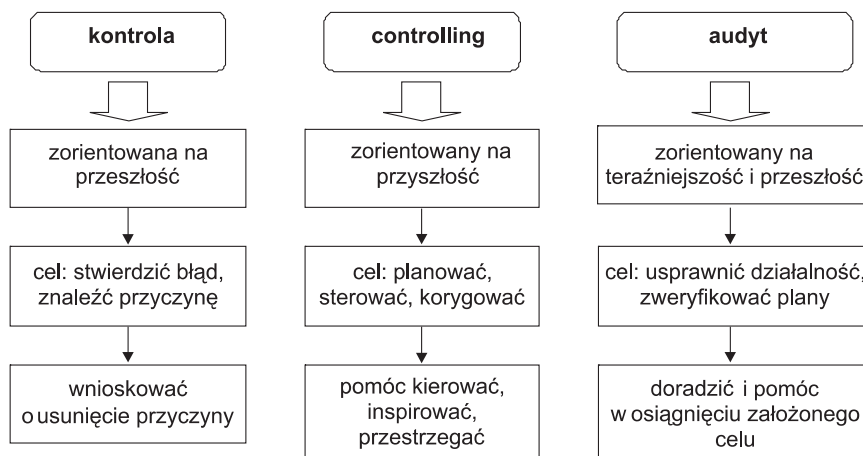
Źródło: O. Martyniuk, *Audyt wewnętrzny i controlling. Podobieństwa i różnice*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, nr 1085, s. 302.

Definicja audytu została ściśle określona w *Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*, które zawierają również podstawowe wytyczne z nim związane. Controlling definiuje się tu na wiele różnych sposobów i nie jest on regulowany prawnie.

Zadania audytu, oprócz tych, które wynikają bezpośrednio z jego definicji, zostały ujęte w *Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*. W literaturze można spotkać różne ujęcia zadań controllingu, przy czym najczęściej spotykane to: planowanie, koordynacja, kontrola, sterowanie, dostarczanie informacji. Audyt wewnętrzny jest zawsze niezależny i niezwiązany z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do controllera. Odmienna jest również częstotliwość przeprowadzanych kontroli, narzędzia i efekty pracy w przypadku obu instytucji.

Podsumowując, można stwierdzić, że zadania audytu wewnętrznego i controllingu się uzupełniają. To, co je łączy, to dostarczanie informacji, kontrola działalności jednostki oraz funkcja doradczą. Audyt wewnętrzny, skupiający się na analizie i ocenie procedur obowiązujących w przedsiębiorstwie kontroluje, czy są one przestrzegane, natomiast controlling zajmuje się planowaniem i kontrolą zgodnie z tymi procedurami⁴⁵. Na rysunku 2.3 przedstawiono wybrane cechy charakterystyczne kontroli, controllingu i audytu.

⁴⁵ O. Martyniuk, *Audyt wewnętrzny i controlling...*, s. 302–303.



Rysunek 2.3. Cechy charakterystyczne kontroli, controllingu i audytu

Źródło: P. Borowski, *Kontrola, controlling i audyt w zarządzaniu bankami*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2, s. 25.

2.4. Zadania i funkcje audytu wewnętrznego

Zadaniem audytu wewnętrznego jest dostarczenie kierownikowi jednostki obiektywnej informacji o jej działaniu, wdrożonych systemach kontrolnych, postrzeganym ryzyku i możliwości jego zminimalizowania (wyeliminowania) oraz wprowadzenie usprawnień dla zwiększenia efektywności i wydajności jej funkcjonowania⁴⁶.

Zadania audytu wewnętrznego mogą być zróżnicowane w zależności od⁴⁷:

- charakteru, środowiska i poziomu rozwoju organizacji,
- jego roli w firmie,
- oczekiwań zarządu,
- umiejętności i doświadczenia audytorów wewnętrznych,
- kształtujących go czynników wewnętrznych i zewnętrznych,
- reakcji na jego ustalenia.

Mogą być one podzielone na podstawowe i szczegółowe. Do pierwszych z nich należy⁴⁸:

1. Przeprowadzenie analizy i oceny systemu kontroli wewnętrznej, w tym:
 - identyfikacja i ocena poszczególnych kontroli istniejących w systemie,
 - przedstawianie opinii o wiarygodności badanych systemów kontroli wewnętrznej,
 - doradzanie kierownictwu w projektowaniu systemu kontroli wewnętrznej.

⁴⁶ H. Grocholski (red.), *Praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, t. 1, Instytut Rachunkowości i Podatków, Warszawa 2004, s. 11, za: K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 40–41.

⁴⁷ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 43.

⁴⁸ K. Czerwiński, *op.cit.*, s. 34–35.

2. Przedstawianie opinii o:

- wiarygodności sprawozdania finansowego po dokonaniu oceny systemu kontroli wewnętrznej,
- efektywności zarządzania ryzykiem,
- racjonalności i racjonalności zarządzania.

Przykładem zadań szczegółowych mogą być:

- przeprowadzenie oceny efektywności zarządzania ryzykiem,
- ocena efektywności i wydajności wykorzystania zasobów,
- przeprowadzanie audytów systemów informatycznych,
- ocena systemu przepływu informacji pod kątem jego dokładności, rzetelności, terminowości, użyteczności i spójności,
- ochrona majątku poprzez kontrolę systemów zabezpieczających aktywa oraz, w razie potrzeby, weryfikacja istnienia tegoż majątku,
- opracowanie rocznego i wieloletniego planu audytu.

Zgodnie z wytycznymi Ministra Finansów, zadaniem audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych jest:

- analiza ryzyka, przed jakim stoi dana organizacja oraz środowiska kontroli wewnętrznej, dla ustalenia programu audytu opartego na ocenie ryzyka, a w szczególności ocena efektywności procesu zarządzania ryzykiem,
- składanie sprawozdań z poczynionych ustaleń oraz tam, gdzie jest to właściwe, przedstawianie uwag i wniosków dotyczących poprawy,
- wyrażanie opinii na temat skuteczności mechanizmów kontrolnych w badanym systemie,
- dostarczenie, w oparciu o ocenę systemu kontroli wewnętrznej, racjonalnego zapewnienia, że jednostka działa prawidłowo⁴⁹.

E.J. Saunders do zadań audytu wewnętrznego zalicza⁵⁰:

1. Czuwanie nad ochroną interesów i dobrym imieniem przedsiębiorstwa oraz nad bezpieczeństwem i prawidłowością jego operacji poprzez:

- ocenę systemu kontroli wewnętrznej, struktur organizacyjnych i administracyjnych przedsiębiorstwa, procesów zarządzania ryzykiem oraz stopnia ich dostosowania do aktualnych warunków,
- ocenę efektywności istniejących podziałów kompetencji wewnątrz instytucji oraz ich ścisłe przestrzeganie przez jednostki organizacyjne i osoby działające w imieniu przedsiębiorstwa,
- ocenę efektywności oraz prawidłowości wykonania wewnętrznie ustalonej strategii i polityki przedsiębiorstwa, wyrażonej formalnie wydanymi zarządzeniami i instrukcjami przez zarząd, oraz systemu ich rozpowszechniania i, w miarę możliwości, zapewnienie, że są one ścisłe przestrzegane przez wszystkie osoby i jednostki przedsiębiorstwa,
- czuwanie nad prawidłowością ujęcia w księgach wszystkich operacji przedsiębiorstwa, zgodnie z prawem, przepisami organów nadzorczych przedsię-

⁴⁹ *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, Warszawa, marzec 2003, s. 7.

⁵⁰ E.J. Saunders, *op.cit.*, s. 84–85.

biorstw, statutem oraz ustalonymi wewnątrznie procedurami i zarządzeniami przedsiębiorstwa,

- zapewnienie poprawnego charakteru wszelkiej sprawozdawczości.
2. Wypełnianie swoich zadań przez aktywną współpracę nad formułowaniem strategii i polityki przedsiębiorstwa, propozycje zmian administracyjnych i organizacyjnych, inicjowanie przygotowania nowych zarządzeń i procedur wewnętrznych oraz implementację nowych systemów komputerowych i telekomunikacyjnych. Zadania te realizowane są przez:
- badanie działalności przedsiębiorstwa oraz sporządzanie raportów pokontrolnych,
 - przedstawienie odpowiednich poleceń pokontrolnych w celu usunięcia ujawnionych słabości, ograniczenia przewidywanych strat, udoskonalenia jakości pracy oraz zmniejszenia kosztów,
 - wydawanie opinii i formułowanie uwag, których celem jest przede wszystkim uwzględnienie czynników kontroli wewnętrznych i ich efektywności kosztowej.
3. Współpracę z organami zewnętrznymi, audytorami zewnętrznymi oraz innymi instytucjami.

Podsumowując, można stwierdzić, że główne zadania audytu wewnętrznego to⁵¹:

- identyfikacja ryzyka, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo i udoskonalanie procesów zarządzania ryzykiem,
- monitorowanie i udoskonalanie systemu kontroli wewnętrznej,
- ocena działań operacyjnych pod względem ich zgodności z celami przedsiębiorstwa,
- przekazywanie kierownictwu jednostki wniosków i rekomendacji dotyczących badanych obszarów.

K. Winiarska wyróżnia następujące funkcje audytu wewnętrznego:

- kierowanie zasobów do obszarów najbardziej priorytetowych,
- wykonywanie pracy zgodnie z profesjonalnymi normami postępowania,
- bezstronne badanie kwestii mających rzeczywiste znaczenie dla przedsiębiorstwa,
- dostarczanie wystarczających i rzetelnych dowodów na potwierdzenie wniosków z audytu,
- informowanie kierownictwa przedsiębiorstwa o sposobach doskonalenia kontroli wewnętrznej,
- współpraca z kierownictwem i personelem na rzecz zapewnienia, by w całym przedsiębiorstwie funkcjonowała kontrola wewnętrzna.

Mimo że audyt wewnętrzny w nieograniczony sposób może kontrolować działalność organizacji, to jednak:

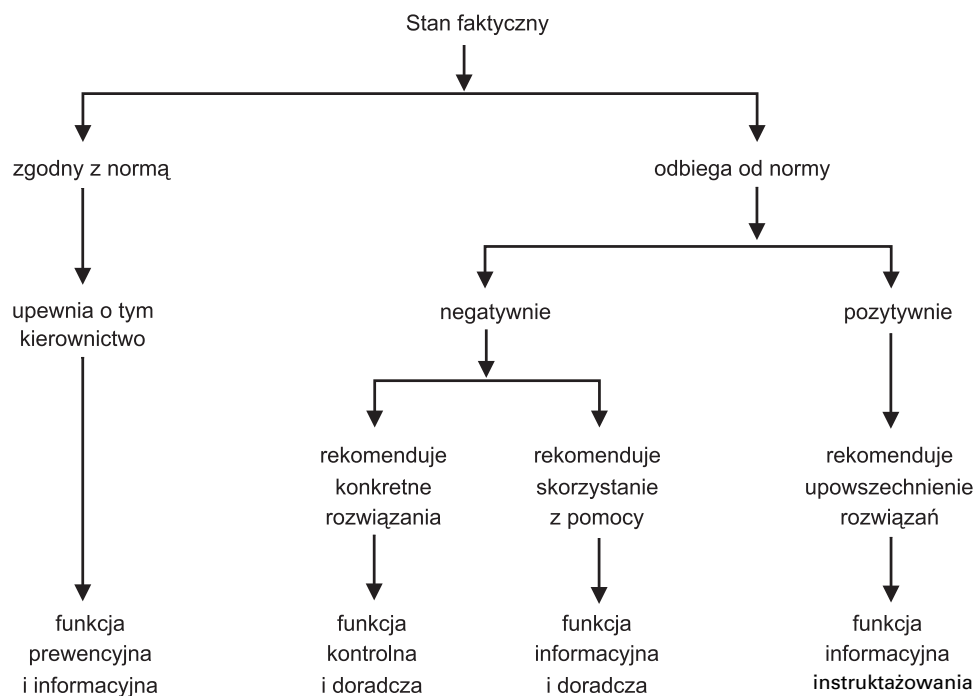
- nie może i nie powinien kontrolować wszystkiego,
- jest zasobem, który nie powinien być wykorzystywany jako instrument kierownictwa,
- jego niezależność nie oznacza izolacji i odmowy uczestnictwa w kontroli działalności,

⁵¹ O. Martyniuk, *Audyt wewnętrzny a kontrola wewnętrzna*, s. 135.

- audytorzy nie powinni przejmować odpowiedzialności dyrektorów i tym samym zwalniać ich z pewnych obowiązków⁵².

Natomiast A. Piaszczyk prezentuje funkcje audytora wewnętrznego w następujący sposób (rys. 2.4):

- gdy stan faktyczny odpowiada wzorcowemu, audytor upewnia kierownictwo, że wszystko jest w porządku – funkcja prewencyjna i informacyjna;
- gdy stan faktyczny negatywnie odbiega od wzorca, rekomenduje kierownictwu środki zaradcze – funkcja kontrolna i doradcza;
- gdy stan faktyczny negatywnie odbiega od wzorca i audytor nie jest w stanie znaleźć skutecznego rozwiązania, rekomenduje kierownictwu zwrócenie się o pomoc do czynników zewnętrznych (np. powołanie eksperta) – funkcja informacyjna i doradcza;
- gdy stan faktyczny pozytywnie odbiega od wzorca, rekomenduje upowszechnienie dobrych rozwiązań – funkcja informacyjna i instruktazowa.



Rysunek 2.4. Funkcje audytu wewnętrznego

Źródło: A. Piaszczyk, *Audyt wewnętrzny...*, s. 69.

⁵² K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 42–43.

Dzięki pełnionym funkcjom audyt wewnętrzny:

- wyłania kluczowe obszary tworzenia wyniku finansowego oraz istotne operacje, programy i projekty organizacji,
- ocenia systemy kontroli i ustalone mechanizmy kontroli wewnętrznej w stosunku do celów, ryzyka, praktyki i okoliczności, wyłaniając mocne i słabe strony systemu kontroli i oceniając prawidłowość rozwiązań stosowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa,
- ustala, czy systemy kontroli są należycie wdrażane i czy działają na rzecz osiągnięcia celów korporacyjnych i operacyjnych oraz ochrony przed istotnym ryzykiem,
- formułuje opinie i raporty na temat poziomu kontroli, możliwości poprawy działania operacyjnego oraz podaje przykłady istotnych strat, błędów, nieprawidłowości lub zagrożeń,
- proponuje rozsądne, praktyczne i efektywne kosztowo rozwiązania na rzecz wzmocnienia kontroli i rozwiązywania problemów⁵³.

2.5. Regulacje prawne w zakresie audytu wewnętrznego na świecie

Standardy kontroli wewnętrznej

Sprawdzone regulacje kontroli wewnętrznej zostały wykorzystane jako podstawa opracowywania standardów audytu wewnętrznego. Choć audyt wewnętrzny i kontrola zasadniczo się różnią, występują w nich podobne elementy, na przykład czynności kontrolne, identyfikacja ryzyka, czy sporządzanie sprawozdań z przeprowadzanych ocen.

Najważniejsze wytyczne w zakresie kontroli wewnętrznej przybrały formę⁵⁴:

- Raportu COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadwaya),
- Wskazówek dotyczących kontroli – CoCo (*Criteria of Control*) wydanych przez Canadian Institute of Chartered Accountants – Kanadyjski Instytut Biegłych Rewidentów,
- Standardów Kontroli INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions – Międzynarodowa Organizacja Najwyższych Organów Kontroli),
- *Międzynarodowych Standardów Kontroli IFAC* (International Federation of Accountants – Międzynarodowa Federacja Księgowych),
- *Europejskich wytycznych do stosowania standardów kontroli INTOSAI* wydanych przez Komitet Kontaktowy Prezesów Najwyższych Organów Kontroli Unii Europejskiej,
- *Standardów ISO*, wydawanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (International Organisation for Standardisation).

⁵³ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 41–42.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 119.

Szczególny wkład w rozwój zagadnień związanych z audytem wewnętrznym ma Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadwaya (COSO), który opracował wspomniany już raport zatytułowany *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa*. Pierwsza wersja raportu powstała w 1992 r., a kolejna trzy lata później. Koncepcje zaprezentowane w raporcie zostały przyjęte jako wytyczne w zakresie audytu przez AICPA, IIA, komisje giełdowe i krajowe organizacje biegłych rewidentów. Są one także wykorzystywane jako standardy kontroli wewnętrznej przez wiele przedsiębiorstw, instytucji i organizacji, w tym przez największe banki USA i innych krajów.

Raport COSO wymienia pięć elementów kontroli wewnętrznej⁵⁵:

1. Środowisko kontroli, w tym określone, istotne predyspozycje pracowników, takie jak uczciwość, wyznawane i praktykowane przez nich wartości etyczne, posiadane umiejętności i wiedza.
2. Identyfikacja i analiza ryzyka, czyli sposób, w jaki firma rozpoznaje i analizuje ryzyko oraz nim zarządza.
3. Czynności kontrolne, czyli zasady i procedury przyjęte przez kierownictwo jednostki, które umożliwiają realizację przyjętych celów.
4. Informacja i komunikacja, czyli sposób gromadzenia i wymiany informacji niezbędnej do zarządzania firmą.
5. Monitorowanie całego procesu kontroli wewnętrznej i szybkie wprowadzanie zmian wynikających ze zmieniających się warunków prowadzenia działalności.

W raporcie COSO do tradycyjnie wymienianych elementów kontroli wewnętrznej (punkt 3, 4, 5) dodano dwa nowe – środowisko kontroli oraz identyfikację ryzyka. Kontrolę rozpatrywano jednak z naciskiem na finansowy aspekt operacji gospodarczych, a nie z ogólnej perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa, co można uznać za pewną wadę przedstawionych propozycji. Audytorom wewnętrznym postawiono wymagania znajomości zasad rachunkowości i sporządzania sprawozdań finansowych, przepisów prawnych oraz wewnętrznych regulacji, wydanych przez upoważnione do tego organa jednostki.

Wskazówki dotyczące kontroli – CoCo (*Criteria of Control*) zostały wydane przez Kanadyjski Instytut Biegłych Rewidentów w 1995 r. Przedstawiają one trzy kategorie celów:

1. Efektywność i wydajność operacji, czego przykładem są: ochrona i wydajne korzystanie z zasobów organizacji, rentowność, wypełnianie społecznych zobowiązań.
2. Wiarygodność wewnętrznej i zewnętrznej sprawozdawczości, obejmująca prawidłowość zapisów księgowych, wiarygodność informacji, z której korzysta się wewnątrz organizacji, oraz informacji przekazywanych na zewnątrz, a także ochrona przed oszustwami, a zwłaszcza przed próbami ukrycia kradzieży lub zniekształcenia wyników.
3. Przestrzeganie stosowanych przepisów prawa i regulacji oraz wewnętrznych zasad.

Kryteria kontroli podzielono na cztery grupy: celu, zaangażowania, zdolności oraz monitorowania i kształcenia.

⁵⁵ E. Dudek, *op.cit.*, s. 35–36.

W 1999 r. Rada CoCo wydała *Wskazówki dotyczące oceny kontroli*, będące praktycznym rozwinięciem metodologii z 1995 r., zaadresowane między innymi do audytorów wewnętrznych. Zawierają one osiem zasad przeprowadzania oceny:

1. Ocena powinna koncentrować się na ważnych celach organizacji i na zarządzaniu ryzykiem w odniesieniu właśnie do tych celów.
2. Ocena efektywności kontroli powinna być przeprowadzona w odniesieniu do organizacji, z rozpoznaniem, jak poszczególne jednostki organizacyjne współdziałają oraz jak naczelne kierownictwo realizuje procesy zarządzania i nadzorowania organizacji.
3. Za ocenę efektywności kontroli odpowiedzialny jest dyrektor generalny.
4. Ocena jest przeprowadzana w formie kompleksowego i rzetelnego procesu, w trakcie którego brane są również pod uwagę punkty widzenia wszystkich członków organizacji. Przyznaje się tym samym, że za sprawowanie kontroli odpowiadają wszyscy członkowie organizacji, a nie tylko naczelne kierownictwo.
5. Kontrola powinna być oparta na odpowiednich kryteriach, przy czym nie może się ona ograniczać do odpowiedzi „tak” lub „nie”. Cele szczegółowe należy identyfikować wskaźnikami pomiaru.
6. Ocena powinna być przeprowadzona przez osoby, które mają odpowiednie umiejętności, wiedzę i predyspozycje, na przykład umiejętność prowadzenia spotkań, słuchania, syntetycznego myślenia, pracy w zespole, wiedzę w zakresie specyfiki branży, oceny ryzyka, kryteriów kontroli i predyspozycje do wydawania trafnych sądów, szacunku dla innych i wzbudzania zaufania.
7. Sprawozdanie z przeprowadzonej oceny powinno być przedłożone radzie nadzorczej przez dyrektora zarządzającego i zespół oceniający. Musi ono zawierać informacje umożliwiające wyrobienie poglądu na temat realizacji określonych celów i zrozumienie ryzyka związanego z ich realizacją.
8. Proces oceny efektywności kontroli powinien być przeprowadzony przede wszystkim przez osoby zaangażowane w ten proces, w tym również przez kierownictwo organizacji.

Oba raporty, COSO i CoCo, mogą być stosowane we wszystkich organizacjach, na każdym poziomie zarządzania, pozwalają bowiem na ocenę funkcjonowania kontroli wewnętrznej i ryzyka działalności. Przedstawiają one efektywne systemy kontroli wewnętrznej, które powinny być stosowane również przez audytorów wewnętrznych. Stanowią pomost między dobrymi praktykami nadzoru korporacyjnego (*governance*), opisującymi systemy kierowania i kontrolowania działalności spółek lub organizacji, a standardami i metodologią audytu wewnętrznego.

Standardy kontroli INTOSAI zostały wydane w 1992 r. przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli, zrzeszającą państwowe organy publiczne, w jakikolwiek sposób wyznaczone, utworzone czy zorganizowane, które z mocy prawa sprawują najwyższą funkcję kontroli publicznej danego państwa. Składają się one z czterech części:

1. Podstawowych założeń.
2. Standardów ogólnych.
3. Standardów warsztatowych.
4. Standardów sprawozdawczych.

Standardy INTOSAI nie mają charakteru obligatoryjnego. Odzwierciedlają one jednak wspólne cele propagowane przez najwyższe organy kontroli w poszczególnych krajach. Każdy najwyższy organ kontroli musi samodzielnie ocenić, w jakiej mierze standardy te pomogą w realizacji wyznaczonych mu zadań. Standardy są dokumentem, który powinien w miarę możliwości odzwierciedlać bieżące trendy, problemy i zadania w zakresie metodyki i praktyki kontroli⁵⁶.

Międzynarodowe Standardy Kontroli wydane przez IFAC są bardziej szczegółowe niż standardy INTOSAI i dotyczą głównie prowadzenia kontroli finansowych, jednak w pewnym zakresie mogą być wykorzystane do uszczegółowienia standardów INTOSAI. Standardy INTOSAI i IFAC różnią się pod względem stopnia szczegółowości i terminologii, jednak różnice te nie wywierają istotnego wpływu na leżącą u ich podstaw metodykę kontroli.

Europejskie wytyczne do stosowania standardów kontroli INTOSAI zostały opracowane przez grupę roboczą złożoną z przedstawicieli sześciu krajowych organów kontroli: Danii, Hiszpanii, Holandii, Szwecji, Wielkiej Brytanii i Włoch, pod przewodnictwem Europejskiego Trybunału Obrachunkowego, na zlecenie Komitetu Kontaktowego Prezesów Najwyższych Organów Kontroli Unii Europejskiej⁵⁷. Piętnaście wytycznych zostało ujętych w pięciu grupach w sposób zaprezentowany poniżej.

Grupa 1. Przygotowanie kontroli

Wytyczna 11. Planowanie kontroli

Wytyczna 12. Istotność i ryzyko kontroli

Wytyczna 13. Dowody kontroli i podejście kontrolne

Grupa 2. Uzyskanie dowodów kontroli

Wytyczna 21. Ocena i badanie systemów kontroli wewnętrznej

Wytyczna 22. Kontrola systemów informatycznych

Wytyczna 23. Pobieranie próby dla kontroli

Wytyczna 24. Procedury analityczne

Wytyczna 25. Wykorzystanie pracy innych kontrolerów i ekspertów

Wytyczna 26. Dokumentacja

Grupa 3. Zakończenie kontroli

Wytyczna 31. Sporządzanie sprawozdań

Wytyczna 32. Dodatkowe informacje o dokumentach zawierających kontrolowane sprawozdania finansowe

Grupa 4. Kontrola wykonania zadań

Wytyczna 41. Kontrola wykonania zadań

Grupa 5. Pozostałe zagadnienia

Wytyczna 51. Zapewnienie jakości

Wytyczna 52. Nieprawidłowości

Wytyczna 53. Promowanie właściwych rozwiązań w zakresie księgowości.

⁵⁶ *Standardy kontroli wydane przez Komisję Standardów Kontroli*, Międzynarodowa Organizacja Najwyższych Organów Kontroli (INTOSAI), Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2000.

⁵⁷ *Europejskie wytyczne do stosowania standardów kontroli INTOSAI*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2000.

Europejskie wytyczne uwzględniają założenia zawarte w *Międzynarodowych Standardach Kontroli IFAC*, są jednocześnie bardziej szczegółowe niż *Standardy kontroli INTOSAI*, ale nie stanowią szczegółowych procedur roboczych adresowanych do kontrolerów.

Standardy ISO są wykorzystywane przez wiele przedsiębiorstw jako ramowa koncepcja ich systemu kontroli. Do podstawowych standardów wykorzystywanych w audycie wewnętrznym można zaliczyć⁵⁸:

- ISO 9000 – Standardy zarządzania jakością i zapewnienia jakości; wytyczne do standardów ISO 9001–9003;
- ISO 9001 – Zapewnienie jakości przy projektowaniu, rozwoju, produkcji, instalacji i obsłudze;
- ISO 9002 – Zapewnienie jakości przy produkcji i instalacji;
- ISO 9003 – Zapewnienie jakości w końcowym sprawdzaniu i testowaniu;
- ISO 9004 – Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości;
- ISO 10011 – Wytyczne do przeprowadzenia audytu systemu jakości.

Szczególne znaczenie mają standardy ISO 9000. Są one uznawane za podstawę budowania systemów zarządzania jakością we wszystkich organizacjach, bez względu na ich wielkość czy rodzaj działalności. Zawierają terminologię, wymagania i wytyczne dotyczące wprowadzania, doskonalenia i kontrolowania systemu zarządzania jakością. Są ściśle związane z audytem wewnętrznym i kontrolą wewnętrzną, ponieważ wymagają wprowadzenia ścisłych struktur i procedur, co jest korzystne dla realizacji funkcji audytu i kontroli.

Międzynarodowe standardy audytu wewnętrznego

Standaryzacja oznacza stosowanie identycznych rozwiązań przez różne podmioty w celu udoskonalenia ich funkcjonowania. W aspekcie podmiotowym sprowadza się ona do funkcjonowania instytucji stanowiących regulacje o zasięgu światowym, krajowym i regionalnym. W odniesieniu do audytu wewnętrznego właściwym w tym zakresie podmiotem jest wspomniany już IIA.

W celu ujednoczenia praktycznych aspektów audytu wewnętrznego IIA opracował tzw. *Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*. Mają one umożliwić audytorom właściwe wypełnianie swoich obowiązków w różnym otoczeniu prawnym i kulturowym, w organizacjach odmiennych pod względem celów, wielkości, złożoności oraz struktury⁵⁹.

Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego składają się z⁶⁰:

- definicji,
- kodeksu etyki zawodowej,

⁵⁸ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 131.

⁵⁹ *Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*, http://www.mf.gov.pl/_files_/koordynacja_kontroli_finansowej_i_audytu_wewnetrznego/standardy_kf_i_aw/międzynarodowe_standardy_profesjonalnej_praktyki_audytu_wewnetrznego.pdf?PortalMF=bf44653261cbd728c3dfb580075d83e2..

⁶⁰ E.J. Saunders, *op.cit.*, s. 52.

- różnych grup standardów,
- doradztwa i pomocy w praktycznym działaniu.

Cel standardów to:

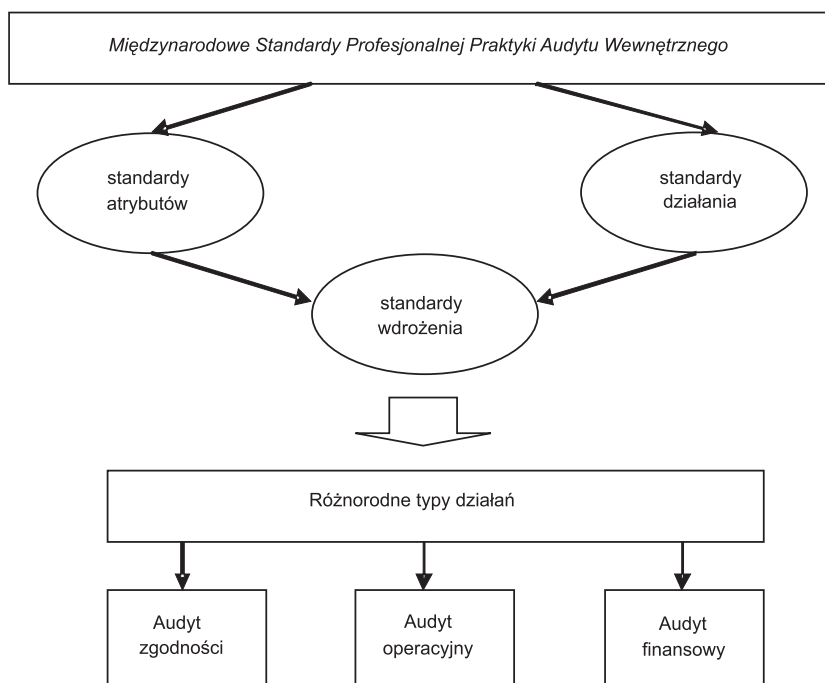
1. Określenie podstawowych zasad optymalnej praktyki audytu wewnętrznego.
2. Wyznaczenie ram działania oraz upowszechnienie szerokiego zakresu działań audytu wewnętrznego, przynoszących organizacji wartość dodaną.
3. Stworzenie podstaw oceny działalności audytu wewnętrznego.
4. Stymulowanie usprawnienia procesów i działań organizacji.

