

# Komitety Audytu w Polsce w 2010 roku

Badanie spółek publicznych notowanych na GPW





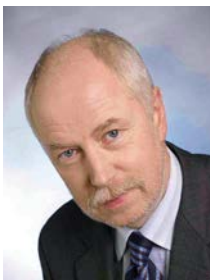
Szanowni Państwo,

na wzór krajów o wysokorozwiniętych rynkach kapitałowych, w Polsce zwiększa się rola komitetów audytu. Rekomendacja powołania komitetu audytu pojawiła się po raz pierwszy ponad pięć lat temu w „Dobrych praktykach w spółkach publicznych 2005”. Od ponad roku istnieje również obowiązek ich tworzenia w radach nadzorczych jednostek zainteresowania publicznego, wynikający z ustawy o biegłych rewidentach z 7 maja 2009 roku. Ustawa jednak nie zaopatrzyła tych podmiotów w żadne narzędzia do wdrożenia stawianych wymogów, pozostawiając interpretację niejasnych przepisów samym spółkom. Wówczas zrodził się pomysł przeprowadzenia – wspólnie przez PwC, SEG, PID oraz portal KomitetAudytu.pl – pierwszego ogólnopolskiego badania komitetów audytu funkcjonujących w spółkach giełdowych.

W wyniku badania powstał raport, który z ogromną przyjemnością oddajemy w Państwa ręce. W publikacji szczegółowej analizie poddaliśmy zakres działalności komitetu audytu/rady nadzorczej, organizację pracy oraz profil członka i jego potrzeby edukacyjne. Dodatkowo oceniliśmy czynniki, które wpływają na rozwój komitetów oraz obszary wymagające zmian legislacyjnych. O komentarze poprosiliśmy uznane autorytety oraz ekspertów od wielu lat zasiadających w radach nadzorczych polskich firm. W publikacji odnosimy się także do standardów i dobrych praktyk międzynarodowych oraz do opublikowanych w listopadzie 2010 roku rekomendacji dotyczących funkcjonowania komitetu audytu, przygotowanych przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego („Rekomendacje UKNF”).

Mamy nadzieję, że niniejszy raport częściowo wypełni istniejącą lukę informacyjną w obszarze funkcjonowania komitetów audytu w Polsce. Jesteśmy przekonani, że przyczyni się on do głębszej refleksji nad działaniami niezbędnymi do dalszego rozwoju komitetów audytu, a przez to do poprawy ich funkcjonowania w spółkach giełdowych w Polsce.

Zapraszamy do zapoznania się z raportem.



Jacek Socha  
PwC



Beata Stelmach  
Stowarzyszenie  
Emitentów Giełdowych



Andrzej S. Nartowski  
Polski Instytut Dyrektorów

## **Spis treści**

Główne wnioski	<b>5</b>
Jakie są nasze komitety audytu?	<b>7</b>
Jak pracują komitety audytu?	<b>14</b>
Jakie zadania realizują komitety audytu?	<b>22</b>
Perspektywy rozwoju komitetów audytu	<b>26</b>
Apel do interesariuszy	<b>31</b>
Profil respondentów	<b>32</b>
Metodologia badania	<b>34</b>

## Główne wnioski

Jak funkcjonują komitety audytu w rok po wejściu w życie przepisów ustawy o biegłych rewidentach z 7 maja 2009 roku, nakazujących powołanie ich w spółkach zainteresowania publicznego? Jakie są największe bariery dla sprawnego funkcjonowania komitetów oraz problemy i wyzwania stojące przed ich członkami? Co główni uczestnicy rynków finansowych mogą zrobić, aby zapewnić większą efektywność działania komitetów audytu? To są główne pytania, na które staraliśmy się odpowiedzieć, przeprowadzając badanie wśród członków komitetów audytów i rad nadzorczych spółek notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

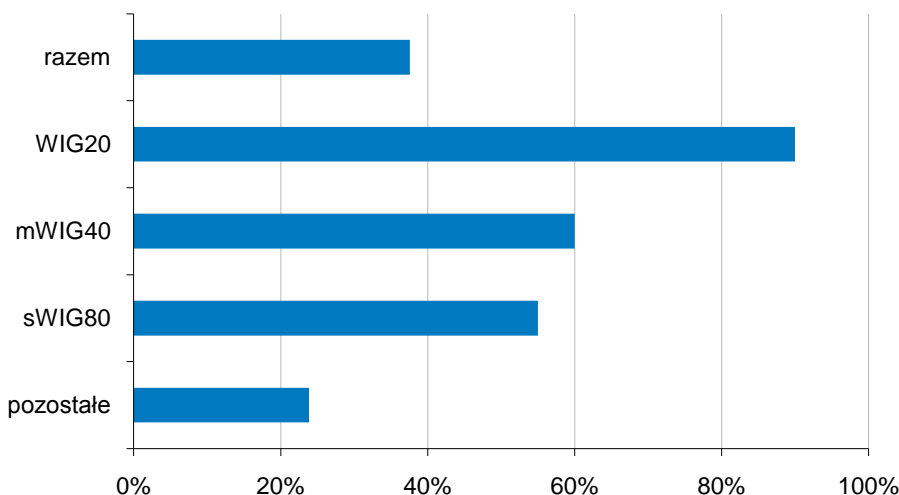
Z przeprowadzonych analiz wynika, że komitety audytu spółek notowanych na GPW w Warszawie są bardzo różne. Dojrzałe komitety funkcjonują głównie w dużych spółkach w sektorze finansowym. Wyróżniają się aktywnością mierzoną częstotliwością spotkań oraz zakresem działania, obejmującym, poza tradycyjnymi obszarami (analiza sprawozdań finansowych i raportu biegłego), także monitorowanie efektywności systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego oraz szeroko rozumianego zarządzania finansami.

Na drugim biegunie znajdują się „młode” komitety audytu, powołane w odpowiedzi na wymogi Ustawy. W dużym stopniu dopiero organizują one swoją pracę, co jest widoczne po zakresie i aktywności ich działania.

Osobną grupę stanowią spółki, które nie utworzyły komitetów audytu przekazując ich zadania całym radom nadzorczym w przypadku rad liczących pięciu członków. Z jednej strony można domniemywać, że są to mniejsze podmioty, gdzie funkcja nadzoru nie musi być rozbudowana w formie komitetów rady nadzorczej. Z drugiej jednak strony niepokoi brak ustawowego wymogu zapewnienia kwalifikacji w dziedzinie rachunkowości i rewizji finansowej w przypadku stosowania tego rozwiązania.

Zgodnie z raportami spółek opublikowanymi do dnia 31 lipca 2010 roku, prawie 40% procent spółek notowanych na GPW w Warszawie utworzyło komitet audytu. W tej grupie jest 90 % spółek z indeksu WIG 20 i nieco ponad 20% spółek znajdujących się poza trzema podstawowymi indeksami WIG.

### Udział spółek, które powołały komitet audytu, w liczbie wszystkich spółek w danym indeksie



Źródło: KomitetAudytu.pl na podstawie raportów bieżących i okresowych spółek

Podstawowym problemem w efektywnym funkcjonowaniu komitetów audytu, zgłaszanym w badaniu (49% ankietowanych), jest brak osób z **odpowiednimi kompetencjami** w obszarze rachunkowości, kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem. Kompetencjami (a nie kwalifikacjami - wbrew zapisom Ustawy), gdyż wielu rozmówców zwracało uwagę raczej na istotność kompetencji niż kwalifikacji w tym zakresie. W spółkach, w których takie osoby zasiadają w komitetach, bardzo często kolejnym ograniczeniem jest **brak czasu** na realizację zadań komitetu (62% ankietowanych). Przeciętnie na pracę w Komitecie Audytu uczestnicy badania poświęcają tylko 7 godzin w ciągu kwartału. Zaangażowanie to jest średnio o 60% wyższe w spółkach, które dodatkowo opłacają członkostwo w Komitecie. Dla porównania, jest ono ponad dwukrotnie wyższe, w spółkach notowanych na giełdzie londyńskiej.

Wydaje się, że w kontekście obu powyższych problemów rozważyć należy obecny **model wynagradzania** członków komitetów audytu. W znakomitej większości „86% spółek”, respondenci nie otrzymują dodatkowego wynagrodzenia za rolę pełnioną w Komitecie Audytu. Jeżeli dążymy do większej profesjonalizacji rad nadzorczych i pozyskiwania do komitetów specjalistów, którzy będą w stanie poświęcić na pracę w Komitecie znacznie ponad 28 godzin w skali roku, to należy też zastanowić się nad poziomem ich wynagradzania.

Wiele komitetów audytu (26% ankietowanych) nie wypełnia w ogóle swych ustawowych zadań w zakresie monitorowania systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego. Prawie połowa komitetów nie spotyka się z audytorem wewnętrznym, gdyż dział audytu wewnętrznego w spółce nie istnieje lub też członkowie komitetu nie są świadomi, jak ważnym narzędziem w realizacji ustawowych zadań może być audyt wewnętrzny. Wydaje się, że jest to wynikiem braku wiedzy i doświadczenia w tych obszarach oraz niewystarczającej ilości czasu poświęconego pełnionej funkcji.

Należy liczyć, że świadomość odpowiedzialności, jaką nakłada na członków rad nadzorczych Ustawa o rachunkowości, a także wartość, jaką dla uczestników rynku kapitałowego niesie efektywny nadzór, będą prowadziły w przyszłości do dalszej profesjonalizacji rad nadzorczych i komitetów audytu poprzez:

- dobór do rad nadzorczych i komitetów audytu osób posiadających niezbędną wiedzę i doświadczenie w obszarze finansów, rachunkowości i audytu oraz czas na pełnienie powierzonych funkcji,
- zapewnienie właściwego wynagrodzenia, pozwalającego zatrudnić do rad i komitetów specjalistów w wymaganym wymiarze czasu oraz motywującego ich do ciągłego pogłębiania swojej wiedzy.



Krzysztof Szudrzyński  
Partner PwC



Paweł Spiechowicz  
Komitetaudytu.pl

# Jakie są nasze komitety audytu?

## Okres funkcjonowania

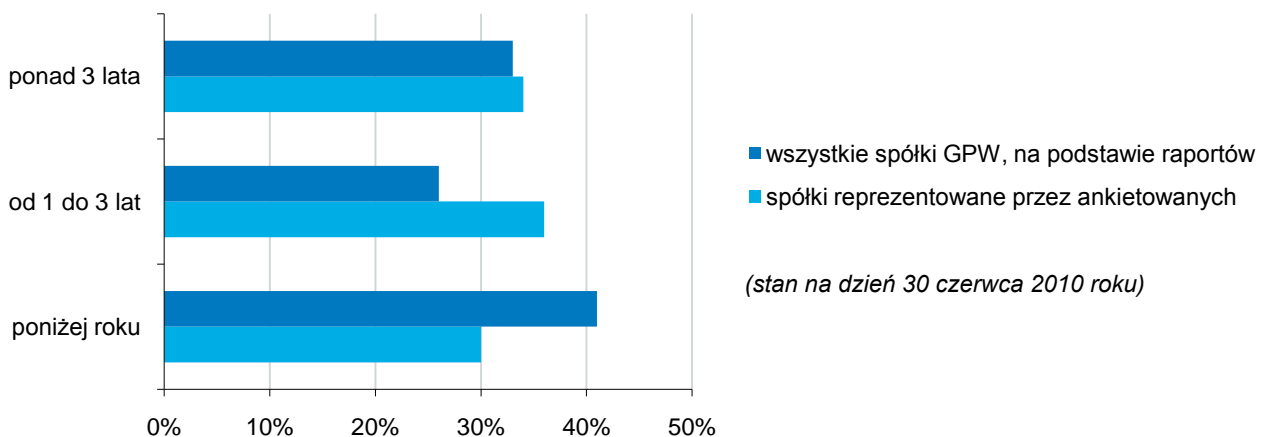
Większość (67%) komitetów audytu spółek notowanych na GPW działa krócej niż trzy lata. Znaczna ich część (41%) została utworzona po 30 czerwca 2009 roku w związku z wejściem w życie ustawy o biegłych rewidentach. Brak wytycznych do Ustawy spowodował, że spółki te nie posiadały wzorca co do sposobu wdrożenia jej wymogów. Dopiero w listopadzie 2010 r. pojawiły się rekomendacje Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, wyjaśniające sposób realizacji zadań komitetu.

*Komitety audytu są wielką szansą w Polsce na zaangażowanie członków rad nadzorczych w bardziej operacyjne, przedsiębiorcze sprawy spółek. Rady nadzorcze, zajmujące się strategicznym funkcjonowaniem tych spółek, nie zawsze mogły się tym zająć.*

**Prof. Adam Noga**  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
Asseco Poland S.A.

Ponad połowa komitetów audytu powstała przed 30 czerwca 2009 roku na gruncie zaleceń dobrych praktyk spółek publicznych, wprowadzonych już 5 lat wcześniej. Oparty one zasady swojego funkcjonowania na Załączniku II do Zalecenia Komisji Europejskiej z 15 lutego 2005 roku.

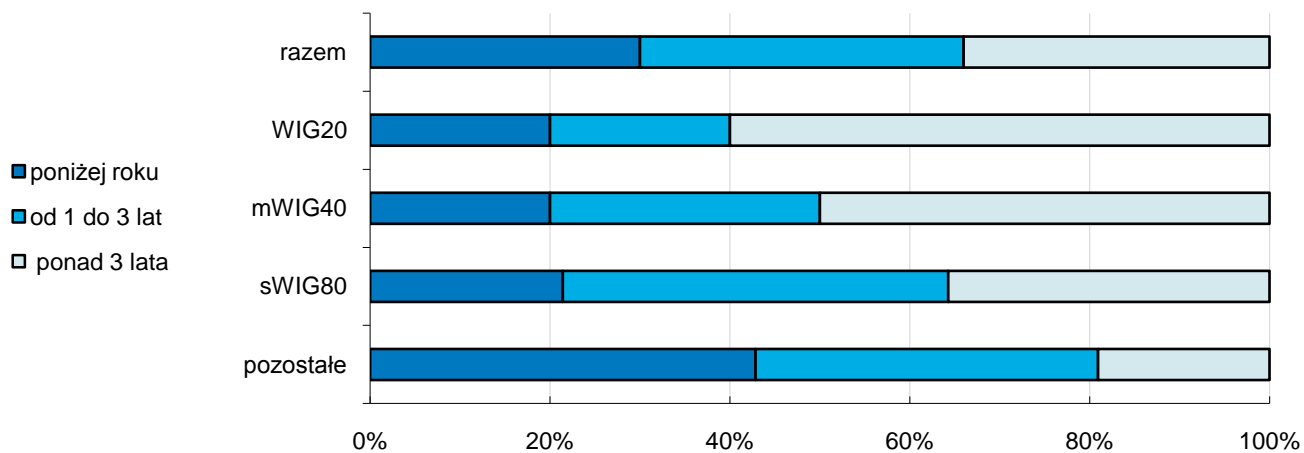
## Od ilu lat działa komitet audytu?



