****

Kodeks dobrych praktyk

nadzoru właścicielskiego

# **Słownik**

|  |  |
| --- | --- |
| Akcje | należy przez to rozumieć akcje lub udziały w Spółce |
| Akcjonariusz | należy przez to rozumieć akcjonariusza lub udziałowca w Spółce |
| Członek rady nadzorczej | należy przez to rozumieć członka rady nadzorczej, członka komisji rewizyjnej, dyrektora niewykonawczego lub Pełnomocnika wspólnika  w Spółce |
| Członek zarządu | należy przez to rozumieć członka zarządu, likwidatora, dyrektora wykonawczego lub komplementariusza posiadającego prawa do reprezentacji w Spółce |
| Komórka ds. nadzoru | należy przez to rozumieć komórki organizacyjne lub pracowników obsługujących Podmiot uprawniony, realizujących zadania związane  z wykonywaniem praw z akcji w Spółkach nadzorowanych |
| Pełnomocnik wspólnika | należy przez to rozumieć pełnomocnika wspólnika, o którym mowa  w [art. 11 ust. 2](https://sip.legalis.pl/document-view.seam?documentId=mfrxilrtg4ytqnrug4ydqltqmfyc4nrxge4dcmbvhe) ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji  i niektórych uprawnieniach pracowników |
| Podmiot uprawniony | należy przez to rozumieć organ posiadający tytuł prawny do wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa, spółki  z udziałem Skarbu Państwa i jej spółek zależnych, państwowych osób prawnych, jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków i ich spółek zależnych |
| Spółka | należy przez to rozumieć spółkę akcyjną, prostą spółkę akcyjną, spółkę komandytowo-akcyjną, spółkę europejską, spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółkę działającą zgodnie z przepisami prawa obcego |
| Spółka nadzorowana | należy przez to rozumieć Spółkę, w której prawa z akcji wykonuje Podmiot uprawniony |
| Spółka zależna | należy przez to rozumieć spółkę wobec której Spółka, jest przedsiębiorcą dominującym w rozumieniu art. 4 pkt 3 ustawy z dnia 16 lutego 2007 r.  o ochronie konkurencji i konsumentów |
| Statut | należy przez to rozumieć statut, akt założycielski lub umowę Spółki |
| Walne zgromadzenie | należy przez to rozumieć walne zgromadzenie lub zgromadzenie wspólników Spółki |
| Zasady nadzoru | należy przez to rozumieć następujące dokumenty wydane przez Prezesa Rady Ministrów: a) „Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami  z udziałem Skarbu Państwa”; b) „Wytyczne dotyczące procedury wyboru  i współpracy z firmą audytorską badającą roczne sprawozdanie finansowe spółki z udziałem Skarbu Państwa” oraz c) „Wytyczne dla spółek  z udziałem Skarbu Państwa sporządzających sprawozdanie finansowe za dany rok” (dokument wydawany corocznie) |

# **Spis treści**

[**Słownik** 2](#_Toc173744862)

[**Spis treści** 3](#_Toc173744863)

[**Wstęp** 4](#_Toc173744864)

[**Kluczowe akty prawne** 7](#_Toc173744865)

[**1.** **Walne zgromadzenia** 7](#_Toc173744866)

[1.1. Postanowienie ogólne 7](#_Toc173744867)

[1.2. Zasady uczestnictwa w Walnym zgromadzeniu 7](#_Toc173744868)

[1.3. Zasady uczestnictwa w Walnym zgromadzeniu spółki przez pełnomocnika Podmiotu uprawnione 8](#_Toc173744869)

[1.4. Obowiązki spółki w związku z walnym zgromadzeniem 8](#_Toc173744870)

[1.5. Zasady oceny pracy rady nadzorczej. 8](#_Toc173744871)

[1.6. Kompetencje pracownika nadzoru właścicielskiego 9](#_Toc173744872)

[**2.** **Rada nadzorcza** 10](#_Toc173744873)

[2.1. Postanowienia ogólne 10](#_Toc173744874)

[2.2. Powoływanie członków rady nadzorczej 10](#_Toc173744875)

[2.3. Pełnienie funkcji członka rady nadzorczej 12](#_Toc173744876)

[2.4. Zasady formułowania uchwał i protokołowania posiedzeń rady nadzorczej 14](#_Toc173744877)