Wytyczne te obejmują trzy grupy:

- atrybutów,
- działania (realizacji),
- wdrożenia.

Standardy atrybutów precyzują warunki, jakie powinny spełniać organizacje i osoby przeprowadzające audyt wewnętrzny. Standardy działania opisują rodzaje czynności wykonywanych w ramach audytu wewnętrznego oraz określają kryteria jakościowe służące do ich oceny. Standardy wdrożenia odnoszą się do określonych rodzajów zadań audytowych i w każdym przypadku podają, jak należy stosować i interpretować przedstawione wcześniej standardy atrybutów i działania, w zależności od rodzaju audytu.

Rysunek 2.5. Struktura Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Pogodzińska-Mizdrak, *Rola kontroli, audytu i sprawozdawczości wewnętrznej w przedsiębiorstwie* [w:] B. Micherda (red.), *Perspektywy rachunkowości w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, Diffin, Warszawa 2007, s. 143.

Opracowywanie i wydawanie standardów jest procesem ciągłym. Rada ds. Standardów Audytu Wewnętrznego prowadzi szeroko zakrojone konsultacje oraz dyskusje przed wydaniem kolejnych standardów. Działania te obejmują prezentację projektu standardu i poddanie go pod publiczną dyskusję.

Według przeprowadzonego przez IIA badania, wśród dziewięciu tysięcy audytorów pracujących w ponad dziewięćdziesięciu krajach, przeważająca większość (82%) stosuje w swojej pracy wszystkie lub wybrane wytyczne *Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*. Należy to uznać za duży sukces, gdyż opracowanie wysokiej jakości akceptowanych przez środowisko standardów dla tak zróżnicowanej dziedziny, jaką jest audyt wewnętrzny stanowi spore wyzwanie⁶¹.

Wytyczne Unii Europejskiej w zakresie audytu wewnętrznego

W ramach Unii Europejskiej zagadnienia związane z audytem wewnętrznym są przedmiotem zainteresowań Komisji Europejskiej oraz Trybunału Obrachunkowego. Komisja sprawuje kontrolę i audyt funduszy pochodzących z ogólnego budżetu Unii Europejskiej, podczas gdy Trybunał zajmuje się kontrolą zewnętrzną i współpracą z jednostkami krajowymi.

Europejski Trybunał Obrachunkowy (The European Court of Auditors) powstał na mocy traktatu brukselskiego w 1975 r., a rozpoczął działalność w 1977 r.⁶²

Na mocy traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską postanowiono, że każde państwo członkowskie będzie mieć jednego przedstawiciela w Trybunale Obrachunkowym. Członkowie ci są wybierani na okres sześciu lat spośród osób pracujących w swych krajach w organach kontroli zewnętrznej, lub spośród ludzi mających szczególne kwalifikacje do zajmowania tego stanowiska. Członkowie Trybunału Obrachunkowego są w pełni niezależni w wykonywaniu swych funkcji oraz działają w ogólnym interesie Unii Europejskiej.

Misją Trybunału Obrachunkowego jest niezależna kontrola pozyskiwania i wykorzystywania funduszy Unii Europejskiej oraz ocena, w jaki sposób instytucje europejskie wywiązują się ze swoich zadań. Trybunał bada, czy operacje finansowe są właściwie rejestrowane, prowadzone w sposób legalny oraz zarządzane tak, aby zapewnić oszczędność, wydajność i skuteczność. Trybunał informuje o wynikach swojej pracy poprzez publikację właściwych, obiektywnych i aktualnych sprawozdań. Wykonując swoją pracę, Trybunał stara się przyczynić do poprawy finansowego zarządzania funduszami Unii Europejskiej na wszystkich poziomach, tak aby zapewnić najbardziej gospodarne wykorzystanie środków z myślą o obywatelach Unii Europejskiej.

⁶¹ Szerzej por. A.A. Gramling, D.R. Hemanson, *The IIA's Research on the State of the Internal Auditing Profession*, „Internal Auditing”, Sep/Oct 2007, s. 32.

⁶² *Europejski Trybunał Obrachunkowy. Lepsze zarządzanie finansami Unii Europejskiej*, Wspólnoty Europejskie 2004, www.eca.eu.int

Realizując swą misję Europejski Trybunał Obrachunkowy:

- kontroluje rozliczenia wszystkich dochodów i wydatków Unii Europejskiej oraz wszystkich organów utworzonych przez Unię w zakresie, w jakim akty założycielskie to określają;
- bada legalność i prawidłowość dochodów i wydatków UE oraz upewnia się co do właściwego zarządzania finansami (ze szczególnym naciskiem na oszczędność, wydajność i skuteczność);
- przygotowuje Sprawozdanie Roczne zawierające obserwacje na temat wykonania budżetu Unii Europejskiej za każdy rok obrachunkowy, a także Potwierdzenie Wiarygodności (DAS) rozliczeń Unii Europejskiej w danym roku oraz legalności i prawidłowości operacji leżących u ich podstaw;
- może w każdej chwili przedstawiać swoje uwagi w poszczególnych kwestiach, zwłaszcza w formie Sprawozdań Specjalnych;
- informuje o przypadkach nieprawidłowości lub podejrzeniach nadużyć wykrytych w trakcie kontroli;
- dostarcza oficjalnych opinii na temat prawodawstwa Unii Europejskiej związanego z kwestiami finansowymi;
- konsultuje przypadki jakichkolwiek propozycji działań przeciwko nadużyciom;
- wspiera organ odpowiedzialny za udzielanie absolutorium z wykonania budżetu – Parlament Europejski – w sprawowaniu kontroli w zakresie wykonywania budżetu Unii Europejskiej poprzez publikację sprawozdań i opinii z kontroli.

Priorytetowym zadaniem Trybunału jest kontrola budżetu Unii Europejskiej. Przyjmuje on na siebie dużą odpowiedzialność, gdyż środki, które kontroluje, są ogromne – w 2004 r. wyniosły one prawie sto miliardów euro. Trybunał przeprowadza kontrole zgodnie ze swoimi standardami i strategiami kontroli, które przystosowują ogólnie przyjęte standardy międzynarodowe do specyfiki Unii Europejskiej. Są one w szczególności oparte na *Standardach Kontroli INTOSAI* oraz *Międzynarodowych Standardach Kontroli* wydanych przez Międzynarodową Federację Księgowych (IFAC).

Europejski Trybunał Obrachunkowy informuje również o wszelkich nieprawidłowościach i podejrzeniach nadużyć. Jeśli odkryje przypadek nadużycia, korupcji lub innego nielegalnego działania, zarówno podczas prac kontrolnych, jak i na skutek informacji otrzymanej z zewnątrz, przekazuje go bezzwłocznie do OLAF (Europejski Urząd ds. Zwalczenia Nadużyć Finansowych). OLAF jest odpowiedzialny za podjęcie szczegółowego dochodzenia oraz za wszczęcie postępowania w państwach członkowskich lub w państwach korzystających z pomocy Unii, a także za zapewnienie, że fundusze unijne zostaną odzyskane.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że Europejski Trybunał Obrachunkowy odgrywa istotną rolę jako zewnętrzny kontroler Unii Europejskiej ponieważ:

- poprzez publikację sprawozdań pomaga promować przejrzystość i rozliczanie z zarządzania funduszami Unii Europejskiej;
- poprzez kontrolę zapewnia, że fundusze Unii są pozyskiwane i wykorzystywane zgodnie z obowiązującymi przepisami;

- obserwacje oraz zalecenia z kontroli przeprowadzanych przez Trybunał pomagają zarządzającym funduszami Unii Europejskiej lepiej wykonywać swoje zadania oraz przyczynić się do poprawy właściwego zarządzania finansami;
- sprawozdania z kontroli Trybunału służą Parlamentowi Europejskiemu i Radzie jako podstawa demokratycznego nadzoru nad wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej.

2.6. Regulacje prawne w zakresie audytu wewnętrznego w Polsce

Podstawową regulacją prawną w zakresie audytu wewnętrznego jest Ustawa o finansach publicznych⁶³ z dnia 30 czerwca 2005 r., a dokładnie rozdział piąty zatytułowany „Audyt wewnętrzny oraz koordynacja kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych”.

Na podstawie art. 57 ustawy Minister Finansów wydał dwa rozporządzenia:

- z dnia 24 czerwca 2006 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzenia audytu wewnętrznego (Dz.U. nr 112, poz. 765),
- z dnia 24 czerwca 2006 r. w sprawie trybu sporządzania oraz wzoru sprawozdania z wykonania planu audytu wewnętrznego (Dz.U. nr 112, poz. 764).

W rozporządzeniu w sprawie sposobu i trybu przeprowadzania audytu określono:

1. Sposób dokumentowania wyników audytu wewnętrznego.
2. Szczegółowe warunki planowania audytu wewnętrznego.
3. Sposób współpracy z pracownikami komórki, w której jest przeprowadzany audyt wewnętrzny.
4. Tryb sporządzania oraz elementy sprawozdania z przeprowadzenia audytu wewnętrznego.

Oprócz powyższych rozporządzeń problemowi audytu wewnętrznego poświęcono również dwa komunikaty Ministra Finansów:

- Komunikat Nr 11 z dnia 26 czerwca 2006 r. w sprawie ogłoszenia standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. nr 7, poz. 56.
- Komunikat Nr 16 z dnia 18 lipca 2006 r. w sprawie ogłoszenia *Kodeksu etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych* i *Karty audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*. Dz. Urz. Min. Fin. nr 9, poz. 70.

Wymienione w Komunikacie Nr 11 „standardy audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” nie stanowią przepisów prawa powszechnego, są natomiast wskazówkami Ministra Finansów w zakresie prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych. Są one tłumaczeniem na język polski

⁶³ Ustawa o finansach publicznych z dnia 30 czerwca 2005 r., Dz.U. nr 249, poz. 2104 ze zm.

Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, z odpowiednią modyfikacją terminologii i dostosowaniem do wymogów polskiego prawa.

Standardy te składają się z trzech części:

1. Standardy ogólne – organizacja audytu wewnętrznego.
2. Standardy szczegółowe – wykonywanie zawodu audytora wewnętrznego.
3. Standardy szczegółowe – realizacja audytu wewnętrznego.

Standardy ogólne precyzują zasady i zakres działania komórki audytu wewnętrznego, jej położenie w strukturze organizacyjnej jednostki i obowiązki audytora.

Standardy szczegółowe, dotyczące wykonywania zawodu audytora wewnętrznego, podkreślają jego niezależność, obiektywizm, rzetelność i profesjonalizm. Dotyczą one także oceny jakości i efektywności jego pracy oraz jej zgodności ze standardami.

Standardy w zakresie realizacji audytu wewnętrznego dotyczą zarządzania komórką audytu wewnętrznego w organizacji, zakresu działań audytu wewnętrznego, jego przeprowadzania i nadzoru nad realizacją, zasad prezentacji jego wyników oraz wykonywania czynności sprawdzających⁶⁴.

Celem *Kodeksu etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych* jest przyczynienie się do rzetelnego, godnego i uczciwego postępowania audytora wewnętrznego. Kodeks uzupełnia standardy audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych. Określa zasady wykonywania audytu wewnętrznego oraz reguły postępowania, które są normami zachowania oczekiwanego od audytora wewnętrznego. Audytor wewnętrzny powinien przestrzegać następujących zasad:

- uczciwości,
- obiektywizmu,
- poufności,
- profesjonalizmu.

Karta audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych formułuje ogólne reguły funkcjonowania audytu wewnętrznego poprzez określenie:

- ogólnych celów i zasad audytu wewnętrznego,
- praw i obowiązków audytora wewnętrznego,
- warunków niezależności audytora wewnętrznego,
- zakresu audytu wewnętrznego,
- procedury sporządzania i przekazywania sprawozdania z przeprowadzenia audytu wewnętrznego,
- sposobu koordynacji działalności komórki audytu wewnętrznego,
- relacji z Najwyższą Izbą Kontroli (NIK) i innymi instytucjami kontrolnymi.

⁶⁴ Szerzej por. W. Gos, *Regulacje w zakresie audytu wewnętrznego* [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *op.cit.*, s. 48–52.

Zgodnie z *Kartą audytu wewnętrznego* audytor wewnętrzny:

1. Jest uprawniony do przeprowadzania audytu wewnętrznego we wszystkich obszarach działalności jednostki.
2. Ma zagwarantowane prawo dostępu do wszelkich dokumentów i materiałów, do wszystkich pracowników oraz wszelkich innych źródeł informacji potrzebnych do przeprowadzenia audytu wewnętrznego, z zachowaniem przepisów o tajemnicy ustawowo chronionej.
3. Ma zagwarantowane prawo dostępu do pomieszczeń jednostki, z zachowaniem przepisów o tajemnicy ustawowo chronionej.
4. Ma prawo żądać od kierowników i pracowników komórek organizacyjnych informacji oraz wyjaśnień w celu zapewnienia właściwego i efektywnego prowadzenia audytu wewnętrznego.
5. Może z własnej inicjatywy składać wnioski mające na celu usprawnienie funkcjonowania jednostki.
6. Nie jest odpowiedzialny za procesy zarządzania ryzykiem i procesy kontroli wewnętrznej w jednostce, ale poprzez ustalenia i zalecenia poczynione w wyniku przeprowadzenia audytu wewnętrznego wspomaga kierownika jednostki we właściwej realizacji tych procesów.
7. Nie jest odpowiedzialny za wykrywanie przestępstw, ale powinien posiadać wiedzę pozwalającą mu zidentyfikować znamiona przestępstwa.
8. Nie może przyjmować takich zadań lub uprawnień, które wchodzą w zakres zarządzania jednostką.
9. W zakresie wykonywania swoich zadań współpracuje z audytorami wewnętrznymi, a także z kontrolerami Najwyższej Izby Kontroli.

W Polsce najprężniej działającymi organizacjami zajmującymi się problematyką audytu wewnętrznego są: Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej (PIKW) oraz oddział międzynarodowego Stowarzyszenia Audytorów Wewnętrznych IIA-Polska.

Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej (PIKW)⁶⁵ powstał w 1998 r. z inicjatywy E. Saundersa oraz Brytyjskiego Funduszu Know How. Współpracuje on z międzynarodowymi organizacjami, takimi jak m.in.: INTOSAI, OLAF, IIA, ACFE, ISACA, IFAC. Jego misją jest utrzymanie wiodącej pozycji uznanego autorytetu w problematyce systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego, zapobiegania i wykrywania oszustw i nadużyć oraz zwalczania korupcji. Zajmuje się on także problematyką *corporate governance* i *compliance* oraz opracowuje polskie profesjonalne standardy kwalifikacyjne, prowadzi także profesjonalną działalność szkoleniową i doradczą.

Na program edukacyjny PIKW składają się: konferencje, seminaria, sympozja, kursy, warsztaty, studia zawodowe, krajowe i zagraniczne, coroczny międzynarodowy kongres oraz studia podyplomowe i MBA prowadzone we współpracy z uczelniami wyższymi w całym kraju. Instytut pomaga w organizowaniu i funkcjonowaniu wyodrębnionej komórki audytu lub kontroli wewnętrznej w każdej organizacji, opracowaniu odpowiedniej metodyki badań kontrolnych (audytów wewnętrznych), procedur, regulacji i regulaminów dotyczących systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego,

⁶⁵ <http://www.pikw.pl/?sh=ofirmie>

zarządzania ryzykiem, nadzoru właścicielskiego (*governance*) i *compliance*, kontroli zamówień publicznych i zaopatrzenia oraz procesów wykrywania i zapobiegania oszustwom i nadużyciom.

Do pierwszoplanowych działań instytutu należą:

- współdziałanie z władzami, instytucjami, uczelniami oraz organizacjami krajowymi i zagranicznymi, zainteresowanymi statutową działalnością instytutu, a także stosowanie w Polsce standardów oraz praktyki kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego Unii Europejskiej,
- podnoszenie rangi i standardu zawodu audytora wewnętrznego, zarówno w macierzystej organizacji, jak i poza nią,
- umożliwienie kontaktów w środowisku audytorskim poprzez założenie sieci regionalnych jednostek PIKW i specjalnych grup zainteresowań,
- promowanie rozwoju nowych (dla Polski) profesji/zawodów we współpracy z międzynarodowymi organizacjami zawodowymi, takimi jak np.: ACFE, ISACA, CIPS, IIA, IFS-CIB itd.,
- działanie na rzecz krajowej i zagranicznej promocji polskiej kadry audytorskiej i kontrolerskiej,
- wymiana doświadczeń krajowych i zagranicznych, m.in. poprzez konferencje i seminaria krajowe oraz międzynarodowe, jak również organizowanie wizyt studialnych i staży kontrolerskich zagranicą,
- działalność publicystyczna i wydawnicza.

W 2002 r. powstał polski oddział **Stowarzyszenia Audytorów Wewnętrznych (IIA-Polska)**. Celem stowarzyszenia jest⁶⁶:

- działalność w celu promocji zawodu audytora wewnętrznego zgodnie z koncepcją międzynarodowego Instytutu Audytorów Wewnętrznych,
- upowszechnianie międzynarodowych *Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego* uchwalonych przez The Institute of Internal Auditors,
- podejmowanie i prowadzenie działalności w zakresie doskonalenia kwalifikacji dla prawidłowego wykonywania zawodu audytora wewnętrznego oraz możliwości zatrudnienia,
- reprezentowanie i ochrona praw oraz interesów zawodowych członków stowarzyszenia,
- krzewienie poczucia godności i wspólnoty zawodowej oraz upowszechnienie pozycji i znaczenia zawodu audytora wewnętrznego,
- stworzenie forum wymiany doświadczeń,
- krzewienie i propagowanie zasad etyki i rzetelności, lojalności zawodowej oraz uczciwej konkurencji, czuwanie nad przestrzeganiem tych zasad,
- prowadzenie działalności naukowej – dydaktycznej – w tym również kształcenie studentów oraz prowadzenie szeroko rozumianej działalności kulturalnej.

⁶⁶ <http://www.iaa.org.pl/body.php?m=1&sm=2>

2.7. Miejsce audytora wewnętrznego w strukturze organizacyjnej jednostki

Ważnym problemem jest zagadnienie umiejscowienia audytora wewnętrznego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz postanowienie, czy decyzja w tej sprawie ma wynikać z przepisów prawa, czy zależeć od kierownictwa.

Jak wiadomo, istotnym aspektem rzetelnego wykonywania przez audytora zadań jest jego przedmiotowa i podmiotowa niezależność od badanego obszaru. A. Piaszczyk przedstawia następujące cztery rozwiązania mające zastosowanie w przedsiębiorstwach niemieckich⁶⁷.

1. Bezpośrednie dyscyplinarne i funkcjonalne podporządkowanie audytora wewnętrznego prezesowi zarządu.

Rozwiązanie to zapewnia najszerszy obszar działań w połączeniu z największą niezależnością, co podnosi autorytet audytora wewnętrznego i zapewnia dużą autonomię jego działań. Prezes natomiast sprawuje nadzór nad całością przedsiębiorstwa. Ponieważ podejście to jest w zasadzie pozbawione wad, coraz powszechniej stosuje się je w niemieckiej praktyce. Obecnie preferuje je około 40% przedsiębiorstw.

2. Podporządkowanie audytora wewnętrznego całemu zarządowi.

W rozwiązaniu tym audytor wewnętrzny jest podporządkowany funkcjonalnie całemu zarządowi, dyscyplinarnie natomiast jednemu z członków zarządu, który sprawuje nad nim tzw. formalną opiekę. Do zalet tego modelu należy pełne zachowanie neutralności audytora wewnętrznego i jego duży autorytet oraz rozszerzenie działań audytu na wszystkie rodzaje działalności przedsiębiorstwa. Wadą jest jednak konieczność koordynacji zadań audytu przez wszystkich członków zarządu, co może wpływać negatywnie na jego skuteczność. Z tego powodu rozwiązanie to jest mniej powszechne i stosuje je tylko ponad 20 % przedsiębiorstw.

3. Podporządkowanie audytora wewnętrznego jednemu z członków zarządu – dyscyplinarnie i funkcjonalnie.

Model ten, wybierany przez około 30% przedsiębiorstw, zakłada dwa warunki:

- członek zarządu, któremu podlega audytor wewnętrzny, nie powinien być równocześnie odpowiedzialny za inne obszary aktywności przedsiębiorstwa, gdyż groziłoby to złamaniem zasady niezależności,
- członek zarządu, któremu podlega audytor wewnętrzny, musi na bieżąco informować pozostałych członków zarządu o działaniach audytora, gdyż nie są oni zwolnieni z obowiązku nadzoru, który wynika z niemieckich przepisów prawa.

Zaletą tego rozwiązania jest m.in. zachowanie przez audytora wewnętrznego pełnej niezależności, neutralności i obiektywizmu w stosunku do kontrolowanego obszaru oraz brak problemów związanych z koordynacją jego działań.

⁶⁷ A. Piaszczyk, *Audyty wewnętrzny...*, op.cit., s. 96–97.

4. Podporządkowanie audytora wewnętrznego osobie spoza zarządu.

Podejście to cieszy się zdecydowanie najmniejszą popularnością wśród niemieckich przedsiębiorców. Podstawową jego wadą jest zmniejszenie skuteczności działań kontrolnych z powodu wydłużenia drogi, którą musi przebyć raport od audytora do decydentów. Osobą, która nadzoruje audyt wewnętrzny w tym modelu, jest najczęściej kierownik odpowiedzialny za administrację.

Podsumowując rozważania dotyczące rozwiązań niemieckich, należy podkreślić znaczącą różnicę, która dzieli je od rozwiązań amerykańskich. W Stanach Zjednoczonych dominuje bowiem podległość audytora wewnętrznego dyrektorowi finansowemu. W Niemczech taki model praktycznie nie funkcjonuje już od lat osiemdziesiątych XX wieku.

Należy pamiętać, że komórką audytu wewnętrznego zarządza kierownik, który jest odpowiedzialny za⁶⁸:

- rzetelne i profesjonalne wykonanie zadań audytowych przewidzianych w planie audytu oraz zadań pozaplanowych;
- efektywną koordynację działalności komórki audytu wewnętrznego, zgodnie ze standardami audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych i uznaną praktyką;
- zapewnienie, że komórka audytu wewnętrznego nie ponosi bezpośredniej odpowiedzialności za działania podlegające audytowi, ani ich nie nadzoruje;
- opracowanie, na podstawie wyników analizy ryzyka, długoterminowego (strategicznego) planu audytu obejmującego wszystkie obszary działania jednostki;
- opracowanie rocznego (operacyjnego) planu audytu na podstawie wyników analizy ryzyka;
- opracowanie planu rekrutacji i doskonalenia zawodowego podległych mu pracowników.

Audytora powinno cechować co najmniej pięć zalet⁶⁹:

1. Energia i dynamizm oznaczające szybkie tempo pracy, wzmożony wysiłek i sumienność.
2. Zrównoważenie, swobodne zachowanie, bez arogancji, z powstrzymaniem emocji w sytuacjach kryzysowych, nieuleganie naciskom i ponoszenie konsekwencji pełnienia funkcji audytora.
3. Wyobraźnia i intelektualna ciekawość, wyrażająca się niezależnym spojrzeniem, wprowadzaniem nowości i oryginalnych rozwiązań w dziedzinie zaleceń.
4. Rygor i metoda, wprowadzane poprzez umiejętność analitycznego myślenia, pozwalającego wyłonić problemy oraz umiejętność syntetyzowania tychże problemów dla pokonania nieprawidłowości i wydania rzeczowych zaleceń.
5. Komunikowanie się, dzięki zdolności wyrażania poglądów, ustnie i pisemnie, w sposób zrozumiały i przejrzysty.

⁶⁸ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 65.

⁶⁹ *Ibidem*, s. 106.

Audytor wewnętrzny powinien być przede wszystkim niezależny, obiektywny i profesjonalny. Poprzez **niezależność audytora** należy rozumieć⁷⁰:

- bezpośrednią podległość kierownikowi jednostki, co oznacza, że inne osoby nie mogą mu wydawać poleceń służbowych,
- oddzielenie funkcji, polegające na tym, że nie może on wykonywać innych czynności niż audytorskie ani być angażowany w bieżące zarządzanie jednostką,
- ochronę stosunku pracy, czyli ochronę przez nieuzasadnionym rozwiązaniem stosunku pracy.

Niezależność audytora pozwala na samodzielne decydowanie o podejmowanych przez niego zadaniach i sposobach ich realizacji. Jest on niezależny, jeżeli może wykonywać swoją pracę w sposób nieskrępowany i obiektywny. Audytor wewnętrzny musi mieć zapewniony nieograniczony dostęp do wszystkich dokumentów, z zachowaniem przepisów o ochronie informacji niejawnych, do pracowników i innych źródeł informacji potrzebnych do przeprowadzania audytu.

Niezależność pozwala audytorom wewnętrznym na formułowanie osądów w sposób bezstronny i bez uprzedzeń.

Kolejną istotną cechą audytora wewnętrznego jest **obiektywizm**. Podstawowym obowiązkiem osoby przeprowadzającej audyt jest ustalenie stanu faktycznego w początkowej fazie. Podczas tych działań audytor musi zachować obiektywizm i bezstronność. Powinien formułować swoje oceny na podstawie faktów i nie może kierować się uprzedzeniami, własnym interesem czy ulegać wpływom innych osób. Obiektywizm audytora wewnętrznego przejawia się w tym, że:

- „chroni swoją niezależność przed próbami wpływania na wypracowane przez niego ustalenia i zalecenia,
- przedstawia jasne i przejrzyste sprawozdania z przeprowadzonych przez siebie zadań audytowych, oparte na dowodach zebranych i ocenionych zgodnie z obowiązującymi regulacjami i uznaną praktyką w zakresie audytu wewnętrznego,
- nie bierze udziału w żadnych działaniach, które mogą utrudnić wypracowanie bezstronnej oceny lub być postrzegane jako utrudniające wypracowanie takiej oceny, zalicza się do nich w szczególności te działania, które są niezgodne z celami lub interesami jednostki,
- nie akceptuje niczego, co mogłoby mu przeszkodzić w wypracowaniu obiektywnej oceny lub być postrzegane jako brak obiektywizmu w ocenie,
- ujawnia wszystkie istotne fakty, o których posiada wiedzę, a których nieujawnienie mogłoby zniekształcić sprawozdanie z przeprowadzenia audytu wewnętrznego w obrębie badanego obszaru jednostki”⁷¹.

Profesjonalizm audytora jest cechą podkreślaną przez standardy. Audytor podejmuje się wyłącznie takich zadań, do wykonania których jest przygotowany merytorycznie i posiada odpowiednie doświadczenie. Powinien on dysponować wiedzą z zakresu audytu wewnętrznego, finansów publicznych, rachunkowości i administracji

⁷⁰ F. van de Boel, *Organizacja i koordynacja systemu kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2003, nr 1, s. 84.

⁷¹ *Kodeks etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*, Komunikat Ministra Finansów nr 16/2006 z dnia 18 lipca 2006 r., załącznik nr 1, s. 4.

publicznej. Dodatkowo przydatna może być wiedza m.in. z zakresu prawa, informatyki i ekonomii. Dla zapewnienia profesjonalizmu istotne jest także ustawiczne kształcenie poprzez stałe szkolenie zawodowe. Umożliwia ono podwyższanie efektywności i jakości wykonywanych zadań. Profesjonalizm audytora wewnętrznego wyraża się także w wyteżonej i długotrwałej pracy, jakiej wymaga ustalenie faktów i ich udokumentowanie w taki sposób, aby nie budziły żadnych wątpliwości i nadawały się do przyjęcia przez kierownictwo.

Cechą charakteryzującą audytora jest także **rzetelność**, z jaką powinien wykonywać swoje zadania, oraz wysoka jakość i efektywność jego pracy. Powinien dążyć do przedstawienia kierownikowi jednostki wszelkich uwag i wniosków, które umożliwią uzyskanie wartości dodanej.

Początkowo audytor zajmował się wyłącznie audytem finansowym na potrzeby wewnętrzne organizacji i współpracy z biegłym rewidentem. Wraz ze wzrostem rozmiarów działalności i komplikowaniem się warunków rynkowych, audytor stał się konsultantem kierownictwa jednostki w zakresie systemu kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, przewidywania i prognozowania przyszłości oraz doskonalenia metod zarządzania. Aktualnie audytorzy wewnętrznymi mogą wspomagać kierownictwo w:

- monitorowaniu czynności, których kierownictwo nie jest w stanie monitorować,
- dziedzinach technicznych, które nie należą do specjalności kierownictwa,
- identyfikowaniu i minimalizowaniu ryzyka,
- ocenie merytorycznej sprawozdań,
- dostarczaniu informacji dla procesów decyzyjnych,
- analizie przyszłości, a nie tylko przeszłości,
- wskazywaniu naruszeń procedur i reguł zarządzania⁷².

Najważniejsze obowiązki audytora wewnętrznego można ująć następująco:

- programuje, kieruje i uczestniczy w wykonywaniu audytu w wyznaczonym obszarze, za który odpowiada;
- interpretuje zasady i procedury oraz stosuje profesjonalne zasady i standardy rachunkowości oraz audytu do testowania i oceny złożonych systemów ewidencji finansowej i systemów operacyjnych;
- identyfikuje i analizuje przyczyny nieekonomicznych i nieefektywnych praktyk, ocenia alternatywne rozwiązania, które mogą przynieść pożądane rezultaty;
- opracowuje zalecenia w celu doprowadzenia programów i działań do zgodności z celami organizacji oraz redaguje sprawozdania dokumentujące ustalenia;
- przeprowadza badania w celu identyfikacji ustaw i rozporządzeń lub przegląda podręczniki prawne, aby ustalić, czy oceniany program jest zgodny z prawem;
- posługuje się komputerem do wykonywania statystycznych analiz danych;
- przygotowuje dokumenty robocze, zestawienia i podsumowania;
- wykonuje inne zlecone czynności (obowiązki)⁷³.

Audytorzy wewnętrznymi powinni realizować powierzone im zadania poprzez przeprowadzanie niezależnych ocen systemów kontroli wewnętrznej i gospodarki finanso-

⁷² K. Winiarska, *Audyty wewnętrzne*..., s. 113–114.