Ankietowana grupa spółek przedstawia podobną charakterystykę długości działania komitetów audytu do populacji wszystkich spółek notowanych na GPW. Jednak w ankietowanej grupie spółek jest mniej komitetów działających krócej niż rok. Można zatem przypuszczać, że otrzymane wyniki badania pokazują nieznacznie lepszy obraz funkcjonowania komitetów audytu niż jest w rzeczywistości.

Jedynie co trzeci badany komitet funkcjonuje dłużej niż trzy lata. Proporcjonalnie, najwięcej takich komitetów jest w spółkach należących do indeksów WIG20 i mWIG40. Komitety działające najdłużej występują w dużych spółkach, zwłaszcza w bankach.

#### Długość działania komitetów audytu według udzielonych odpowiedzi



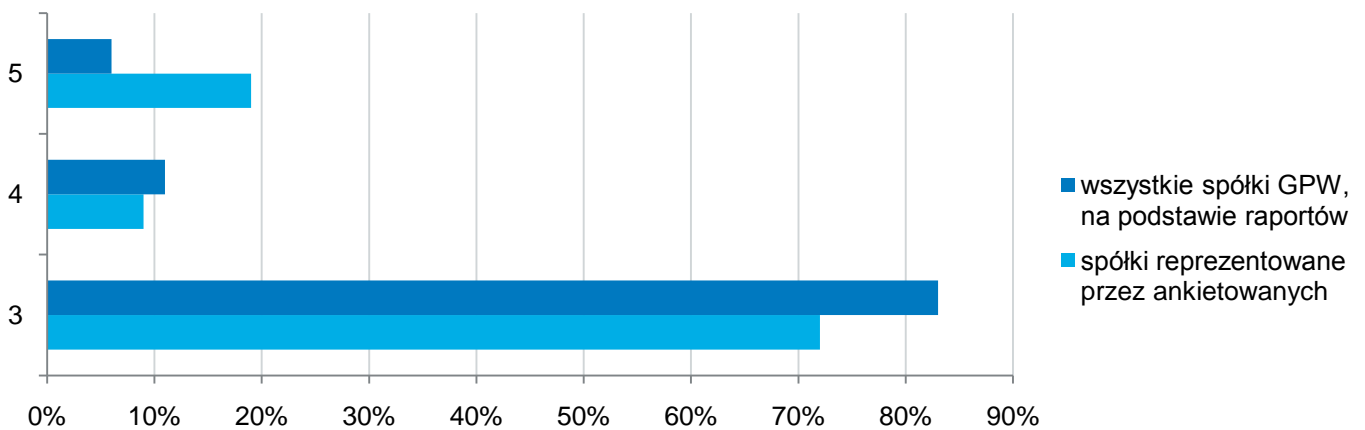
## Wielkość komitetów audytu

W Komitecie audytu najczęściej zasiadają trzy osoby, zgodnie z ustawowym minimum. Co szósty komitet działający w spółkach notowanych na GPW jest większy i liczy 4 lub 5 osób. W grupie spółek biorących udział w badaniu już co trzeci komitet liczy powyżej 3 osób. Komitety cztero- i pięcioosobowe występują głównie w dużych spółkach z indeksów WIG20 i mWIG40, w których rada nadzorcza liczy nawet kilkanaście osób.

*Trzyosobowy komitet audytu, w którego skład wchodzi osoby posiadające odpowiednie kompetencje, jest w stanie efektywnie nadzorować sprawozdawczość finansową spółki.*

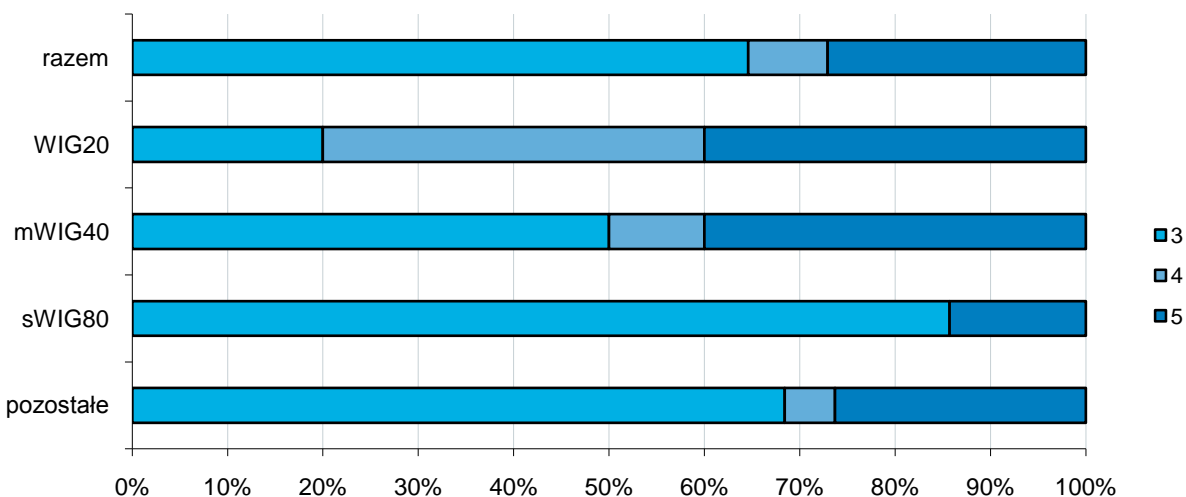
**Ankietowany członek komitetu audytu**

### Ile osób zasiada w Komitecie audytu?



Analogicznie do rozkładu wielkości komitetów audytu kształtuje się wielkość rad nadzorczych w spółkach notowanych na GPW. Średnia wielkość rady nadzorczej spółek z WIG20 wynosi 8,6 osób, mWIG40 – 7,5, a pozostałych – 6,3. Zauważono również zróżnicowanie wielkości rad w ramach indeksów, co pociągało za sobą liczebność komitetów. W ramach WIG20 liczebność rady, która posiada trzyosobowy komitet wynosiła średnio 8 osób. Natomiast rada powołująca większy komitet liczyła średnio 10 osób.

### Wielkość komitetów audytu w spółkach według udzielanych odpowiedzi



## Profil zawodowy członków komitetów audytu

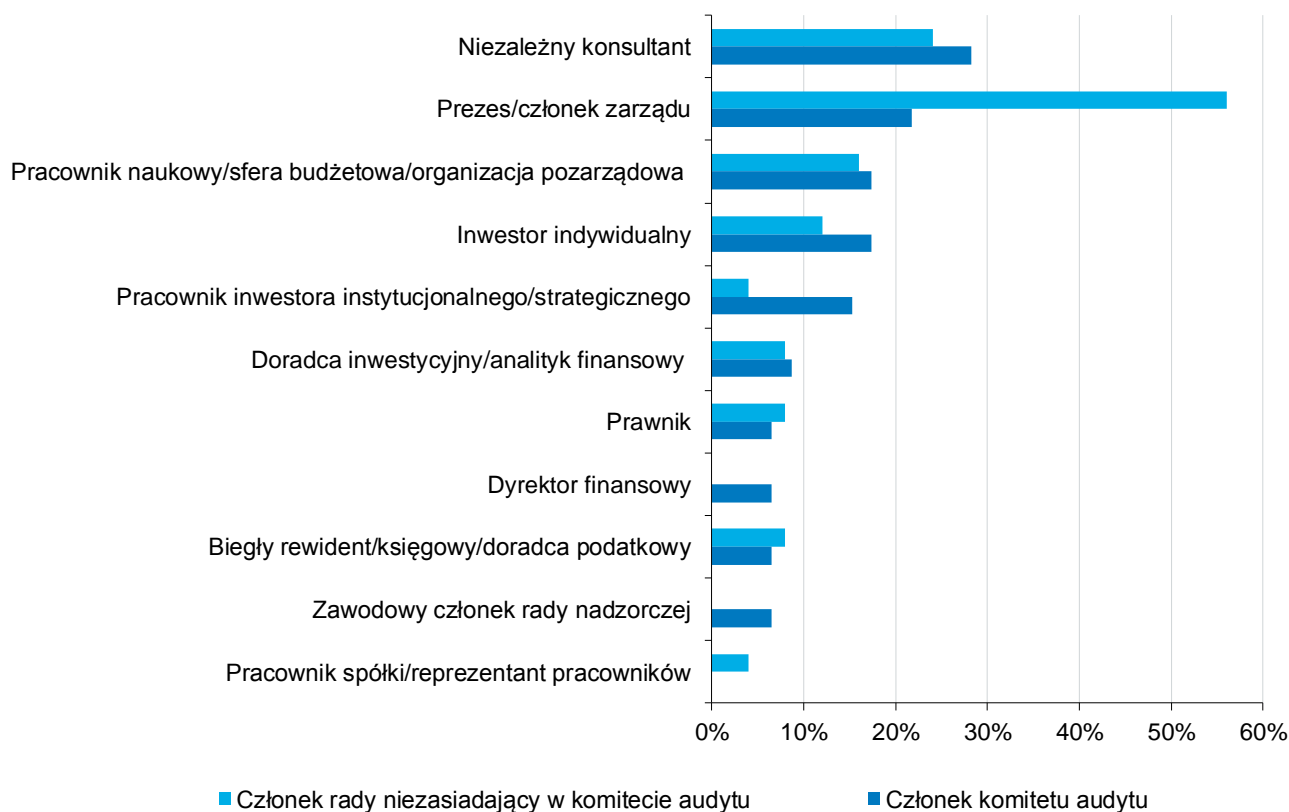
*Trudno jest zdefiniować doświadczenie finansowe, wymagane od każdego członka komitetu audytu. Pamiętam taką dyskusję w Stanach Zjednoczonych, gdzie stwierdzono, że każdy CEO posiada doświadczenie finansowe. W Polsce takie doświadczenie kojarzone jest tylko z CFO.*

**Dr Wiesław Rożulcki**  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
TVN S.A.

Najczęściej osoby pracujące w komitecie audytu zawodowo zajmują stanowiska zarządcze w innych spółkach (22%) oraz niezależnie świadczą usługi doradcze (28%). Dużą część stanowią również pracownicy naukowcy i inwestorzy indywidualni (po 17%).

Jedynie co czwarty członek komitetu audytu zawodowo zajmuje się finansami. Wśród ankietowanych członków komitetów 7% osób to dyrektorzy finansowi, podobnie, 7% to biegli rewidenci, księgowi lub doradcy podatkowi. Jedynie 7% członków określa się mianem zawodowego członka rad nadzorczych.

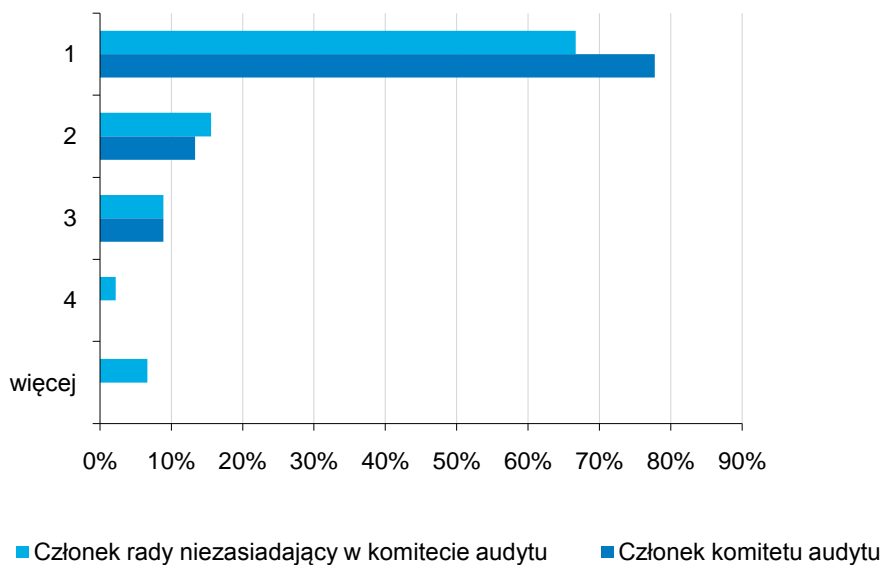
### Czym zajmują się zawodowo członkowie rad nadzorczych?



Zdecydowana większość (78% ankietowanych) członków komitetu audytu zasiada tylko w jednym z nich. Tylko co piąta osoba jest członkiem innego komitetu audytu. Poza tym przeciętnie 70% osób w komitecie jest członkiem tylko jednej rady nadzorczej, a mniej niż 10% członków komitetów zasiada w czterech lub więcej radach nadzorczych spółek publicznych. Można przypuszczać, że większa profesjonalizacja rad nadzorczych i komitetów jeszcze przed nami, gdyż dla większości członków komitetów jest to dodatkowe zajęcie w stosunku do innego stałego miejsca zatrudnienia.

Porównując profil zawodowy członków komitetu do pozostałych członków rad nadzorczych, widać, że w tej drugiej grupie jest znacząco więcej prezesów i członków zarządu innych spółek, często również publicznych. Nie występują natomiast dyrektorzy finansowi oraz zawodowi członkowie rad. Oznacza to, że ci ostatni, kiedy wchodzi już w skład rady, to również zasiadają w Komitecie Audytu.

### W ilu radach nadzorczych i komitetach audytu zasiadają członkowie komitetów?



Wydaje się, że obecnie dla wielu specjalistów w obszarze finansów praca w Komitecie Audytu Rady Nadzorczej nie jest atrakcyjną alternatywą dla dobrze płatnej i stałej pracy w zawodzie. Osoby te nie dysponują wystarczającym czasem, bądź nie są wystarczająco motywowane do pracy w Radzie Nadzorczej spółki publicznej. Stanowią jednak doskonałą bazę kandydatów na członków Komitetu Audytu.