[2.5. Zasady i kryteria oceny pracy członków zarządu 15](#_Toc173744878)

[2.6. Delegowanie członka rady nadzorczej do zarządu 17](#_Toc173744879)

[**3.** **Zarząd** 18](#_Toc173744880)

[3.1. Postanowienia ogólne 18](#_Toc173744881)

[3.2. Powoływanie zarządu 19](#_Toc173744882)

[3.3. Pełnienie funkcji członka zarządu 25](#_Toc173744883)

[3.4. Składanie rezygnacji z pełnienia funkcji członka zarządu 27](#_Toc173744884)

[3.5. Zasady współpracy z radą nadzorczą (art. 380 [1] KSH) 27](#_Toc173744885)

[3.6. Zasady wynagradzania członków zarządu 30](#_Toc173744886)

[3.7. Obowiązki sprawozdawcze 34](#_Toc173744887)

[3.8. Reprezentacja przy zawieraniu umów i w sporach 35](#_Toc173744888)

[**4.** **Zasady wspólne dla członków rady nadzorczej i członków zarządu** 36](#_Toc173744889)

[4.1. Obowiązek zachowania poufności 36](#_Toc173744890)

[4.2. Neutralność polityczna 36](#_Toc173744891)

[4.3. Zakaz konkurencji 38](#_Toc173744892)

[**5.** **Współpraca zarządu i rady nadzorczej z biegłym rewidentem** 38](#_Toc173744893)

[5.1. Postanowienia ogólne 38](#_Toc173744894)

[5.2. Sprawozdanie finansowe 38](#_Toc173744895)

[5.3. Zasady współpracy 40](#_Toc173744896)

[**6.** **Załączniki** 41](#_Toc173744897)

# **W TYM MIEJSCU DODANY BĘDZIE WSTĘP BĘDĄCY PRZEDSŁOWIEM PANA MINISTRA JAKUBA JAWOROWSKIEGO**

## **Walne** **zgromadzenia**

### Postanowienie ogólne

* + 1. Podmiot uprawniony jako akcjonariusz, realizuje uprawniania wynikające z praw korporacyjnych, które są ściśle określone w przepisach prawa, w szczególności w KSH oraz statucie spółki. Najważniejszymi prawami korporacyjnymi akcjonariusza jest prawo do udziału w walnym zgromadzeniu (zwyczajnym lub nadzwyczajnym) i wykonywanie na nim prawa głosu. Wykonując te prawa akcjonariusz bierze udział w podejmowaniu najważniejszych decyzji dotyczących spółki.
    2. Zwyczajne walne zgromadzenie powinno odbyć się w terminie 6 miesięcy po upływie każdego roku obrotowego. Do standardu dobrych praktyk należy zwoływanie zwyczajnego walnego zgromadzenia w najbliższym możliwym terminie od dnia wydania opinii biegłego rewidenta z badania sprawozdania finansowego, z uwzględnieniem przeprowadzenia w tym okresie oceny tego sprawozdania przez radę nadzorczą, jeśli taki organ został w spółce powołany.
    3. Nadzwyczajne walne zgromadzenie może być zwołane w każdym czasie, a przedmiotem jego obrad mogą być wszystkie sprawy, które nie wymagają obligatoryjnego rozpatrzenia na zwyczajnym walnym zgromadzeniu. Szczegółowe kompetencje walnego zgromadzenia powinien określać statut/umowa spółki.