⁷³ *Ibidem*, s. 118.

wej przedsiębiorstwa, kierując się normami zawodowymi oraz stosując innowacyjne podejście. Ich działania powinny wspierać organizacje poddawane audytowi w realizacji ich celów poprzez dostarczanie ocen i udzielanie porad służących doskonaleniu ich funkcjonowania. Dodatkowo audytorzy powinni starać się, aby organizacja audytu wewnętrznego jednostki działała jak najlepiej w danym okresie. W ich gestii leży również promowanie pełnego zrozumienia, akceptacji i wykorzystania funkcji audytu wewnętrznego na wszystkich szczeblach zarządzania. Poza tym zadaniem audytorów jest utrzymywanie dynamicznego, zespołowo zorganizowanego środowiska, które zachęca do rozwoju osobistego i zawodowego oraz stawia pracownikom wyzwania i nagradza ich za doskonalenie własnych możliwości⁷⁴.

2.8. Metodyka audytu wewnętrznego

Proces audytowania wewnętrznego składa się z kilku etapów (zob. rys. 2.6). Pierwszy etap stanowi przygotowanie do audytu – jest ono bardzo ważne dla dalszego przebiegu całego postępowania audytowego. Audyt przeprowadza się na podstawie rocznego planu audytu wewnętrznego przygotowanego uprzednio przez audytora wewnętrznego w porozumieniu z kierownikiem jednostki. **Plan audytu** jest opracowywany na podstawie analizy obszarów ryzyka i zawiera w szczególności:

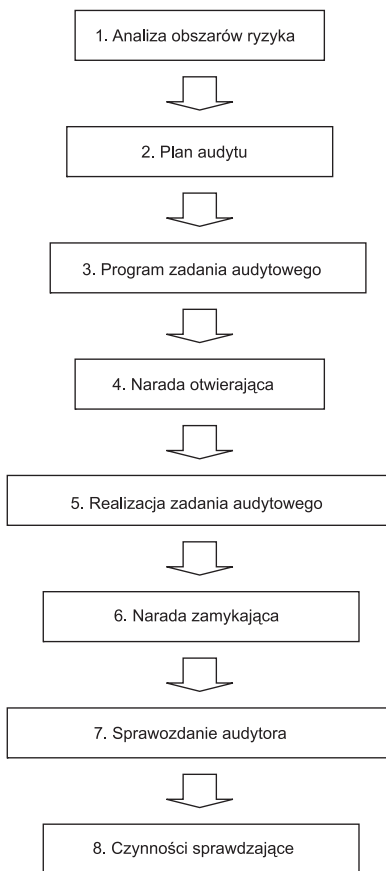
- analizę obszarów ryzyka w zakresie gromadzenia środków publicznych i dysponowania nimi;
- tematy audytu wewnętrznego;
- proponowany harmonogram realizacji audytu wewnętrznego;
- planowane obszary, które powinny zostać objęte audytem wewnętrznym w kolejnych latach⁷⁵.

Audytor wewnętrzny w celu przygotowania planu audytu wewnętrznego dokonuje **analizy obszarów ryzyka** w tym zakresie działania jednostki, w którym jest przeprowadzany audyt wewnętrzny, biorąc pod uwagę w szczególności:

- cele i zadania jednostki;
- przepisy prawne dotyczące działania jednostki;
- wyniki wcześniej przeprowadzonych audytów lub kontroli;
- wyniki wcześniej dokonywanej oceny adekwatności, efektywności i skuteczności systemów kontroli, w tym kontroli finansowej;
- wewnętrzne i zewnętrzne czynniki ryzyka mające wpływ na realizację celów jednostki;
- uwagi pracowników jednostki;
- liczbę, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych;

⁷⁴ B. R. Kuc, *Audyt wewnętrzny...*, s. 112.

⁷⁵ Ustawa o finansach publicznych z dnia 30 czerwca 2005 r., Dz.U. z 2005 r., nr 249, poz. 2104 ze zm., art. 53 ust. 4.



Rysunek 2.6. Etapy przeprowadzania audytu wewnętrznego

Źródło: K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny...*, s. 139.

- możliwość dysponowania przez jednostkę środkami pochodzącymi ze źródeł zagranicznych niepodlegających zwrotowi, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów dawcy;
- liczbę i kwalifikacje pracowników jednostki;
- działania jednostki, które mogą wpływać na opinię publiczną;
- sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z wykonania budżetu.

Przygotowując plan audytu wewnętrznego, audytor ustala kolejność poddania badaniu obszarów ryzyka, biorąc pod uwagę stopień ich ważności oraz czynniki organizacyjne, w tym w szczególności:

1. Czas niezbędny dla przeprowadzenia:

- zadań audytowych,
- czynności organizacyjnych.

2. Czas przeznaczony na szkolenie osób zatrudnionych na stanowiskach związanych z przeprowadzaniem audytu wewnętrznego.

3. Dostępne zasoby ludzkie i rzeczowe.
4. Rezerwę czasową na nieprzewidziane działania.
5. Szacunkowe koszty przeprowadzenia audytu wewnętrznego.

Kolejny etap stanowi opracowanie **programu zadania audytowego**. Aby uzyskać informacje potrzebne do jego opracowania, przeprowadza się tzw. wstępny przegląd, mający na celu⁷⁶:

- zrozumienie badanej działalności,
- wyodrębnienie istotnych obszarów, wymagających szczególnej uwagi w trakcie zadania audytowego,
- zidentyfikowanie istniejących mechanizmów kontroli,
- uzyskanie informacji ułatwiających przeprowadzenie zadania audytowego,
- ustalenie, czy konieczne jest przeprowadzenie zadania audytowego na danym obszarze.

Po zakończeniu planowania audytu zostaje opracowany program zadania audytowego, w którym zamieszcza się w szczególności:

1. Oznaczenie zadania, ze wskazaniem jego tematu.
2. Cele zadania.
3. Podmiotowy i przedmiotowy zakres zadania.
4. Wskazówki metodyczne, w tym:
 - planowane techniki przeprowadzania zadania,
 - problemy, na które należy zwrócić szczególną uwagę w badaniach,
 - rodzaj dowodów niezbędnych do dokonania ustaleń i sposób ich badania.
5. Założenia organizacyjne, planowany harmonogram przeprowadzania zadania.

Dobrze skonstruowany program umożliwia⁷⁷:

- systematyczne planowanie każdego etapu pracy, które można zaprezentować wszystkim zainteresowanym pracownikom audytu;
- istnienie narzędzi samooceny działań własnych audytorów;
- posiadanie instrumentów, za pomocą których można sprawdzać i porównywać wyniki pracy z zatwierdzonymi planami;
- pomoc w szkoleniu niedoświadczonych pracowników i pomoc w zapoznawaniu ich z zakresem, celami i czynnościami roboczymi audytu;
- systematyczne dokumentowanie rzeczywiście wykonanych prac;
- skonstruowanie narzędzi wspomagających koordynatora zadania audytowego, umożliwiających ograniczenie bezpośredniego zaangażowania w prowadzenie nadzoru;
- pomoc w zapoznaniu się przez kolejnych pracowników audytu z istotą poprzednio wykonanych prac.

Kolejnym etapem jest realizacja działań audytowych. Poprzedza go **narada otwierająca**, czyli oficjalne spotkanie z udziałem audytorów i przedstawicieli danej jednostki organizacyjnej. Jej celem jest przedstawienie zakresu, tematyki i założeń organizacyjnych przyszłych prac audytorskich. Zapoznanie pracowników z tymi zagadnieniami

⁷⁶ Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej..., s. 28.

⁷⁷ *Ibidem*, s. 32.

pozwała na uniknięcie zakłóceń w wykonywaniu przez nich normalnych czynności służbowych i dostarczenie audytorowi cennych informacji.

Następnie rozpoczyna się **badanie**, po uprzednim wyborze przez audytora odpowiedniej dla danej jednostki techniki audytu, takiej jak np.⁷⁸:

- wyjaśnienia i informacje pracowników,
- obserwacje pracowników,
- oględziny, rekonstrukcja wydarzeń lub obliczeń,
- sprawdzenie rzetelności informacji,
- porównanie zbiorów danych,
- graficzna analiza procesów,
- pobieranie próbek losowych,
- zapoznanie się z dokumentami.

W trakcie postępowania audytor przeprowadza również dwa rodzaje testów. **Testy zgodności** są przeprowadzane przez audytora w celu uzyskania dowodów, że dany system działa zgodnie z jego oczekiwaniami. W wyniku oceny systemu kontroli wewnętrznej uzyskuje on pewność, że mechanizmy kontroli są stosowane i są skuteczne, a procedury – przestrzegane. **Testy wiarygodności (rzeczowe)** służą do sprawdzenia, czy zawarte w dokumentacji informacje są dokładne, kompletne i odzwierciedlają stan faktyczny⁷⁹.

„Podsumowując, można stwierdzić, że czynności audytorskie mogą obejmować:

- wstępny przegląd dla wewnętrznego zapoznania się z organizacją, jej działaniem i mechanizmami kontroli występującymi u klienta audytu (ustalenie jakie są mechanizmy kontroli, zarysowanie schematu organizacyjnego, analiza procesów i notatki opisujące procedury oraz prześledzenie przebiegu wybranych operacji przez cały system, dla potwierdzenia, czy faktycznie funkcjonują tak, jak je opisano – testy kroczące);
- wstępną ocenę mechanizmów kontroli, począwszy od dokumentowania (kompletowanie schematów organizacyjnych, analiz graficznych, notatek opisujących procedury), a skończywszy na ocenie efektywności mechanizmów kontroli wewnętrznej (opartej na kwestionariuszu kontroli wewnętrznej);
- testowanie i ponowną ocenę, czyli potwierdzenie, zmianę lub odrzucenie wstępnej próby oceny systemu mechanizmów kontroli wewnętrznej⁸⁰.

W czasie przeprowadzania zadania audytowego (lub jeszcze na etapie planowania) może się okazać, że rzetelne badanie wymaga specjalistycznej wiedzy i konieczne jest powołanie rzeczoznawcy do udziału w zadaniu audytowym. O potrzebie jego powołania decydują wspólnie kierownik jednostki i audytor wewnętrzny, którzy przeprowadzają, zgodnie z Ustawą o finansach publicznych i odpowiednio w każdym przypadku, ocenę zasadności powołania rzeczoznawcy.

Projekt sprawozdania z zadania audytowego zostaje przedstawiony kierownikowi komórki poddanej audytowi, a wyniki audytu są dyskutowane podczas **narady zamkniętej**. Jej przedmiotem jest przedstawienie wstępnych ustaleń i wniosków z audytu, poczynionych w trakcie trwania audytu i zawartych w sprawozdaniu.

⁷⁸ K. Winiarska, *Audyty wewnętrzny...*, s. 144.

⁷⁹ *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej...*, s. 35–36.

⁸⁰ *Ibidem*, s. 36–37.

Po naradzie zamykającej kierownik zadania audytowego sporządza **sprawozdanie z przeprowadzonego audytu**. Ma ono w sposób jasny, rzetelny i zwięzły przedstawić ustalenia i zalecenia poczynione w trakcie prac audytowych, uzgodnione wspólnie z pracownikami. Audytor powinien także przeprowadzić **czynności sprawdzające**, czy podjęte zostały działania mające na celu realizację zaleceń zawartych w sprawozdaniu.

Przeprowadzone przez Ernst & Young badanie *Global Internal Audit Survey* wskazało, że rosnące oczekiwania wobec audytorów, przede wszystkim w kontekście zarządzania ryzykiem, nie idą w parze z ustalonymi w rocznym planie badania czasem pracy i budżetem oraz zasobami kadrowymi. Kandydatom na audytorów stawia się także coraz większe wymagania w zakresie znajomości obszarów stanowiących najważniejsze źródła zagrożeń: technologii informatycznych, oszustw oraz ryzyka operacyjnego i ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej⁸¹. Wyzwania te są szczególnie problematyczne w przypadku audytu firm międzynarodowych, głównie ze względu na różnice językowe, kulturowe i prawne⁸².

Już obecnie audyt wewnętrzny jest określany jako dynamiczny i zorientowany na przyszłość. W najbliższym czasie jednak będzie musiał się dostosować do złożonych procesów gospodarczych i trendów rynkowych. Internacjonalizacja i globalizacja gospodarki spowodują wzrost wymagań stawianych audytowi wewnętrznemu. Konieczna będzie tu nie tylko wiedza z zakresu krajowych rozwiązań, ale również znajomość zagranicznych przepisów prawnych, obcych kultur, innej praktyki zarządzania i filozofii przedsiębiorstwa. Postęp techniczny wymusi posługiwanie się coraz bardziej zaawansowanymi technikami komputerowymi przy wykonywaniu zadań audytorskich. Źródłem nowych wyzwań stanie się również zjawisko *offshoringu*⁸³.

Sprostanie wymogom stawianym audytowi wewnętrznemu wymaga przede wszystkim podnoszenia kwalifikacji audytorów. Konieczna jest znajomość języków obcych, elastyczność, tolerancja, umiejętność współpracy. Istotna jest również znajomość systemów informatycznych. Żeby sprostać nowym wyzwaniom, audytor musi być po części statystykiem, negocjatorem, prywatnym detektywem, programistą komputerowym i politykiem⁸⁴.

⁸¹ Na rosnące znaczenie audytu wewnętrznego w zakresie ryzyka operacyjnego wskazały także wyniki badania przeprowadzonego przez firmę Price Waterhouse Coopers, por. T. McCollum, *Audit Committees Focus on Operational Risk*, „Internal Auditor”, June 2008, s. 15–16.

⁸² K. Alvarado, *Auditors Face Great Expectations*, „Internal Auditor”, December 2007, s. 16–17; *Global Internal Audit Survey: A Current State Analysis with Insights into Future Trends and Leading Practices*, „Internal Auditing”, Mar/Apr 2008, s. 44.

⁸³ Szerzej por. *Internal Audit 2012: A Study Examined the Future of Internal Auditing and the Potential Decline of a Controls-Centric Approach*, „Internal Auditing”, Jan/Feb 2008, s. 44; K. Winiarska, *Audyty wewnętrzne...*, s. 172–190; B. R. Kuc, *Audyty wewnętrzne – perspektywy rozwoju*, „Master of Business Administration” 2004, nr 5, s. 16.

⁸⁴ R. Jackson, *Today's Internal Auditor*, „The Internal Auditor”, December 2007, s. 38.

Rozdział 3

AUDYT WEWNĘTRZNY A NADZÓR KORPORACYJNY

3.1. Kontrola wewnętrzna a nadzór korporacyjny

Z punktu widzenia teorii agencji, kontrola wewnętrzna to jeden z mechanizmów nadzoru korporacyjnego mający zapewnić równowagę między interesami kadry zarządzającej a akcjonariuszami¹. Kontrola wewnętrzna jest definiowana jako „całościowy system kontroli, utworzony w celu dostarczenia oraz zapewnienia efektywnego i skutecznego systemu funkcjonowania wewnętrznej finansowej kontroli i zgodności z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi”².

Stworzenie i utrzymanie efektywnego systemu kontroli wewnętrznej jest jednym z podstawowych obowiązków, jakie spoczywają na kadrze zarządzającej. Prawidłowy zapis zdarzeń zachodzących w przedsiębiorstwie i przygotowanie wiarygodnych sprawozdań finansowych jest jednym z bezspornych zadań takiego systemu. W przypadku braku właściwego systemu kontroli wewnętrznej, informacje finansowe mogą okazać się nierzetelne i mogą spowodować, że decyzje podejmowane przez kadrę zarządzającą będą podejmowane w oparciu o niewłaściwe przesłanki. W oczach akcjonariuszy, kooperantów, instytucji takie niewłaściwe decyzje mogą podać w wątpliwość wiarygodność, rzetelność i profesjonalizm kadry zarządzającej.

Podmioty gospodarcze powinny starać się stworzyć efektywnie funkcjonujący system kontroli wewnętrznej, aby skutecznie ograniczyć ryzyko i zapewnić przejrzystość funkcjonowania jednostki.

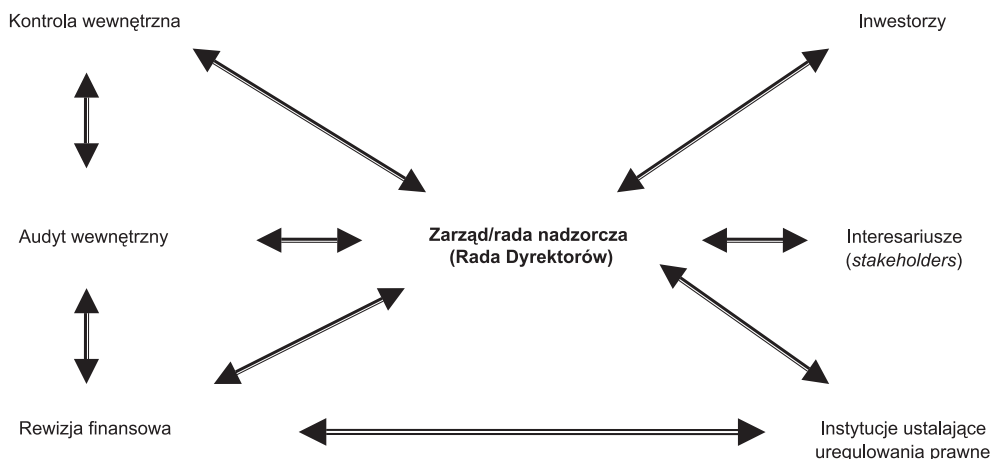
J. Solomon podkreśla, że osoby, którym powierza się sprawowanie nadzoru korporacyjnego, powinny zapewnić przejrzystość informacji i działań wobec wszystkich interesariuszy i jednocześnie działać w oparciu o zasady społecznej odpowiedzialności (*corporate social responsibility*) we wszystkich obszarach funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że w różnych krajach uregulowania prawne nakładają zróżnicowane obowiązki na osoby sprawujące funkcje kontrolne. Decydujące znaczenie ma Rada Dyrektorów (w modelu dwuszczeblowym – zarząd i rada nadzor-

¹ J. Solomon, A. Solomon, *Corporate governance and Accountability*, John Wiley & Sons, The Ahi-un, Southern Sate, Chichester 2004, s. 124.

² *Ibidem*.

cza)³, której działania powinny być wspomagane przez efektywny system kontroli wewnętrznej, audyt wewnętrzny, komitety doradcze, audytorów zewnętrznych itd. (zob. rysunek 3.1). Sprawnie funkcjonujący system nadzoru korporacyjnego powinien zapewniać przejrzystość i dostarczać rzetelnych informacji o jednostce gospodarczej.



Rysunek 3.1. Miejsce kontroli wewnętrznej i audytu w systemie nadzoru korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Bradley, *Auditing and its role in corporate governance*, www.oecd.org/dataoecd/50/6/37178451.pdf (stan z: 2.12.2006).

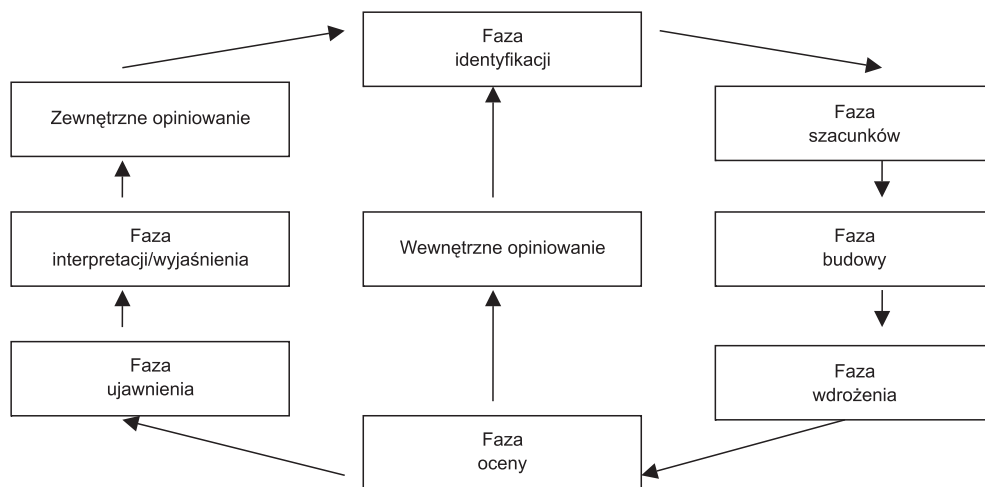
Na podmiocie gospodarczym spoczywa zatem obowiązek stworzenia i wdrożenia efektywnego systemu kontroli wewnętrznej. System ten powinien być kompleksowy, uwzględniać działania na wszystkich poziomach organizacji oraz powinien być ciągle nadzorowany i monitorowany przez kadre zarządzającą tak, aby zapewnić właściwe jego działanie, zgodne z celami, do jakich został powołany. Jednocześnie w miarę konieczności winien on być modyfikowany i dostosowywany do zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Przed opublikowaniem Raportu Turnbulla (1999) większość spółek brytyjskich notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych tworzyła własne całościowe i szczegółowe systemy kontroli wewnętrznej. Ponieważ każda z tych jednostek budowała system w oparciu o własne potrzeby i doświadczenia, pojawiła się obawa, że nie wszystkie kwestie związane z problematyką kontroli wewnętrznej zostały właściwie uwzględnione.

Należy oczywiście pamiętać, że nie jest możliwe stworzenie jednego spójnego systemu kontroli wewnętrznej, który mógłby być wdrożony we wszystkich jednostkach, ponieważ ryzyko, z jakim stykają się poszczególne podmioty gospodarcze, jest zróżnicowane. Istnieją jednak pewne wspólne obszary, które powinny być uwzględnione w każdym systemie kontroli wewnętrznej. Raport Turnbulla podjął próbę opracowania sformalizowanych procedur, które stanowiłyby punkt wyjścia dla budowania indywi-

³ J. Solomon, A. Solomon, *op. cit.*, s. 12.

dualnych systemów kontroli wewnętrznej, uwzględniając specyficzne warunki funkcjonowania poszczególnych spółek (zob. rysunek 3.2).



Rysunek 3.2. Ramy kontroli wewnętrznej opracowane przez Turnbulla

Źródło: J. Solomon, A. Solomon, *op. cit.*, s. 127.

Rysunek 3.2 pokazuje, że system kontroli wewnętrznej ma wiele faz. Pierwsza faza to identyfikacja i ustalanie priorytetów właściwych dla danego podmiotu ryzyka. Kadra zarządzająca, budując system kontroli wewnętrznej, powinna określić i uwzględnić następujące czynniki⁴:

- naturę i zasięg ryzyka, jakie pojawia się w działalności danej jednostki,
- kategorie ryzyka i zasięg, jaki podmiot jest w stanie zaakceptować.

Typy ryzyka nie zostały przedstawione w Raporcie Turnbulla ze względu na ich duże zróżnicowanie. Jednocześnie identyfikację właściwego ryzyka pozostawiono w gestii poszczególnych podmiotów.

Etap szacowania wymaga oceny potencjalnego wpływu danego typu ryzyka. Na etapie budowy spółka powinna wypracować właściwe strategie i procedury zarządzania ryzykiem. Powinno to być szczegółowo dostosowane do specyficznego dla danej jednostki ryzyka i warunków, w jakich jednostka działa. W trakcie tworzenia systemu kontroli wewnętrznej rada dyrektorów powinna uwzględnić zakres i wpływ, jaki na daną jednostkę będzie mieć wystąpienie danego ryzyka, jak również koszty wprowadzenia poszczególnych mechanizmów kontrolnych w odniesieniu do korzyści, jakie spółka osiągnie na skutek poddania tego ryzyka procedurom zarządzczym⁵.

⁴ *Turnbull Report – Internal Control – Guidance for Directors on the Combined Code*, ICAEW, London 1999, Para. 17.

⁵ *Turnbull Report ...*, Para. 17.

Kolejnym etapem jest wdrożenie, polegające na poddaniu wybranego ryzyka procedurom kontrolnym. Następnie dokonywana jest ocena efektywności wprowadzonego systemu. Etap ten wymaga ciągłego monitoringu wdrożonych rozwiązań (strategii).

Aby zagwarantować efektywność i sprawność wdrożonego systemu, wymagane jest uzyskanie opinii menedżerów poszczególnych komórek. Powinny one być przesłane kadrze zarządzającej w formie raportu. W niektórych wypadkach należy również uzyskać opinie od audytorów wewnętrznych, gdyż jako osoby, które nie biorą bezpośrednio udziału w codziennych działaniach poszczególnych komórek, są oni w stanie zauważyć problemy, które mogą ujść uwadze menedżerów.

Następnym etapem jest faza ujawnienia. Wymaga ona przedstawienia akcjonariuszom efektów, jakie osiągnięto w wyniku zastosowania poszczególnych strategii zarządzania ryzykiem⁶. Konieczne jest zarówno wskazanie osiągniętych sukcesów, jak i wyszczególnienie poniesionych porażek. Dyrektorzy są zobowiązani do analizy i interpretacji informacji ujawnionych akcjonariuszom, a także do uzyskania zewnętrznych ocen i opinii, np. od audytorów zewnętrznych. Uzyskane opinie powinny zostać uwzględnione w kolejnym cyklu – w fazie identyfikacji. Jest to istotny element całego procesu zarządzania ryzykiem i kształtowania systemu kontroli wewnętrznej.

3.2. Audyt zewnętrzny a nadzór korporacyjny

Audyt zewnętrzny stanowi jeden z nieodłącznych elementów nadzoru korporacyjnego. Ma on za zadanie wspomagać monitorowanie kadry zarządzającej i zwiększanie przejrzystości jej działań. Badania przeprowadzone przez J. Kothariego wskazują na ścisłą zależność reakcji cen akcji po ogłoszeniu wyników finansowych spółek i informacji o poddaniu sprawozdań finansowych tych spółek badaniu przez biegłych rewidentów⁷.

Raport Cadbury'ego podkreśla znaczenie, jakie rewizja sprawozdań finansowych pełni w systemie nadzoru korporacyjnego. Twierdzi się w nim, że audyt jest „kamieniem węgielnym” nadzoru korporacyjnego, bowiem dostarcza on zewnętrznej, niezależnej i obiektywnej pewności, iż informacje finansowe zostały przedstawione w sposób rzetelny i prawdziwy oraz zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa⁸.

Audyt wewnętrzny to kolejny istotny element pozwalający akcjonariuszom monitorować działania menedżerów. Daje on bowiem gwarancję, że informacje zawarte w sprawozdaniach finansowych są prawdziwe i że zachowana została przejrzystość działań. Należy jednak zdawać sobie sprawę z istnienia „luki w oczekiwaniach wobec audytu”. Nie daje on bowiem stuprocentowej gwarancji, gdyż specyfika działań

⁶ J. Solomon, A. Solomon, *op. cit.*, s. 128.

⁷ J. Kothari, *Investor Protection and Corporate Governance: Evidence from Worldwide CEO*, „Turnover Journal of Accounting Research”, vol. 42, May 2004.

⁸ *Cadbury Report – The Financial Aspects of Corporate Governance*, Burges Science Press, London 1992, Pg. 36, Para. 5.1.

audytorskich wymaga prób i szacunków. Nie istnieje bowiem możliwość sprawdzenia wszystkich zdarzeń i transakcji, jakie miały miejsce w jednostce gospodarczej – byłoby to bardzo pracochłonne, kosztowne i nie spełniało celów, jakie przyświecają rewizji sprawozdań finansowych, a koszty takiego podejścia znacznie przewyższałyby korzyści płynące z tych działań. Jak podkreśla Cadbury, należy zdawać sobie sprawę, że audytor nie przygotowuje sprawozdań finansowych, ani nie daje absolutnej pewności, że sprawozdania są przygotowane poprawnie. Zaświadcza on jedynie, że przedstawiają one „rzetelny i prawdziwy” obraz firmy. Cadbury stwierdza także, że istnienie audytu zewnętrznego nie podlega dyskusji, należy jednakże zastanowić się, jak zapewnić efektywność i obiektywizm procesu.

Zwraca się uwagę na fakt, że w wielu przypadkach obiektywność działań audytorskich może zostać podważona ze względu na bliskie relacje, jakie występują między rewidentem a kadrami zarządzającą. Cadbury podkreśla, że audytorzy powinni dążyć do zachowania równowagi w tym względzie i przypomina, że powinni oni pamiętać, iż głównym odbiorcą ich pracy są akcjonariusze i to ich oczekiwaniom podporządkowana jest praca audytora⁹.

Jednym z istotnych elementów zapewnienia właściwych relacji pomiędzy audytorem zewnętrznym a spółką jest powołanie komitetu audytu oraz ustalenie zasad (standardów), które pozwolą na zachowanie prawidłowej równowagi w relacjach audytor – spółka.

Podstawowymi kwestiami związanymi z zachowaniem niezależności przez audytorów zewnętrznych są:

- zasada wielorakości – audyt zazwyczaj stanowi tylko część relacji zachodzących między audytorem a spółką. Linia pomiędzy zaspokojeniem pragnienia osiągnięcia wysokiej ceny za pakiet oferowanych usług, a zaspokojeniem oczekiwań inwestorów jest bardzo cienka. Firmy audytorskie, poza rewizją sprawozdań finansowych, oferują zazwyczaj także usługi doradcze w różnych obszarach: podatki, IT, *due diligence* itp. Zwraca się uwagę, że zakaz świadczenia dodatkowych usług na rzecz tego samego klienta przyczyniłby się znacząco do wzrostu kosztów świadczonych usług audytorskich ze względu na ilość spółek oferujących te usługi¹⁰;
- rotacja audytorów – powinna zapobiec pojawianiu się bardziej zażyłych relacji audytor – kadra zarządzająca. Znaczenie tej problematyki podkreślano zwłaszcza po upadku Enronu;
- komitety audytu – spółki powinny powoływać komitety audytu. Zadaniem tych komitetów miałyby być między innymi zapewnienie niezależności i obiektywności audytorów zewnętrznych, jak również monitoring działań kadry zarządzającej. Do głównych zadań komitetu audytu powinny należeć:
 1. Monitoring spójności i poprawności sprawozdań finansowych.
 2. Ocena systemu kontroli wewnętrznej.
 3. Monitoring i ocena efektywności systemu audytu wewnętrznego.

⁹ *Cadbury Report...*; J. Solomon, A. Solomon, *op. cit.*; R. Monks, N. Minow, *Corporate governance*, Blackwell Publishing, London 2003.

¹⁰ *Smith Report – Audit committees – combined code guidance*, FRC, London 2003, Pg. 27, Para. 35.