## Niezależność

*Z punktu widzenia efektywności nadzoru właścicielskiego najistotniejsza wydaje się niezależność członka rady nadzorczej. Niezależność należy rozumieć jako podejmowanie racjonalnych działań i decyzji, mające na celu ochronę i pomnażanie majątku spółki. Cechę tę może posiadać zarówno akcjonariusz, który zasiada w radzie nadzorczej jak i osoba wskazana przez akcjonariusza, nie posiadająca akcji spółki. Osoba, która kieruje się dobrem spółki, uwzględnia interesy wszystkich akcjonariuszy przy podejmowaniu decyzji i posiada zdolność weryfikacji działań zarządu z uwzględnieniem powyższych, z pewnością wypełni zasady efektywnego nadzoru.*

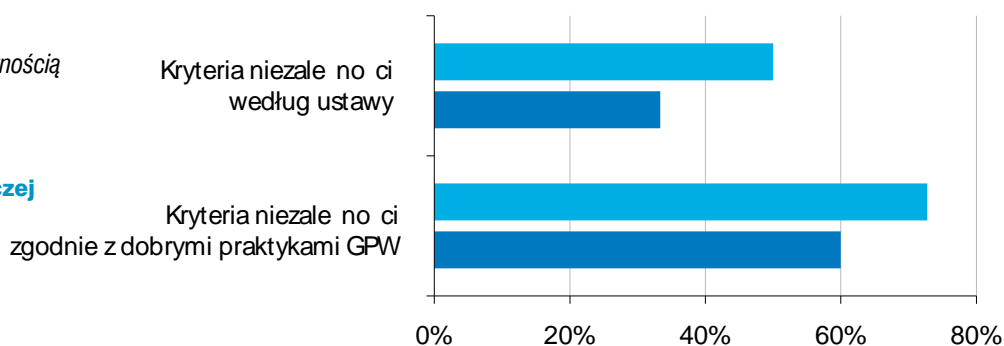
**Dr Marzena Piszczek**  
Przewodnicząca Rady Nadzorczej  
PZU S.A.

*Zastanawiam mnie wyniki dotyczące niezależności. Myślałem, że kryteria giełdowe są ostrzejsze od ustawowych. Tutaj wnioski są odwrotne, co mnie dziwi. Sama europejska definicja niezależności jest dosyć skomplikowana i większość ludzi jej do końca nie rozumie. Przy braku odpowiedzi przez większość członków rad nadzorczych i spółek można przypuszczać, że w badaniu wzięły głównie udział osoby świadome, z ponad 50 ambitnych spółek.*

**Dr Wiesław Rozłucki**  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
TVN S.A.

Z przeprowadzonego badania wynika, że dwie trzecie ankietyowanych spełnia warunki niezależności określone w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW. Mniej, bo co drugi ankietyowany przewodniczący oraz co trzeci członek komitetu audytu zadeklarował spełnianie ustawowych warunków niezależności.

### Osoby zasiadające w Komitecie audytu, które deklarują spełnianie kryteriów niezależności



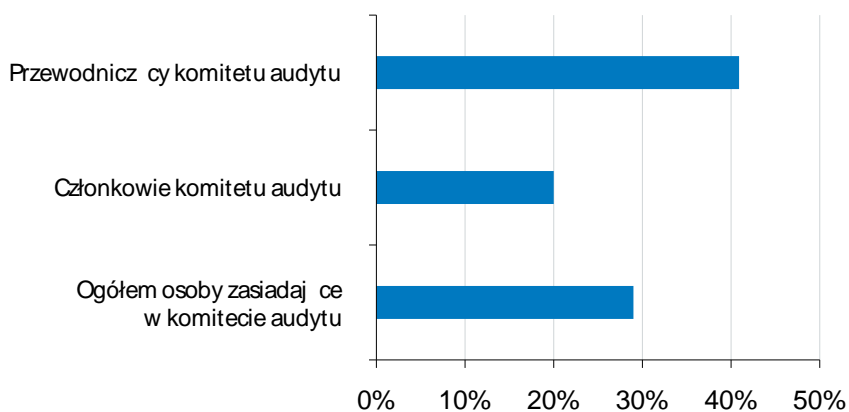
Należy zwrócić uwagę na fakt, że polska ustawa jest wyjątkowo rygorystyczna jeżeli chodzi o możliwość posiadania akcji przez niezależnego członka komitetu audytu. Odwołuje się wprost do definicji niezależności biegłego rewidenta i zakazuje tym samym niezależnemu członkowi posiadania jakichkolwiek akcji spółki, w której Komitecie audytu zasiada. Załącznik II do Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 roku dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych, do którego odwołują się Dobre Praktyki GPW, mówi o pakiecie kontrolnym jako wpływającym na niezależność członka rady nadzorczej. Natomiast w wielu amerykańskich spółkach dyrektorzy niewykonawczy są wręcz zachęceni do inwestowania w akcje spółki, aby zwiększyć ich zaangażowanie w działanie na rzecz wzrostu wartości spółki. Z drugiej strony ustawa pomija szereg innych istotnych kryteriów niezależności określonych w zaleceniu, w tym brak powiązania (członek bliskiej rodziny) z akcjonariuszem posiadającym pakiet kontrolny lub osobą niespełniającą kryteriów niezależności.

## Kwalifikacje a kompetencje

Według odpowiedzi udzielonych przez ankietowane osoby jedynie 29% oceniło, że posiada kwalifikacje w obszarze rachunkowości i rewizji finansowej. Odsetek ten był wyższy wśród osób pełniących funkcję przewodniczącego komitetu audytu, jednak wciąż znacznie poniżej połowy.

Uzyskane odpowiedzi nie pozwalają stwierdzić, czy każdy komitet audytu ma przynajmniej jednego członka posiadającego stosowne kwalifikacje. Poza tym brak kwalifikacji w postaci potwierdzenia odpowiednim tytułem czy dyplomem nie musi oznaczać braku kompetencji do wykonywania nadzoru w obszarze sprawozdawczości i audytu.

### Osoby zasiadające w Komitecie Audytu, które deklarują posiadanie kwalifikacji wymaganych w Ustawie



*„Kwalifikacje” w ustawie są niepoprawnym tłumaczeniem słowa kompetencje, użytego w dyrektywie europejskiej. Potrzebna jest zmiana ustawy bądź przynajmniej wyjaśnienie, o jakie wymagania chodzi. Może dochodzić do absurdalnych sytuacji, gdy absolwent liceum ekonomicznego może wykazać się kwalifikacjami wymaganymi w Komitecie Audytu, zgodnie z ustawą, natomiast doświadczony dyrektor finansowy, doskonale znający się na sprawozdawczości finansowej, lecz nieposiadający żadnego kierunkowego dyplomu, już tych kryteriów nie spełnia. Osoby posiadające takie kwalifikacje wcale nie muszą być predysponowane do pracy w Komitecie. Znacznie trudniej jest zdobyć kompetencje niż kwalifikacje, a to jest niezbędne. Zadaniem członka komitetu nie jest sprawdzanie zgodności sprawozdania z MSSF, co jest wymagane od biegłego, lecz zadawanie właściwych pytań.*

**Dr Raimondo Eggink**  
**Przewodniczący Komitetu Audytu**  
**Netia S.A., Kofola S.A.,**  
**Członek Komitetu Audytu**  
**Kogeneracja S.A. oraz AmRest**  
**Holdings SE**

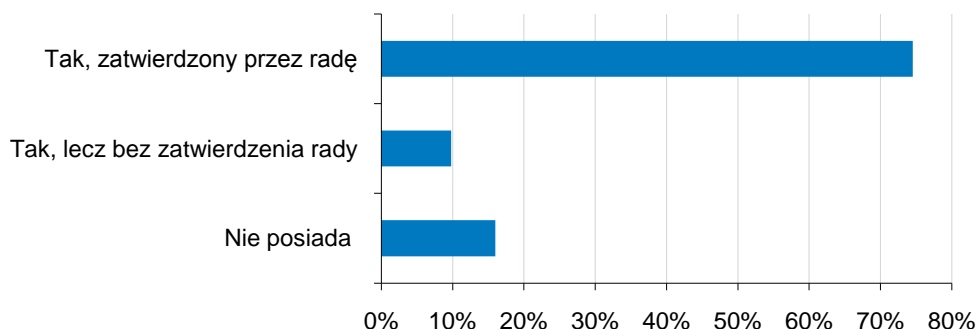
Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że podczas gdy polska Ustawa określa wymogi w zakresie **kwalifikacji**, dyrektywa europejska odnosi się do **kompetencji** w zakresie rachunkowości lub rewizji finansowej. Zalecenie Komisji Europejskiej dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych mówi także o wymogu „doświadczenia w dziedzinie finansów i rachunkowości spółek giełdowych, w zakresie odpowiednim dla działalności spółki”. Konieczność zapewnienia niezbędnych kompetencji i doświadczenia, a nie tylko kwalifikacji w zakresie finansów, została podniesiona przez wielu naszych rozmówców jako warunek niezbędny do zapewnienia odpowiedniego nadzoru w obszarze sprawozdawczości finansowej. Literalne stosowanie ustawy może prowadzić do sytuacji, gdzie osoba z kierunkowym dyplomem w zakresie rachunkowości będzie lepszym kandydatem na członka komitetu audytu niż osoba z wieloletnim doświadczeniem w dziedzinie finansów, ale bez takiego dyplomu.

# Jak pracują komitety audytu?

## Uprawnienia komitetów audytu

Uprawnienia komitetów najczęściej opisane są w jego regulaminie, zatwierdzonym przez radę nadzorczą. Komitety audytu, które nie posiadają regulaminu, zwykle ujęte są w regulaminie rady nadzorczej.

### Czy komitet audytu posiada regulamin?

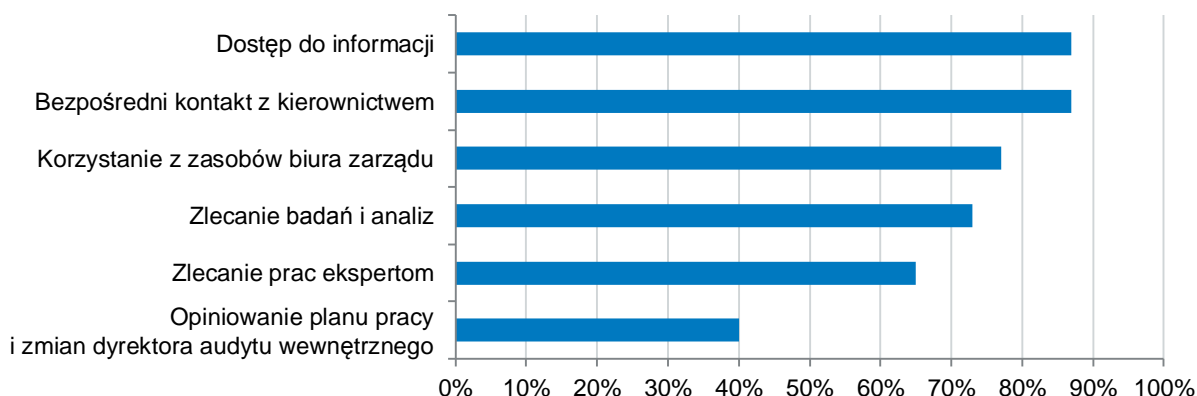


Do uprawnień komitetu należą w szczególności:

- Swobodny dostęp do informacji, jakie są niezbędne do prawidłowej realizacji swoich zadań;
- Możliwość bezpośredniego kontaktu w dowolnym momencie z zarządem i kierownictwem spółki, podległymi pracownikom a także podmiotami świadczącymi usługi na rzecz spółki oraz żądania od nich niezbędnych wyjaśnień;
- Możliwość prowadzenia niezbędnych badań i analiz, samodzielnie, poprzez audyt wewnętrzny, żądanie przeprowadzenia ich przez zarząd lub zlecenie na koszt spółki odpowiednich prac i badań niezależnym specjalistom oraz biegłym rewidentom w celu uzyskania ich opinii eksperckich.

Poza tym, komitet korzysta z zasobów biura zarządu w celu przygotowania swoich spotkań.

### Jakie uprawnienia zostały nadane komitetom audytu?



## Współpraca z audytem wewnętrznym

60% komitetów audytu nie posiada uprawnień zapewniających niezależność działania audytu wewnętrznego, tj: zatwierdzania planów pracy audytu wewnętrznego, powoływania i odwoływania dyrektora audytu wewnętrznego oraz wyznaczania wysokości jego wynagrodzenia. Sytuacja ta, choć często występująca w polskich realiach, jest niezgodna z międzynarodowymi standardami wykonywania zawodu audytora wewnętrznego wydanymi przez Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych (The Institute of Internal Auditors IIA) oraz rekomendacjami dotyczącymi funkcjonowania komitetu audytu, przygotowanymi przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego.

Niezależny audyt wewnętrzny, ściśle współpracujący z komitetem audytu, to główne narzędzie komitetu w wykonywaniu jego statutowych zadań. Brak ochrony ze strony komitetu audytu może obniżyć skuteczność pracy audytu i zmniejszyć korzyści dla spółki i jej akcjonariuszy.

*Chcąc rzetelnie wywiązać się z zadania monitorowania skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem, komitet audytu powinien mieć prawo powoływania i odwoływania dyrektora audytu wewnętrznego. Wtedy dyrektor audytu w pierwszej kolejności raportowałby do komitetu audytu (i odpowiadał przed nim), a następnie do zarządu spółki. Członkowie komitetu audytu (rady nadzorczej) powinni kierować się zasadą ciągłości i korzyścią reprezentowanej przez nich spółki, zanim podejmą decyzję o ewentualnym odwołaniu dyrektora audytu wewnętrznego powołanego za kadencji poprzedniej rady nadzorczej i zastąpieniu go nową osobą.*

**Dr Marek Panfil**  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
KGHM Polska Miedź S.A.

Rekomendacje w sprawie monitorowania skuteczności audytu wewnętrznego:

- Zapewnienie dyrektorowi audytu wewnętrznego swobodnego dostępu do komitetu audytu, w tym przynajmniej raz w roku odbycie spotkania z dyrektorem audytu wewnętrznego na zamkniętym posiedzeniu bez udziału zarządu;
- Akceptacja kandydata na stanowisko dyrektora audytu wewnętrznego oraz wysokości jego wynagrodzenia, uzależnienie zwolnienia dyrektora audytu wewnętrznego od zatwierdzenia tej decyzji przez komitet audytu;
- Zapewnienie niezależności działu audytu wewnętrznego. Jednym z kluczowych czynników niezależności działu audytu wewnętrznego jest właściwe umiejscowienie w strukturze organizacyjnej. Dział audytu wewnętrznego powinien raportować bezpośrednio komitetowi audytu. Pod względem organizacyjnym audyt wewnętrzny powinien podlegać prezesowi zarządu;
- Zapewnienie, iż dział audytu wewnętrznego działa zgodnie z powszechnie przyjętymi i obowiązującymi standardami audytu wewnętrznego pod względem kwalifikacji, niezależności, organizacji i jakości pracy oraz zasobów.