### Zasady uczestnictwa w Walnym zgromadzeniu

* + 1. Walne zgromadzenie zwoływane jest w trybie i na zasadach określonych przepisami KSH oraz postanowieniami statutu/umowy spółki.
    2. Dobrą praktyką jest uczestnictwo podmiotu uprawnionego w każdym walnym zgromadzeniu spółek nadzorowanych, z zastrzeżeniem pkt. 1.2.6.
    3. Analiza i określenie sposobu głosowania podmiotu uprawnionego do wykonywania praw z akcji na walnym zgromadzeniu następuje na podstawie informacji o zwołaniu walnego zgromadzenia, zawierającej planowany porządek obrad, projektów uchwał oraz innych materiałów.
    4. Rekomenduje się, aby odbycie walnego zgromadzenia bez formalnego zwołania miało miejsce tylko w przypadku, gdy podmiot uprawniony dysponuje kompletnymi materiałami niezbędnymi do zrealizowania porządku obrad.
    5. Podmiot uprawniony może wykonywać przysługujące mu prawa z akcji osobiście lub przez pełnomocnika.
    6. Podmiot uprawniony może nie uczestniczyć w walnym zgromadzeniu w przypadku, gdy jego głosy nie mają istotnego wpływu na wynik głosowania i nie zamierza głosować przeciwko uchwałom lub zgłaszać do nich sprzeciwu w celu uzyskania prawa do ich zaskarżenia, lub nie zamierza w żaden inny sposób korzystać z przysługujących mu praw akcjonariusza.
    7. Decyzję o rezygnacji z uczestnictwa w walnym zgromadzeniu podmiot uprawniony powinien podjąć na podstawie rekomendacji komórki ds. nadzoru właścicielskiego sporządzanej w oparciu o ocenę treści zawiadomienia o zwołaniu walnego zgromadzenia lub innych materiałów otrzymanych od spółki.

### Zasady uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki przez pełnomocnika podmiotu uprawnionego

* + 1. Pełnomocnikami na walnym zgromadzeniu mogą być, w szczególności, pracownicy podmiotu uprawnionego lub inne osoby, którym udzielono pisemnego pełnomocnictwa pod warunkiem, że ich udział w walnym zgromadzeniu nie powoduje konfliktu interesów.
    2. Pełnomocnikiem na walnym zgromadzeniu nie mogą być członkowie zarządu ani pracownicy spółki.
    3. Pełnomocnik powinien posiadać znajomość reguł i zasad działania na walnym zgromadzeniu.
    4. Sposób głosowania pełnomocnika na walnym zgromadzeniu jest określany w formie instrukcji głosowania przygotowanej przez komórkę ds. nadzoru właścicielskiego, zatwierdzaną przez osobę uprawnioną do reprezentacji podmiotu wykonującego prawa z akcji.
    5. Wzór instrukcji głosowania stanowi Załącznik Nr 1 do Kodeksu. Dopuszczalna jest modyfikacja tego wzoru w celu dostosowania go do potrzeb podmiotu uprawnionego.
    6. Zatwierdzony w instrukcji głosowania sposób głosowania jest, co do zasady, bezwzględnie obowiązujący. Zmiana instrukcji głosowania jest możliwa jedynie w szczególnych sytuacjach, po akceptacji zmian przez osobę, która zatwierdziła instrukcję.
    7. W szczególnych przypadkach, gdy nie ma możliwości uzyskania pisemnej instrukcji głosowania, podmiot uprawniony może podjąć decyzję o innym trybie udzielenia instrukcji, w szczególności może to uczynić ustnie, telefonicznie lub mailowo.
    8. W przypadkach o których mowa w pkt. 1.3.6 i w pkt. 1.3.7 pełnomocnik sporządza notatkę, która jest załączana do dokumentacji dotyczącej walnego zgromadzenia.
    9. Wszystkie inne czynności wykonywane przez pełnomocnika na walnym zgromadzeniu muszą być zgodne z instrukcją głosowania w rozumieniu pkt 1.3.6 – 1.3.7.

### Obowiązki spółki w związku z walnym zgromadzeniem

* + 1. Spółka powinna zapewnić podmiotowi uprawnionemu dokumenty i materiały niezbędne do analizy spraw objętych porządkiem obrad. Przy czym spółka odpowiada za kompletność i rzetelność tychże dokumentów i materiałów.
    2. Spółka powinna dostarczyć podmiotowi uprawnionemu protokół z walnego zgromadzenia   
       w terminie 14 dni od dnia jego sporządzenia.
    3. Zarządy spółek powinny niezwłocznie przekazywać do podmiotu uprawnionego informacje   
       o zarejestrowaniu zmian dotyczących spółki w Krajowym Rejestrze Sądowym.