4. Przygotowywanie rekomendacji dla rady dyrektorów w zakresie powoływania audytorów zewnętrznych oraz należnych im wynagrodzeń.
5. Monitorowanie niezależności, efektywności i obiektywności audytorów zewnętrznych.
6. Kształtowanie i wdrażanie zasad korzystania z usług doradczych oferowanych przez audytorów zewnętrznych.

Podkreśla się, że aby komitet mógł efektywnie funkcjonować, wszyscy jego członkowie powinni być dyrektorami niezależnymi (zewnętrznymi). Jednocześnie roczne sprawozdanie finansowe spółki powinno zawierać szczegółowe informacje o roli i obowiązkach komitetu oraz działaniach, jakie podejmuje w celu rzetelnego wywiązywania się z nałożonych na niego obowiązków¹¹.

3.3. Rola audytu wewnętrznego w systemie nadzoru korporacyjnego

W ostatnich dziesięciu latach zaobserwować można zmiany w roli, jaką pełni audyt wewnętrzny. Poprzednio za podstawowe zadanie audytu wewnętrznego uważano zapewnienie zgodności z obowiązującymi przepisami prawa (ustawy, statuty, regulaminy). Obecnie podkreśla się jego funkcję doradczą i wspomagającą. Rozszerzeniu uległy zadania, jakie wykonywane są przez komórki audytu wewnętrznego, bowiem celem ich działań, nie jest już tylko sprawdzenie zgodności obszaru finansowego działalności przedsiębiorstwa z obowiązującymi przepisami, ale przede wszystkim działalność doradcza w zakresie systemu kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego¹².

Jak już wcześniej wspomniano¹³, audyt wewnętrzny to „niezależna, obiektywnie zapewniająca i doradcza działalność, której celem jest dodanie wartości i usprawnienie operacji danej organizacji”. Pomaga ona organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez wprowadzanie systematycznego, zdyscyplinowanego podejścia do oceny i udoskonalenia efektywności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i *governance*. Ponieważ komórki audytu wewnętrznego powinny być organami niezależnymi od rady dyrektorów, ich opinie, analizy i sugestie są uważane za bardzo obiektywne i mają pomagać spółce w sprawniejszym działaniu i lepszym osiągnięciu stojących przed nią zadań. Jak podkreśla Krogstad¹⁴, wynika to z faktu, że jako organ niezależny nie podlegają one presji w odniesieniu do osiągnięcia określonych wyników czy zaleceń. Efektywnie działający komitet audytu uważany jest za nieodłączny element nadzoru korporacyjne-

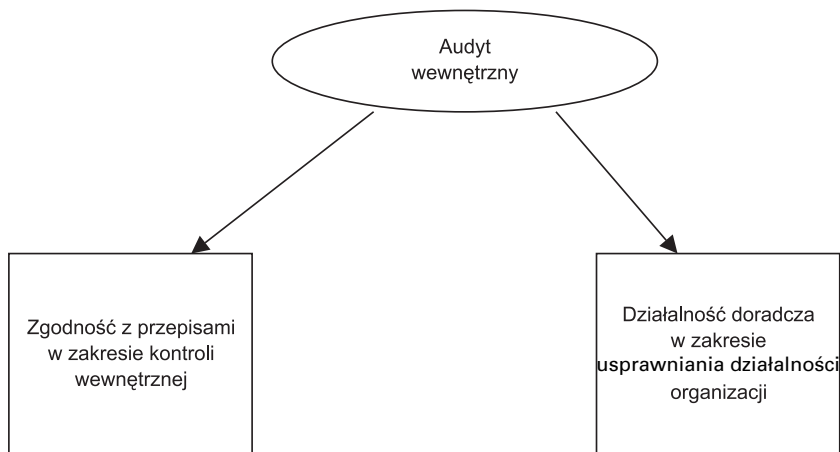
¹¹ *Smith Report...*, Pg. 17, Para. 6.1.

¹² W.G. III Bistop, D.R. Hernanson, P.D. Lapidés, L.E. Rittenberg, *The year of the audit committee*, „Internal Auditor” 2000, t. 57, nr 2, s. 46–51.

¹³ Zob. Rozdział 2.

¹⁴ J.L. Krogstad, A.J. Ridley, L.E. Rittenberg, *Where we're going*, „Internal Auditor”, Oct. 1999, s. 28–33.

go i odgrywa niezmiernie istotną rolę w efektywnym zarządzaniu jednostką gospodarczą¹⁵ (zob. rysunek 3.3).



Rysunek 3.3. Rola audytu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne

Działalność każdej jednostki gospodarczej jest obciążona wieloma rodzajami ryzyka. Przyczyn ryzyka można upatrywać w tak oczywistych obszarach, jak np. typ prowadzonej działalności czy strategia przyjęta przez przedsiębiorstwo. Jednocześnie jednak mogą pojawić się takie rodzaje ryzyka, których identyfikacja, monitoring czy zarządzanie mogą nastręczać dodatkowych trudności i zwiększać ryzyko funkcjonowania całej organizacji. Dlatego, jak podkreśla Tiner¹⁶, tak ważna jest rola, jaką spełnia audyt wewnętrzny. Daje on bowiem pewność, że rada dyrektorów prawidłowo identyfikuje i zmniejsza pojawiające się ryzyko wynikające z prowadzonej działalności, systemów wewnętrznych, jak również ze złożoności struktury organizacyjnej, kanałów komunikacyjnych czy zakresów odpowiedzialności. Jednocześnie audyt gwarantuje, że działania organizacji są prowadzone w sposób sprawny, efektywny, ekonomiczny i zgodny z obowiązującymi przepisami prawa. Sprawnie funkcjonujący komitet audytu wewnętrznego umożliwia ograniczenie ryzyka funkcjonowania organizacji i zmniejsza konieczność interwencji ze strony twórców aktów normatywnych (instytucji regulujących).

Audytorzy wewnętrzni są także odpowiedzialni za zapobieganie nadużyciom. Narzędziem pozwalającym na realizację tej funkcji jest dokonywanie przeglądu oraz oceny adekwatności i efektywności systemu kontroli wewnętrznej – w sposób odpowiedni do potencjalnego ryzyka – w różnych obszarach działalności organizacji. W przypadku stwierdzenia jakichkolwiek słabości systemu, obowiązkiem audytu wewnętrznego

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ J. Tiner, *Financial services sector regulation and internal audit*, Speech at Risk Conference, 22 września 2005; http://www.fsa.gov.uk/pages/Library/Communication/Speeches/2005/0922_jt.shtml (stan z: 22.08.2007).

jest przedstawienie rekomendacji dotyczących wprowadzenia lub rozszerzenia efektywnych kosztowo mechanizmów kontrolnych w celu zapobiegania nadużyciom.

Zgodnie ze standardami, audytor wewnętrzny powinien mieć odpowiednią wiedzę, która pozwala rozpoznać oznaki nadużycia. W przypadku, gdy audytor wewnętrzny podejrzewa, że miały miejsce nieprawidłowości, jego obowiązkiem jest powiadomić odpowiednie osoby w organizacji. Audytor wewnętrzny może, lecz nie musi, zalecić przeprowadzenie konkretnych działań, w zależności od oceny sytuacji.

3.4. Rola komitetu audytu w systemie nadzoru korporacyjnego

Zasady nadzoru właścicielskiego nakładają na rady dyrektorów obowiązek realizowania celów, stawianych przed nimi przez akcjonariuszy i interesariuszy¹⁷. W Wielkiej Brytanii rozwiązania w zakresie nadzoru korporacyjnego wskazują obowiązek powołania dodatkowych organów, które będą wspomagać działania rady dyrektorów i zapewnią efektywniejsze funkcjonowanie jednostki. Do organów tych należą: komitet nominacyjny (*nomination committee*), komitet wynagrodzeń kierownictwa wyższego szczebla (*remuneration committee*) i komitet audytu (*audit committee*)¹⁸.

Komitet nominacyjny jest przede wszystkim odpowiedzialny za określanie warunków, jakie powinni spełniać kandydaci na członków rad dyrektorów oraz za proces powoływania członków rady. Jednocześnie ma on wpływ na kształtowanie wielkości i struktury rady oraz częstotliwość posiedzeń. Ponadto jego zadaniem jest przegląd i ocena działalności rady dyrektorów oraz przedkładanie jej swoich zaleceń.

Komitet wynagrodzeń kierownictwa wyższego szczebla ma przeglądać i opiniować wynagrodzenia menedżerów wyższego szczebla. W skład komitetu powinni wchodzić tylko dyrektorzy zewnętrzni (niezależni – *non-executive directors*), gdyż tylko taka struktura komitetu pozwala na uniknięcie konfliktu interesów. Jednym z dodatkowych obowiązków komitetu jest coroczne przygotowanie raportu „o wynagrodzeniach”, który powinien jasno przedstawiać, w jaki sposób wynagrodzona została kadra zarządzająca w danym roku.

Komitet audytu jest odpowiedzialny za monitorowanie spójności sprawozdań finansowych, dokonywanie przeglądu systemu kontroli wewnętrznej, kontroli finansowej i systemu zarządzania ryzykiem. Ponadto ma on za zadanie monitorowanie efektywności systemu audytu wewnętrznego i wskazywanie kierunków jego modyfikacji i usprawnień. Komitet jest zobowiązany do rekomendowania firmy audytorskiej, która będzie przeprowadzać rewizje ksiąg rachunkowych. Jednocześnie jego zadaniem jest nadzorowanie relacji pomiędzy spółką a audytorem zewnętrznym.

¹⁷ C. Pass, *Corporate governance and the role of non-executive directors in large UK companies: an empirical study* „Corporate Governance” 2006, t. 4, nr 2, s. 52–63; C. Pass, *The revised Combined Code and corporate governance: an empirical survey of 50 large UK companies*, „Management Law” 2006, t. 48, nr 5, s. 467–478.

¹⁸ Podobne regulacje obowiązują między innymi w USA, Kanadzie, Nowej Zelandii.

Komitet audytu pojawił się w strukturach spółek anglosaskich już w latach siedemdziesiątych XX wieku¹⁹. W ówczesnym czasie zadaniem tego komitetu było wspieranie audytu zewnętrznego oraz zapewnienie, że sprawozdania finansowe są zgodne z zasadą rzetelnego i prawdziwego obrazu („*true and fairview*” *principle*). Jednakże od końca lat siedemdziesiątych nastąpiły istotne zmiany w zakresie zadań, jakie postawiono przed komitetem audytu.

Komitet audytu stanowi subkomitet (podkomitet) w stosunku do rady dyrektorów. Zadaniem rady jest działalność doradcza w zakresie sprawozdawczości finansowej, kontroli wewnętrznej i audytu finansowego. Posiadanie komitetu audytu wewnętrznego jest zatem postrzegane jako sposób na ograniczanie ryzyka działalności spółki oraz przejaw wdrażania dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego²⁰. Podczas gdy zadaniem rady dyrektorów jest maksymalizacja korzyści akcjonariuszy, komitet audytu wewnętrznego pełni specyficzną rolę: jako organ całkowicie niezależny od rady dyrektorów ma za zadanie zapewnić właściwą ochronę interesów akcjonariuszy w zakresie sprawozdawczości finansowej i kontroli wewnętrznej²¹.

Większość mechanizmów kontrolnych służy do wykrywania błędów i nieefektywności w procesach nadzoru korporacyjnego oraz do zapobiegania im. Mechanizmy kontrolne są ważnym elementem ochrony przed nadużyciami, lecz niewystarczającym.

Jednym z podstawowych kroków w budowaniu właściwej kultury organizacyjnej, która sprzyja zapobieganiu nadużyciom, jest stworzenie klimatu otwartości i odpowiedzialności. Komitet audytu powinien zatem: wykazać gotowość do otrzymywania informacji, zachęcać wewnętrznych i zewnętrznych audytorów do raportowania wszelkich wątpliwości dotyczących nadużyć i otrzymywać raporty dotyczące zidentyfikowanych naruszeń tych zasad, niezależnie od ich istotności.

Komitet audytu winien zbierać informacje o specyficznym nadużyciu występującym w danej branży. Pozwala to na zapewnienie właściwych mechanizmów kontrolnych, ograniczających ryzyko nadużyć. Komitet powinien pozostawać w stałym kontakcie z audytorami wewnętrznymi i zewnętrznymi w kwestii adekwatności i skuteczności istniejących mechanizmów kontrolnych oraz ewentualnych potrzeb ich wzmocnienia.

W przypadku stwierdzenia nadużycia w organizacji, właściwe decyzje dotyczące następnych działań winny być podjęte bardzo szybko. W sprawach nadużyć popełnianych na niższych szczeblach organizacji dochodzenie może być prowadzone przez komórki audytu wewnętrznego, pod nadzorem komitetu audytu. W przypadku, gdy istnieje podejrzenie popełnienia nadużycia powiązanego z wyższym szczeblem kierownictwa, odpowiedzialność za prowadzenie dochodzenia powinien przejąć komitet. Komitet audytu powinien także rozważyć podjęcie decyzji o zatrudnieniu zewnętrznych doradców lub zewnętrznych audytorów dochodzeniowych, żądać usuwania z organizacji osób popełniających nadużycia, informować organy ścigania o popełnionym przestępstwie i podejmować próby odzyskania strat. Aby móc koordynować prace au-

¹⁹ B. Porter, P. Gendall, *Audit committees in private and public sector corporates in New Zealand: an empirical investigation*, „International Journal of Auditing” 1998, t. 2, s. 49–69.

²⁰ L.F. Spira, *Ceremonies of Governance: Perspectives on the role of the audit committee*, „Journal of Management and Governance” 1999, t. 3, s. 231–260.

²¹ *Ibidem*.

dytu wewnętrznego i audytu zewnętrznego, komitet do spraw audytu musi znać zakres ich odpowiedzialności w kwestii wykrywania nadużyć²².

3.5. Rola niezależnych dyrektorów w systemie nadzoru korporacyjnego

Jednym z elementów, który należy uwzględnić przy tworzeniu komitetu audytu jest jego skład. K. Lis podkreśla konieczność uwzględnienia niezależnych dyrektorów (tzw. dyrektorów zewnętrznych). Za niezależnych dyrektorów uważa on takie osoby, które²³:

- nie są zatrudnione w danej firmie ani żadnej z jej filii,
- nie są w żaden sposób spokrewnione z pracownikami firmy,
- nie świadczą żadnych usług na rzecz firmy,
- nie otrzymują od firmy żadnego innego wynagrodzenia niż to związane z rolą w radzie.

Rozwiązania w zakresie nadzoru korporacyjnego podkreślają znaczenie powołania niezależnych dyrektorów w skład komitetu audytu. Badania przeprowadzone przez Portera i Gendalla²⁴ wśród spółek publicznych i prywatnych w Nowej Zelandii dowiodły, że 80% użytkowników sprawozdań finansowych ma większe zaufanie do informacji przedstawianych przez te spółki, które posiadają w swych strukturach komitet audytu. Zwrócono także uwagę, że spółki, które publikują informacje o składzie komitetu, są lepiej postrzegane na rynku zarówno przez inwestorów, jak i przez interesariuszy. Wielu badanych podkreśliło, że w skład komitetu audytu powinni wchodzić jedynie niezależni dyrektorzy, gdyż pozwala to na efektywniejsze wypełnianie zadań, do jakich komitet został powołany. Niezależni dyrektorzy, w większości przypadków, są w stanie dostrzec zarówno ryzyko, jak i szanse, jakie pojawiają się przed spółką i które mogą zostać przeoczone przez kadre zarządzającą. Wynika to z faktu, że dyrektorzy ci nie biorą udziału w codziennym zarządzaniu spółką i postrzegają pewne działania z innej perspektywy niż zarząd, zatem mogą dostarczyć istotnych wskazówek dla planów strategicznych jednostki.

Rola, jaką pełnią niezależni dyrektorzy, nabiera szczególnego znaczenia wówczas, gdy prezes/dyrektor zarządzający jest „nad wyraz przedsiębiorczy” lub apodyktyczny²⁵, gdyż wówczas dyrektorzy niezależni mogą mieć „łagodząco-kontrolny” wpływ na prezesa, który w swoich działaniach koncentruje się na zaspokajaniu swoich ambicji zawodowych i finansowych, a nie kreowaniu wartości dodanej dla akcjonariuszy.

Również w odwrotnej sytuacji, gdy prezes nie wykazuje talentu przedsiębiorczego, dynamizmu, międzynarodowego spojrzenia, dyrektorzy niezależni mogą przyczynić

²² B. Kowalczyk, M. Witalis, *Rola komitetu...*, *op. cit.*

²³ K. Lis, H. Sterniczuk, *op. cit.*, s. 471.

²⁴ B. Porter, P. Gendall, *op. cit.*, s. 49–69.

²⁵ J. Watson, *Dairy industry non-executive director role duties and responsibilities*, <http://www.dairyconsultant.co.uk> (stan z: 22.08.2007).

się do sprawniejszego funkcjonowania organizacji. Ich znacząca rola wynika z faktu, że nie pełnią oni żadnych funkcji zależnych w ramach przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do członków rady/zarządu, co pozwala na zachowanie niezależności i obiektywizmu. Status, jaki posiadają niezależni dyrektorzy, pozwala im na efektywniejszą analizę i ocenę działań zarządczych, systemów kontroli wewnętrznej i sprawozdawczości finansowej. Jak podkreślają Carcello²⁶ oraz Abbott i Parket²⁷, wynika to z faktu, że niezależni dyrektorzy przywiązują szczególną uwagę do efektywnego monitorowania działań zarządu, gdyż wpływa to na ich reputację i sposób, w jaki są postrzegani przez inne podmioty gospodarcze. Jednocześnie, jak podkreśla Pass²⁸, niezależni dyrektorzy działają jak bufor pomiędzy radą/zarządem a akcjonariuszami w zakresie monitorowania prac zarządu i kwestionowania jego działań.

Powołanie komitetu audytu to istotny element działań jednostki. Jednak żeby działanie to przyniosło zamierzone efekty, niezmiernie istotny jest fakt, aby osoby wchodzące w skład komitetu posiadały odpowiednie kwalifikacje i wiedzę. Członkowie komitetu powinni charakteryzować się dogłębną znajomością finansów i rachunkowości oraz być w stanie sprawnie poruszać się w obszarze sprawozdawczości finansowej. Powinni oni umieć także analizować i oceniać działalność spółki na podstawie dostępnych raportów finansowych oraz rozumieć szeroką i złożoną problematykę z zakresu rachunkowości.

Niezależni dyrektorzy, którzy posiadają doświadczenie w zarządzaniu złożonymi podmiotami gospodarczymi, jak również kwalifikacje i wiedzę z zakresu finansów i rachunkowości, dają komitetowi możliwość niezależnego i obiektywnego spojrzenia na działalność spółki. Jako że członkowie komitetu posiadają wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu wieloma jednostkami, mogą oni wykorzystywać rozwiązania, które zostały już przetestowane w innych podmiotach gospodarczych. Mogą także poddać krytycznej ocenie działania podejmowane przez zarząd i wskazywać na występujące luki, których zarząd może nie być świadomy.

Watson²⁹ podkreśla, że pracom komitetu audytu wewnętrznego powinna przewodniczyć osoba, która posiada stosowną wiedzę, kwalifikacje, doświadczenie i umiejętność wydawania niezależnych opinii oraz wyciągania wniosków, pozwalających na zagwarantowanie odpowiedniego poziomu przejrzystości, wymaganego przez inwestorów i organizacje zewnętrzne. Ponieważ dyrektorzy niezależni nie mają uprawnień wykonawczych, wyklucza to pojawienie się konfliktu interesów. Dlatego też są oni w stanie dostarczyć niezależnych i niezawisłych opinii wspierających działania rady/zarządu. Jak wynika z praktyki gospodarczej, efektywność działań komitetu audytu jest bezpośrednio powiązana ze stopniem wiedzy, umiejętności i doświadczenia z zakresu finansów, rachunkowości i audytu członków komitetu³⁰.

²⁶ J.P. Carcello, D.R. Hermanson, T.L. Neal, R.A.Jr. Riley, *Board characteristics and audit fees*, „Contemporary Accounting Research” 2002, t. 19, nr 3, s. 365–334.

²⁷ L.J. Abbott, S. Parket, *Auditor selection and audit committee characteristics*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory” 2000, t. 19, nr 2, s. 47–66.

²⁸ C. Pass, *Corporate...*, s. 52–63.

²⁹ J. Watson, *op.cit.*

³⁰ *In the Public Interest: A Special Report by the Public Oversight Board of the SEC Practice Section*, Public Oversight Board, Stamford 1993.

3.6. Relacja pomiędzy komitetem audytu a funkcją audytu wewnętrznego

Zachowanie prawidłowych relacji pomiędzy komitetem audytu a systemem audytu wewnętrznego to ważny element każdej organizacji. Jak podkreślają Goodwin and Yeo, efektywny system audytu wewnętrznego jest podstawą efektywnego wywiązywania się ze swoich funkcji przez komitet audytu, ponieważ obydwa elementy wzajemnie się wzmacniają³¹. Jak podkreśla Bishop, funkcje obydwu komórek zazębiają się i rozszerzenie ich wzajemnego oddziaływania przyczynia się do osiągnięcia lepszej jakości nadzoru korporacyjnego³². Jednakże, aby zmaksymalizować korzyści płynące z tych interakcji, członkowie komitetu audytu powinni być nie tylko niezależni, ale i posiadać właściwe kwalifikacje oraz rozumieć cel, jaki ma spełniać audyt wewnętrzny.

Zwrócenie uwagi na interakcje zachodzące między komitetem audytu a audytem wewnętrznym przyczyniło się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy struktura komitetu ma wpływ na wzajemne oddziaływanie komitetu i systemu audytu wewnętrznego. Badania przeprowadzone przez D.P. Scarbrough na spółkach kanadyjskich wskazują, że komitety złożone w całości z dyrektorów niezależnych spotykały się częściej z audytorem wewnętrznym niż te komitety, w skład których wchodziły dyrektorzy zależni i niezależni³³. Do podobnych wniosków doszli Goodwin i Yeo w trakcie badań, którym poddali spółki zarejestrowane w Singapurze³⁴.

Raghunandan poszedł dalej w swych badaniach. Postanowił on zbadać istnienie relacji między niezależnością komitetu audytu, a kwalifikacjami zawodowymi osób w nim zasiadających i interakcji z komórką audytu wewnętrznego. Badaniami zostały objęte spółki amerykańskie notowane na Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Raghunandan stwierdził, że te komitety audytu, które w całości były złożone z dyrektorów niezależnych, gdzie przynajmniej jeden z dyrektorów miał kwalifikacje i doświadczenie w zakresie finansów i rachunkowości, miały częstsze i dłuższe posiedzenia z audytorami, a jednocześnie komitety te częściej przeglądały działania i zalecenia audytu wewnętrznego³⁵. Do podobnych wniosków doszedł Goodwin, badając spółki australijskie i nowozelandzkie. Stwierdził on, że istnieje silna relacja pomiędzy niezależnością komitetu, biegłością w finansach i rachunkowości, a efektywnością funkcjonowania komitetu oraz interakcjami komitetu i audytu wewnętrznego.

Jak podkreśla Instytut Audytorów Wewnętrznych (IIA)³⁶, silna interakcja między komitetem audytu a audytem wewnętrznym jest niezbędnym czynnikiem zapewniającym wypełnianie swych funkcji przez obydwa organy. Efektywny komitet audytu wzmacnia i wspiera działania audytu wewnętrznego poprzez umożliwienie audytorom

³¹ J. Goodwin, T.Y. Yeo, *Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore*, „International Journal of Auditing” 2001, t. 5, nr 2, s. 107–125.

³² W.G.III Bishop i in., *op. cit.*, s. 46–51.

³³ D.P. Scarbrough, D.V. Rama, K. Raghunandan, *Audit committee composition and interaction with internal auditing: Canadian evidence*, „Accounting Horizons”, t. 12, nr 1, s. 51–62.

³⁴ J. Goodwin, T. Y. Yeo, *op. cit.*, s. 107–125.

³⁵ D.P. Scarbrough, D.V. Rama, K. Raghunandan, *op. cit.*

³⁶ IIA, *op. cit.*

wewnętrznym dyskusji, na niezależnym forum, problemów związanych z efektywnym funkcjonowaniem jednostki, a zwłaszcza tych kwestii, które mają wpływ na system zarządzania jednostką. Jednocześnie działania audytu wewnętrznego i raporty przez niego przygotowywane wspomagają sprawne i efektywne funkcjonowanie komitetu, szczególnie w obszarach sprawowania efektywnej kontroli nad jednostką, zarządzania ryzykiem i sprawozdawczości finansowej. Audyt wewnętrzny pomaga w szczególności zniwelować problem asymetrii informacji wynikającej z faktu, iż komitet nie ma takiego samego dostępu do informacji, jak kadra zarządzająca.

W wielu przypadkach zwraca się uwagę na rolę, jaką pełni komitet audytu i audyt wewnętrzny w zakresie zapobiegania nieprawidłowościom w obszarze sprawozdawczości finansowej. Aby jednak komitet mógł efektywnie wypełniać tę rolę, jego członkowie muszą posiadać odpowiednią wiedzę z zakresu finansów i rachunkowości. Dlatego też wiele kodeksów dobrych praktyk wymaga, aby przynajmniej jeden z członków komitetu posiadał właściwe kwalifikacje, wiedzę i doświadczenie.

3.7. Regulacje w zakresie audytu wewnętrznego w Wielkiej Brytanii

Zainteresowanie problematyką nadzoru korporacyjnego w Wielkiej Brytanii sięga początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Publikacja Raportu Cadbury'ego zapoczątkowała prace nad kodeksami dobrych praktyk. Cadbury w swoim raporcie zwrócił uwagę na konieczność zapewnienia właściwej struktury zarządu/rady nadzorczej, odpowiednich standardów zachowania dyrektorów oraz rekomendacji w zakresie rachunkowości i audytu.

Kolejny raport – *Greenbury Report* – opublikowany w 1995 roku, zwracał uwagę na politykę płacową stosowaną wobec członków rady/zarządu i na zasady ujawniania informacji o wynagrodzeniach wyższej kadry kierowniczej. Dalsze badania, prowadzone w ramach nadzoru korporacyjnego, takie jak *Hempel Report*, przyczyniły się do stworzenia zasad nadzoru korporacyjnego (*The Principles of Good Governance Code*, 1998).

Dalsze prace zmierzające do udoskonalania praktyk nadzoru właścicielskiego zostały podjęte przez Turnbulla. W swoim opracowaniu zwrócił on uwagę na znaczenie jakie pełni system kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie oraz konieczność identyfikacji ryzyka i jego monitoringu³⁷.

Skandal związany z upadkiem Enronu w 2001 roku spowodował, że rząd brytyjski podjął serię działań mających na celu zbadanie istniejących regulacji w zakresie nadzoru korporacyjnego i przygotowanie niezbędnych udoskonaleń, które przyczynią się do bardziej efektywnego zarządzania podmiotami gospodarczymi. Efektem podję-

³⁷ *Internal Control – Revised Guidance for Directors on the combine code*, Financial Reporting Council, <http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Revised%20Turnbull%20Guidance%20October%202005.pdf> (stan z: 20.05.2006).

tych czynności było opublikowanie w 2003 roku dwóch kolejnych opracowań: Raportu Higgisa i Raportu Smitha. Raport Higgisa podkreśla istotne znaczenie niezależnych dyrektorów i komitetu audytu wewnętrznego, natomiast Raport Smitha porusza dwa wątki bezpośrednio związane z audytem wewnętrznym:

- skład komitetu audytu wewnętrznego – minimalna ilość osób, które powinny w nim zasiadać, niezależność komitetu, wiedza i doświadczenie członków komitetu,
- rola komitetu audytu wewnętrznego – efektywność systemu audytu wewnętrznego, powoływanie audytorów zewnętrznych i ich niezależność, świadczenie usług doradczych przez audytorów zewnętrznych.

Zalecenia wynikające z tych dwóch raportów zostały uwzględnione w kodeksie dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego z roku 2003 (*Combined Code 2003*). Wszystkie spółki notowane na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych są zobowiązane do przestrzegania zasad zawartych w kodeksie. W przypadku, gdy spółka nie przestrzega zaleceń, musi ona szczegółowo wyjaśnić w swoim raporcie, dlaczego występują odstępstwa i rozbieżności. Jest to zasada „*comply or explain*”³⁸.

Nowy kodeks wprowadził kilka istotnych zasad związanych z:

- niełączeniem funkcji prezesa zarządu (*chief executive officer*) i przewodniczącego rady (*chairman*),
- składem rady dyrektorów (The Board of Directors),
- koniecznością powołania trzech głównych komitetów:
 1. Nominacyjnego – odpowiedzialnego za powoływanie członków rady dyrektorów.
 2. Wynagrodzeń – odpowiedzialnego za określenie zasad wynagradzania dyrektorów czy menedżerów wyższego szczebla.
 3. Audytu – odpowiedzialnego za wspieranie rady dyrektorów w obszarze audytu wewnętrznego i zewnętrznego oraz sprawozdawczości finansowej.

Kodeks zaleca³⁹, aby komitet audytu składał się z co najmniej trzech osób. Wszyscy członkowie komitetu powinni być dyrektorami niezależnymi i przynajmniej jeden z nich powinien posiadać wiedzę i doświadczenie zawodowe w zakresie finansów i rachunkowości. Za wiedzę i doświadczenie w zakresie finansów i rachunkowości przyjmuje się pracę w komórkach finansów i rachunkowości, posiadanie profesjonalnych kwalifikacji we wspomnianych wcześniej dziedzinach, sprawowanie funkcji kierowniczych wyższego szczebla. Wymagania te są uważane za niezbędne do efektywnego wykonywania zadań, do jakich powołany został komitet.

Częstotliwość posiedzeń komitetu uzależniona jest od ilości spraw, jakie zostały na niego nałożone, jednakże powinien on spotykać się nie rzadziej niż trzy razy w roku. Ponadto prawo do uczestniczenia w posiedzeniach komitetu mają tylko i wyłącznie jego członkowie. Osoby niebędące członkami muszą uzyskać specjalne zaproszenie do udziału w danym posiedzeniu.

³⁸ „Zastosuj lub wytłumacz się” – zasadę tę omówiono w Rozdziale 1. *The Combined Code on corporate governance*, Financial Reporting Council, <http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Web%20Optimised%20Combined%20Code%203rd%20proof.pdf>

³⁹ *Ibidem*.