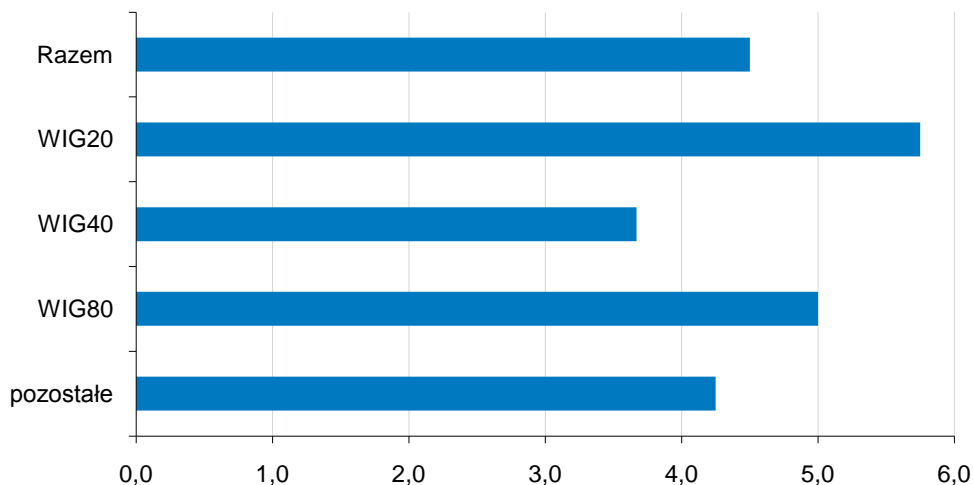
**Źródło: UKNF, Rekomendacje dotyczące funkcjonowania Komitetu Audytu, Warszawa, listopad 2010.**

*W interesie komitetu audytu leży ścisła, bieżąca współpraca z audytem wewnętrznym zarówno na etapie wyznaczania zadań, jak i kontroli ich realizacji i oceny wyników. Zapewnienie skutecznej i bezpośredniej komunikacji między audytem wewnętrznym a komitetem audytu zwiększa efektywność pracy komitetu audytu, ograniczając ryzyko przeoczenia nieprawidłowości w funkcjonowaniu danej instytucji.*

**Dr Mirosław Czekaj**  
Biegły Rewident,  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
PKO Banku Polskiego S.A.

## Częstotliwość spotkań

Średnia liczba spotkań komitetów audytu biorących udział w badaniu



*Komitet audytu powinien spotkać się minimum cztery razy w roku, na kilka dni przed publikacją sprawozdań finansowych / raportów okresowych. Musi mieć możliwość się z nimi zapoznać i wyrazić swoją opinię. Częstotliwość spotkań komitetu zależy jednak od pozostałych jego zadań ustalonych w regulaminie. Jeśli są szerokie, co często się zdarza w dużych spółkach, to wymagane może być spotkanie komitetu co miesiąc, a czasami nawet częściej.*

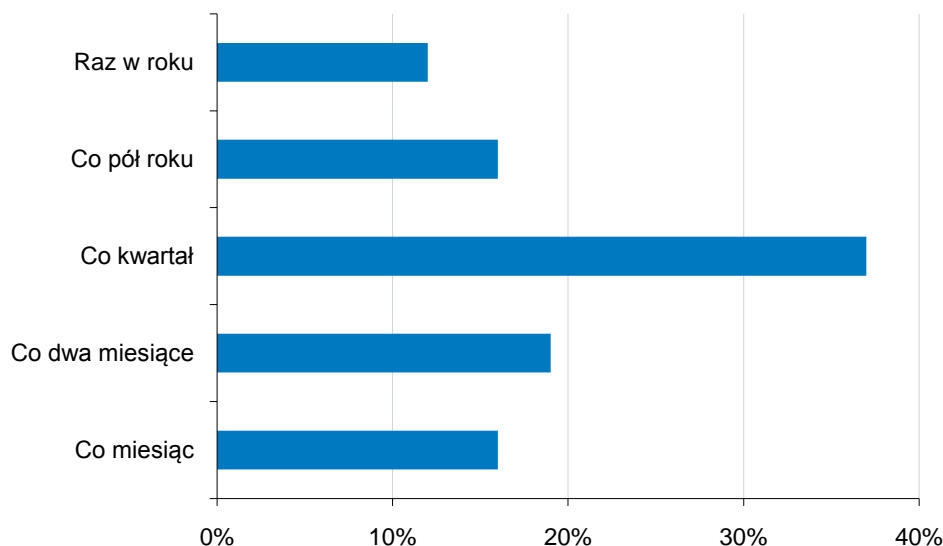
**Dr Maciej Mataczyński**  
Przewodniczący Rady Nadzorczej  
PKN Orlen S.A.,  
Członek Komitetu Audytu  
FO Dębica S.A.

Średnia liczba spotkań komitetów audytu wynosi około 4,5 w ciągu roku. Najczęściej (37% ankietowanych) komitety spotykają się cztery razy do roku, co jest uzasadnione kwartalnym cyklem raportowania.

Co czwarty komitet audytu spotyka się rzadziej niż kwartalnie, a 12% tylko raz w roku. Jest to praktyka niezgodna z rekomendacjami UKNF, określającymi, że „spotkania komitetu audytu powinny się odbywać (...) co najmniej cztery razy w roku oraz każdorazowo, gdy zachodzi taka konieczność”.

Co trzeci komitet audytu spotyka się częściej niż cztery razy w roku, w tym 16% częściej niż co dwa miesiące. Taka liczba spotkań pozwala głębiej zająć się innymi zadaniami niż sprawozdawczość finansowa.

### Jak często spotyka się komitet audytu?



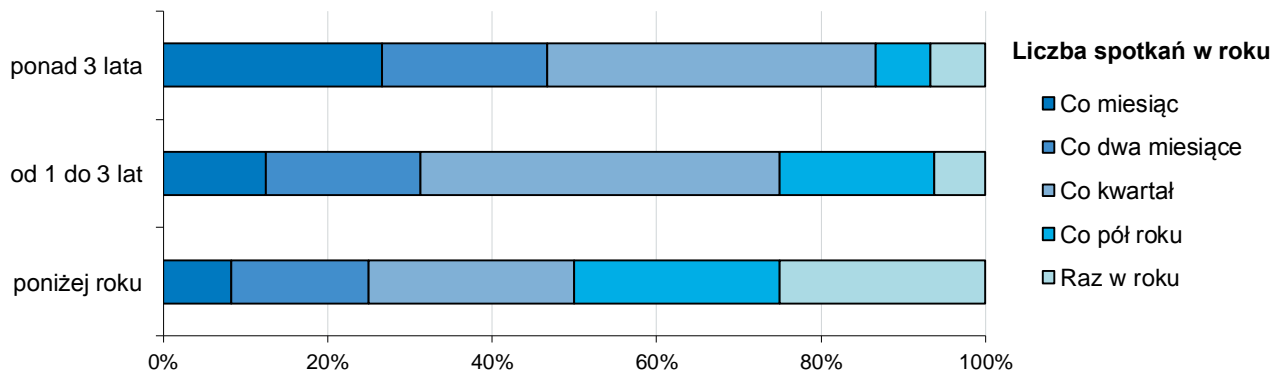
Istnieje korelacja między długością funkcjonowania komitetu audytu i częstotliwością jego spotkań.

Znacznie częściej spotykają się komitety dłużej funkcjonujące.

Komitety istniejące dłużej niż pięć lat spotykają się średnio ponad sześć razy w ciągu roku, a te funkcjonujące krócej niż rok – trzy razy.

### Częstotliwość spotkań w zależności od okresu funkcjonowania komitetów audytu

#### Okres funkcjonowania komitetu



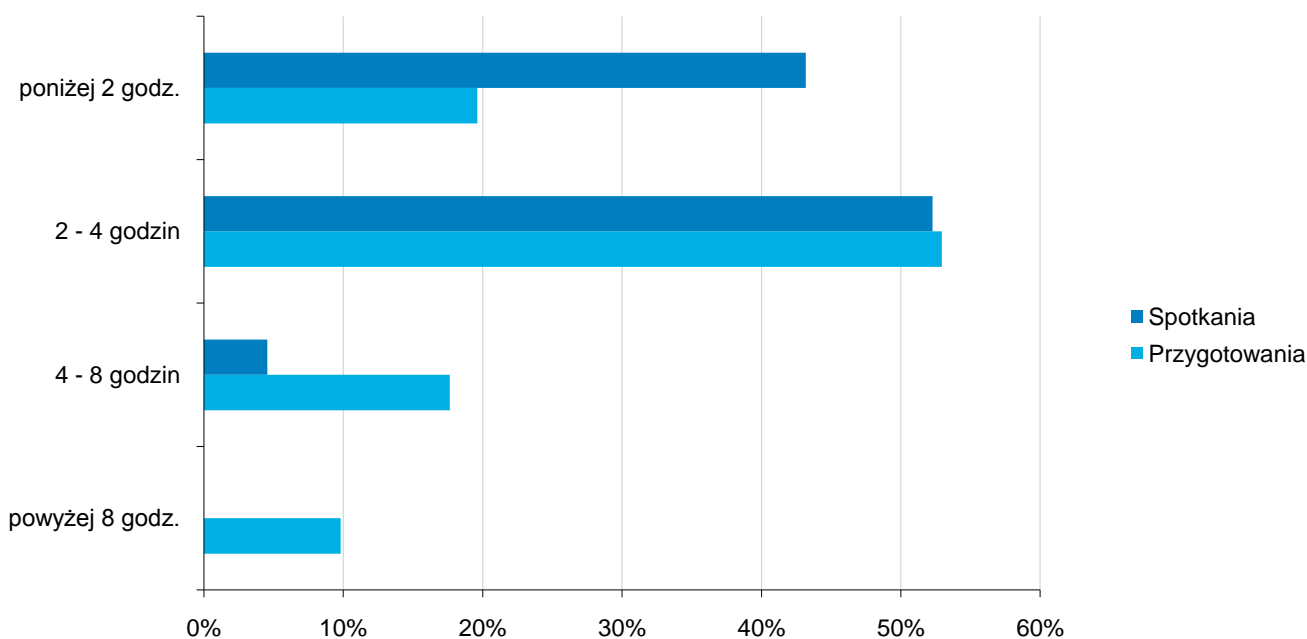
Wydaje się to uzasadnione tym, że komitety audytu z dłuższym stażem działają w największych spółkach publicznych głównie w sektorze finansowym. Z drugiej strony „nowe” komitety audytu, powstałe na fali wymogów Ustawy, istnieją z reguły w mniejszych spółkach, gdzie kwartalne spotkania komitetu mogą być wystarczające. Może się to wiązać także z faktem, że wiele „nowych” komitetów jest nadal w trakcie definiowania planu i sposobu pracy, stąd można domniemywać, że częstotliwość spotkań zwiększy się w kolejnym roku.



## Długość spotkań i przygotowań

Spotkania komitetów audytu trwają średnio niecałe 2,5 godziny. Więcej czasu potrzebują członkowie komitetów na przygotowanie się do spotkań, w tym analizę otrzymanych materiałów. Średnio czas ten oceniany jest na blisko 4 godziny. Biorąc pod uwagę średnią liczbę spotkań komitetu, łącznie czas przeznaczony na pracę w Komitecie wynosi 28 godzin (lub 3,5 dnia) rocznie.

### Długość spotkań komitetu audytu oraz czas na przygotowanie się do nich



60% członków komitetów ocenia, że czas obecnie poświęcany pracy w Komitecie jest wystarczający. Przy czym bardziej przekonane do tego są osoby przewodniczące pracy komitetu, a mniej jej członkowie. Osoby uważające, że czas ten nie jest wystarczający, sugerują przeznaczenia większej ilości czasu odpowiednio na przygotowanie się do spotkań (66%) oraz długość spotkań (50%).



Dobrym porównaniem może być zaangażowanie czasowe członków komitetów spółek notowanych na londyńskiej giełdzie papierów wartościowych. Zgodnie z badaniem przeprowadzonym przez PwC wśród dyrektorów niewykonawczych spółek FTSE 100 i FTSE 250, zaangażowanie to wynosi średnio – w zależności od wielkości spółki – od 24 do 30 dni w skali roku. W ramach tego czasu od 5 do 6 dni (8 do 10 w przypadku przewodniczącego komitetu), przeznaczonych jest na pracę w ramach komitetu, a więc ponad dwukrotnie więcej, niż podają ankietowani przez nas członkowie komitetów audytu.

*Rzetelne spełnianie wymagań nałożonych na członków komitetów audytu (wg rekomendacji UKNF) wymaga, poza dużą wiedzą, także odpowiedniej ilości czasu – coraz trudniej będzie wykonywać te czynności „z doskoku”.*

**Maciej Leśny,  
Przewodniczący Rady Nadzorczej  
BRE Bank S.A.**

Ponadto, zgodnie z tym badaniem, ponad połowa dyrektorów niewykonawczych oczekuje wzrostu swojego zaangażowania w najbliższej przyszłości o kolejne 5 dni w roku, a część tego czasu przypadnie na pracę w komitecie audytu. Można to potraktować jako wskazówkę czekającej nas drogi w profesjonalizacji polskich rad i komitetów.