### Zasady oceny pracy rady nadzorczej.

* + 1. Ocena pracy rady nadzorczej powinna być dokonywana za każdy rok obrotowy.
    2. Ocena pracy rady nadzorczej ma miejsce na walnym zgromadzeniu zatwierdzającym rok obrotowy i udzielającym absolutorium poszczególnym członkom rady nadzorczej i odbywa się poprzez udzielenie absolutorium poszczególnym jej członkom.
    3. Przed przygotowaniem rekomendacji co do udzielenia członkowi rady nadzorczej absolutorium, komórka ds. nadzoru właścicielskiego poddaje analizie sprawozdanie z działalności rady nadzorczej w danym roku obrotowym oraz dokonuje oceny pracy rady zgodnie ze wzorem stanowiącym Załącznik nr 2 do niniejszego kodeksu.
    4. W spółkach w których rada nadzorcza sporządza dla podmiotu uprawnionego informację na temat swojej działalności, przekazywaną w kwartalnej informacji o spółce, ocena pracy rady nadzorczej odbywa się okresowo poprzez wypełnienie formularza, o którym mowa w pkt 1.5.3.

### Komórka ds. nadzoru właścicielskiego

* + 1. Komórka ds. nadzoru właścicielskiego powinna dążyć do zapewnienia zestawu kompetencji (kwalifikacji, umiejętności i doświadczenia) niezbędnych do skutecznego wykonywania nadzoru właścicielskiego.
    2. Przez zestaw kompetencji, o których mowa w pkt 1.6.1. rozumie się w szczególności:

a) doświadczenie i wiedzę z zakresu sprawowania nadzoru właścicielskiego;

b) znajomość zasad funkcjonowania spółek prawa handlowego;

c) wiedzę z zakresu finansów przedsiębiorstw;

d) poszerzanie wiedzy w zakresie przedmiotu działalności i rynku, na którym działa nadzorowana spółka.

## **Rada nadzorcza**

### Postanowienia ogólne

* + 1. Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, dbając jednocześnie o wzrost wartości spółki w długim terminie, zwracając szczególną uwagę na zgodność działalności inwestycyjnej i rozwojowej spółki z przyjętą przez nią strategią.
    2. Rada nadzorcza powinna szczególnie dbać o przestrzeganie przez zarząd obowiązujących przepisów prawa i przepisów statutu. W przypadku stwierdzenia naruszeń prawa, powinna inicjować działania zmierzające do usunięcia nieprawidłowości.
    3. Rada nadzorcza w ramach sprawowania nadzoru powinna w miarę możliwości korzystać z pełnego wachlarza narzędzi przewidywanych obowiązującym prawem, aby skutecznie i efektywnie wywiązywać się ze swoich powinności. Dobrą praktyką w tym zakresie jest zbadanie działalności spółki pod kątem zachowania: legalności (zgodności z prawem, w tym statutem), gospodarności, przejrzystości, rzetelności i celowości przy prowadzeniu jej spraw.
    4. W tym celu zaleca się przeprowadzanie kontroli doraźnych i okresowych wybranych obszarów działalności spółki, zlecanie wykonania pogłębionych audytów wewnętrznych, korzystać   
       z usług doradców zewnętrznych specjalizujących się w poszczególnych aspektach działalności gospodarczej spółek, konsultować się z organem zarządzającym, pracownikami spółki w sprawach związanych z jej działalnością. Przy czym działalność kontrolna powinna obejmować cały obszar działalności spółki.
    5. Cele zarządcze dla zarządu spółki powinny być powiązane z planami spółki oraz obejmować zarówno cele finansowe jak i cele pozafinansowe. Przyjęty w spółce podział kompetencji w ramach zarządu powinien znaleźć odzwierciedlenie w indywidualnym przyjęciu celów dla poszczególnych członków zarządu spółki.
    6. Rada nadzorcza powinna ponosić pierwszorzędną i pełną odpowiedzialność za kształtowanie składu zarządu oraz ocenę pracy jego członków.

### Powoływanie członków rady nadzorczej

* + 1. Powoływanie i odwoływanie członków rady nadzorczej następuje zgodnie z przepisami KSH oraz w trybie określonym w przepisach statutu spółki.
    2. Skład rady nadzorczej powinien być kształtowany w sposób zapewniający merytoryczny i bieżący nadzór nad spółką. Indywidualne kompetencje poszczególnych członków rady nadzorczej powinny uzupełniać się w sposób gwarantujący odpowiedni poziom kolegialnego sprawowania kontroli nad wszystkimi obszarami działalności spółki, w tym realizowaną przez spółkę strategią.
    3. Za dobrą praktykę uważa się dążenie do różnorodności w składzie rady nadzorczej   
       w odniesieniu do płci oraz niedyskryminacji w odniesieniu do wszelkich innych cech.
    4. Podmiot uprawniony wskazując kandydata/kandydatkę na członka rady nadzorczej powinien,   
       w szczególności, uwzględniać:

1. skład zawodowy całej rady nadzorczej,
2. kierunek wykształcenia i doświadczenie zawodowe, które dają rękojmię należytego pełnienia funkcji członka rady nadzorczej,
3. wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie związane z wykonywaniem czynności nadzoru właścicielskiego.