Rozdział 4

ANALIZA PORÓWNAWCZA PRAKTYK W OBSZARZE AUDYTU WEWNĘTRZNEGO W BRYTYJSKICH I POLSKICH SPÓŁKACH GIEŁDOWYCH

W ramach przeprowadzonych na rzecz niniejszej publikacji badań wyodrębniono dwie fazy. Faza pierwsza dotyczyła spółek notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Etapem pierwszym była analiza jakościowa rocznych raportów za lata 2004–2006 w oparciu o opracowany kwestionariusz. Celem tego etapu stało się poszukiwanie odpowiedzi na pytania o rolę i zadania komitetu audytu. Etap drugi to badania ankietowe mające określić celowość i sprawność komórek audytu wewnętrznego. Ankiety zostały rozesłane do audytorów wewnętrznych, członków komitetów audytu, reprezentantów kadry zarządzającej oraz reprezentantów interesariuszy. Faza druga badania została przeprowadzona na spółkach notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Analogicznie do fazy pierwszej, fazę tę podzielono na dwa etapy. Pierwszy etap opierał się na analizie raportów rocznych, a etap drugi to indywidualne wywiady z audytorami wewnętrznymi, członkami komitetów audytu, reprezentantami kadry zarządzającej oraz reprezentantami interesariuszy.

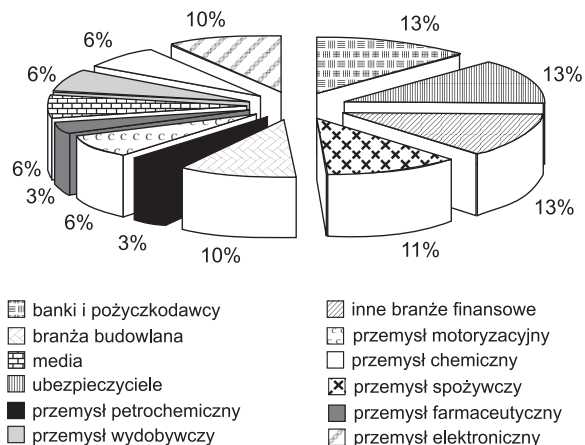
4.1. Analiza jakościowa raportów rocznych spółek notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych

Wstępnie zdecydowano poddać badaniu dwieście spółek notowanych na rynku podstawowym Londyńskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Badaniem objęto wszystkie spółki indeksu FTSE 100 oraz dodatkowo losowo wybrano sto spółek. Wstępna analiza wykazała jednak, że niektóre w spółki w wybranej próbie nie mają komitetu audytu (zob. tabela 3.1). Jednocześnie kilka spółek posiadających komitet audytu nie dysponowało komórkami audytu wewnętrznego. Spółki nieposiadające komitetów audytu i komórek audytu wewnętrznego zostały wykluczone z analizy. Dlatego dalsze rozważania odnoszą się jedynie do 157 spółek, które mają zarówno komórki audytu wewnętrznego, jak i komitet audytu. Strukturę sektorową spółek przedstawia rysunek 4.1.

Tabela 3.1. Charakterystyka spółek poddanych badaniu

Całkowita ilość spółek poddanych badaniu wstępnemu	200
Spółki nieposiadające komitetu audytu wewnętrznego	20
Spółki posiadające komitet audytu wewnętrznego, ale nieposiadające komórek audytu wewnętrznego	23
Ilość spółek poddanych badaniu właściwemu	157

Źródło: opracowanie własne

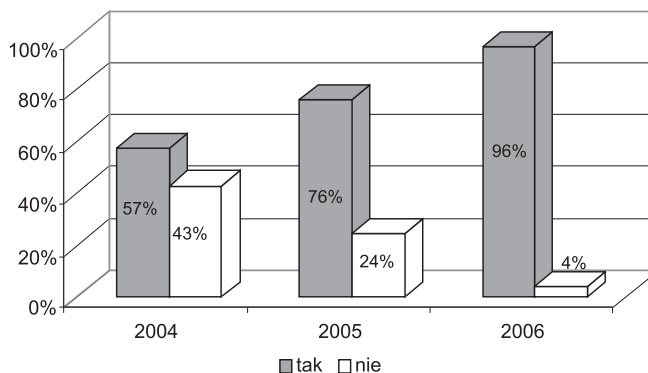


Rysunek 4.1. Struktura badania

Źródło: opracowanie własne

Istnienie komitetu audytu

W 2004 roku 57% spółek, które zostały poddane analizie, posiadało komitet audytu. W 2004 roku wszystkie badane banki, ubezpieczyciele i spółki finansowe miały komitet audytu, w pozostałych sektorach najczęściej około połowa badanych spółek również dysponowała komitetem. Natomiast najgorzej przedstawiała się sytuacja w mediach i przemyśle farmaceutycznym. Na przestrzeni badanego okresu zauważyć można rosnącą liczbę spółek posiadających ten komitet – 76% w 2005 (33% wzrostu) i 96% w 2006 (25% wzrostu). Na koniec 2006 roku można było stwierdzić, że w spółkach z czterech sektorów (banki, ubezpieczyciele, spółki finansowe i przemysł petrochemiczny) zauważono stuprocentowe wypełnianie obowiązku istnienia komitetu audytu, a w pozostałych badanych sektorach można było uznać większościową zgodność. W każdym sektorze zaobserwowano po jednej spółce niespełniającej tego wymogu (zob. rysunek 4.2).

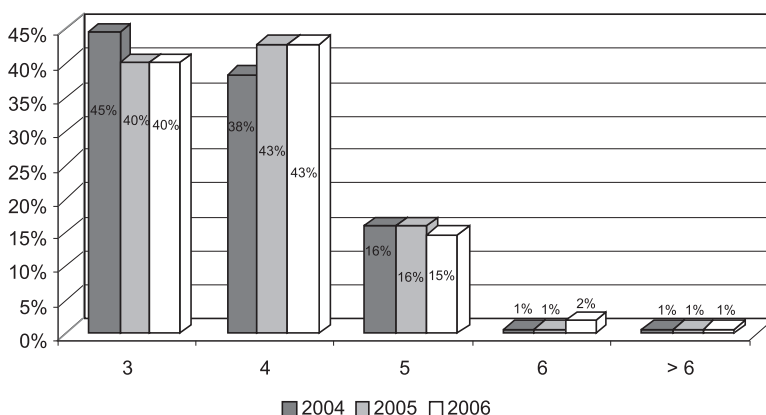


Rysunek 4.2. Istnienie komitetu audytu

Źródło: opracowanie własne

Liczebność Komitetu Audytu

Kodeks dobrych praktyk zaleca, aby komitet audytu składał się z co najmniej trzech osób. Z przeprowadzonej analizy wynika, że we wszystkich badanych spółkach komitet audytu składał się z co najmniej trzech osób (zob. rysunek 4.3). W większości przypadków komitet stanowiły trzy lub cztery osoby (ponad 80% spółek przez wszystkie lata). W około 15% spółek w skład komitetu wchodziło pięć osób, a spółki o liczejszych komitetach należały do rzadkości. Na przestrzeni badanych trzech lat nie zaobserwowano znaczących zmian w liczebności komitetu. W kilku spółkach nastąpił wzrost ilości osób zasiadających w komitecie, z trzech do czterech (2005) i z pięciu do sześciu osób (2006).



Rysunek 4.3. Liczebność komitetu audytu

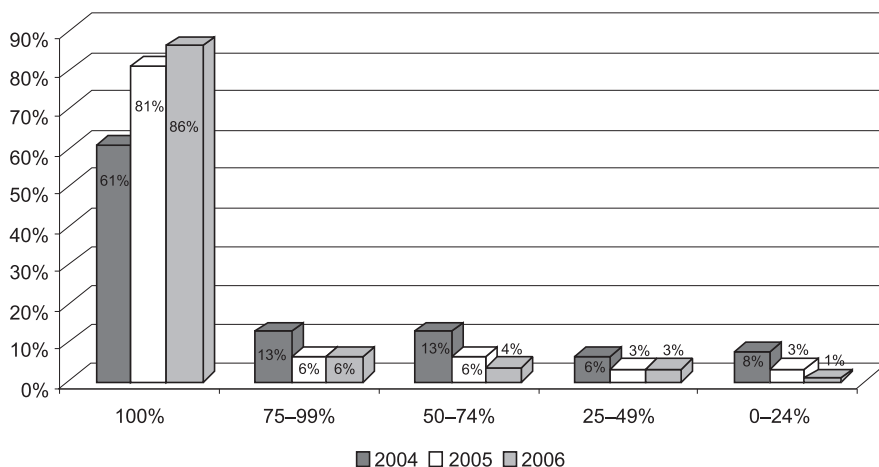
Źródło: opracowanie własne

Średnia ważona ilości osób wchodzących w skład komitetu to 3,8%, co stanowi znacznie niższy wynik, niż ten osiągnięty przez spółki australijskie (4,585%) i nowozelandzkie (4,61%)¹. Jednocześnie w prawie wszystkich spółkach z indeksu FTSE 100 co najmniej cztery osoby wchodzi w skład komitetu audytu. Liczniejsze komitety audytu posiadają również instytucje finansowe, banki i ubezpieczyciele.

Niezależność komitetów audytu

W odpowiedzi na zalecenia Raportu Cadbury'ego oraz Raportu Hempela, którzy wskazują, że komitet audytu powinien być całkowicie niezależny od rady dyrektorów i wszyscy członkowie komitetu powinni być dyrektorami niezależnymi, wszystkie spółki notowane na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych mogą powoływać do komitetu audytu tylko niezależnych dyrektorów.

Jak pokazują przeprowadzone badania (zob. rysunek 4.4), nie wszystkie spółki przestrzegały wymogów kodeksu. W roku 2003 tylko 61% spółek posiadało komitet audytu w całości złożony z niezależnych dyrektorów. Natomiast w prawie 15% przypadków dyrektorzy niezależni stanowili mniej niż połowę członków komitetu. Na przestrzeni trzech badanych lat widać znaczącą poprawę w tym obszarze. W 2006 roku już ponad 85% spółek dysponowało całkowicie niezależnym komitetem audytu, natomiast tylko w przypadku 4% spółek komitet audytu składał się z mniej niż połowy niezależnych dyrektorów.



Rysunek 4.4. Stopień niezależności komitetu audytu

Źródło: opracowanie własne

Jak pokazują przeprowadzone badania, spółki widzą korzyści wynikające z posiadania niezależnych dyrektorów w komitetach audytu. Przykładowo Canaccord Capital

¹ J. Goodwin, T.Y. Yeo, *op. cit.*

Inc. podkreśla w swoich raportach rocznych, iż „wierzy, że posiadanie większości niezależnych dyrektorów w ramach komitetu audytu przyczynia się do właściwej ochrony interesów akcjonariuszy mniejszościowych”². Podobnie Old Mutual plc zaznacza w swoim raporcie finansowym za 2006 r., iż „powołanie do komitetu audytu tylko niezależnych dyrektorów przyczyniło się do osiągnięcia przez spółkę wysokich standardów nadzoru korporacyjnego”³. Nie wszystkie spółki jednak popierają tę opinię. Przykładowo rada dyrektorów Charles Stanley Group plc składa się w całości z dyrektorów zależnych. Postępując zgodnie z zasadą „*comply or explain*”, spółka stwierdza, że „wszyscy członkowie rady to dyrektorzy zależni. Doceniamy możliwości, jakie wynikają z posiadania w naszym gronie dyrektorów niezależnych i zamierzamy w przyszłości, w miarę jak spółka będzie się rozwijać, powołać co najmniej jednego dyrektora niezależnego, aby rozszerzyć zakres wiedzy i umiejętności, jakimi dysponuje rada. Jednakże obecnie, biorąc pod uwagę specyfikę działalności spółki, uważamy, iż obecna struktura rady, w skład której wchodzi pełnoetatowi, doświadczeni menedżerowie wyższego szczebla, w najlepszy sposób zaspokajają potrzeby i chroni interesy akcjonariuszy”⁴.

Jak podkreślają Weir i Laing⁵, kiedy rozważamy powołanie niezależnego dyrektora, należy zwrócić uwagę, czy jest on w pełni niezależny. Uważa się bowiem, iż emerytowani pracownicy spółki, jak również osoby, które w przeszłości bardzo ściśle współpracowały ze spółką, nie są w pełni niezależne. Przykładowo jeden z członków komitetu audytu w Northern Rock plc musiał zrezygnować z pełnionej funkcji, gdyż audytor zewnętrzny zakwestionował jego niezależność, a co za tym idzie, efektywność funkcjonowania komitetu. Niezależność została zakwestionowana, gdyż osoba ta piastowała wcześniej stanowisko partnera w spółce przeprowadzającej audyt zewnętrzny Northern Rock plc⁶.

Niektóre z badanych firm dużo bardziej szczegółowo podchodzą do niezależności członków komitetu audytu i wykraczają poza uregulowania kodeksu. Przykładowo HBOS w swoim raporcie rocznym za 2006 r. zaznacza, że „spółka wyraża przekonanie, iż w bieżącym roku spełniła wszystkie wymagania, jakie zostały zawarte w sekcji 1. Kodeksu Dobrych Praktyk. W odniesieniu do składu komitetu audytu (sekcja 3.1) spółka wykroczyła poza uregulowania wymagane przez kodeks w zakresie dyrektorów niezależnych. Spółka powołała na członka komitetu Johna Ormeroda, który nie jest ani dyrektorem, ani pracownikiem koncernu, co daje mu szczególnie stopień niezależności. Spółka wyraża przekonanie, że jego niezależna pozycja, doświadczenie oraz rozważa w podejmowaniu decyzji przyczynia się do lepszego funkcjonowania komitetu”⁷.

Przeprowadzona analiza wskazuje na wysoki poziom niezależności komitetów audytu (85% spółek ma w pełni niezależny komitet) w odniesieniu do innych krajów.

² Canaccord Capital Inc, Annual Report 2006, s. 85.

³ Old Mutual plc, 2006, s. 46 <http://www.oldmutual.com/>

⁴ Charles Stanley Group plc, 2006, s. 26, <http://www.charles-stanley.co.uk/>

⁵ C. Weir, D. Laing, *Governance structures, director independence and corporate performance in the UK*, „European Business Review” 2001, t. 13, nr 2, s. 86–94.

⁶ Northern Rock plc, Annual Report 2006, s. 15.

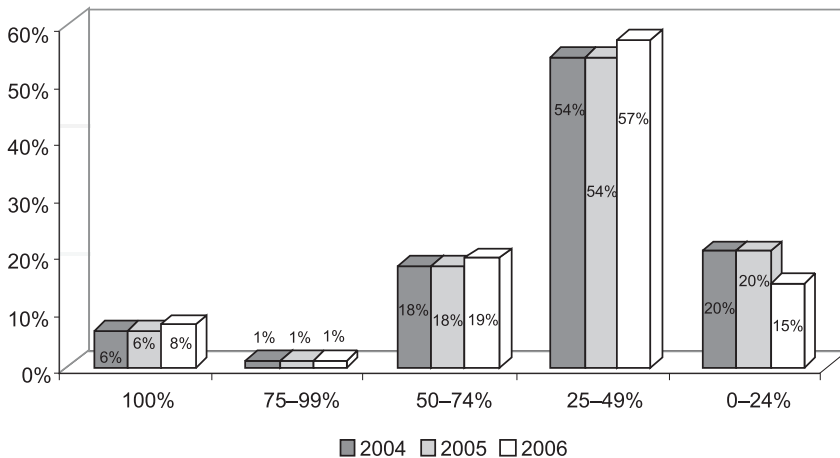
⁷ HBOS, Annual Report 2006, s. 97.

Przykładowo badania przeprowadzone przez Raghunandana na spółkach amerykańskich wykazały, że 78% badanych spółek posiadało w pełni niezależny komitet audytu⁸, zaś w przypadku spółek kanadyjskich było to 71%.

Wiedza z zakresu finansów i rachunkowości

Raport Smitha zaleca, aby członkowie komitetu audytu byli nie tylko w pełni niezależni od spółki, ale także, aby posiadali wiedzę i doświadczenie z zakresu finansów i rachunkowości. Kodeks dobrych praktyk wymaga, aby co najmniej jeden z członków komitetu posiadał kwalifikacje, wiedzę i doświadczenie w tej dziedzinie.

Przeprowadzone badania wskazują, że prawie wszystkie spółki spełniają wymagania kodeksu i przynajmniej jeden z członków komitetu posiada wiedzę z zakresu finansów i rachunkowości (zob. rysunek 4.5).



Rysunek 4.5. Wiedza i doświadczenie w zakresie finansów i rachunkowości

Źródło: opracowanie własne

W przypadku dziesięciu spółek w latach 2004–2005 oraz dwunastu w 2006 roku wszyscy członkowie komitetu posiadali wykształcenie i doświadczenie w wymaganych prawem dziedzinach. W prawie trzech czwartych badanych spółek osoby z niezbędnym doświadczeniem z dziedziny finansów i rachunkowości stanowią mniej niż połowę członków komitetu. Średnio 33% składu komitetów stanowią osoby posiadające wiedzę z zakresu finansów i rachunkowości. 1,26% osób wchodzących w skład komitetu posiada wymaganą wiedzę i kwalifikacje. W porównaniu z innymi krajami, w których przeprowadzono podobne badania w tym zakresie, jest to bardzo niski poziom. Przykładowo w Australii odsetek osób posiadających wiedzę z zakresu finansów

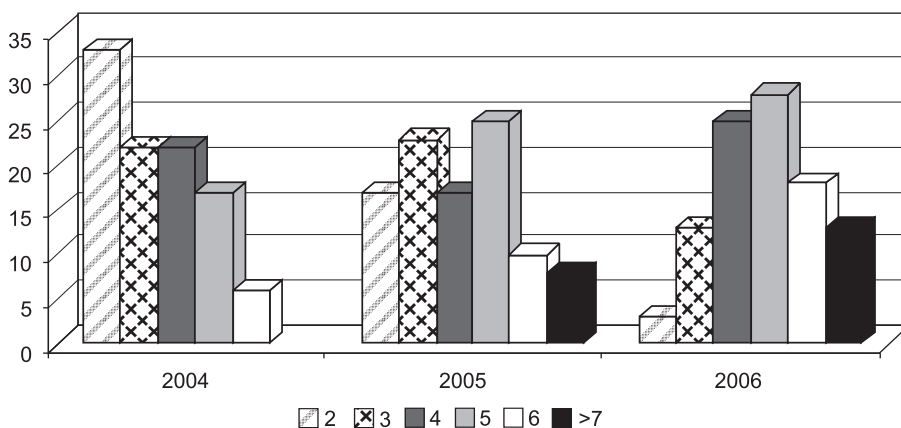
⁸ K. Raghunandan *et al.*, *Audit committee composition, 'gray directors' and interaction with internal auditing*, „Accounting Horizons” 2001, t. 15, nr 2, s. 105–118.

i rachunkowości stanowi 57,2%, a w Nowej Zelandii aż 62,7%⁹. Jak pokazuje przeprowadzona analiza odsetków osób posiadających wymaganą wiedzę i kwalifikacje, było to 52% w pierwszych dwóch latach oraz 54% w ostatnim roku badań.

Jednocześnie należy podkreślić, że w przypadku dziewięciu badanych spółek stwierdzono brak osób z doświadczeniem w dziedzinie rachunkowości i finansów w składzie komitetu audytu. Przykładowo wspomniana wcześniej Canaccord Capital Inc. nie posiada wśród członków komitetu ani jednej osoby z wiedzą, kwalifikacjami i doświadczeniem z zakresu finansów. Pomimo to spółka nadmienia w swoim raporcie rocznym, że „wszyscy członkowie komitetu audytu posiadają wiedzę z zakresu finansów i są w stanie zrozumieć i przeanalizować informacje zawarte w sprawozdaniach finansowych”¹⁰.

Częstotliwość odbywania posiedzeń

Częstotliwość odbywania posiedzeń przez komitet audytu jest uzależniona od potrzeb i zadań, jakie ma on do wykonania. Raport Smitha sugeruje, że komitet powinien spotykać się zależnie od potrzeb, jednakże nie rzadziej, niż trzy razy do roku.



Rysunek 4.6. Częstotliwość posiedzeń

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone badania wskazują, że w 2004 roku prawie 20% spółek nie spełniło tego wymogu, w przypadku 25% spółek posiedzenia odbywają się tylko trzy razy w roku, natomiast prawie 55% odbywa posiedzenia więcej niż trzy razy w roku. Na przestrzeni trzech badanych lat zaobserwować można rosnącą liczbę posiedzeń komitetu. W większości przypadków wynika to z pojawienia się coraz bardziej skomplikowanych sytuacji i zadań. W 2006 widać znaczące obniżenie się liczby spółek, których

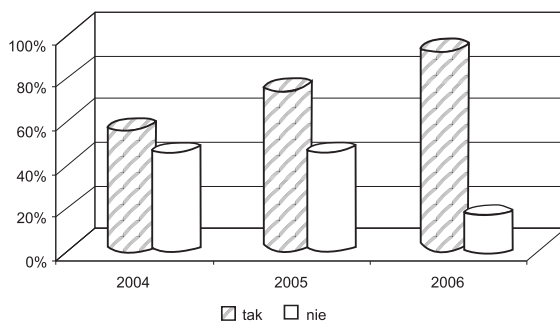
⁹ J. Goodwin, *The Relationship between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand*, „International Journal of Auditing”, vol. 7, s. 263–278.

¹⁰ Canaccord Capital Inc., Annual Report 2006, s. 86.

komitet audytu spotykał się tylko dwa razy w roku (tylko jedna spółka). W większości przypadków komitet spotyka się cztery do pięciu razy w roku. Prawie dwukrotnie wzrosła liczba spółek, których komitet spotyka się więcej niż sześć razy w roku. Największa ilość posiedzeń komitetu audytu w ciągu roku to dziewięć posiedzeń. Średnia ilość posiedzeń komitetu w poszczególnych latach to: cztery razy w 2004 roku, cztery i pół raza w 2005 i pięć i dwie dziesiąte w 2006 roku. Jest to bardzo zbliżone do wyników, jakie odnotowano w spółkach australijskich (4,14) i nowozelandzkich (4,25)¹¹.

Posiadanie komórki audytu wewnętrznego

Jak już wcześniej wspomniano, jednym z ważniejszych elementów efektywnego systemu nadzoru korporacyjnego jest istnienie komórki audytu wewnętrznego. Każda notowana na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych spółka powinna powołać taką komórkę, a w przypadku odstępstwa od tej reguły, należy wytłumaczyć przyczyny zaistniałej sytuacji. W badanym okresie obserwuje się rosnącą zgodność z wymaganiami kodeksu (zob. rysunek 4.7). W 2004 roku tylko 57% badanych spółek posiadało komórki audytu, w 2005 już 75%, a w 2006 roku – 87%. Taki wzrost pozwala oczekiwać, że w najbliższej przyszłości prawie wszystkie spółki będą posiadały komórki audytu.



Rysunek 4.7. Istnienie komórki audytu wewnętrznego

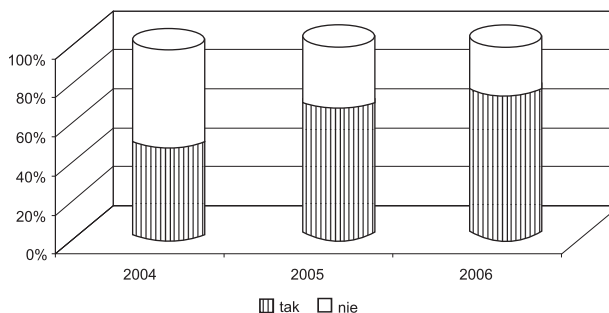
Źródło: opracowanie własne

Monitoring działań komórek audytu wewnętrznego

Komitet audytu powinien przeglądać opinie i zalecenia wydawane przez komórki audytu wewnętrznego, gdyż pozwala to na lepsze zorientowanie się w obszarach, które wymagają udoskonalenia. Jednocześnie, ponieważ komórki audytu nadzorują sprawność funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej, pozwala to ocenić ryzyko funkcjonowania organizacji. W badanych w latach 2004–2006 jednostkach zaobser-

¹¹ J. Goodwin, *op.cit.*, s. 263–278.

wowano wzrost zainteresowania opiniami wydawanymi przez audytorów wewnętrznych. W 2004 roku tylko w 44% spółek przeglądano rekomendacje wydawane przez audytorów wewnętrznych, w 2005 spółek tych było już 67%, a w 2006 roku – 80% (zob. rysunek 4.8).

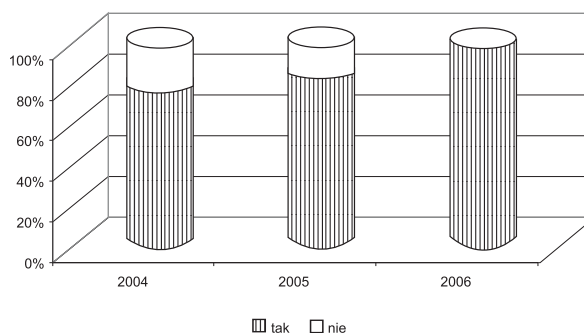


Rysunek 4.8. Przeglądanie opinii komórek audytu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne

Rola komitetu audytu w wyborze audytorów zewnętrznych

Skandale finansowe, a zwłaszcza przypadek Enronu, wywołały konieczność stworzenia reguł, które zapewniłyby właściwy proces wyboru audytorów zewnętrznych. Jednym z elementów tego procesu jest przebieg opiniowania wyboru audytorów zewnętrznych przez komitet audytu. Na początku badanego okresu można zauważyć, że w około 70% spółek komitet audytu rekomendował audytorów zewnętrznych. W ciągu badanego okresu zaobserwowano polepszenie tej sytuacji i w 2006 roku już we wszystkich badanych spółkach komitet audytu był zaangażowany w wybór biegłego rewidenta (zob. rysunek 4.9).

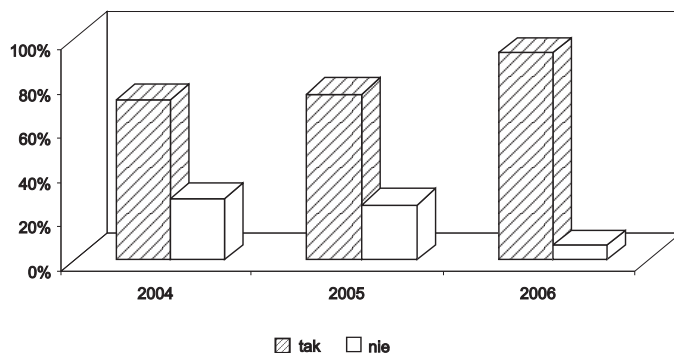


Rysunek 4.9. Rekomendowanie audytorów zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne

Rola komitetu audytu w określaniu wynagrodzeń audytorów zewnętrznych

Jednym z zadań komitetu audytu jest opiniowanie wynagrodzeń wypłacanych audytorom zewnętrznym. Ma to istotne znaczenie ze względu na zakres usług dodatkowych oferowanych przez biegłych rewidentów i spółki audytorskie oraz ze względu na zachowanie niezależności. Na początku badanego okresu można zauważyć, że w ponad 70% spółek komitet audytu opiniował płace audytorów zewnętrznych. W ciągu badanego okresu zwiększyła się ilość spółek, w których komitet audytu podejmował się tego typu działań i w 2006 roku już ponad 90% badanych mogło pochwalić się wypełnianiem tego obowiązku (zob. rysunek 4.10).



Rysunek 4.10. Wynagrodzenie audytorów zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne

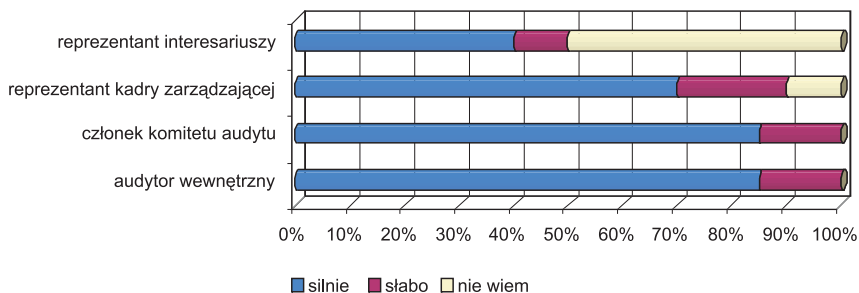
4.2. Badania ankietowe przeprowadzone w spółkach brytyjskich

Ta część badań przeprowadzona została w oparciu o ankietę, którą rozprowadzono drogą mailową. Adresatami ankiety byli audytorzy wewnętrzni, członkowie komitetu audytu, wyższa kadra zarządzająca oraz reprezentanci interesariuszy. Rozesłano czterysta ankiet, otrzymano odpowiedzi zwrotne na poziomie 20%.

Kodeks dobrych praktyk a definicja roli audytu wewnętrznego

Wszystkie cztery grupy ankietowanych wskazują, że standardy nadzoru korporacyjnego silnie definiują rolę audytu wewnętrznego. Kodeksy dobrych praktyk precyzyjnie określają rolę, zakres i funkcje, jakie pełni audyt wewnętrzny. Jednakże należy zwrócić uwagę, iż ponad 50% ankietowanych interesariuszy nie jest zorientowanych w tej tematyce (zob. rysunek 4.11). Tylko około 16% audytorów wewnętrznych i członków

komitetów audytu uważa, że regulacje nie są wystarczająco silne. W przypadku kadry zarządzającej 20% wierzy, że regulacje nie kładą silnego nacisku na rolę audytu wewnętrznego, a około 10% nie posiada wystarczającej wiedzy w tym zakresie.

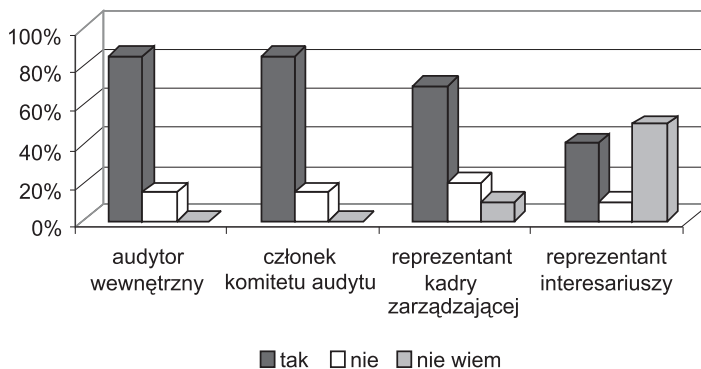


Rysunek 4.11. Jak standardy nadzoru korporacyjnego definiują rolę audytu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne

Jakość standardów w odniesieniu do audytu wewnętrznego

Bardzo podobnie przedstawia się odpowiedź na następane pytanie. Większość audytorów wewnętrznych, członków komitetu audytu¹² i kadry zarządzającej¹³ uważa, że standardy nadzoru korporacyjnego w zakresie audytu wewnętrznego są wystarczająco jasne i precyzyjne i nie wymagają ulepszeń. Największe zróżnicowanie przypada na reprezentantów interesariuszy, którzy w prawie 50% wypowiedzieli się neutralnie („nie wiem”), co wynika przede wszystkim z nieznanymi przepisami w tym zakresie (zob. rysunek 4.12).