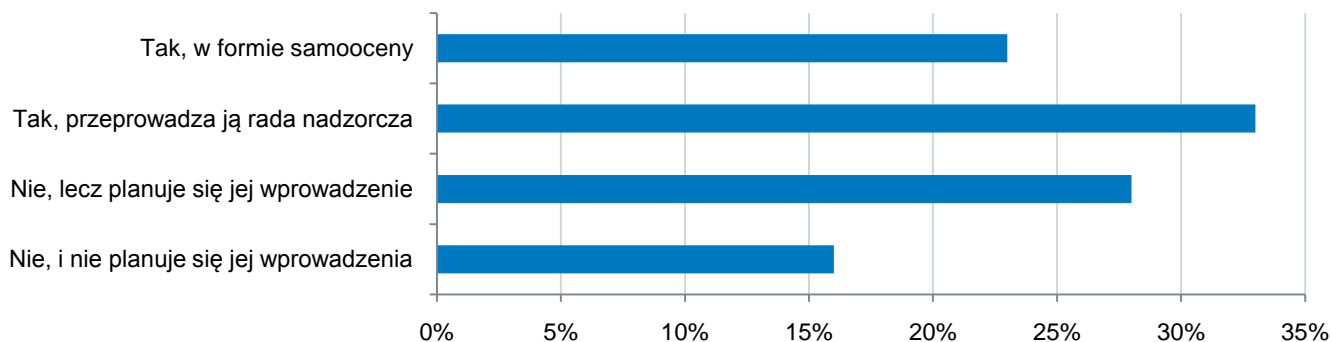
## Ocena pracy komitetu

Ocena pracy komitetu audytu nie powinna wyłącznie sprowadzać się do corocznego przyjmowania przez radę nadzorczą sprawozdania z prac komitetu audytu. Warto rozważyć wprowadzenie samooceny dokonywanej przez członków komitetu audytu nie tylko w celu ustalenia stopnia realizacji statutowych zadań przez komitet, ale również w celu zbadania sposobu i zakresu realizowanych zadań w stosunku do wzorca – najlepszych praktyk.

**Dr Mirosław Czekaj**  
**Biegły Rewident,**  
**Przewodniczący Komitetu Audytu**  
**PKO Banku Polskiego S.A.**

Większość komitetów (56% ankietowanych) deklaruje przeprowadzanie formalnej oceny pracy komitetu audytu. W 33% przypadków jest to ocena przez radę nadzorczą, a 23% komitetów dokonuje samooceny. 28% komitetów na dzień dzisiejszy nie podlega formalnej ocenie, ale planuje ją wprowadzić, natomiast 16% nie planuje wprowadzenia takiej oceny. Ocena pracy komitetu jest ważnym elementem zapewnienia efektywności pracy komitetu, który powinien być przeprowadzany w należyty sposób.

### Czy praca komitetu audytu podlega formalnej ocenie?



Najbardziej akceptowalna jest samoocena działania, dokonywana w sposób zbiorowy, całego komitetu. Ocena indywidualna spotyka się z ostrym sprzeciwem, włącznie z zarzutem o jej niekonstytucyjności. Firmy audytorskie z Wielkiej Czwórki niezmiernie ułatwiają dokonanie samooceny, publikując standardowe kwestionariusze. Podczas spotkania porównujemy oceny działania komitetu dokonane przez poszczególnych członków i zastanawiamy się, co należy poprawić.

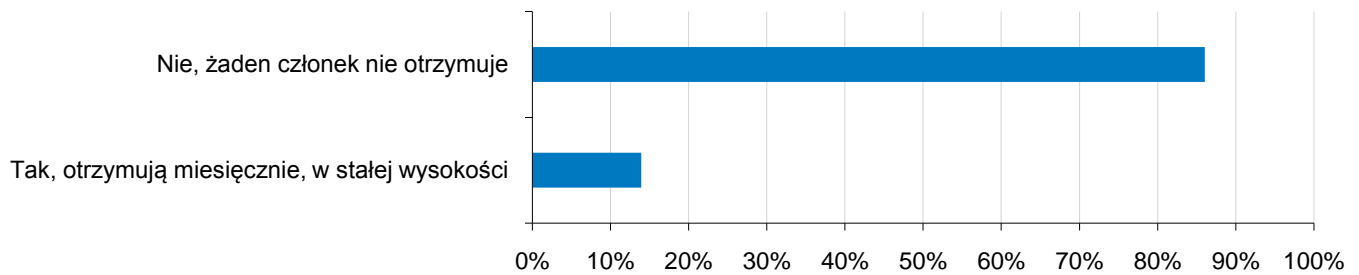
**Dr Raimondo Eggink**  
**Przewodniczący Komitetu Audytu**  
**Netia S.A., Kofola S.A.,**  
**Członek Komitetu Audytu**  
**Kogeneracja S.A.**  
**oraz AmRest Holdings SE**

Pomimo że nie ma jednoznacznego ustawowego obowiązku przeprowadzania takiej oceny, można się odnieść do rekomendacji zawartych w Zaleceniu Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. Określa ono, że komitet audytu powinien „(...) składać radzie (nadzorczej) sprawozdanie ze swojej działalności przynajmniej raz na pół roku, w terminie zatwierdzania sprawozdań rocznych i półrocznych”. Natomiast rada nadzorcza powinna każdego roku przeprowadzić ocenę swojej działalności, która obejmuje „ocenę składu, organizacji i działania jako grupy; uwzględnia ocenę kompetencji i skuteczności poszczególnych członków rady i komisji rady oraz ocenę wyników pracy rady w świetle postawionych celów”.

Równie ważne, jak częstotliwość przeprowadzania okresowej oceny komitetu audytu, wydaje się sposób jej przeprowadzania. W szczególności przyjęcie określonej metodologii pozwalającej obiektywnie ocenić pracę komitetu w kontekście realizacji ustawowych zadań i postawionych celów.

## Wynagrodzenie członków komitetu

Czy członkowie komitetu audytu otrzymują dodatkowe wynagrodzenie za pracę w Komitecie?



Według zebranych odpowiedzi zdecydowana większość spółek (86% respondentów) nie wypłaca dodatkowego wynagrodzenia członkom komitetu audytu. Jedynie co siódma spółka przyznała dodatkowe wynagrodzenie wszystkim lub wybranym członkom komitetu. Zostało ono ustalone w stałej miesięcznej wysokości.

Członkom rady nadzorczej może zostać przyznane wynagrodzenie, które określa statut lub uchwała walnego zgromadzenia. Zgodnie z dobrymi praktykami spółek notowanych na GPW „wynagrodzenia członków organów spółki powinny wiązać się z zakresem zadań i odpowiedzialności wynikającej z pełnionej funkcji, powinny odpowiadać wielkości spółki i pozostawać w rozsądnym stosunku do jej wyników ekonomicznych”.

*Wynagrodzenie członka komitetu audytu powinno odzwierciedlać jego zaangażowanie. W jednej spółce, w której zasiadam, komitet audytu ma bardzo szeroką rolę, rekomenduje wszystko, co dotyczy polityki finansowej spółki. Wymaga to spotkań raz na miesiąc, a ponadto sporo uchwał w drodze obiegowej. Jak się ludziom nie będzie odpowiednio płacić, to nie będą mieli motywacji do pracy.*

**Dr Maciej Mataczyński**  
Przewodniczący Rady Nadzorczej  
PKN Orlen S.A.,  
Członek Komitetu Audytu  
FO Dębica S.A.

Niezależnie od przyjętego modelu, członek rady nadzorczej pełniący dodatkowe funkcje przewodniczącego lub działający w komitetach wspierających pracę rady nadzorczej (np. audytu, wynagrodzeń) powinien otrzymywać wyższe wynagrodzenie niż członkowie niepełniący dodatkowych funkcji. Dzieje się tak np. na rozwiniętym rynku brytyjskim. Z przeprowadzonego badania wynika, że znaczna większość członków komitetów w Polsce nie otrzymuje jednak dodatkowego wynagrodzenia za pracę w Komitecie. Stanowi ona zwykle jedno z zadań członka rady nadzorczej, jakie dzielone są pomiędzy wszystkich wchodzących w jej skład. Praktyka dodatkowego wynagradzania członków komitetów rady nadzorczej, w tym komitetu audytu, wydaje się być powszechna jedynie w instytucjach finansowych.

Warto także podkreślić, że w świetle rezolucji Parlamentu Europejskiego w sprawie wynagrodzeń dyrektorów spółek giełdowych wynagrodzenie członków Rady Nadzorczej powinno składać się wyłącznie ze stałej kwoty i tym samym nie powinno obejmować wynagrodzenia uzależnionego od wyników lub wynagrodzenia wypłacanego w akcjach. Dotyczy to oczywiście również członków Komitetu Audytu.

*Niskie wynagrodzenia członków rady nadzorczej uniemożliwia odpowiednie zaangażowanie czasowe w tę pracę. Jest to znaczący czynnik ograniczający rozwój komitetów audytu w polskich spółkach publicznych.*

**Ankietowany członek rady nadzorczej**

# Jakie zadania realizują komitety audytu?

## Czas poświęcony na poszczególne zadania

*Komitety audytu wniosły dobrą jakość pracy do rad nadzorczych. Jest to ciało w samej radzie, o określonych kompetencjach, zdelegowanych zadaniach. W tym gronie dyskusje na tematy finansowe są bardziej merytoryczne zarówno z biegłym rewidentem, audytorem wewnętrznym, jak też departamentem rachunkowości, czy wiceprezesem ds. finansowych.*

**Prof. Mieczysław Puławski**  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
PGNiG S.A.,  
Członek Komitetu Audytu  
Polimex-Mostostal S.A.

Średnio ponad połowę swojego czasu komitety audytu przeznaczają na realizację głównych zadań komitetu: analizę sprawozdań finansowych, raportu biegłego rewidenta, informacji okresowych i bieżących, procesu sprawozdawczości finansowej oraz wyboru biegłego rewidenta.

Pozostałe zadania, które zostały przypisane komitetom audytu w ustawie o biegłych rewidentach, jak monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem, zajmują łącznie blisko 20% czasu pracy komitetu. Mniej niż 20% czasu komitetu zabierają inne sprawy finansowe, organizacyjno-prawne czy zagadnienia związane z systemami informatycznymi.

### Czas poświęcony na poszczególne zadania przez komitety audytu (średnio)



Interesująca jest też analiza czasu przeznaczanego na poszczególne zadania przez różne komitety audytu. Zgodnie z powyższymi wnioskami większość komitetów poświęca najwięcej czasu na swoje „tradycyjne” zadania. Natomiast zastanawia bardzo fakt, że 25% komitetów nie zajmuje się w ogóle kwestiami kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, a 30% komitetów nie znajduje czasu na uzgodnienie planu oraz analizę wyników prac audytu wewnętrznego, czyli realizację swoich ustawowych zadań. Szczególnie, że zgodnie z rekomendacjami UKNF komitety audytu w tym zakresie powinny wykonać określoną pracę, aby zdobyć własną ocenę przedstawionych przez kierownictwo spółki faktów:

„Komitet audytu powinien dokonywać oceny obszarów i procesów podlegających jego nadzorowi nie tylko na podstawie ustnych odpowiedzi kadry zarządzającej, ale przede wszystkim na podstawie analizy dokumentów i innych źródeł informacji umożliwiających uzyskanie rozsądnego zapewnienia, iż ustne wyjaśnienia i deklaracje kadry zarządzającej odpowiadają rzeczywistości”.

Prawie 40% komitetów nie ma na swojej agendzie tematów związanych z IT i ochroną danych, co w dzisiejszych czasach, gdzie IT ma coraz większy wpływ na biznes, a ochrona danych może często decydować o powodzeniu lub utracie reputacji firmy, wydaje się nieuzasadnione.

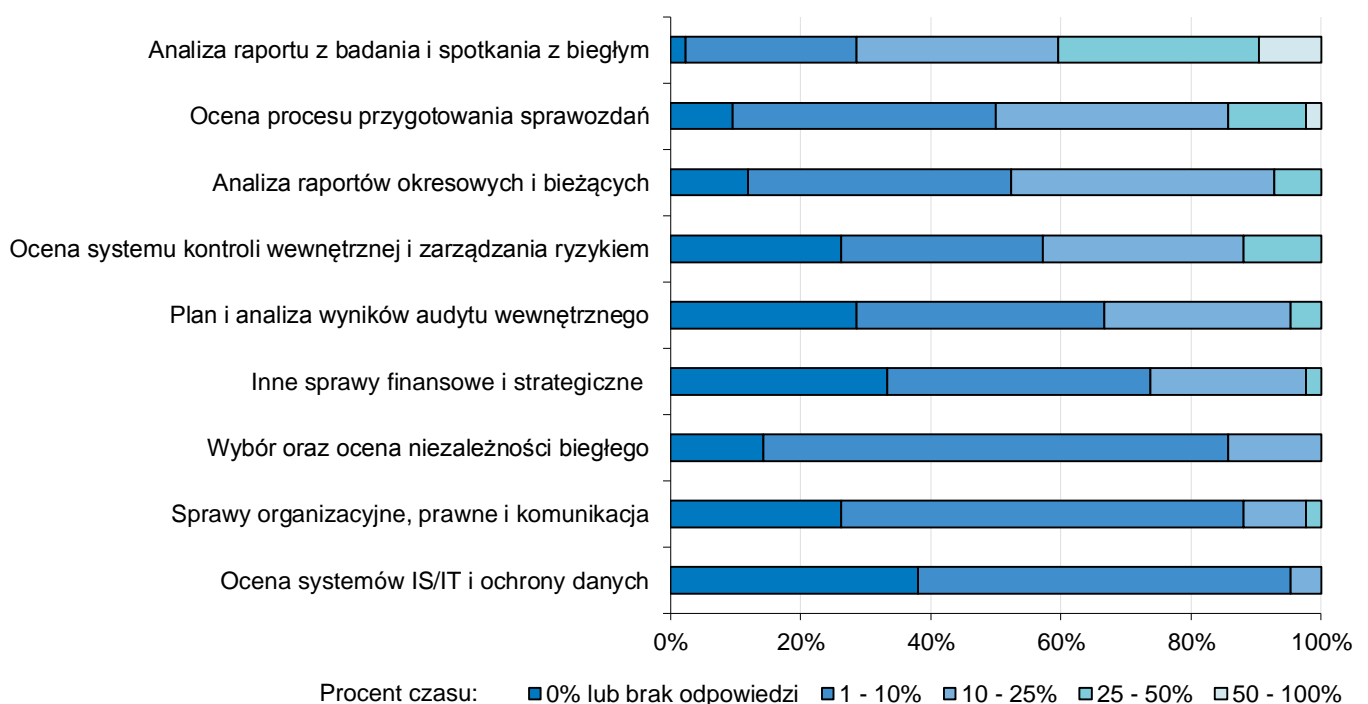
*Łatwo jest zająć się raportem okresowym, bo on istnieje. Wiadomo, co należy przygotować. Trudniej już zająć się ogólnie sprawozdawczością finansową, na którą składa się proces przygotowywania raportów okresowych. Pozostałe obszary są o wiele trudniejsze. Ustawa weszła w życie i zobowiązała spółki, aby wbrew własnej woli zajęły się komitetami audytu. Nie ma żadnych narzędzi, którymi mogłyby się posługiwać. Z czasem to się zmieni.*