### Pełnienie funkcji członka rady nadzorczej

* + 1. Członkowie rady nadzorczej przy pełnieniu funkcji powinni dysponować swoim czasem w taki sposób, aby wypełniać swoje obowiązki nadzorcze względem spółki z należytą starannością, wykazując się przy tym odpowiednim zaangażowaniem i aktywnością.
    2. Dobrą praktyką jest aby członkowie rady nadzorczej utrzymywali kontakt z komórką   
       ds. nadzoru właścicielskiego, w szczególności w sytuacjach wymagających wymiany informacji lub zasięgnięcia opinii, z uwzględnieniem przepisów o ochronie informacji ustawowo chronionych.
    3. Dobrą praktyką jest, aby dialog zarządu z radą nadzorczą realizowany był na bieżąco w zależności od potrzeb.
    4. Członkowie rady nadzorczej powinni regularnie zapoznawać się ze wszystkimi istotnymi dokumentami korporacyjnymi spółki oraz przestrzegać ich postanowień.
    5. Rada nadzorcza powinna opracować swój regulamin, przy czym powinien on stanowić rozwinięcie bądź uzupełnienie zasad i procedur dotyczących funkcjonowania rady nadzorczej ujętych w statucie spółki i KSH.
    6. Rada nadzorcza powinna zasięgać opinii obsługi prawnej spółki w sprawach wymagających opinii prawnej, bądź w razie potrzeby zlecić wykonanie takiej opinii doradcy zewnętrznemu (przy czym   
       w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością dobrą praktyką jest uwzględnienie takiej możliwości w umowie spółki), zachowując przy tym zasadę odpowiedzialności za koszty ponoszone przez spółkę.
    7. Rada nadzorcza nie powinna polegać wyłącznie na przedkładanych przez zarząd dokumentach, sprawozdaniach i raportach, ale powinna zachowywać zawodowy sceptycyzm względem tych dokumentów, jak również wykazywać się własną inicjatywą w obszarze kontrolowania różnych aspektów działalności i funkcjonowania spółki.
    8. Rada nadzorcza powinna w sposób rzetelny oceniać sprawozdania finansowe, sprawozdania   
       z działalności spółki i wnioski o podział zysku (pokrycie straty). Proces oceny powinien opierać się na analizie przedłożonych dokumentów, opinii biegłego oraz wiedzy i doświadczenia członków rady nadzorczej co do istotnych aspektów działalności spółki nabytych w trakcie pełnienia funkcji   
       w nadzorowanej spółce. Ocena wniosku o podział wyniku finansowego powinna również brać pod uwagę perspektywy co do sytuacji finansowej spółki w przyszłości, w tym ryzyka długoterminowe.
    9. Rada nadzorcza biorąc odpowiedzialność za rzetelność sprawozdania finansowego, poza wzięciem pod uwagę opinii biegłego, może korzystać również z przysługujących jej uprawnień kontrolnych do rzetelnego zbadania dokumentów finansowych i niefinansowych oraz stanu faktycznego.
    10. Rada nadzorcza powinna stale weryfikować wyniki finansowe, postępy realizowania projektów inwestycyjnych, prac rozwojowych oraz znaczące zakupy i zbycia majątku nadzorowanej spółki. Proces weryfikacji powinien być dokumentowany.
    11. Rada nadzorcza przedstawiając walnemu zgromadzeniu wniosek w sprawie udzielenia absolutorium dla poszczególnych członków zarządu spółki powinna wyrazić swoją opinię w sposób jednoznaczny oraz wyczerpująco ją uzasadnić.
    12. Rada nadzorcza w ramach wewnętrznego podziału kompetencji może tworzyć doraźne lub stałe komitety, w szczególności powinna je tworzyć, kiedy wymagają tego poszczególne obszary nadzoru.
    13. Rekomenduje się, aby rada nadzorcza wyłoniła ze swojego grona komitet audytu. Przy czym przewodniczący rady nadzorczej nie powinien przewodniczyć temu komitetowi