Rysunek 4.12. Czy istnieje konieczność ulepszenia standardów nadzoru korporacyjnego w obszarze audytu wewnętrznego?

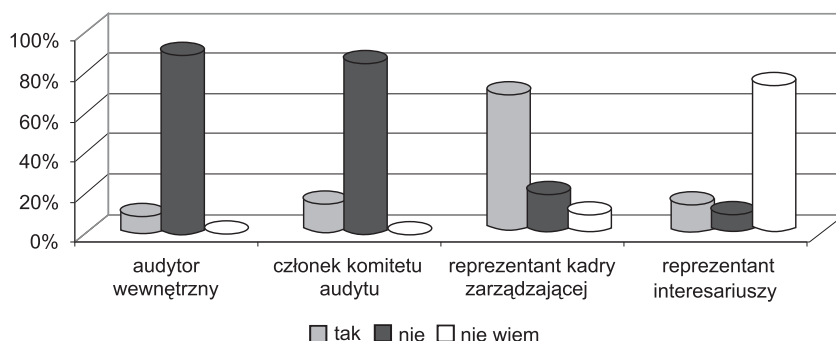
Źródło: opracowanie własne

¹² Ponad 80% w obydwu przypadkach.

¹³ Prawie 70%.

Wypełnianie wymagań kodeksowych w zakresie audytu wewnętrznego

Największe obawy w zakresie wypełniania wymogów kodeksu wyrażają członkowie kadry zarządzającej, audytorzy i członkowie komitetu. Natomiast podobnie jak poprzednio, najsłabiej zorientowani w tym zakresie są interesariusze – aż 75% badanych nie potrafiło sprecyzować swojej opinii w tym zakresie (zob. rysunek 4.13).



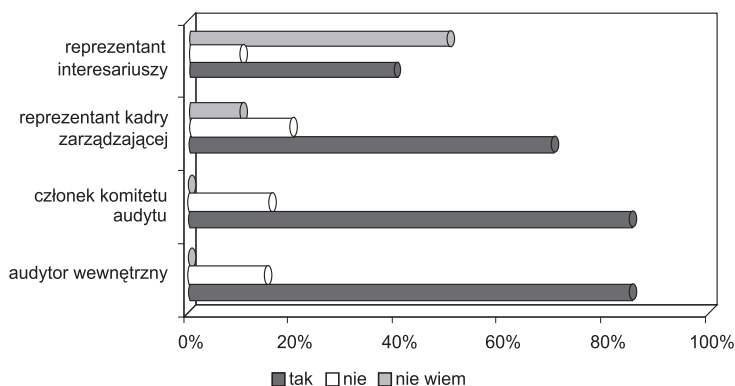
Rysunek 4.13. Czy spółka ma trudności z wypełnianiem wymagań kodeksu w zakresie nadzoru korporacyjnego?

Źródło: opracowanie własne

Wpływ standardów na rolę, jaką pełni audyt wewnętrzny

Jednym z istotnych problemów jest wpływ, jaki wywierają standardy na rolę, jaką pełni audyt wewnętrzny. Spira i Page¹⁴ wskazują, że nadzór korporacyjny wpłynął na wzmocnienie, udoskonalenie i rozszerzenie roli, jaką pełni audyt wewnętrzny. Zostało to również odzwierciedlone w odpowiedzi respondentów badania. Większość ankietowanych, 80% audytorów wewnętrznych i członków komitetów oraz ponad 60% kadry zarządzającej uważa, że standardy nadzoru korporacyjnego zmieniły rolę, jaką pełni audyt wewnętrzny (zob. rysunek 4.14). Interesariusze wyrażają taką samą opinię w prawie 40% udzielonych odpowiedzi, natomiast ponad 50% z nich nie jest zorientowana w tej tematyce.

¹⁴ L.F. Spira, *Ceremonies of Governance: Perspectives on the role of the audit committee*, „Journal of Management and Governance” 1999, t. 3, s. 231–260.



Rysunek 4.14. Czy standardy nadzoru silnie wpływają na rolę, jaką pełni audytor wewnętrzny?

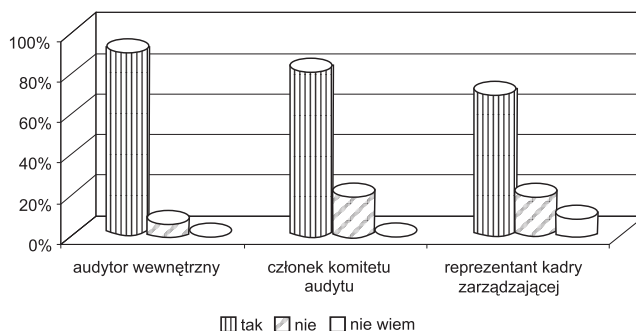
Źródło: opracowanie własne

Można stwierdzić, że audytorzy wewnętrzni i członkowie komitetów audytu są dobrze zorientowani w standardach i uważają, że nie występuje potrzeba ich doskonalenia, czy uzupełnienia. Natomiast interesariusze, jako osoby niezaangażowane bezpośrednio w procesy kontroli i nadzoru, mają bardzo ograniczoną wiedzę w tym zakresie.

Profesjonalizm audytorów wewnętrznych

Kwalifikacje i wiedza

Jednym z istotnych elementów efektywności audytu wewnętrznego jest posiadanie odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania ryzykiem, gdyż audyt wewnętrzny powinien przyczyniać się do lepszego, efektywniejszego i mniej ryzykownego funkcjonowania organizacji. Respondenci badania wskazali, że w większości przypadków osoby zatrudnione w komórkach audytu wewnętrznego posiadają wystarczające kwalifikacje i wiedzę w obszarach zarządzania ryzykiem (zob. rysunek 4.15).

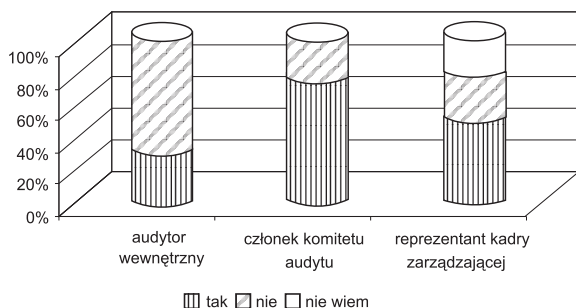


Rysunek 4.15. Czy audytor wewnętrzny posiada wiedzę i doświadczenie niezbędne do działań w zakresie zarządzania ryzykiem?

Źródło: opracowanie własne

Szkolenia i poszerzanie wiedzy

Równie istotna, jak wiedza i doświadczenie, jest możliwość dodatkowych szkoleń i poszerzania wiedzy. Audytorzy wewnętrzni podkreślają, że nie mają sposobności poszerzania swojej wiedzy i doskonalenia umiejętności. Tylko 30% ankietowanych jest zadowolonych z obecnego stanu rzeczy, natomiast 70% uważa, że oferowane szkolenia nie są wystarczające (zob. rysunek 4.16). Członkowie komitetu, jak również kadra zarządzająca, nie popierają tych stwierdzeń. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że to pytanie, podobnie jak następne, nie zostało skierowane do interesariuszy, ponieważ stwierdzono, że nie są oni wystarczająco zorientowani w tej tematyce.

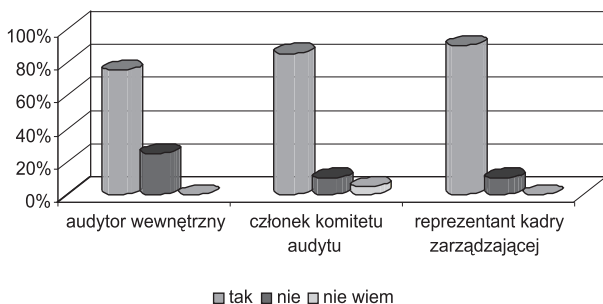


Rysunek 4.16. Czy audytorzy wewnętrzni mają zapewnione szkolenia i doksztalcenie?

Źródło: opracowanie własne

Zabezpieczenie finansowe dla komórki audytu wewnętrznego

Efektywne funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego nie jest możliwe bez zabezpieczenia odpowiednich środków. Na uwagę zasługuje fakt, że prawie wszyscy ankietowani podkreślają, iż nastąpiła alokacja odpowiednich środków niezbędnych do sprawnego i efektywnego funkcjonowania komórek audytu wewnętrznego (zob. rysunek 4.17).



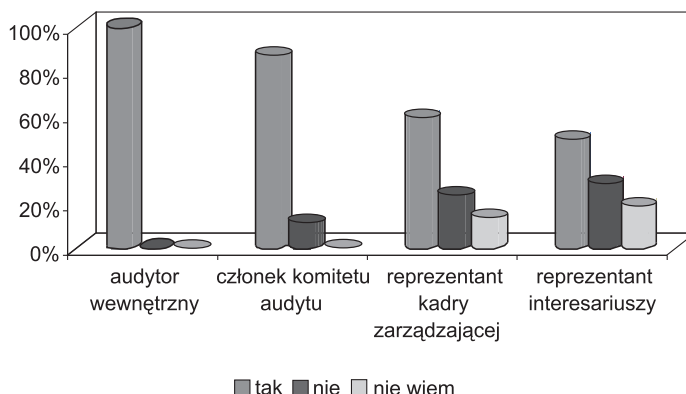
Rysunek 4.17. Czy komórka audytu wewnętrznego posiada wystarczającą ilość środków na prowadzenie swoich działań?

Źródło: opracowanie własne

Audyty a wartość dodana

Wiele publikacji, jak również sama definicja audytu wewnętrznego, wskazuje na konieczność generowania przez audyt wewnętrzny wartości dodanej. Przeprowadzone w 2005 roku przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (IIA) badania¹⁵ wskazują, że nie ma jednolitych formalnych metod pomiaru wartości dodanej. Niektóre jednostki mierzą ją poprzez poziom satysfakcji klienta, inne przez obniżenie kosztów ryzyka, jeszcze inne przez poprawę wyników osiągniętych przez organizację. Na uwagę zasługuje fakt, że 26% badanych organizacji nie posiada żadnych metod pomiaru, co oznacza, iż nie badają one w ogóle działań, do których została powołana komórka audytu wewnętrznego, a przez to nie są w stanie wykorzystywać wszystkich jej atutów.

Badania przeprowadzone na wybranej próbie wskazują, że większość respondentów dostrzega korzyści, jakie płyną z posiadania audytu wewnętrznego (zob. rysunek 4.18), jednakże nie potrafią oni dokładnie sprecyzować metod czy też przejawów kreowania wartości dodanej.



Rysunek 4.18. Czy audyt wewnętrzny kreuje wartość dodaną dla przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne

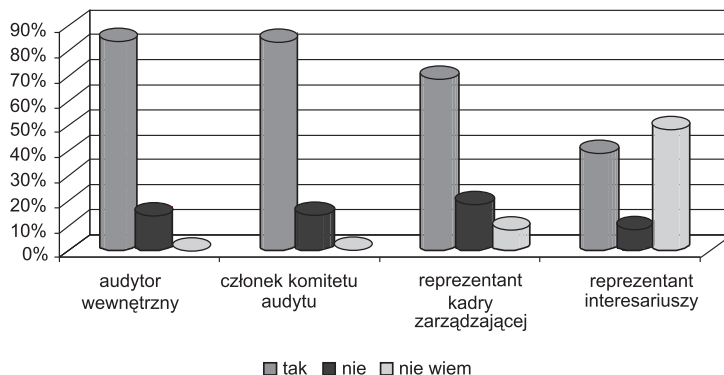
Relacje pomiędzy audytem wewnętrznym a zewnętrznym

Jak już wcześniej wspomniano¹⁶, audyt wewnętrzny powinien przyczyniać się do lepszych relacji pomiędzy spółką a biegłym rewidentem. Audytorzy wewnętrzni (85%), jak również członkowie komitetu audytu (85%) i kadra zarządzająca (70%), wskazują na polepszenie komunikacji oraz lepszą jakość współpracy z audytorem zewnętrznym na skutek funkcjonowania komórek audytu wewnętrznego (zob. rysunek 4.19). Mimo że reprezentanci interesariuszy również przychylają się do tej opinii (40%), to jednak,

¹⁵ *Internal Audit 2005: a survey of current practice in Ireland*, Institute of Internal Auditors, July 2005, <http://www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=055DABEC-24A8-4734-B48114141D3BD68C> (12 July 2007).

¹⁶ Zob. podrozdział 2.2.

podobnie jak w poprzednich kwestiach, znacząca ich ilość (50%) nie ma zdania w tej sprawie. Najprawdopodobniej jest to spowodowane brakiem znajomości tej tematyki.

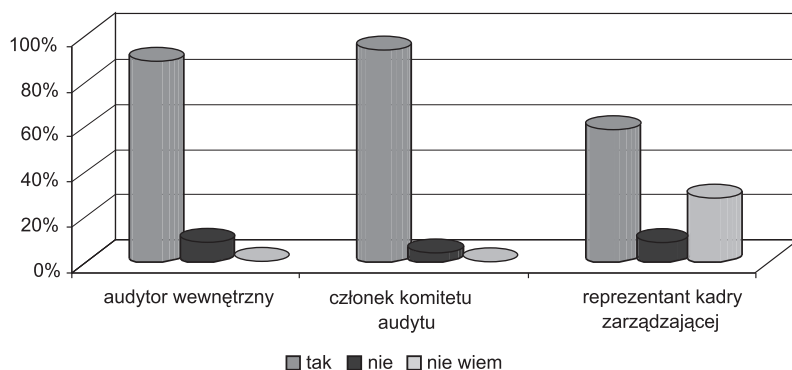


Rysunek 4.19. Czy audyt wewnętrzny przyczynia się do lepszej komunikacji i współpracy pomiędzy spółką a biegłym rewidentem?

Źródło: opracowanie własne

Komitet audytu a komórka audytu wewnętrznego

W kodeksie dobrych praktyk jest wymóg, aby komórka audytu przedkładała swoje raporty bezpośrednio komitetowi audytu – ma to zapewnić niezależność, obiektywność i efektywność procesów audytu wewnętrznego¹⁷. W badanych spółkach obowiązuje zasada bezpośredniej relacji między komitetem audytu, a komórkami audytu wewnętrznego (zob. rysunek 4.20).



Rysunek 4.20. Czy komórka audytu wewnętrznego raportuje bezpośrednio do komitetu audytu?

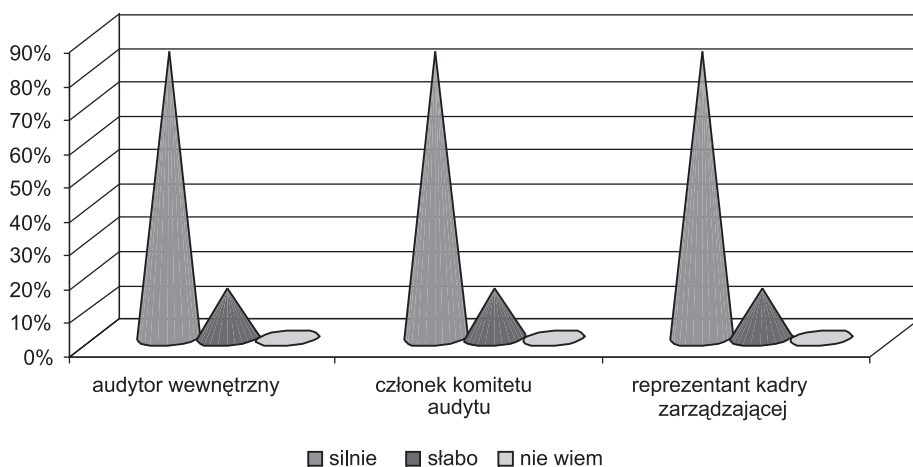
Źródło: opracowanie własne

¹⁷ *Smith Report – Audit committees...*

Niezależność komórki audytu wewnętrznego

Jak już wcześniej wspomniano, niezależność komórki audytu jest kluczowym warunkiem jej sprawnego działania. Badania przeprowadzone przez Instytut Audytorów Wewnętrznych¹⁸ wskazały na różnice w zakresie podległości komórek audytu wewnętrznego. Mimo iż w większości przypadków (80%) komórka audytu była w pełni niezależna i odpowiadała za swoje działania tylko przed komitetem audytu, zdarzały się jednak przypadki, że podlegała ona prezesowi zarządu, czy też dyrektorowi finansowemu (zob. rysunek 4.21). Taka podległość poddawała w wątpliwość działania audytorów wewnętrznych.

Przeprowadzone badania wskazują, że większość ankietowanych (85%) zgodnie stwierdziła, iż komórki audytu wewnętrznego funkcjonujące w ich jednostkach są w pełni niezależne i posiadają niezbędne kompetencje do efektywnego i sprawnego funkcjonowania.



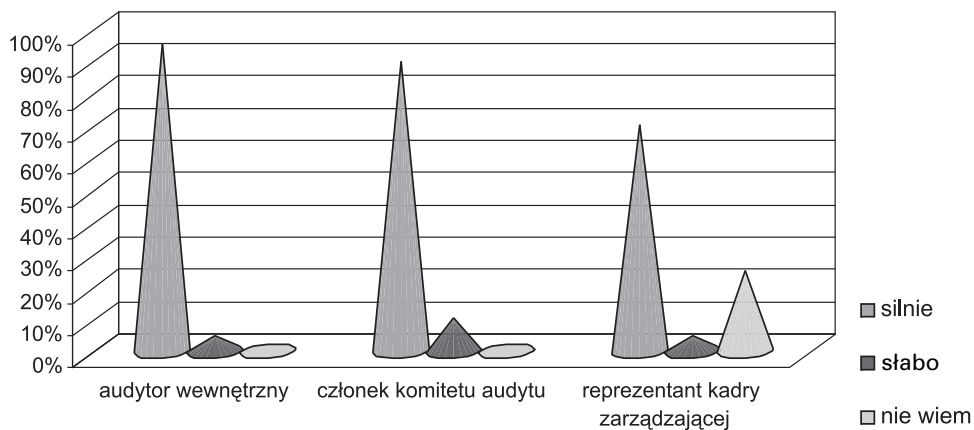
Rysunek 4.21. Czy komórka audytu jest w pełni niezależna i posiada kompetencje do wypełniania swoich obowiązków?

Źródło: opracowanie własne

Audyt wewnętrzny a kontrola wewnętrzna

Jednym z elementów przyczyniających się do sprawniejszego funkcjonowania organizacji i zmniejszenia ryzyka działalności jest sprawnie funkcjonujący system kontroli wewnętrznej. Audyt wewnętrzny powinien monitorować efektywność tego systemu. W badanych jednostkach w większości przypadków komórki audytu silnie monitorują efektywność komórek kontroli wewnętrznej (zob. rysunek 4.22).

¹⁸ *Internal Audit 2005: a survey of current practice in Ireland.*

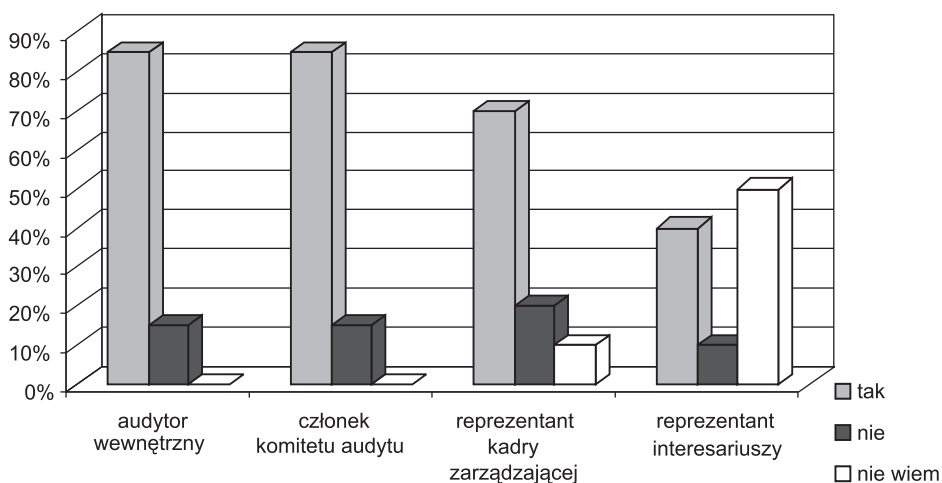


Rysunek 4.22. Czy audyt wewnętrzny monitoruje efektywność systemu kontroli wewnętrznej?

Źródło: opracowanie własne

Wdrażanie zaleceń audytorów wewnętrznych

Funkcjonowanie audytu wewnętrznego ma na celu wspieranie działań kadry zarządzającej. Kreuje ono tylko wtedy wartość dodaną, gdy kadra zarządzająca wdraża zalecenia audytorów wewnętrznych. Należy podkreślić, że w badanych spółkach kadra zarządzająca wprowadza zalecenia audytorów wewnętrznych (zob. rysunek 4.23).

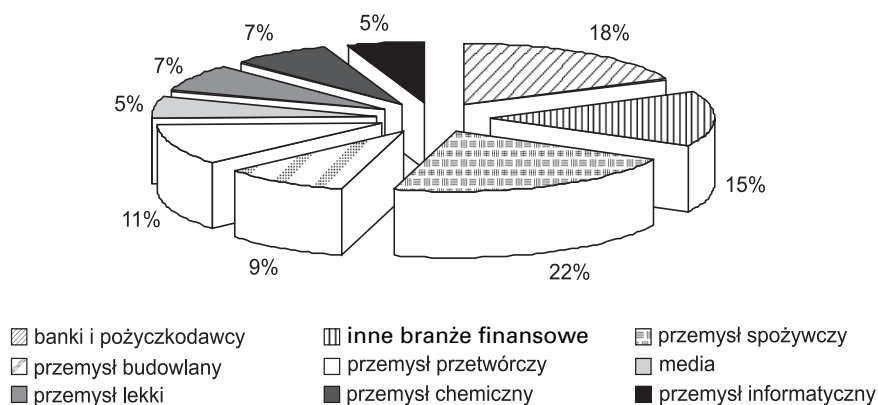


Rysunek 4.23. Wdrażanie zaleceń audytu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne

4.3. Analiza jakościowa raportów rocznych spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych

Początkowo zdecydowano poddać badaniu sto piętnaście spółek notowanych na rynku podstawowym Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Jednakże wstępna analiza wykazała, że niektóre spółki w wybranej próbie nie mają komitetu audytu (zob. tabela 3.2). Spółki te zostały wykluczone z analizy. Dlatego dalsze rozważania odnoszą się jedynie do pięćdziesięciu pięciu spółek, które posiadają komitet audytu. Strukturę sektorową spółek przedstawia rysunek 4.24.



Rysunek 4.24. Struktura badania

Źródło: opracowanie własne

Istnienie komitetu audytu

Nowy kodeks dobrych praktyk z 2007 r. wymaga, aby spółki powołały komitet audytu. W ramach rady nadzorczej powinien funkcjonować co najmniej jeden komitet audytu¹⁹. W jego skład powinien wchodzić przynajmniej jeden członek niezależny od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką, posiadający kompetencje w dziedzinie rachunkowości i finansów. W spółkach, w których rada nadzorcza składa się z minimalnej, wymaganej przez prawo, liczby członków, zadania komitetu mogą być wykonywane przez radę nadzorczą. Gdy spółki tego nie robią, powinny podobnie jak spółki brytyjskie, wytłumaczyć, dlaczego tak się stało. Niektóre spółki jako powód podają brak wypełniania zasady 6, dotyczącej powoływania w skład rady nadzorczej dyrektorów niezależnych²⁰. Przykładowo BBI Capital stwierdza, że „regu-

¹⁹ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, Załącznik do uchwały nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 roku, cz. III, pkt. 7.

²⁰ Co najmniej dwóch.

lamin spółki nie przewiduje tworzenia dodatkowych komitetów, zaś decyzje podejmowane są kolegialnie przez wszystkich członków rady²¹.

Inne przykładowo stwierdzają: „spółka stoi na stanowisku, iż wyodrębnienie w składzie rady nadzorczej komitetu nie znajduje uzasadnienia”. Niektóre instytucje, np. Bank BPH, poza komitetem audytu posiadają także komitety wynagrodzeń, ryzyka i inwestycji. Inne, ze względu na miejsce rejestracji firmy, mają bardzo szczegółowe informacje w zakresie działań komitetu. Przykładowo spółka Atlas, która jest zarejestrowana na wyspie Guernsey, posiada bardzo szczegółowe wyjaśnienia dotyczące komitetu audytu. Bardzo ciekawym przypadkiem jest Agora, która również podaje bardzo szczegółowe regulacje dotyczące tych kwestii. W swoim raporcie spółka stwierdza: „W ramach Rady Nadzorczej działają dwie komisje stałe: Komisja ds. Audytu oraz Komisja ds. Osobowych i Wynagrodzeń. Członkowie Komisji Rady Nadzorczej są powoływani i mogą być w każdym czasie odwołani przez Radę Nadzorczą spośród jej członków. Na dzień przedstawienia niniejszego Raportu skład komisji kształtuje się w następujący sposób: (i) Komisja ds. Audytu: Tomasz Sielicki, Bruce Rabb, Sandford Schwartz; (ii) Komisja ds. Osobowych i Wynagrodzeń: Tomasz Sielicki, Sandford Schwartz, Andrzej Szlęzak, Sławomir Sikora.

Zadaniem Komisji ds. Audytu jest nadzorowanie Zarządu w zakresie: stosowania się do właściwych przepisów prawa i innych regulacji; przygotowania informacji finansowych przez Spółkę (w szczególności w odniesieniu do wyboru zasad polityki księgowej, stosowania i oceny skutków nowych przepisów, informacji o sposobie traktowania w rocznych sprawozdaniach szacowanych pozycji, prognoz, pracy zewnętrznych audytorów itd.); stosowania się do zaleceń i spostrzeżeń Audytora; relacji z Audytorem, w szczególności w odniesieniu do jego niezależności i wynagrodzenia; doradzania Radzie Nadzorczej w zakresie wyboru Audytora; przeglądania sprawozdań rocznych i półrocznych Spółki przed posiedzeniami Rady Nadzorczej w obecności Zarządu, na których powyższe sprawozdania są omawiane. Posiedzenia Komisji ds. Audytu odbywają się nie rzadziej niż dwa razy w roku, przy czym dopuszczalne jest odbywanie posiedzeń tak często, jak będzie to niezbędne dla jej właściwego funkcjonowania”.

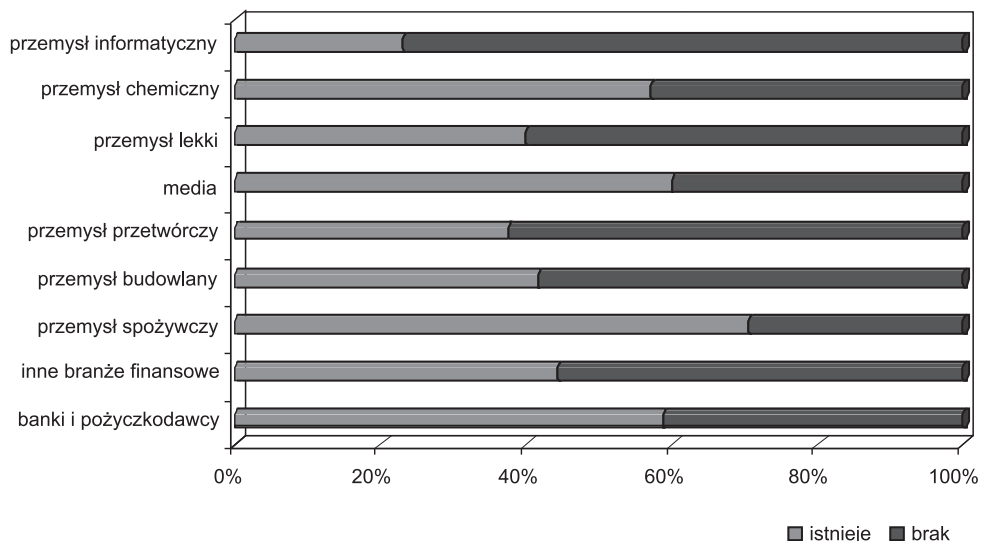
Inne, jak na przykład CAM Media, w swoim rocznym raporcie stwierdzają: „Spółka zamierza stosować wszystkie zasady Ładu Korporacyjnego, o których mowa w dokumencie *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*. Raport o stosowaniu tych zasad zostanie przedstawiony w terminie publikacji raportu rocznego spółki²² Doświadczenie wskazuje, że zazwyczaj banki, ubezpieczyciele i spółki finansowe posiadają komitet audytu. Jest to spowodowane specyfiką działalności tych podmiotów gospodarczych. Jednakże w wybranej do badania próbie ponad 40% banków, ubezpieczycieli i instytucji finansowych nie posiadało komitetu audytu.

W niektórych sektorach (np. w sektorze informatycznym) aż 75% spółek nie stosuje regulacji w zakresie komitetu. W większości przypadków tłumaczeniem jest brak spójności tego rozwiązania z rozwiązaniami przewidzianymi w statucie spółki. Najlepiej sytuacja przedstawia się w przemyśle przetwórczym – 70% spółek posiada

²¹ BBC – strona internetowa.

²² Do tej pory raportu tego brak.

komitet audytu, chemicznym – około 60%, i w mediach – około 60%. W pozostałych sektorach najczęściej ponad połowa badanych spółek nie posiadała komitetu audytu (zob. rysunek 4.25).