**Dr Raimondo Eggink**  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
Netia S.A., Kofola S.A.,  
Członek Komitetu Audytu  
Kogeneracja S.A.  
oraz AmRest Holdings SE

*Generalnie w zarządach i radach nadzorczych brakuje zrozumienia problematyki zarządzania ryzykiem. Potrzeba zajęcia się tym nie jest propagowana. Należy zająć się szkoleniami w tym zakresie. Spółki spoza sektora finansowego powinny mieć możliwość doszkolenia się w obszarze zarządzania ryzykiem.*

**Ankietowany przewodniczący komitetu audytu**

## Czas poświęcany na poszczególne zadania przez komitety audytu



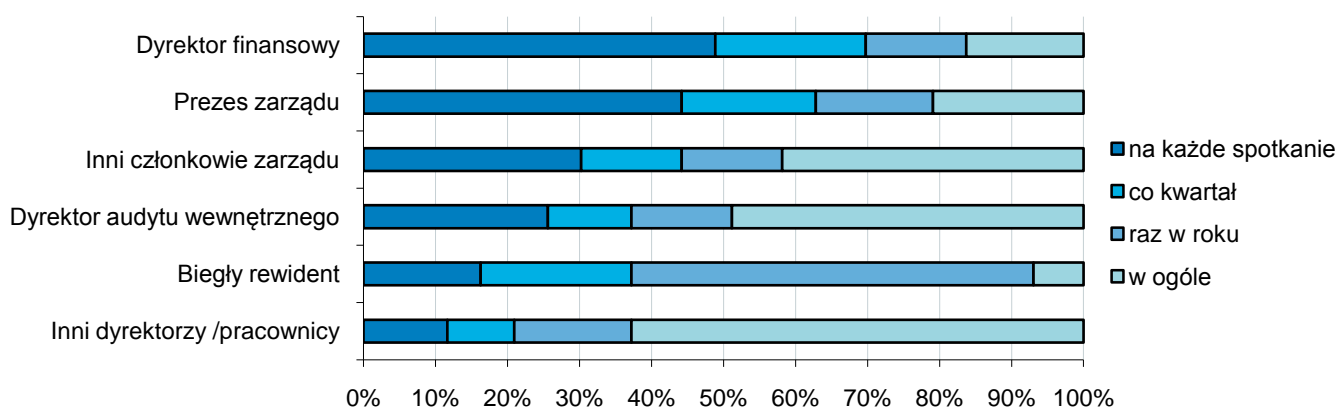
## Osoby, z którymi spotykają się komitety

*Komitet Audytu odgrywa kluczową rolę w relacjach z audytorem zewnętrznym. Istotne jest stanowisko komitetu w kwestiach rachunkowości, zwłaszcza, kiedy w grę wchodzi szacunek.*

**Prof. Adam Noga**  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
Asseco Poland S.A.

Niemal w co drugiej spółce dyrektor finansowy oraz prezes zarządu są stałymi uczestnikami spotkań komitetu audytu. Ułatwia to bieżące informowanie komitetu o ważnych sprawach mających miejsce w spółce. Jednak około 20% komitetów w ogóle nie spotyka się z tymi osobami. Należy przypuszczać, że kontakt ten członkowie komitetu nawiązują w trakcie posiedzeń całej rady.

Jak często komitet audytu zaprasza na swoje spotkania poszczególne osoby?



*Sporym problemem w praktyce działania komitetów audytu rady nadzorczej jest błędne rozumienie roli audytu wewnętrznego. Często jest on traktowany jako odpowiednik audytora księgowego albo „policjant śledczy” i przez to postrzegany jest przez zarządy jako potencjalne zagrożenie. Tymczasem nowoczesny audytor wewnętrzny jest raczej „konsultantem od ryzyka”, czy „policjantem z działu prewencji”, pomagającym spółce zdefiniować i minimalizować zagrożenia dla jej biznesu.*

**Przemysław Schmidt**  
Członek Komitetu Audytu  
AmRest Holdings SE, Sygnity S.A.

Ponad 90% spółek spotyka się z biegłym rewidentem, jednak w większości spotkania te mają miejsce tylko raz w roku, a jedynie co trzeci komitet spotyka się z nim częściej, przynajmniej co kwartał. Można zatem przypuszczać, że dla wielu komitetów audytu jest to tylko obowiązek związany z przyjęciem opinii biegłego i skwitowaniem sprawozdań finansowych i zarządu. Tymczasem biegły rewident może być bardzo pomocny w realizacji zadań komitetu. Częstsze spotkania na etapie planowania mogą znakomicie ułożyć współpracę na cały rok.

Z kolei mało popularnymi gośćmi komitetów są pracownicy spółki, reprezentujący poszczególne pionery operacyjne. Brak takich spotkań jest dla większości komitetów ograniczeniem możliwości otrzymania bezpośrednich informacji na bieżące tematy operacyjne, których zrozumienie jest istotne dla należytej interpretacji danych finansowych. Niepokoi duża liczba spółek, w których komitet nie spotyka się z audytorem wewnętrznym. Sytuacja taka ma miejsce zarówno w małych, jak i średnich spółkach, gdzie występuje akcjonariusz większościowy. Może to wynikać z braku komórki audytu lub całkowitego podporządkowania jej zarządowi spółki. Komitetem powinno zależeć na zbudowaniu efektywnego działu audytu, będącego w stanie dostarczać mu niezależnych analiz i ocen systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem.

## Powody niepowoływania komitetów audytu

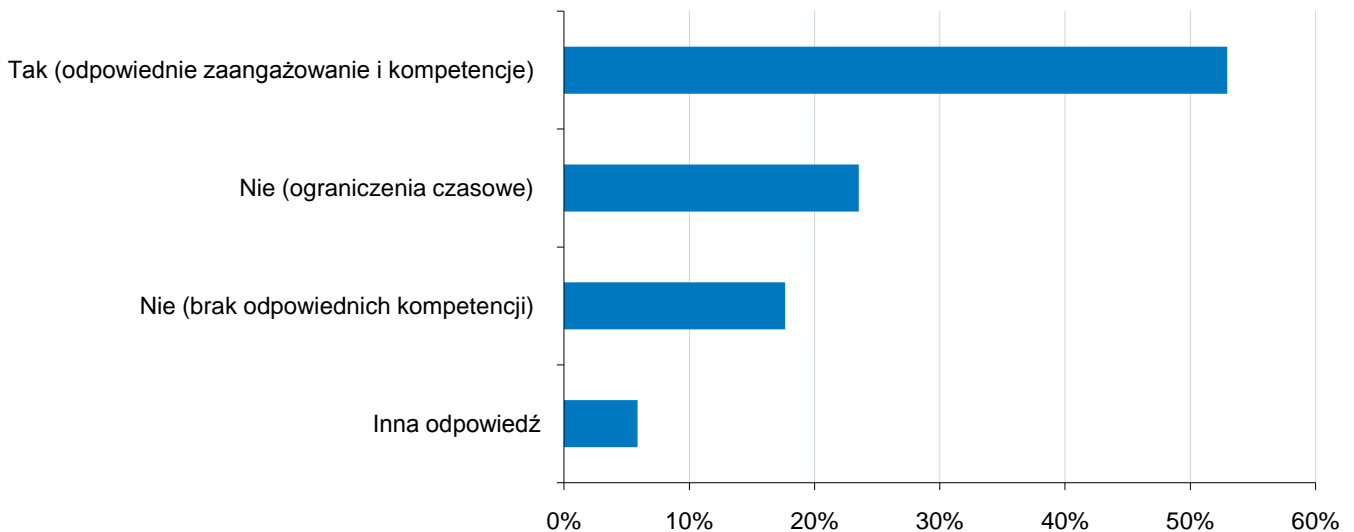
Respondenci ze spółek, które nie wylonily ze swojego składu komitetu audytu, jako przyczynę podawali decyzję podjętą przez radę nadzorczą o powierzeniu zadań komitetu 5-osobowej radzie nadzorczej.

*Wysokie kompetencje i zaangażowanie członków rady nadzorczej powodują, że powoływanie komitetu audytu nie jest celowe.*

**Ankietowany członek rady nadzorczej**

Ponad połowa respondentów ze spółek, które nie powołały komitetu audytu, uznała, że realizacja zadań komitetu przez całą radę pozwoli im dobrze monitorować proces sprawozdawczości finansowej. Pozostali dostrzegają jednak ryzyko niedostatecznego poziomu nadzoru, z uwagi na brak czasu (24%) lub brak odpowiednich kompetencji (18%) członków rady.

### Czy cała rada nadzorcza dobrze realizuje zadania komitetu audytu?



Należy zwrócić uwagę na fakt, że ustawodawca nie rozszerzył wymogów w zakresie kompetencji i niezależności członków komitetu audytu na sytuacje, w których zadania komitetu są wykonywane przez całą radę. Dlatego istnieje duże ryzyko, że w takich radach zabraknie specjalistów przygotowanych do wypełniania zadań komitetu audytu.

*Realizacja zadań komitetu audytu przez całą radę nie pozwoli dobrze monitorować tego procesu, gdyż żaden z członków rady nadzorczej nie będzie miał poczucia obowiązku wykonywania tej pracy.*

**Ankietowany członek rady nadzorczej**

Pozytywnie należy ocenić wytyczną zawartą w rekomendacjach UKNF, określającą, że niespełnienie tego wymogu przez spółki, w których zadania komitetu audytu zostały powierzone całej radzie nadzorczej, będzie traktowane przez UKNF jako istotny czynnik ryzyka.

# Perspektywy rozwoju komitetów audytu

## Ograniczenia rozwoju komitetów

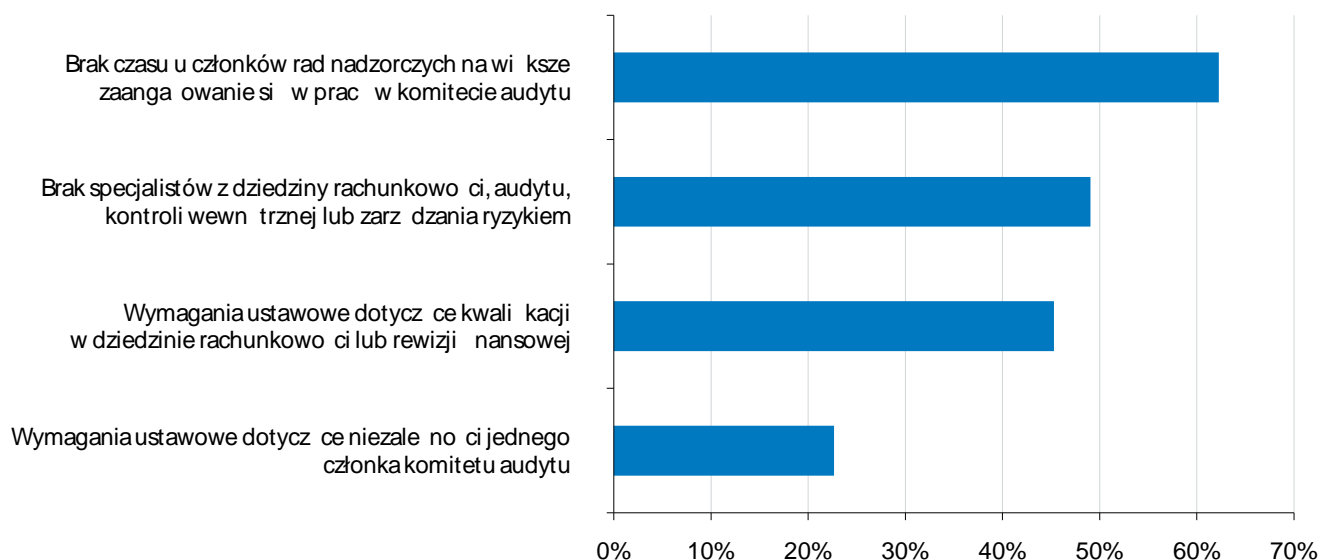
*Jeśli ktoś nie ma czasu na pracę, to powinien zrezygnować. Znaleźć trzeba kogoś, kto ma czas i kompetencje. Kompetencje można zdobywać, a połowa sukcesu, to przyznać się, że się ich nie ma. Rozwiązaniem są: edukacja, żmudne zdobywanie doświadczenia bądź poszukanie kogoś na miejsce takiej osoby.*

**Dr Raimondo Eggink**  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
Netia S.A. oraz Kofola S.A.,  
Członek Komitetu Audytu  
Kogeneracja S.A.,  
AmRest Holding SE

Ponad 60% badanych uważa, że najpoważniejszą przyczyną ograniczenia rozwoju komitetów audytu jest brak czasu członków rad nadzorczych na dodatkowe zaangażowanie się w pracę komitetu audytu. Niemal połowa wskazuje na brak specjalistów w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej w składach rad, którzy mogą podjąć się tej roli.

Dwa pierwsze czynniki wskazują na potrzebę baczniejszej selekcji i doboru członków rad nadzorczych.

### Czynniki ograniczające rozwój komitetów audytu w Polsce



*Pozycja członków komitetu audytu, zakres stawianych przed nimi zadań, ilość czasu potrzebnego dla wykonania powierzonych zadań spowodują, że działanie rady nadzorczej sprowadzi się do akceptowania efektów pracy komitetu audytu – tak więc w naturalny sposób praca rady będzie musiała być podobna do pracy zarządu – w części kontrolnej, nie wykonawczej. Do tego wystarczy komitet audytu – nie będzie potrzebna wieloosobowa rada nadzorcza.*

**Maciej Leśny,**  
Przewodniczący Rady Nadzorczej  
BRE Bank SA

W następnej kolejności respondenci wskazywali na wymogi ustawowe dotyczące kwalifikacji w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej oraz niezależności. Biorąc pod uwagę regulacje oraz praktykę międzynarodową, można się pokusić o pytanie, czy oba te wymogi, w kontekście definicji niezależnego i kompetentnego członka komitetu audytu, zostały właściwie sformułowane w Ustawie.