    14. Przynajmniej jeden z członków komitetu audytów powinien posiadać wiedzę w zakresie rachunkowości, rewizji finansowej, kontroli wewnętrznej i zarządzaniem ryzykiem oraz przynajmniej jeden z członków tego komitetu powinien posiadać wiedzę w zakresie branży w której działa spółka.
    15. Zaleca się, aby w spółce funkcjonował audyt wewnętrzny. Dobrą praktyką jest, aby audytor wewnętrzny lub komórki audytu wewnętrznego raportowali bezpośrednio do rady nadzorczej lub jej komitetu.
    16. Komórka audytu wewnętrznego, a w przypadku jej braku, audytor wewnętrzny powinni służyć niezależną, obiektywną radą mającą na celu dodanie wartości i usprawnienie działalności spółki, poprzez wprowadzenie systematycznego, zdyscyplinowanego podejścia do oceny i poprawy skuteczności procesów zarządzania, zarządzania ryzkiem i kontroli.
    17. Osoba kierująca komórką audytu wewnętrznego lub w przypadku jej braku, audytor wewnętrzny powinni mieć możliwość uczestniczenia w posiedzeniach zarządu i rady nadzorczej lub jej komitetu, jeżeli przedmiotem tych poszczególnych posiedzeń są zagadnienia związane z systemem kontroli wewnętrznej lub funkcją audytu wewnętrznego.
    18. W przypadku powołania audytora wewnętrznego lub komórki audytu wewnętrznego dobrą praktyką jest, aby rada nadzorcza aktywnie uczestniczyła w procesie rekrutacyjnym na te stanowiska. Zarząd powinien także informować radę nadzorczą o istotnych zmianach warunków zatrudnienia audytora wewnętrznego lub pracowników komórki audytu wewnętrznego.
    19. Osoba kierująca komórką audytu wewnętrznego, a w przypadku jej braku, audytor wewnętrzny powinni przedstawić radzie nadzorczej, do końca stycznia każdego roku obrotowego, zatwierdzony przez zarząd, roczny plan pracy audytu w spółce na dany rok obrotowy.
    20. Rada nadzorcza może w dowolnym momencie roku, zlecić dodatkowe zadania komórce audytu wewnętrznego, a w przypadku jej braku, audytorowi wewnętrznemu. Jeżeli, z uwagi na wagę sprawy, zmianie musi ulec roczny plan audytu w spółce, nowy plan podlegać powinien zatwierdzeniu w ciągu dwóch tygodni od dokonania zmian, a następnie winien być przedstawiony radzie nadzorczej.
    21. Osoba kierująca komórką audytu wewnętrznego, a w przypadku jej braku, audytor wewnętrzny, powinien składać zarządowi i radzie nadzorczej okresowe sprawozdania ze swoich prac.   
        W przypadku stwierdzenia w toku pracy krytycznych nieprawidłowości – powinien niezwłocznie informować o tym fakcie zarząd i radę nadzorczą spółki.
    22. W zależności od spółki rada nadzorcza może rozważyć powołanie również komitetu strategii, którego celem jest monitorowanie i ocena strategii przygotowanej przez zarząd spółki, a następnie przedstawienie rekomendacji dla rady nadzorczej co do zatwierdzenia strategii spółki.
    23. Rada nadzorcza powinna monitorować procesy rekrutacyjne oraz zapewnienia ciągłości realizacji zadań na najważniejsze stanowiska w spółce, krytyczne ze względu na jej działalności i w razie potrzeby służyć głosem doradczym w tym zakresie zarządowi.
    24. Rada nadzorcza powinna wspierać zarząd w przestrzeganiu wysokich standardów zatrudniania członków kadry kierowniczej, kadry wyższego szczebla oraz kierownika komórki audytu wewnętrznego (a w przypadku jej braku, przy wyborze audytora wewnętrznego), którzy powinni być powoływani na podstawie doświadczeń zawodowych.