Rysunek 4.25. Istnienie komitetu audytu

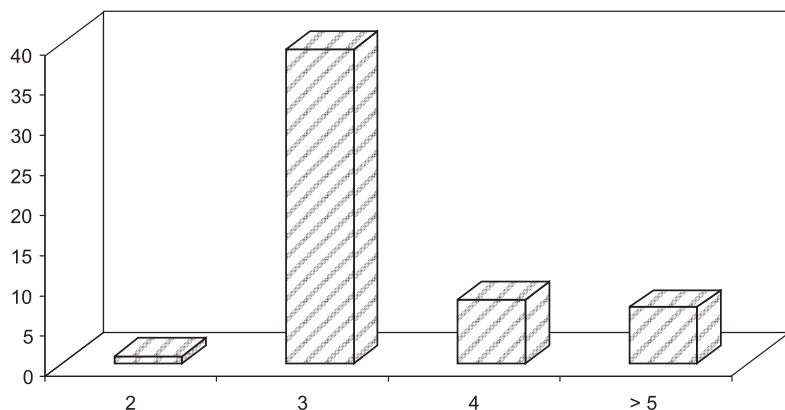
Źródło: opracowanie własne

Liczebność Komitetu Audytu

Kodeks dobrych praktyk nie określa liczebności komitetu audytu, stwierdza natomiast, że „w skład komitetu powinien wchodzić co najmniej jeden członek niezależny od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką”²³.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż w większości spółek (71%) komitet audytu liczy trzech członków (zob. rysunek 4.26). Jednakże zdarzają się komitety złożone z dwóch, tak jak w przypadku Elektrobudowy S.A., czy też pięciu członków, jak w KGHM. Średnia ważona ilości osób wchodzących w skład komitetu to 3,4, co jest zbliżone do wyniku, jaki osiągnęły spółki brytyjskie: 3,8.

²³ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW.*



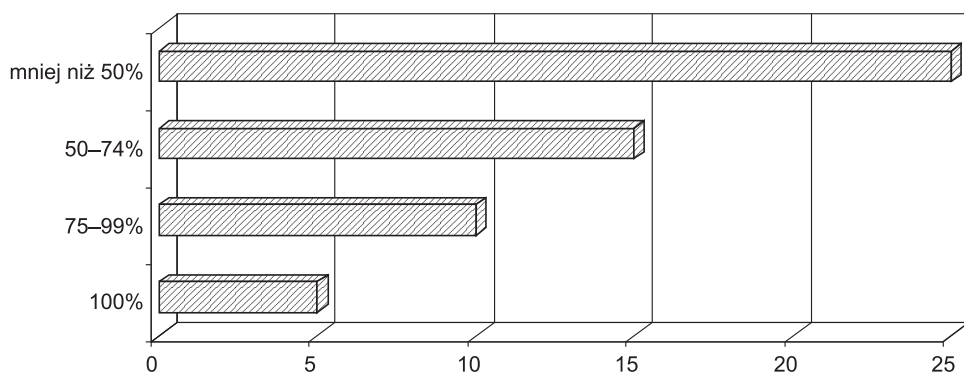
Rysunek 4.26. Liczebność komitetu audytu

Źródło: opracowanie własne

Niezależność komitetów audytu

Jak już wcześniej wspomniano, punkt 7 części III Kodeksu Dobrych Praktyk GPW stwierdza, że co najmniej jeden z członków komitetu powinien być niezależny.

Jak pokazują przeprowadzone badania (zob. rysunek 4.27), wszystkie spółki przestrzegały wymogów kodeksu. Niektóre z nich, jak KGHM, posiadały trzech niezależnych członków, a komitet składał się z pięciu osób. Ponadto przykładowo Cinema City i Capital Partners podają dokładną specyfikację osób wchodzących w skład komitetu. Podobna sytuacja jest w przypadku spółki Agora²⁴.



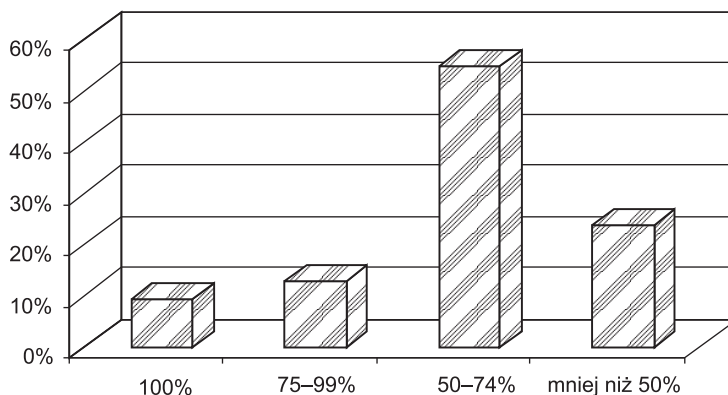
Rysunek 4.27. Niezależność komitetu audytu

Źródło: opracowanie własne

²⁴ Zob. wcześniejszy cytat dotyczący spółki Atlas.

Wiedza z zakresu finansów i rachunkowości

Podobnie jak Raport Smitha zaleca, aby członkowie komitetu posiadali wiedzę i doświadczenie z zakresu finansów i rachunkowości, tak też polski kodeks dobrych praktyk nakazuje, że „w skład komitetu powinien wchodzić co najmniej jeden członek (...) posiadający kompetencje w dziedzinie rachunkowości i finansów”²⁵. Przeprowadzone badania wskazują, że wszystkie spółki spełniają wymagania kodeksu i przynajmniej jeden z członków komitetu ma wiedzę z zakresu finansów i rachunkowości (zob. rysunek 4.28). W większości przypadków ponad połowa członków komitetu audytu dysponuje wymaganą wiedzą i kwalifikacjami.



Rysunek 4.28. Udział osób posiadających wymaganą wiedzę i doświadczenie

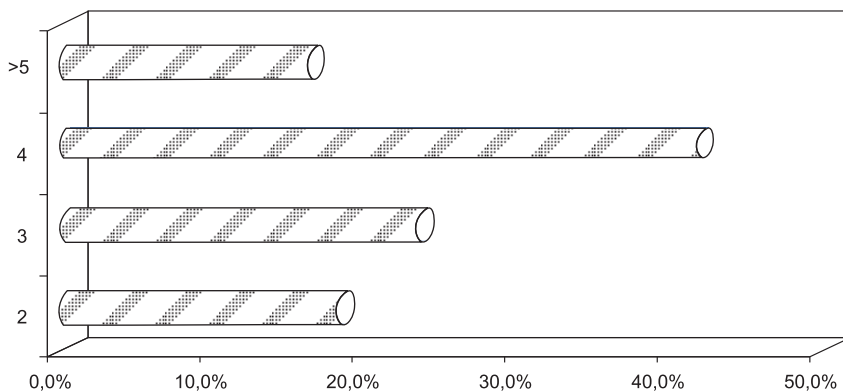
Źródło: opracowanie własne

Częstotliwość odbywania posiedzeń

Częstotliwość odbywania posiedzeń przez komitet audytu jest uzależniona od potrzeb i zadań, jakie ma on do wykonania. Najczęściej uważa się, że posiedzenia powinny odbywać się nie rzadziej, niż trzy razy do roku. Jednakże spółki stosują w tej kwestii zróżnicowane podejście. Przykładowo spółka Agora stwierdza: „Posiedzenia Komisji ds. Audytu odbywają się nie rzadziej, niż dwa razy w roku, przy czym dopuszczalne jest odbywanie posiedzeń tak często, jak będzie to niezbędne dla jej właściwego funkcjonowania”²⁶. Jak wskazuje przeprowadzona analiza, najczęściej komitet spotyka się cztery razy w roku, a średnia częstotliwość to 3,64 spotkania na rok (zob. rysunek 4.29). Wydaje się, że taka częstotliwość spotkań pozwala na sprawne wykonywanie zadań nałożonych na komitet.

²⁵ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW.*

²⁶ Raport Roczny spółki Agora.



Rysunek 4.29. Ilość posiedzeń w ciągu roku

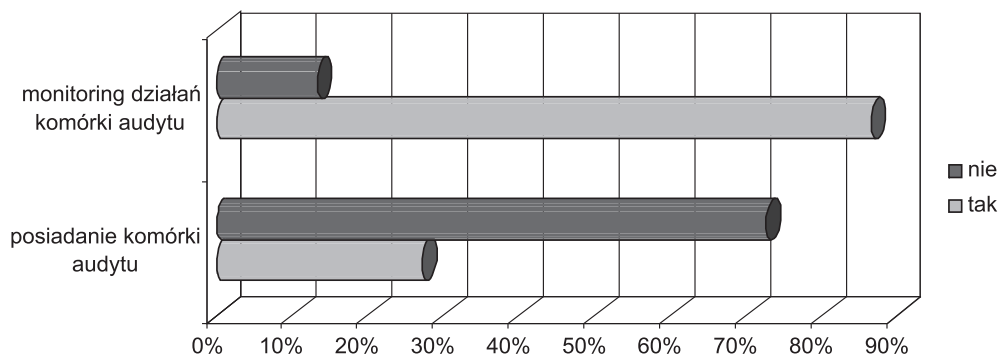
Źródło: opracowanie własne

Komórka audytu wewnętrznego w spółce

Jak już wcześniej wspomniano, ustanowienie i sprawne funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego jest istotnym elementem efektywnego systemu nadzoru korporacyjnego. Spółka powinna powołać taką komórkę, a komitet audytu winien sprawować nad nią nadzór. Tylko około 30% badanych spółek ma w swych strukturach komórkę audytu wewnętrznego (zob. rysunek 4.30). Może to świadczyć o niezrozumieniu roli, jaką pełnią komórki audytu wewnętrznego w efektywnym sprawowaniu nadzoru korporacyjnego. Jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, że 90% jednostek, które posiadają komórki audytu wewnętrznego, poddaje je regularnemu monitoringowi przez komitet audytu.

Niektóre spółki, przykładowo Bank BPH, bardzo precyzyjnie określają zadania, jakie pełni komitet audytu w stosunku do komórki audytu wewnętrznego. W swoich sprawozdaniach stwierdzają one między innymi: „Zadaniami Komitetu Audytu (...) są w szczególności (...) zapewnienie skuteczności funkcjonowania kontroli wewnętrznej poprzez wydawanie rekomendacji Radzie Nadzorczej w zakresie:

- wyboru lub zwolnienia Dyrektora Departamentu Audytu Wewnętrznego,
- poziomu zatrudnienia w Departamencie Audytu Wewnętrznego,
- poziomu wynagrodzeń wszystkich członków Departamentu Audytu Wewnętrznego,
- strategicznych (trzyletnich) i operacyjnych (rocznych) planów audytów wewnętrznych”.

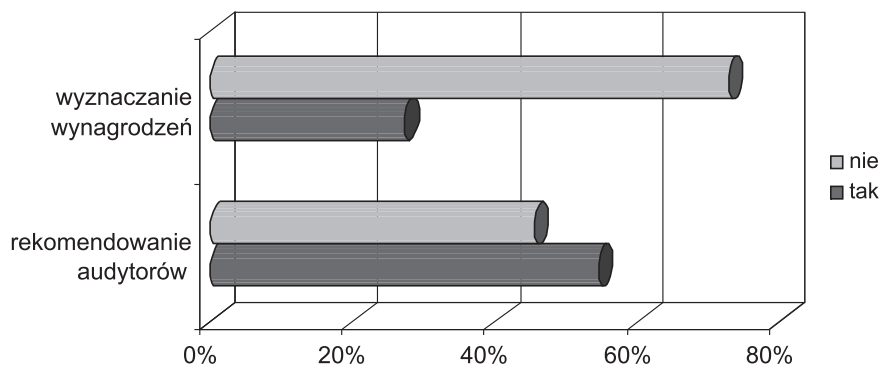


Rysunek 4.30. Funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne

Rola komitetu audytu w wyborze audytorów zewnętrznych

W 55% badanych firm komitet audytu bierze aktywny udział w procesie wyboru audytorów zewnętrznych, co jest znacznym krokiem w kierunku poprawy nadzoru korporacyjnego. Jednakże zastanawia fakt, że tylko w 27% badanych jednostek komitet audytu jest zaangażowany w ustalanie wynagrodzeń biegłych rewidentów (zob. rysunek 4.31). Zmusza to do refleksji nad nieprawidłowością tego procesu. Aby zapewnić niezależność i obiektywność wyboru oraz wynagradzania audytorów zewnętrznych, proces opiniowania tych działań powinien w całości spoczywać na Komitecie audytu.



Rysunek 4.31. Komitet audytu a audytor zewnętrzny

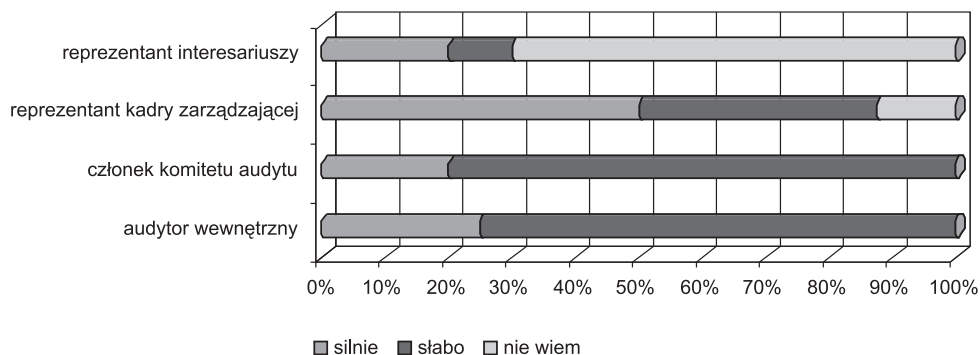
Źródło: opracowanie własne

4.4. Badania ankietowe przeprowadzone w spółkach polskich

Ta część badań przeprowadzona została w oparciu o wywiady, których adresatami byli audytorzy wewnętrzni, członkowie komitetu audytu, wyższa kadra zarządzająca oraz reprezentanci interesariuszy. Przeprowadzono 125 wywiadów.

Kodeks dobrych praktyk a definicja roli audytu wewnętrznego

Wszystkie cztery grupy ankietowanych wskazują, że standardy nadzoru korporacyjnego słabo definiują rolę audytu wewnętrznego. Kodeks dobrych praktyk nieprecyzyjnie wskazuje na rolę, zakres i funkcje, jakie pełni audyt. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż ponad 70% ankietowanych interesariuszy nie dysponuje wiedzą na ten temat (zob. rysunek 4.32). Audytorzy wewnętrzni i członkowie komitetów audytu uważają, że regulacje nie są wystarczająco silne. Jest to sytuacja odwrotna niż w spółkach brytyjskich – w Wielkiej Brytanii regulacje w zakresie audytu wewnętrznego są bardziej precyzyjne. Jednocześnie kraj ten ma dłuższą tradycję, jeśli chodzi o funkcjonowanie komórek audytu wewnętrznego w podmiotach gospodarczych.



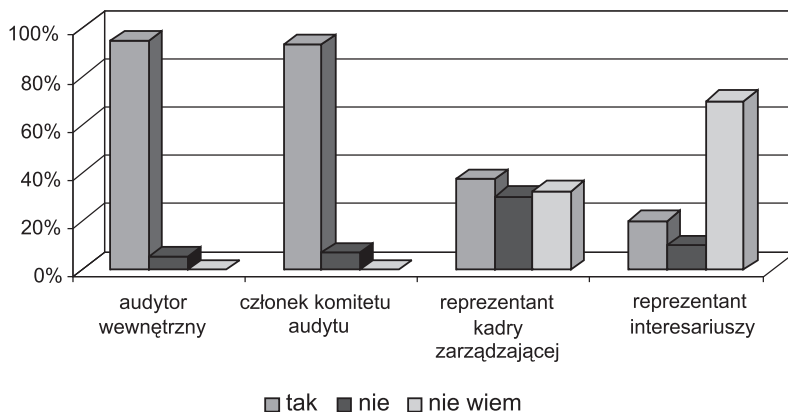
Rysunek 4.32. Jak standardy nadzoru korporacyjnego definiują rolę audytu wewnętrznego?

Źródło: opracowanie własne

Jakość standardów w odniesieniu do audytu wewnętrznego

Wszyscy badani podkreślają, że istnieje konieczność przygotowania bardziej szczegółowych regulacji w zakresie funkcjonowania komórek audytu wewnętrznego. Wskazują na to zwłaszcza audytorzy wewnętrzni (95% badanych) i członkowie komitetu audytu (93% badanych), co prezentuje rysunek 4.33.

Podobnie jak poprzednio, najsłabiej zorientowani w tym zakresie są interesariusze, aż 70% badanych nie potrafiło sprecyzować swojej opinii w tym względzie.



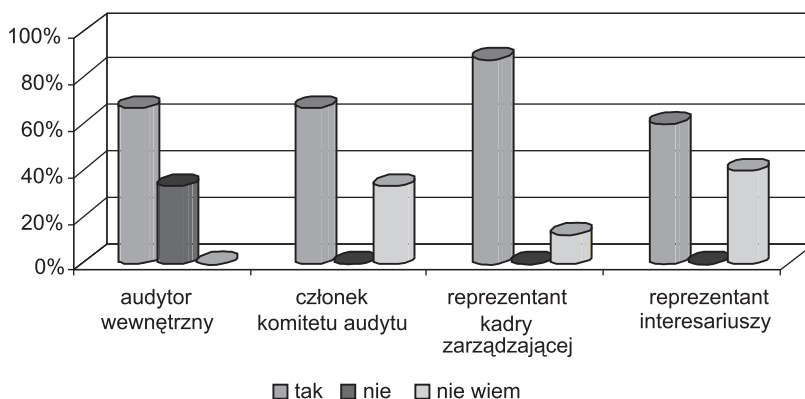
Rysunek 4.33. Czy istnieje konieczność wprowadzenia bardziej szczegółowych standardów nadzoru korporacyjnego w obszarze audytu wewnętrznego?

Źródło: opracowanie własne

Profesjonalizm audytorów wewnętrznych

Kwalifikacje i wiedza

Jak podkreślają standardy audytu wewnętrznego, by efektywnie wypełniać swe zadania, audytorzy powinni posiadać odpowiednią wiedzę z zakresu zarządzania ryzykiem, ponieważ audyt wewnętrzny ma przyczyniać się do minimalizacji ryzyka działania podmiotu gospodarczego. Respondenci badania wskazali, że w większości przypadków osoby zatrudnione w komórkach audytu wewnętrznego mają wystarczające kwalifikacje i wiedzę w obszarach zarządzania ryzykiem (zob. rysunek 4.34).

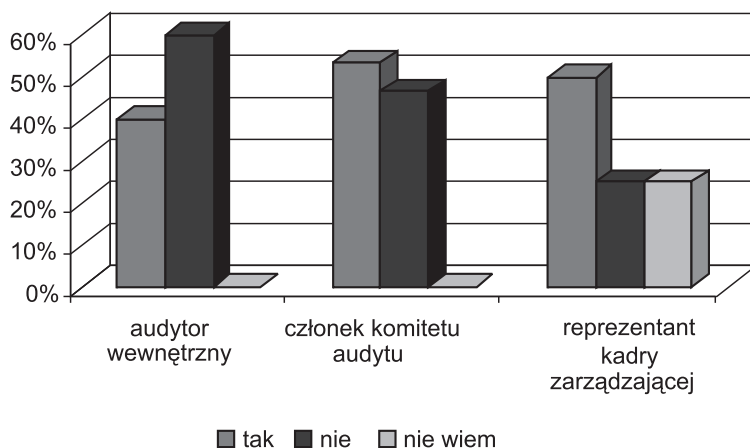


Rysunek 4.34. Czy audytor wewnętrzny powinien posiadać wiedzę i doświadczenie niezbędne do działań w zakresie zarządzania ryzykiem?

Źródło: opracowanie własne

Szkolenia i poszerzanie wiedzy

Jak wcześniej wspomniano, równie istotna jak wiedza i doświadczenie, jest możliwość dodatkowych szkoleń i poszerzania wiedzy. Audytorzy wewnętrzni podkreślają, że nie mają wystarczającego dostępu do poszerzania swej wiedzy i doskonalenia umiejętności. Mniej niż 40% ankietowanych jest zadowolonych z obecnego stanu rzeczy i uważa, że oferowane szkolenia są wystarczające (zob. rysunek 4.35). Członkowie komitetu, jak również kadra zarządzająca, popierają te stwierdzenia. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że to pytanie, jak i następne, nie zostały skierowane do interesariuszy, ponieważ stwierdzono, iż nie są oni wystarczająco zorientowani w tej tematyce.

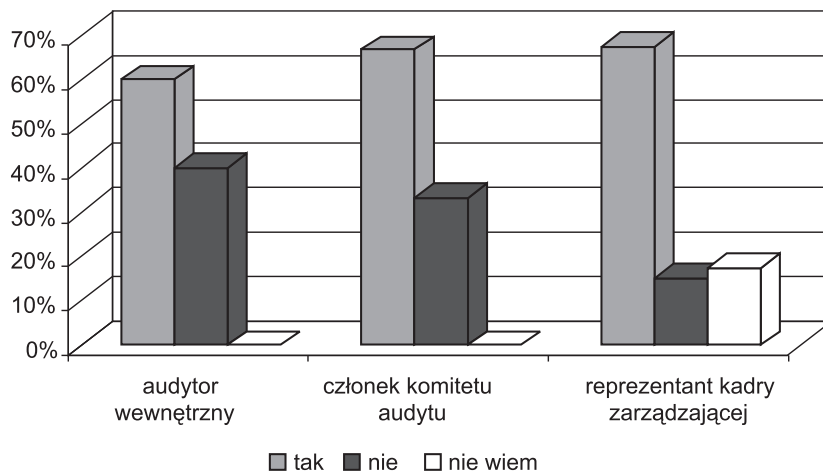


Rysunek 4.35. Czy audytorzy wewnętrzni mają zapewnione szkolenia i możliwość poszerzania swoich kwalifikacji?

Źródło: opracowanie własne

Zabezpieczenie finansowe dla komórki audytu wewnętrznego

Efektywne funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego nie jest możliwe bez zabezpieczenia odpowiednich środków. Wszystkie ankietowane grupy wskazują konieczność przeznaczania środków na działalność audytu wewnętrznego, jednakże w wielu przypadkach są one niewystarczające. Wiadome jest, że pojawienie się nowego elementu w strukturze spółki wymaga dodatkowych nakładów i czasu, dlatego też należy przypuszczać, że w przyszłości sytuacja ta poprawi się i nastąpi alokacja odpowiednich środków, niezbędnych do sprawnego i efektywnego funkcjonowania komórek audytu wewnętrznego (zob. rysunek 4.36).

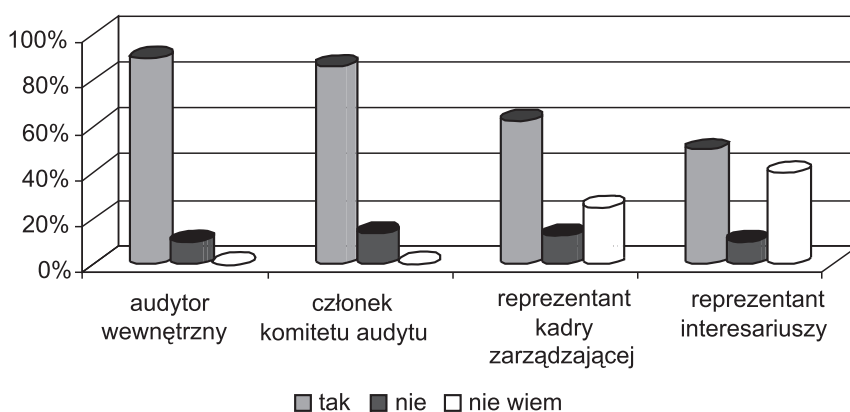


Rysunek 4.36. Zabezpieczenie finansowe komórki audytu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne

Audyty wewnętrzny a efektywność organizacji

Jak już wspomniano, jednym z podstawowych założeń wdrożenia audytu wewnętrznego jest wzmocnienie efektywności organizacji. Zarówno audytorzy wewnętrzni (90%), członkowie komitetu audytu (87%), jak i kadra zarządzająca są zdania, iż funkcjonowanie w ramach organizacji komórek audytu wewnętrznego w znacznym stopniu przyczynia się do lepszego funkcjonowania organizacji (zob. rysunek 4.37).

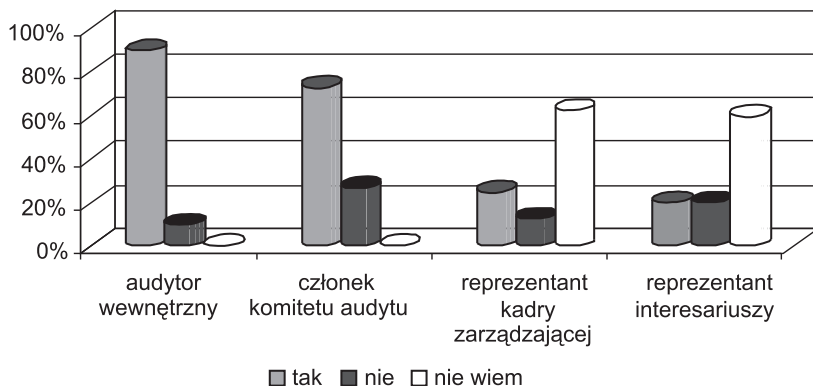


Rysunek 4.37. Czy audyt wewnętrzny przyczynia się do większej efektywności organizacji?

Źródło: opracowanie własne

Audyt a wartości dodana

Badania przeprowadzone na wybranej próbce wskazują, że tylko audytorzy wewnętrzni i członkowie komitetu audytu dostrzegają korzyści, jakie płyną z funkcjonowania komórek audytu wewnętrznego (zob. rysunek 4.38). Wydaje się natomiast, że kadra zarządzająca i interesariusze nie mają wystarczającej wiedzy w tym zakresie i nie są w stanie jasno określić korzyści, jakie przynosi funkcjonowanie tych komórek.



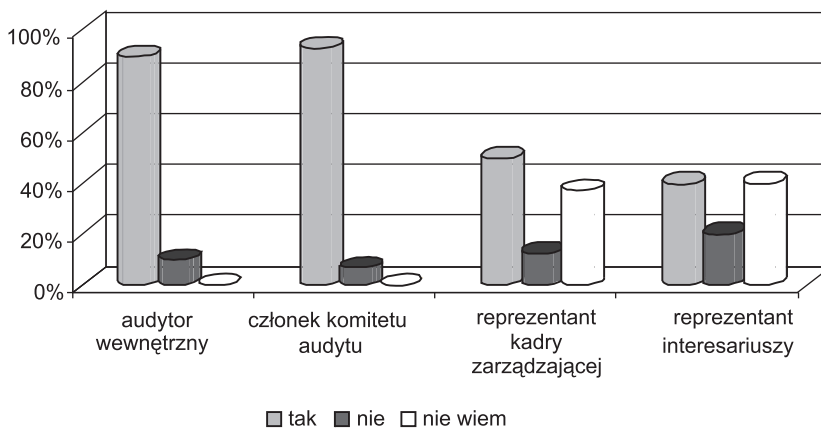
Rysunek 4.38. Czy audyt wewnętrzny kreuje wartość dodaną dla przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne

Audyt wewnętrzny a efektywność organizacji

Jak już wcześniej wspomniano²⁷, audyt wewnętrzny powinien przyczyniać się do lepszych relacji pomiędzy spółką a biegłym rewidentem. Wszystkie badane grupy: audytorzy wewnętrzni (90%), członkowie komitetu audytu (93%), kadra zarządzająca (70%), jak również interesariusze (40%), wskazują na polepszenie komunikacji oraz jakości współpracy z audytorem wewnętrznym na skutek funkcjonowania procesów audytu wewnętrznego. Niepokojący jest jednak fakt, że prawie 40% kadry zarządzającej i reprezentantów interesariuszy nie ma zdania w tej sprawie. Najprawdopodobniej jest to spowodowane brakiem znajomości tej tematyki (zob. rysunek 4.39).

²⁷ Zob. Rozdział 2.

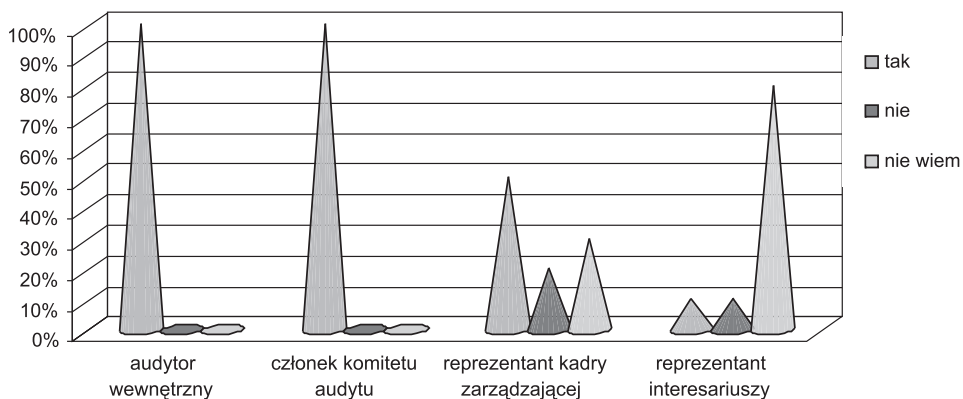


Rysunek 4.39. Czy audyt wewnętrzny przyczynia się do lepszej komunikacji i współpracy pomiędzy spółką a biegłym rewidentem?

Źródło: opracowanie własne

Audyty wewnętrzne a kontrola wewnętrzna

Jak poprzednio wskazano, sprawnie funkcjonujący system kontroli wewnętrznej jest jednym z elementów przyczyniających się do sprawniejszego funkcjonowania organizacji i zmniejszenia ryzyka działalności, audyt wewnętrzny natomiast powinien monitorować efektywność tego systemu. W badanych jednostkach w większości przypadków komórki audytu monitorują efektywność komórek kontroli wewnętrznej. Brak dostępu interesariuszy do istotnych informacji wewnętrznych sprawił, że w 80% przypadków wskazali oni odpowiedź obojętną (zob. rysunek 4.40).