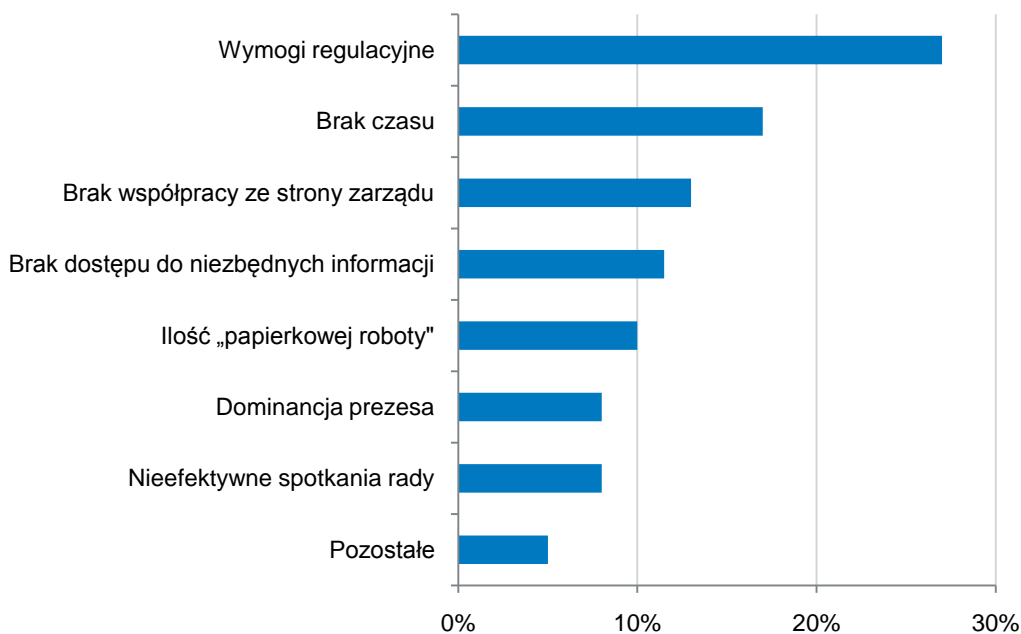
Patrząc na to, co przeszkadza w efektywnym funkcjonowaniu bardziej dojrzałym radom spółek notowanych na giełdzie londyńskiej, widać, że kolejnymi wyzwaniami, z którymi będą się mierzyć członkowie rad i komitetów w Polsce, są wymogi regulacyjne, brak czasu (pomimo znacznie większej ilości czasu poświęcanej na pracę w radzie przez angielskich dyrektorów niewykonawczych) i brak odpowiedniej współpracy ze strony zarządu.

Warto zwrócić też uwagę na zapewnienie radzie dostępu do niezbędnych informacji oraz odciążenie członków rady i komitetów od „papierkowej roboty”, zabierającej cenny czas, który powinien być przeznaczony na realizację ustawowych zadań.

*Z punktu widzenia inwestora instytucjonalnego, jakim jest powszechne towarzystwo emerytalne, profesjonalny i skuteczny nadzór nad spółkami jest kluczowy dla długoterminowego bezpieczeństwa naszych inwestycji i tym samym pewności przyszłych emerytur naszych członków. Dlatego często rekomendujemy walnemu zgromadzeniu kandydatów na członków rad nadzorczych, zwracając uwagę na ich kompetencje, doświadczenie i możliwość poświęcenia wystarczającej ilości czasu na pełnienie powierzonych funkcji. Te trzy rzeczy w bardzo istotny sposób przekładają się na jakość rady i sprawowanego nadzoru, co możemy obserwować w trakcie licznych walnych zgromadzeń.*

**Agnieszka Nogajczyk-Simeonow**  
Prezes Zarządu  
PTE Allianz

### Bariery efektywnego funkcjonowania rad nadzorczych



Źródło: Badanie PwC Wielka Brytania

## Działania wspomagające rozwój komitetów

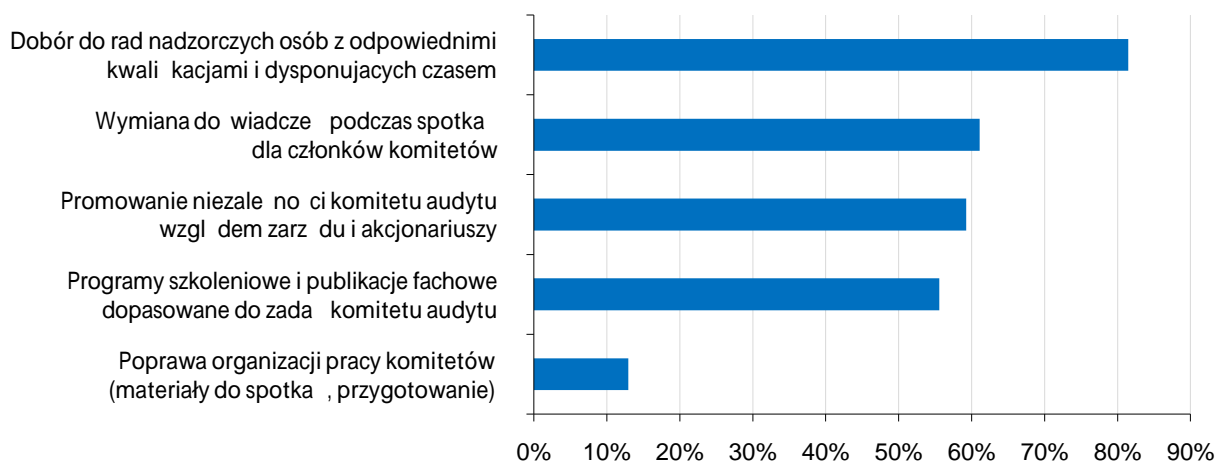
*Jest wiele możliwości uzupełniania swojej wiedzy i umiejętności dla członków komitetów, w tym wiele spotkań, szkoleń organizowanych jest bezpłatnie. Nikt nie jest doskonały, trzeba się ciągle szkolić. Mam odwagę powiedzieć, że w miarę możliwości czasowych, na wszystkie chodzę w tym: warsztaty PwC, spotkania Forum Rad Nadzorczych, program pod auspicjami KNF. Jak się nie szkolimy, to znaczy, że zostajemy. Trzeba wyraźnie diagnozować swoją sytuację. Trochę zmodyfikuję hasło Sokratesa: „Wiem że trochę wiem ale trochę tylko”. Trzeba się doskonalić.*

**Prof. Mieczysław Puławski**  
Przewodniczący Komitetu Audytu  
PGNiG S.A.,  
Członek Komitetu Audytu  
Polimex-Mostostal S.A.

Odpowiedzi ankietowanych na pytania dotyczące przyczyn ograniczeń rozwoju i działań pozwalających na efektywny rozwój komitetów audytu są podobne. Wskazują przede wszystkim na konieczność doboru do rad nadzorczych osób posiadających właściwe kwalifikacje (a raczej kompetencje, jak sugerowali nasi rozmówcy) oraz wystarczającą ilość czasu na wypełnianie obowiązków członka komitetu audytu.

Bardzo ważne wydaje się również istnienie platformy pozwalającej członkom komitetów na wymianę doświadczeń oraz dostęp do szkoleń i publikacji pozwalających na bieżąco uzupełniać i poszerzać posiadaną wiedzę.

### Działania mogące wpłynąć na poprawę efektywności pracy komitetu audytu



Patrząc na to, jak w ostatnich latach zmieniła się rola dyrektorów niewykonawczych na dużo bardziej dojrzałym parkiecie londyńskim, można próbować przewidzieć, jak będą funkcjonować rady nadzorcze i komitety w Polsce.

### Zmiana roli członków rad nadzorczych



Źródło: Badanie PwC Wielka Brytania

To, na co zwraca uwagę największa liczba dyrektorów niewykonawczych w Wielkiej Brytanii, to wzrost zaangażowania czasowego w pracę dla spółki, wzrost odpowiedzialności za wykonywaną pracę oraz wzrost ryzyka utraty reputacji. Jak można się domyślać, czynniki te jeszcze zwiększają wyzwanie, przed którym stoją akcjonariusze, aby pozyskać do rad nadzorczych doświadczone i kompetentne osoby.





# APEL DO INTERESARIUSZY

## Szanowni...

### Regulatorzy

- Rozważcie zasadność zmian obecnych zapisów ustawowych w zakresie kwalifikacji i niezależności członków komitetu audytu, tak aby zapewnić obecność w radach nadzorczych i komitetach audytu niezależnych członków z odpowiednim doświadczeniem i kompetencjami.

### Akcjonariusze

- Zapewnijcie obecność w składzie rady nadzorczej kompetentnych osób mających czas na tę działalność, gdyż oni będą sprawować nadzór nad spółką w Waszym imieniu.
- Domagajcie się od spółek przestrzegania najlepszych standardów w zakresie ładu korporacyjnego poprzez angażowanie się w aktywny dialog, w tym na walnym zgromadzeniu.

### Członkowie Rady Nadzorczej

- Zapewnijcie obecność w składzie komitetu audytu osoby z doświadczeniem i kompetencjami, a nie tylko kwalifikacjami w dziedzinie finansów.
- Dokonujcie oceny działania komitetu audytu w oparciu o ustalony zestaw kryteriów w odniesieniu do realizacji ustawowych i regulaminowych zadań.

### Członkowie Komitetu Audytu

- Spotykajcie się, co najmniej kwartalnie, aby dokonać przeglądu raportów okresowych.
- Zadbajcie o niezależność i sprawne funkcjonowanie audytu wewnętrznego – Waszego głównego narzędzia w realizacji ustawowych działań.
- Zapewnijcie realizację wszystkich ustawowych zadań komitetu audytu, wykorzystując w tym celu dostępne narzędzia (audyt wewnętrzny, organy spółki, audytora, niezależnych doradców).
- Zadbajcie o ciągły rozwój i podnoszenie własnych kompetencji.

### Członkowie Zarządu

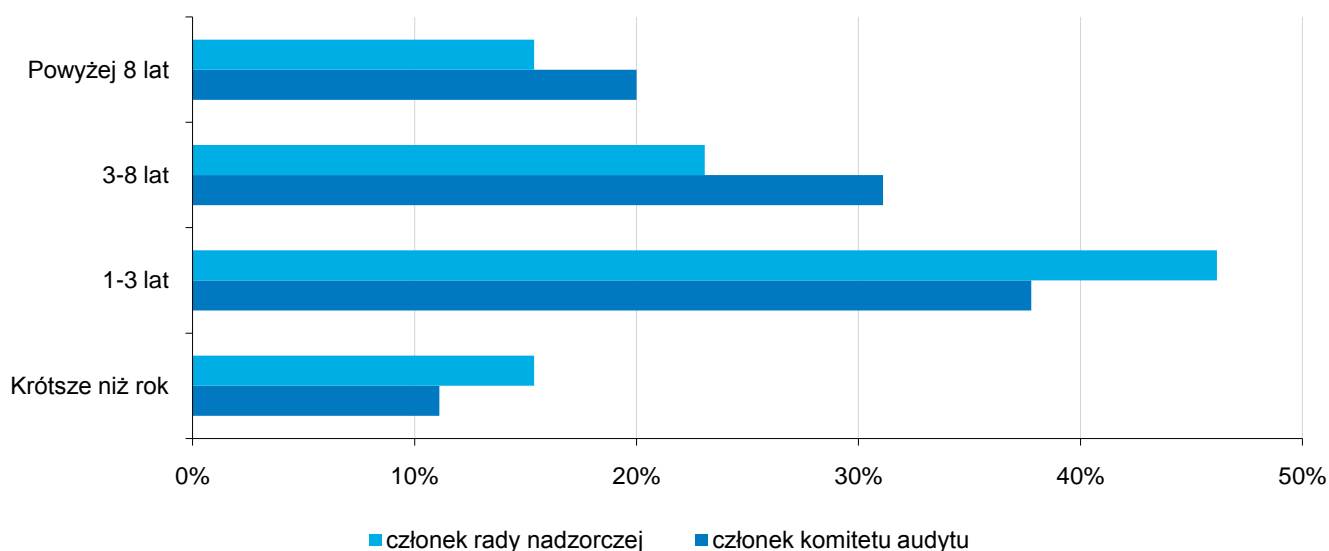
- Zapewnijcie radzie nadzorczej możliwość podnoszenia wiedzy poprzez udział w kursach i konferencjach.
- Przekażcie radzie nadzorczej i komitetowi audytu narzędzia do sprawnego wykonywania ich ustawowych zadań:
  - możliwość definiowania zadań audytu wewnętrznego,
  - dostęp do dokumentów i pracowników spółki,
  - możliwość korzystania w uzasadnionych przypadkach z pomocy zewnętrznych doradców.

## Profil respondentów (dotyczy spółek GPW posiadających komitet audytu)

### Wiek i doświadczenie

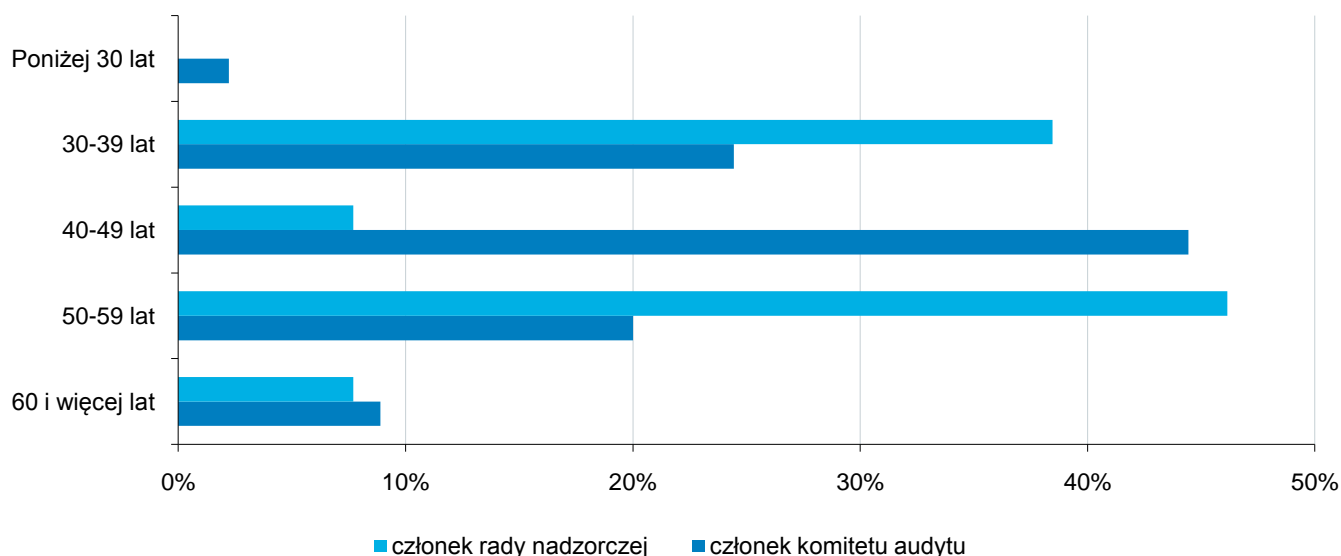
Osoby zasiadające w komitetach audytu posiadają nieco dłuższe doświadczenie od członków rad nadzorczych niezasiadających w komitecie audytu. Ponad połowa z nich pracuje w radach ponad 3 lata, a co piąty dłużej niż 8 lat.

#### Doświadczenie jako członek rad nadzorczych spółek notowanych na GPW



Członkowie komitetów dominują w przedziale wiekowym między 40 a 49 lat, a pozostali członkowie rad nadzorczych to zwykle trzydziesto- lub pięćdziesięciolatkowie.

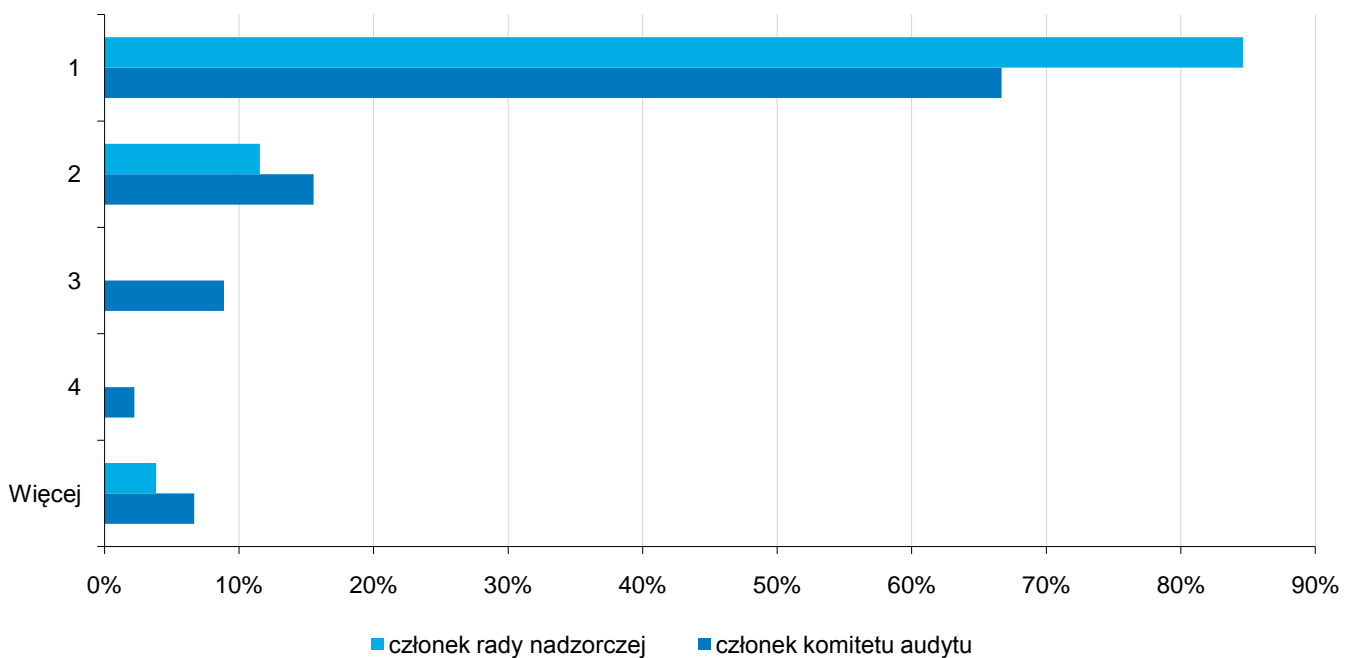
#### Wiek osób ankietowanych



## Liczba rad nadzorczych i pełnione w nich funkcje

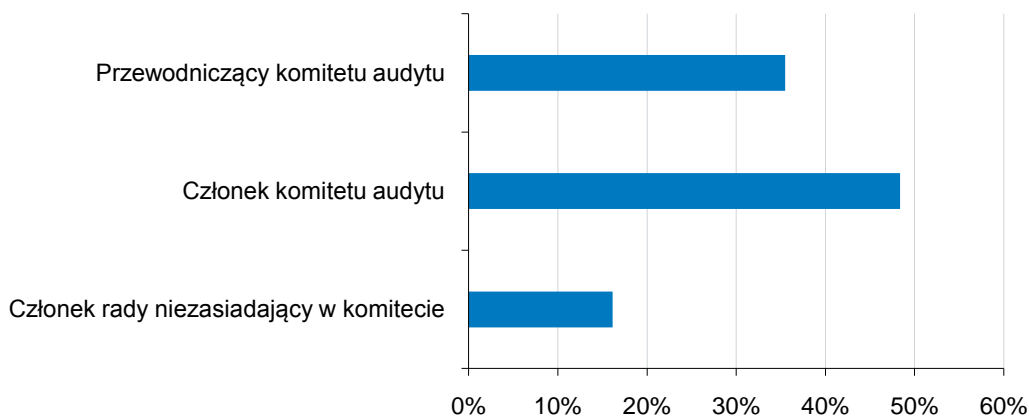
Osoby zasiadające w komitetach audytu są bardziej aktywne od członków rad nadzorczych niezasiadających w komitecie audytu, mierząc liczbą rad nadzorczych spółek notowanych na GPW, w których zasiadają. Średnio wynosi ona 1,7 spółek wobec 1,3. Co trzeci członek komitetów audytu zasiada w więcej niż jednej radzie. Nieliczni (7%) zasiadają w radzie pięciu lub więcej spółek.

### Liczba spółek notowanych na GPW, w których radzie nadzorczej zasiada



Wśród ankietowanych, co trzecia osoba pełniła funkcję przewodniczącego komitetu audytu, a połowa była członkiem komitetu. Co szósta z ankietowanych osób nie zasiadała w komitecie audytu.

### Rola pełniona w komitecie audytu / radzie nadzorczej



# Metodologia badania

## Cel badania

Bezpośrednim celem badania była analiza funkcjonowania komitetów audytu w spółkach publicznych notowanych w Polsce w latach 2009-2010. Pytania zawarte w kwestionariuszu dotyczyły zasad działania komitetów, zakresu ich zadań, organizacji spotkań oraz oceny pracy. Ponadto odnosiły się do czynników wpływających na rozwój komitetów audytu w Polsce, potrzeb edukacyjnych ich członków oraz obszarów wymagających zmian legislacyjnych.

## Próba badawcza

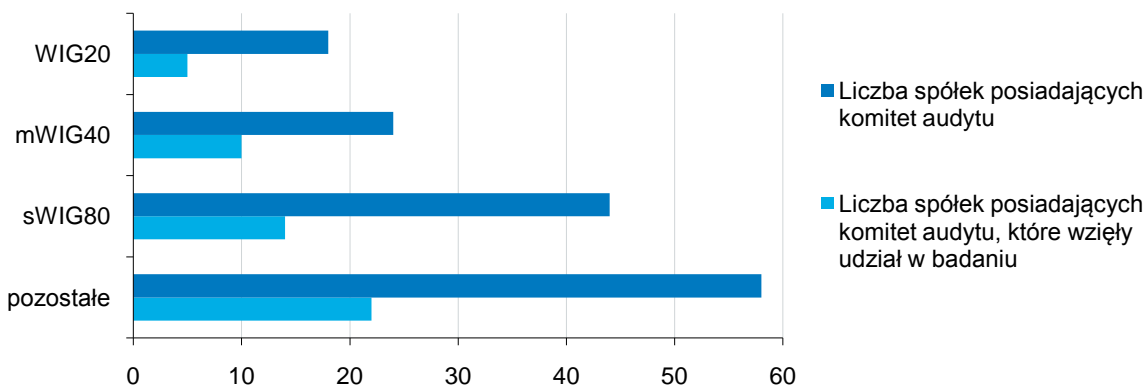
Wyjściową próbę badawczą stanowiły 383 spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych na dzień 30 czerwca 2010 r. Zaproszenie do udziału w badaniu zostało skierowane, za pośrednictwem biur zarządów tych spółek, do członków komitetów audytu w spółkach, które do końca czerwca 2010 roku powołały komitet audytu, oraz do wszystkich członków rad nadzorczych spółek, które takiego komitetu nie powołały. Ponadto bezpośrednio e-maile zostały wysłane do ponad 550 osób, z czego ponad 200 stanowili członkowie komitetów.

## Termin realizacji i liczba respondentów

Badanie zostało zrealizowane w okresie od lipca do października 2010 roku. Ankieta została przygotowana w wersji elektronicznej na stronie [https://extranet.pwc.pl/komitety\\_audytu](https://extranet.pwc.pl/komitety_audytu). Wypełniło ją 71 członków rad nadzorczych. Osiem z tych osób wypełniło więcej niż jedną ankietę, z uwagi na zasiadanie w więcej niż jednej radzie. W ten sposób uzyskano 82 odpowiedzi, które pochodziły z 69 spółek, w tym 51 spółek, które wydzieliły w ramach rady nadzorczej komitet audytu. Stanowi to 35% spółek GPW posiadających komitet audytu. Wypowiedzi uzupełnione zostały o 10 przeprowadzonych wywiadów.

## Populacja badanych spółek

Spółki objęte badaniem wchodzi w skład wszystkich podstawowych indeksów GPW. Najwyższy udział odpowiedzi (42%) w stosunku do liczby emitentów posiadających komitet audytu odnotowany został w mWIG40. Dotyczył on 25% wszystkich średnich spółek. Wśród dużych podmiotów poziom otrzymanych odpowiedzi stanowił odpowiednio 28% komitetów audytu. Natomiast wśród pozostałych spółek, spoza podstawowych indeksów, wyniósł 38%.



## Organizatorzy badania

PwC, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych oraz portal KomitetAudytu.pl

# Autorzy raportu

**Krzysztof Szuldrzyński** - partner w dziale audytu i doradztwa finansowego PwC (dawniej PricewaterhouseCoopers) w Polsce. Krzysztof kieruje grupą doradztwa w zakresie systemów informatycznych i kontroli wewnętrznej PwC w Europie Centralnej i Wschodniej. Grupa ta przeprowadza przeglądy systemów kontroli wewnętrznej i systemów IT zarówno dla celów badania sprawozdań finansowych jak też doradzając klientom w optymalizacji tych systemów.

Krzysztof jest ekspertem w zakresie kontroli wewnętrznej i ładu korporacyjnego. W latach 2005 – 2007 był odpowiedzialny za usługi doradcze związane z wdrożeniem wymogów ustawy Sarbanes – Oxley w Polsce. Prowadził lub brał udział jako ekspert w wielu dużych projektach wdrożenia wymogów Sarbanes – Oxley w Polsce i Europie Centralnej.

Jest jednym z organizatorów Forum Rad Nadzorczych (wspólnej inicjatywy GPW, PwC i SEG) oraz autorem publikacji w zakresie Ładu Korporacyjnego. Uczestniczył w szeregu konferencji w charakterze eksperta merytorycznego w tym zakresie. Krzysztof posiada uprawnienia biegłego rewidenta (ACCA) i doświadczenie w badaniu sprawozdań finansowych, natomiast od prawie 10 lat zajmuje się doradztwem w zakresie optymalizacji kontroli i procesów biznesowych.

Krzysztof jest absolwentem Wydziału Ekonomii i Handlu Uniwersytetu „La Sapienza” w Rzymie.

Pracuje w PwC od 15 lat. Mówi biegle po polsku, angielsku i włosku.

**Paweł Spiechowicz** – pomysłodawca portalu internetowego KomitetAudyty.pl oraz Pierwszego Ogólnopolskiego Badania Komitetów Audytu 2010.

Paweł jest współautorem zbioru Dobrych Praktyk Komitetów Audytu w Polsce, opracowanych przez ACCA i Polski Instytut Dyrektorów w marcu 2010 roku, oraz autorem podręcznika „Komitet Audytu – pierwsze kroki. Beginners Kit”, opublikowanego w styczniu 2011 roku.

Od 2000 roku jest członkiem brytyjskiej organizacji ACCA, The Association of Chartered Certified Accountants, a od lipca 2010 roku jej wiceprezydentem w Polsce. Jednocześnie od 2004 roku jest członkiem amerykańskiej organizacji IIA, The Institute of Internal Auditors.

Od 2003 roku kieruje działem audytu wewnętrznego Grupy Volvo w Europie Środkowej i Wschodniej. Wcześniej przez dwa lata pracował jako dyrektor finansowy zagranicznej spółki w Polsce, zdobywając w tym czasie tytuł Księgowego Roku, przyznawany przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Swoją karierę rozpoczął w PwC, pracując najpierw jako audytor zewnętrzny, a następnie konsultant w dziale doradztwa finansowego.

Jest absolwentem Wydziału Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz Podyplomowego Studium Relacji Inwestorskich i Komunikacji Finansowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Posiada 15-letnie doświadczenie zawodowe. Posługuje się językami polskim, angielskim, niemieckim i rosyjskim.



PwC

Al. Armii Ludowej 14

00-638 Warszawa

[www.pwc.pl](http://www.pwc.pl)

Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych

ul. Nowy Świat 35/5A

00-029 Warszawa

[www.seg.org.pl/](http://www.seg.org.pl/)

Polski Instytut Dyrektorów

Plac Powstańców Warszawy 2

00-030 Warszawa

[www.pid.org.pl](http://www.pid.org.pl)

[www.komitetaudytu.pl](http://www.komitetaudytu.pl)