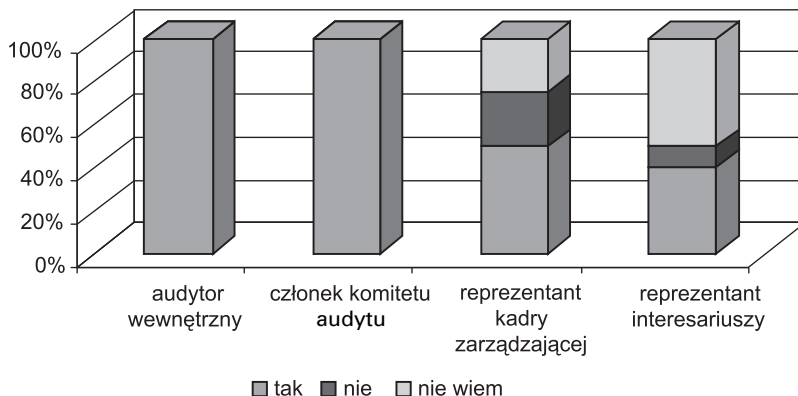


Rysunek 4.40. Czy audyt wewnętrzny monitoruje efektywność systemu kontroli wewnętrznej?

Źródło: opracowanie własne

Audyt wewnętrzny a minimalizacja ryzyka

Każde przedsiębiorstwo pragnie zminimalizować ryzyko działania organizacji. Wraz z wprowadzaniem nowych rozwiązań potrzebne są dodatkowe nakłady, nie tylko finansowe. Funkcjonowanie audytu wewnętrznego ma na celu wspieranie działań kadry zarządzającej; kreuje ono tylko wtedy wartość dodaną, gdy kadra zarządzająca wdraża zalecenia audytorów wewnętrznych. Należy podkreślić, że w badanych spółkach kadra zarządzająca wykonuje zalecenia audytorów wewnętrznych (zob. rysunek 4.41).



Rysunek 4.41. Czy audyt wewnętrzny przyczynia się do zminimalizowania ryzyka działalności organizacji?

Źródło: opracowanie własne

ZAKOŃCZENIE

Prowadzenie działalności na coraz większą skalę, budowa skomplikowanych struktur gospodarczych oraz konieczność zaspokojenia potrzeb zróżnicowanych grup interesariuszy sprawiają, że efektywne zarządzanie podmiotami gospodarczymi staje się coraz trudniejsze. Jak pokazuje analiza literatury przedmiotu, coraz większe nadzieje pokłada się w systemie nadzoru korporacyjnego. Jednocześnie zróżnicowanie systemów ekonomicznych, finansowych, politycznych oraz uwarunkowania historyczne sprawiają, że systematyka nadzoru korporacyjnego ma charakter niejednorodny. Zauważa się brak jednolitego nazewnictwa, jak również jednolitego rozumienia tych procesów. Regulacje zawarte w kodeksach dobrych praktyk także różnią się znacząco między sobą. Na podstawie przeprowadzonej analizy można zauważyć, że kraje anglosaskie mają dłuższą tradycję w stosowaniu praktyk nadzoru korporacyjnego, a zatem przyjęte przez nie zasady i regulacje są bardziej szczegółowe niż w innych krajach.

Najczęściej regulowanymi obszarami są:

- prawa, obowiązki i zasady funkcjonowania Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy,
- prawa, obowiązki i zasady funkcjonowania Zarządu (Rady Dyrektorów),
- prawa, obowiązki i zasady funkcjonowania Rady Nadzorczej (Rady Dyrektorów),
- polityka informacyjna – ujawnianie informacji,
- niezależność audytora.

Głównym celem, jaki ma przyświecać wdrażaniu zasad nadzoru korporacyjnego, jest większa efektywność działań podmiotów gospodarczych. Wprowadzenie audytu wewnętrznego oraz komitetów audytu ma się przyczynić do osiągnięcia tego celu. Wiele regulacji zwraca uwagę, że do podstawowych zadań audytu wewnętrznego należy nadzorowanie i rewizja działań jednostki, co w dalszej kolejności powinno przyczynić się do osiągnięcia lepszych wyników przez spółkę.

Jak wskazują przeprowadzone badania, prawie wszystkie spółki notowane na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych dysponują komitetem audytu, który składa się w większości przypadków z trzech do pięciu osób. Większość komitetów składa się w całości z niezależnych dyrektorów, a jednocześnie są wśród nich osoby posiadające wiedzę i doświadczenie w zakresie finansów i rachunkowości, co pozwala komitetowi efektywnie wykonywać swoje zadania. W ciągu trzech badanych lat zwiększyła się ilość spółek, w których komitet audytu monitoruje działania komórek audytu wewnętrznego. We wszystkich badanych jednostkach wybór audytorów i należne im wynagrodzenie jest opiniowane przez komitet audytu.

Większość badanych spółek ma w swoich strukturach komórki audytu. Zatrudnione w nich osoby są prawidłowo przeszkolone i posiadają dobrą znajomość specyfiki zarządzania ryzykiem. Komórki te mają odpowiednie zaplecze finansowe, a osoby w nich pracujące podlegają procesowi ciągłego kształcenia.

Jednocześnie dostrzegalny jest skutek, jaki wywiera posiadanie komórki audytu wewnętrznego na efektywniejsze funkcjonowanie jednostki gospodarczej, ograniczenie ryzyka jej działania oraz sprawniejsze działanie systemu nadzoru korporacyjnego.

Badania przeprowadzone na spółkach notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych nie dają tak szerokiego spektrum, jak te przeprowadzone na spółkach notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Składa się na to kilka czynników. Nie tylko wielkość giełdy, ale po pierwsze: historia funkcjonowania rynków finansowych (krótki okres), po drugie: regulacje w zakresie nadzoru korporacyjnego są rozwiązaniem dosyć młodym dla polskich spółek i wreszcie po trzecie: kwestie komitetów audytu i audytu wewnętrznego zostały wprowadzone dopiero wraz z przyjęciem Kodeksu Dobrych Praktyk w roku 2007. Dlatego ponad połowa wybranych pierwotnie do badania spółek nie posiadała komórek audytu wewnętrznego i komitetów audytu. Należy zwrócić uwagę, że w wielu przypadkach brak wdrożenia nowych rozwiązań przez spółki jest tłumaczony sprzecznością pomiędzy Kodeksem Dobrych Praktyk, a statutem spółki. Te podmioty gospodarcze, które zdecydowały się na wdrożenie nowych rozwiązań, powoli dostrzegają korzyści z nich płynące. Jednakże ze względu na krótką historię i brak doświadczenia, na szersze zastosowanie i płynące z tego korzyści trzeba jeszcze poczekać.

Należy nadmienić, że zwraca uwagę słaba znajomość korzyści, jakie daje wprowadzenie komitetów audytu i audytu wewnętrznego. Trzeba zatem poczynić dodatkowe kroki, aby przybliżyć wiedzę z tej dziedziny, zarówno kadrze zarządzającej, jak i interesariuszom.

BIBLIOGRAFIA

- Abbott L.J., Parket S., *Auditor selection and audit committee characteristics*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory” 2000, t. 19, nr 2, s. 47–66.
- Abbott L.J., Parket S., Peter G.F., *Audit committee characteristics and financial misstatement: A study of the efficacy of certain Blue Ribbon Committee recommendations*, Working Paper, University of Memphis, Memphis 2002.
- Alexander K., *Corporate governance and banking regulation*, Working Paper, University of Cambridge, 2004.
- Aluchna M., *Dobre praktyki corporate governance*, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=24&id=529 (stan z: 1.07.2008).
- Alvarado K., *Auditors Face Great Expectations*, „Internal Auditor”, December 2007.
- Antczak J., *Kontrola i audyt wewnętrzny. Organizacja i metodologia. Międzynarodowe wytyczne i standardy profesjonalnej praktyki audytu wewnętrznego*, Materiały szkoleniowe PIKW, Szczecin 2003.
- Audyt wewnętrzny w nowych krajach członkowskich oraz kandydujących do Unii Europejskiej*, http://www.mf.gov.pl/files/koordynacja_kontroli_finansowej_i_audytu_wewnetrznego/komunikaty.
- Bednarska H.M., *Kontrola wewnętrzna jako instrument wspierania efektywnej realizacji zadań w bankach*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 4.
- Berry W., Feldman S., *Multiple Regression in Practice, Series: Quantitative Applications in the Social Sciences*, SAGE Publications Inc., London 2003, s. 9–18.
- Bishop W.G.III, Hermanson D.R., Lapidés P.D., Rittenberg L.E., *The year of the audit committee*, „Internal Auditor” 2000, t. 57, nr 2, s. 46–51.
- Blair M., *Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty first century*, The Brookings Institution, Washington D.C. 1995.
- Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, Blue Ribbon Committee New York Stock Exchange and National Association of Securities Dealers, New York 1999.
- Boel van de F., *Organizacja i koordynacja systemu kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2003, nr 1.
- Borgia F., *Corporate governance and transparency, role of disclosures: how prevent new financial scandals and crime?*, <http://www.american.edu/traccc/resources/publications/borgia02.pdf> (stan z: 2.12.2006).
- Borowski P., *Kontrola, controlling i audyt w zarządzaniu bankami*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2.
- Braiotta L., *The Audit Committee Handbook*, (3rd ed), John Willey & Sons Inc., New York 1999.

- Bray J.H., Maxwell S.E., *Multivariate analysis of variance, Series: Quantitative Applications in the Social Sciences*, SAGE Publications Inc., London 1985, s. 7–12.
- Broadley D., *Auditing and its role in corporate governance*, www.oecd.org/data-oecd/50/6/37178451.pdf (2.11.2006).
- Bushman R.M., Smith A.J., *Financial Accounting information and corporate governance*, „Journal of Accounting & Economics” 2001, s. 237–333.
- Cabała P., *Identyfikacja źródeł informacji dla potrzeb audytu wewnętrznego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 727, Kraków 2007.
- Cadbury Report – The Financial Aspects of Corporate Governance*, Burges Science Press, London 1992.
- Canaccord Capital Inc., Annual Report 2006.
- Carcello J.P., Hermanson D.R., Neal T.L., Riley R.A. Jr., *Board characteristics and audit fees*, „Contemporary Accounting Research” 2002, t. 19, nr 3, s. 365–384.
- Charles Stanley Group plc, Annual Report 2006, <http://www.charles-stanley.co.uk/>.
- Colle J., *What is corporate governance?*, McGraw-Hill, New York 2005.
- Coombes P., *What makes your stock goes up and down*, „McKinsey Quarterly” 2002, nr 2.
- Courtemanche G., *How Has Internal Auditing Evolved Since 1941?*, „Internal Auditor”, June 1991.
- Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit Sp. z o.o., Warszawa 2005.
- Definition of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida 1999.
- Dewing I.P., Russell P.O., *Post-Enron developments in UK audit and corporate governance re-regulation*, „Journal of Financial Regulation and Compliance”, t. 11, nr 4, s. 309–322.
- Dooley D.E., *Nothing New under the Sun?*, „The Internal Auditor”, Summer 1965.
- Dudek E., *Audyt wewnętrzny i kontrola wewnętrzna według koncepcji zachodnich*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, t. 17.
- Edwards J., Wolfe S., *Ethical and Compliance-Competence Evaluation: a key element of sound corporate governance*, „Journal Compilation” 2007, t. 15, nr 2, s. 359–369.
- Europejski Trybunał Obrachunkowy. Lepsze zarządzanie finansami Unii Europejskiej*, Wspólnoty Europejskie 2004, www.eca.eu.int
- Europejskie wytyczne do stosowania standardów kontroli INTOSAI*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2000.
- Global Internal Audit Survey: A Current State Analysis with Insights into Future Trends and Leading Practices*, „Internal Auditing”, Mar/Apr 2008.
- Goodwin J., *The Relationship between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand*, „International Journal of Auditing”, 2003, t. 7, s. 263–278.
- Goodwin J., Yeo T.Y., *Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore*, „International Journal of Auditing”, 2001, t. 5, nr 2, s.107–125.
- Gos W., *Regulacje w zakresie audytu wewnętrznego* [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Diffin, Warszawa 2007.
- Gramling A.A., Hemanson D.R., *The IIA's Research on the State of the Internal Auditing Profession*, „Internal Auditing” Sep/Oct 2007.
- Grocholski H. (red.), *Praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, t. 1, Instytut Rachunkowości i Podatków, Warszawa 2004.
- HBOS, Annual Report 2006.
- Heigl A., *Controlling – Interne Revision*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart – New York 1988.
- Higgs D., *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*, a consultation paper. http://www.igc-controlling.org/EN/_leitbild/leitbild.php
- <http://www.iaa.org.pl/body.php?m=1&sm=2>

- [http://www.iaa.org.pl/iiaweb.nsf/d842ace48777e94ac1256ef2004270d6/c300babbb4a6cda-8c12573880071103d/\\$FILE/kodeks_etyki.pdf](http://www.iaa.org.pl/iiaweb.nsf/d842ace48777e94ac1256ef2004270d6/c300babbb4a6cda-8c12573880071103d/$FILE/kodeks_etyki.pdf) (stan z: 12.03.2008).
- <http://www.pikw.pl/?sh=ofirmie>
- http://www.pfcg.org.pl/article/2960_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex_-_German_Corporate_Governance_Code_The_Cromme_Code.htm (stan z: 10.06.2008)
- http://corp-gov.gpw.pl/lad_corp.asp (stan z: 4.07.2008)
- <http://www.theiaa.org>
- IIA, Kodeks etyki.
- In the Public Interest: A Special Report by the Public Oversight Board of the SEC Practice Section*, Public Oversight Board, Stamford 1993.
- The lessons that lie beneath*, „Tone at the Top” luty 2002, Institute of Internal Auditors, t. 13.
- Internal Audit 2005: a survey of current practice in Ireland*, Institute of Internal Auditors, July 2005, <http://www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=055DABEC-24A8-4734-B48114141D3BD68C> (stan z: 12.07.2007).
- Internal Audit 2012: A Study Examined the Future of Internal Auditing and the Potential Decline of a Controls-Centric Approach*, „Internal Auditing” Jan/Feb 2008.
- Internal Control – Revised Guidance for Directors on the combine code*, Financial Reporting Council, <http://www.frc.org.uk/documents/pagmanager/frc/Revised%20Turnbull%20Guidance%20October%202005.pdf> (stan z: 20.05.2006).
- Jackson R., *Today's Internal Auditor*, „The Internal Auditor” December 2007.
- Jendra M., *Czy audyt to więcej niż kontrola?*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2002, nr 22.
- Jerzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Kalbers L.P., Fogarty T.J., *Audit Committee Effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory” 1993, t. 12, s. 24–49.
- Kisiel P.W., *Audyt wewnętrzny – korzyści i zagrożenia*, „Master of Business Administration” 2004, nr 5.
- Kluska K., *Audyt wewnętrzny w organizacjach gospodarczych – perspektywy rozwoju*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1139, *Rachunkowość a controlling*, Wrocław 2006.
- Knedler K., Stasiak M., *Audyt wewnętrzny w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*, Polska Akademia Rachunkowości, Łódź 2005.
- Kodeks etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*, Komunikat Ministra Finansów nr 16/2006 z dnia 18 lipca 2006 r., załącznik nr 1.
- Kontrola wewnętrzna – Zintegrowana Koncepcja Ramowa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999.
- Kothari J., *Investor Protection and Corporate Governance: Evidence from Worldwide CEO*, „Turnover Journal of Accounting Research”, vol. 42, May 2004.
- Krishnamoorthy G., Wright A., Cohen J., *Auditors' view on audit committees and financial reporting quality*, „CPA Journal” 2002, t. 72, nr 10, s. 56–57.
- Krogstad J.L., Ridley A.J., Rittenberg L.E., *Where we're going*, „Internal Auditor” October 1999, s. 28–30.
- Kubik A., *Kontrola finansowa i audyt wewnętrzny – efekt procesu integracji z Unią Europejską oraz zintegrowany system gwarancji właściwego funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych*, Konferencja nt. „Kontrola i audyt w perspektywie europejskiej”, MSWiA, Warszawa 2004.
- Kuc B.R., *Audyt wewnętrzny – perspektywy rozwoju*, „Master of Business Administration” 2004, nr 5.
- Kuc B.R., *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.

- Kulesza T., *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002.
- Lees G., *Improving strategic oversight: the CIMA strategic scorecard*, „Measuring Business Excellence”, t. 8, nr 4, s. 5–12.
- Lightle S.S., Bushong J.G., *The role of internal audit in the effort to improve audit committee effectiveness*, „Ohio CPA Journal” październik–grudzień 2000, s. 39–43.
- Lis K., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005.
- Lück W., *Die Zukunft der Interne Revision. Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2000.
- Martyniuk O., *Audyt wewnętrzny a kontrola wewnętrzna*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. *Rachunkowość i analiza ekonomiczna. Wybrane problemy*, Gdańsk 2005, nr 2.
- Martyniuk O., *Audyt wewnętrzny i controlling. Podobieństwa i różnice*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1085, Wrocław 2005.
- McCollum T., *Audit Committees Focus on Operational Risk*, „Internal Auditor” June 2008.
- McElveen M., *New rules, new challenges*, „Internal Auditor” December 2002, t. 6, s. 40–47.
- Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*, http://www.mf.gov.pl/_files/_koordynacja_kontroli_finansowej_i_audytu_wewnetrznego/standardy_kf_i_aw/międzynarodowe_standardy_profesjonalnej_praktyki_audytu_wewnetrznego.pdf?PortalMF=bf44653261cbd728c3dfb580075d83e2
- Monks R., Minow N., *Corporate governance*, Blackwell Publishing, New York 2003.
- Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki (red.), Wydawnictwo ABRYS, Kraków 2005.
- Niedźwiedz T., *Rewizja finansowa a audyt wewnętrzny w sektorze finansów publicznych* [w:] B. Micherda (red.), *Sprawozdawczość i rewizja finansowa w kształtowaniu wiarygodności informacji ekonomicznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Northern Rock plc, Annual Report 2006.
- O’Sullivan N., Wong P., *Board composition, ownership structure and hostile take overs: some UK evidence*, „Accounting and Business Research” 1999, t. 29, nr 1, s. 139–155.
- Pass C., *Corporate governance and the role of non-executive directors in large UK companies: an empirical study*, „Corporate Governance” 2004, t. 4, nr 2, s. 52–63.
- Pass C., *The revised Combined Code and corporate governance: an empirical survey of 50 large UK companies*, „Management Law” 2006, t. 48, nr 5, s. 467–478.
- Piaszczyk A., *Audyt wewnętrzny w jednostkach gospodarczych* [w:] B. Micherda (red.), *Status zawodu księgowego po akcesji Polski do Unii Europejskiej*, SKwP, Kraków 2004.
- Piaszczyk A., *Audyt wewnętrzny*, SKwP, Warszawa 2004.
- Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003.
- Pogodzińska-Mizdrak E., *Rola kontroli, audytu i sprawozdawczości wewnętrznej w przedsiębiorstwie* [w:] B. Micherda (red.), *Perspektywy rachunkowości w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, Diffin, Warszawa 2007.
- Pokojska M., *Kontrolerzy mają się połączyć*, „Gazeta Bankowa” 2001, nr 20.
- Porter B., *An International Study of the Development, and Changing Role, of Audit Committees*, Paper presented at the British Accounting Association Conference, University of Strathclyde, Scotland, April 1993.
- Porter B., Gendall P., *Audit committees in private and public sector corporates in New Zealand: an empirical investigation*, „International Journal of Auditing” 1998, t. 2, s. 49–69.
- Practice Advisory 2060–20: Relationship with the Audit Committee*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs 2000.

- Raghunandan K., Read W.J., Rama D.V., *Audit committee composition, 'gray directors', and interaction with internal auditing*, „Accounting Horizons” 2001, t. 15, nr 2, s. 105–118.
- Rittenberg L., Moore W., Covaleski M., *The Outsourcing Phenomenon*, „Internal Auditor” 1999, t. 56, nr 2, s. 42–46.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 24 czerwca 2006 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego.
- Rudolf S., *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999.
- Saunders E.J., *Audyty i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, PIKW S.A., Educator, Częstochowa 2003.
- Sawyer L.B., Dittehofer M.A., Scheiner J.H., *Sawyer's Internal Auditing*, Altamonte Springs 2003.
- Scarbrough D.P., Rama D.V., Raghunandan K., *Audit committee composition and interaction with internal auditing: Canadian evidence*, „Accounting Horizons” 1998, t. 12, nr 1, s. 51–62.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- Smith Report – Audit committees – combined code guidance*, FRC, London 2003.
- Solomon J., Solomon A., *Corporate governance and Accountability*, John Wiley&Sons, New York 2004.
- Spira L.F., *Ceremonies of Governance: Perspectives on the role of the audit committee*, „Journal of Management and Governance” 1999, t. 3, s. 231–260.
- Standardy kontroli wydane przez Komisję Standardów Kontroli*, Międzynarodowa Organizacja Najwyższych Organów Kontroli (INTOSAI), Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2000.
- Sterniczuk H., *Nadzór, rozwój korporacji i satysfakcja interesariuszy, CEO*, kwiecień 2006, <http://www.cxo.pl/artykuly/51529.html> (stan z: 05.05.2007).
- Szymańska H., *Ogólne zagadnienia audytu wewnętrznego* [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Audyty wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Diffin, Warszawa 2007.
- Tatoj M., *Audyty wewnętrzny w teorii i praktyce jednostek sektora polskich finansów* [w:] W. Gabrusewicz, *Rachunkowość w teorii i praktyce*, t. III, *Sprawozdawczość i analiza finansowa*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2007.
- The Combined Code on corporate governance*, Financial Reporting Council, <http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Web%20Optimised%20Combined%20Code%203rd%20proof.pdf>
- The IIA Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Floryda USA, 1999.
- The IIA Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Floryda USA, 2001.
- Tiner J., *Financial services sector regulation and internal audit*, speech at Risk Conference, 22 September, http://www.fsa.gov.uk/pages/Library/Communication/Speeches/2005/0922_jt.shtml (stan z: 22.08.2007).
- Turnbull Report – Internal Control – Guidance for Directors on the Combined Code*, ICAEW, London 1999.
- Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Urbańska M., *Kontrola wewnętrzna w banku komercyjnym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 927, Wrocław 2003.
- Ustawa o finansach publicznych z dnia 30 czerwca 2005 r., Dz.U. z 2005 r., nr 249, poz. 2104 ze zm.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o zmianie ustawy o finansach publicznych z dnia 26 listopada 1998 r., Dz.U. z 2001 r., nr 102, poz. 1116, art. 35c.

- Watson J., *Dairy industry non-executive director role duties and responsibilities*, <http://www.dairyconsultant.co.uk> (stan z: 08.2007).
- Weir C., Laing D., *Governance structures, director independence and corporate performance in the UK*, „European Business Review” 2001, t. 13, nr 2, s. 86–94.
- Winiarska K., *Audyt wewnętrzny w 2007 roku. Standardy międzynarodowe – Regulacje krajowe*, Diffin, Warszawa 2007.
- Winiarska K., *Przegląd definicji audytu wewnętrznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 25, Prace Katedry Rachunkowości, Szczecin 2005.
- Załącznik nr 1 do Komunikatu nr 16/2006 Ministra Finansów z dnia 18 lipca 2006 r. w sprawie ogłoszenia *Kodeksu etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych* i *Karty audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych*.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Modelowy obszar nadzoru korporacyjnego	9
Rysunek 1.2. Nadzór	10
Rysunek 1.3.	11
Rysunek 1.4. Obszar zainteresowań nadzorem korporacyjnym	12
Rysunek 1.5. Nadzór korporacyjny a nadzór właścicielski	17
Rysunek 1.6. Model jedno- i dwupoziomowy	24
Rysunek 1.7. Model brytyjski	27
Rysunek 1.8. Niemiecki model zarządzania korporacją	28
Rysunek 1.9. Model japoński	31
Rysunek 1.10. Główni uczestnicy finansowego modelu przedsiębiorstwa i relacje zachodzące między nimi	33
Rysunek 1.11. Społeczny model przedsiębiorstwa	34
Rysunek 1.12. Rozkład grup interesów	35
Rysunek 2.1. Ewolucja systemu kontroli	57
Rysunek 2.2. Kontrola wewnętrzna a audyt wewnętrzny	70
Rysunek 2.3. Cechy charakterystyczne kontroli, controllingu i audytu	73
Rysunek 2.4. Funkcje audytu wewnętrznego	76
Rysunek 2.5. Struktura <i>Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego</i>	82
Rysunek 2.6. Etapy przeprowadzania audytu wewnętrznego	94
Rysunek 3.1. Miejsce kontroli wewnętrznej i audytu w systemie nadzoru korporacyjnego	100
Rysunek 3.2. Ramy kontroli wewnętrznej opracowane przez Turnbulla	101
Rysunek 3.3. Rola audytu wewnętrznego	105
Rysunek 4.1. Struktura badania	114
Rysunek 4.2. Istnienie komitetu audytu	115
Rysunek 4.3. Liczebność komitetu audytu	115
Rysunek 4.4. Stopień niezależności komitetu audytu	116
Rysunek 4.5. Wiedza i doświadczenie w zakresie finansów i rachunkowości	118
Rysunek 4.6. Częstotliwość posiedzeń	119
Rysunek 4.7. Istnienie komórki audytu wewnętrznego	120
Rysunek 4.8. Przeglądanie opinii komórek audytu wewnętrznego	121
Rysunek 4.9. Rekomendowanie audytorów zewnętrznych	121
Rysunek 4.10. Wynagrodzenie audytorów zewnętrznych	122
Rysunek 4.11. Jak standardy nadzoru korporacyjnego definiują rolę audytu wewnętrznego	123
Rysunek 4.12. Czy istnieje konieczność ulepszenia standardów nadzoru korporacyjnego w obszarze audytu wewnętrznego?	123
Rysunek 4.13. Czy spółka ma trudności z wypełnianiem wymagań kodeksu w zakresie nadzoru korporacyjnego?	124
Rysunek 4.14. Czy standardy nadzoru silnie wpływają na rolę, jaką pełni audytor wewnętrzny?	125
Rysunek 4.15. Czy audytor wewnętrzny posiada wiedzę i doświadczenie niezbędne do działań w zakresie zarządzania ryzykiem?	125
Rysunek 4.16. Czy audytorzy wewnętrzni mają zapewnione szkolenia i doształcanie?	126
Rysunek 4.17. Czy komórka audytu wewnętrznego posiada wystarczającą ilość środków na prowadzenie swoich działań?	126
Rysunek 4.18. Czy audyt wewnętrzny kreuje wartość dodaną dla przedsiębiorstwa?	127
Rysunek 4.19. Czy audyt wewnętrzny przyczynia się do lepszej komunikacji i współpracy pomiędzy spółką a biegłym rewidentem?	128
Rysunek 4.20. Czy komórka audytu wewnętrznego raportuje bezpośrednio do komitetu audytu?	128

Rysunek 4.21. Czy komórka audytu jest w pełni niezależna i posiada kompetencje do wypełniania swoich obowiązków?	129
Rysunek 4.22. Czy audyt wewnętrzny monitoruje efektywność systemu kontroli wewnętrznej?	130
Rysunek 4.23. Wdrażanie zaleceń audytu wewnętrznego	130
Rysunek 4.24. Struktura badania	131
Rysunek 4.25. Istnienie komitetu audytu	133
Rysunek 4.26. Liczebność komitetu audytu	134
Rysunek 4.27. Niezależność komitetu audytu	134
Rysunek 4.28. Udział osób posiadających wymaganą wiedzę i doświadczenie	135
Rysunek 4.29. Ilość posiedzeń w ciągu roku	136
Rysunek 4.30. Funkcjonowanie komórki audytu wewnętrznego	137
Rysunek 4.31. Komitet audytu a audytor zewnętrzny	137
Rysunek 4.32. Jak standardy nadzoru korporacyjnego definiują rolę audytu wewnętrznego?.....	138
Rysunek 4.33. Czy istnieje konieczność wprowadzenia bardziej szczegółowych standardów nadzoru korporacyjnego w obszarze audytu wewnętrznego?	139
Rysunek 4.34. Czy audytor wewnętrzny powinien posiadać wiedzę i doświadczenie niezbędne do działań w zakresie zarządzania ryzykiem?	139
Rysunek 4.35. Czy audytorzy wewnętrzni mają zapewnione szkolenia i możliwość poszerzania swoich kwalifikacji?	140
Rysunek 4.36. Zabezpieczenie finansowe komórki audytu wewnętrznego	141
Rysunek 4.37. Czy audyt wewnętrzny przyczynia się do większej efektywności organizacji? ...	141
Rysunek 4.38. Czy audyt wewnętrzny kreuje wartość dodaną dla przedsiębiorstwa?	142
Rysunek 4.39. Czy audyt wewnętrzny przyczynia się do lepszej komunikacji i współpracy pomiędzy spółką a biegłym rewidentem?	143
Rysunek 4.40. Czy audyt wewnętrzny monitoruje efektywność systemu kontroli wewnętrznej?	143
Rysunek 4.41. Czy audyt wewnętrzny przyczynia się do zminimalizowania ryzyka działalności organizacji?	144

Spis tabel

Tabela 1.1. Przegląd definicji nadzoru korporacyjnego	14
Tabela 1.2. Teoretyczne modele <i>corporate governance</i>	22
Tabela 1.3. Porównanie modeli jedno- i dwupoziomowego	31
Tabela 1.4. Tendencje rozwojowe modeli nadzoru korporacyjnego	32
Tabela 1.5. Cechy charakterystyczne finansowego i społecznego modelu przedsiębiorstwa.....	36
Tabela 1.6. Porównanie modeli otwartego i zamkniętego	38
Tabela 1.7. Rodzaje systemów nadzoru korporacyjnego ze względu na udział mechanizmów zewewnętrznych i wewnętrznych.....	39
Tabela 1.8. Porównanie modelu orientacji finansowej i przemysłowej	41
Tabela 1.9. Systematyka narodowych systemów <i>corporate governance</i>	43
Tabela 1.10. Analiza porównawcza wybranych Kodeksów Dobrych Praktyk	46
Tabela 2.1. Porównanie audytu wewnętrznego i zewnętrznego	64
Tabela 2.2. Porównanie audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej.....	68
Tabela 2.3. Audyt a kontrola wewnętrzna według A. Heigl.....	69
Tabela 2.4. Audyt a kontrola wewnętrzna według P. Cabały	69
Tabela 2.5. Podobieństwa i różnice między audytem wewnętrznym a controllingiem	71
Tabela 3.1. Charakterystyka spółek poddanych badaniu	114

REDAKTOR PROWADZĄCY

Renata Włodek

ADIUSTACJA JĘZYKOWO-STYLISTYCZNA

Agnieszka Toczko-Rak

KOREKTA

Dorota Bielec

SKŁAD I ŁAMANIE

Wojciech Wojewoda

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 012-631-18-81, 012-631-18-82, fax 012-631-18-83