### Zasady formułowania uchwał i protokołowania posiedzeń rady nadzorczej

* + 1. Uchwała rady nadzorczej w swojej treści powinna obejmować co najmniej:

1. numer, datę oraz tytuł;
2. podstawą prawną jej podjęcia;
3. termin wejścia jej w życie;
4. tryb jej podjęcia (tajny/jawny) oraz wynik głosowania (liczba obecnych członków rady nadzorczej, liczba głosów „za”, „przeciw” i „wstrzymujących się”);
5. podpisy wszystkich obecnych członków rady nadzorczej, jeżeli uchwała jest załącznikiem do protokołu lub podpis osoby upoważnionej, zgodnie z regulaminem rady nadzorczej;
   * 1. Uchwała wyrażająca opinię rady nadzorczej do sprawy przedkładanej przez zarząd pod obrady walnego zgromadzenia powinna zostać opatrzona uzasadnieniem prezentowanego przez nią stanowiska.
     2. Protokół z posiedzenia rady nadzorczej w swojej treści powinien obejmować co najmniej:
6. numer protokołu (sposób numeracji powinien zostać przyjęty przez radę);
7. miejsce i datę posiedzenia;
8. imiona i nazwiska obecnych na posiedzeniu członków rady nadzorczej;
9. stwierdzenie zdolności do podejmowania uchwał (prawomocność posiedzenia);
10. przyjęty porządek obrad;
11. przebieg posiedzenia, w szczególności protokołowane powinny być istotne zdarzenia   
    z przebiegu obrad (np. zmiany w składzie osób uczestniczących w posiedzeniu, zmiany w realizacji porządku obrad, wnioski zgłaszane przez członków rady nadzorczej, a także istotne wypowiedzi, uwagi, komentarze, wnioski i pytania zgłaszane przez członków rady nadzorczej);
12. treść uchwał podejmowanych przez radę nadzorczą na posiedzeniu;
13. liczbę i rodzaj głosów oddanych na poszczególne uchwały (liczbę głosów „za” „przeciw” oraz „wstrzymujących się”.);
14. zdania odrębne;
15. podpisy obecnych członków rady nadzorczej.
    * 1. Opinie wyrażane przez rada nadzorcza w podejmowanych przez nią uchwałach powinny w sposób jasny i jednoznaczny określać stanowisko rady nadzorczej na rozpatrywaną sprawę, wskazując na podstawowe informacje identyfikujące daną sprawę.
      2. Członek rady nadzorczej, który głosował przeciw podjęciu danej uchwały, może zgłosić zdanie odrębne do protokołu z posiedzenia.

### Zasady i kryteria oceny pracy członków zarządu

* + 1. Bieżącej kontroli i oceny pracy zarządu dokonuje rada nadzorcza, co znajduje odzwierciedlenie   
       w protokołach z posiedzeń rady nadzorczej oraz „Kwartalnych raportach rady nadzorczej z oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki i efektów pracy zarządu” – wzór raportu stanowi   
       Załącznik Nr 3. W przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, w których nie została powołana rada nadzorcza, ocena pracy zarządu dokonywana jest przez pełnomocnika wspólnika   
       i zgromadzenie wspólników.
    2. Rada nadzorcza powinna przyjmować obiektywne kryteria oceny pracy zarządu, opierając się na mierzalnych wskaźnikach efektywności, które odzwierciedlają wkład zarządu w sukces spółki. Podczas procesu oceny pracy zarządu rada nadzorcza powinna dokonać oceny indywidualnych   
       i kolektywnych kompetencji członków zarządu, a także odnosić wyniki danej spółki do wyników innych podmiotów działających w tym samym sektorze.
    3. Rada nadzorcza powinna dbać o transparentność i uczciwość w procesie oceny pracy zarządu, zapewniając, że wszystkie decyzje są podejmowane na podstawie rzetelnych i obiektywnych informacji. Powinna też dążyć do zapewnienia, aby system wynagradzania zarządu był zgodny   
       z długoterminowymi interesami spółki, motywując członków zarządu do osiągania wyników, które przekładają się na trwały wzrost wartości spółki.
    4. Rada nadzorcza dokonuje także rocznej oceny pracy członków zarządu, przedkładając walnemu zgromadzeniu, wynikające z przeprowadzonej oceny, rekomendacje co do udzielenia członkom zarządu absolutorium z wykonania przez nich obowiązków. W przypadku negatywnej oceny pracy zarządu, skutkującej rekomendacją nieudzielania członkom zarządu absolutorium z wykonania przez nich obowiązków, rada nadzorcza powinna przedstawić szczegółowe uzasadnienie prezentowanego stanowiska.
    5. Ocena okresowa pracy zarządu, po zakończeniu roku obrotowego, pozostaje w gestii walnego zgromadzenia jako organu rozpatrującego i zatwierdzającego sprawozdanie zarządu z działalności spółki i sprawozdanie finansowe za ubiegły rok obrotowy. Wyrazem pozytywnej oceny jest udzielenie absolutorium członkom zarządu z wykonania przez nich obowiązków.
    6. Stanowisko podmiotu uprawnionego w sprawie oceny pracy zarządu i odpowiedniego do tej oceny głosowania na walnym zgromadzeniu ustalane jest na podstawie m.in.:

1. oceny sprawozdań finansowych i sprawozdań zarządu z działalności spółki za rok obrotowy;
2. oceny sprawozdania z działalności zarządu jako organu spółki w roku obrotowym;
3. opinii i raportów biegłego rewidenta z przeprowadzonego badania sprawozdania finansowego spółki za rok obrotowy;
4. sprawozdań rady nadzorczej z oceny sprawozdania finansowego spółki za rok obrotowy oraz sprawozdania zarządu z działalności spółki;
5. opinii rady nadzorczej w sprawie udzielenia absolutorium członkom zarządu;
6. wyników bieżącej kontroli i oceny pracy zarządu spółki dokonywanej przez rada nadzorczą m.in. w oparciu o „Kwartalne raporty rady nadzorczej z oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki i efektów pracy zarządu”.
   * 1. Ocena pracy zarządu uwzględnia również sposób i stopień realizacji przez niego celów   
        i zadań statutowych, strategii działalności spółki, wyznaczonych do osiągnięcia przez spółkę parametrów ekonomicznych (także docelowych), zawartych w rocznych planach, a także sposób   
        i czas reagowania na ujawnione nieprawidłowości lub zagrożenia w działalności spółki oraz terminowość realizacji obowiązków sprawozdawczych i informacyjnych.
     2. Dodatkową formą bieżącej kontroli pracy zarządu jest prowadzona przez komórkę ds. nadzoru właścicielskiego analiza „Raportów kwartalnych spółki” oraz ocena stopnia realizacji przedstawionych w planie rzeczowo-finansowym wyników ekonomiczno-finansowych, a także zleconych konkretnych zadań do wykonania w spółce. Powyższe powinno być udokumentowane   
        i przedstawione do wiadomości osoby uprawnionej do reprezentacji podmiotu uprawnionego do wykonywania praw z akcji. Wzór notatki kwartalnej stanowi Załącznik nr 4 do niniejszego Kodeksu.

### Delegowanie członka rady nadzorczej do zarządu

* + 1. W spółkach akcyjnych do kompetencji rady nadzorczej należy m.in. delegowanie członków rady nadzorczej, na okres nie dłuższy niż 3 miesiące, do czasowego wykonywania czynności członków zarządu, którzy zostali odwołani, złożyli rezygnację albo z innych przyczyn nie mogą sprawować swoich czynności (art. 383 § 1 KSH). W spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością wymagane jest wyraźne przyznanie tej kompetencji radzie nadzorczej w umowie spółki (art. 220 KSH). Rekomenduje się powszechne wprowadzanie tej kompetencji do umów spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.
    2. Katalog podstaw dla delegowania członka rady nadzorczej do zarządu ma charakter otwarty   
       i rekomendować można skorzystanie z tej instytucji przede wszystkim w sytuacji braku wystarczającej liczby członków zarządu, który uniemożliwia prawidłowe funkcjonowanie zarządu. Jest to również uzasadnione w sytuacji, gdy dla uzupełnienia składu zarządu konieczne jest przeprowadzenie jednego lub kilku postępowań konkursowych.
    3. Delegowany członek rady nadzorczej nie staje się członkiem zarządu i nie wygasa jego mandat jako członka rady nadzorczej, którego jednak prawa jako członka rady nadzorczej ulegają zawieszeniu na czas delegacji. Zawieszenie to nie wpływa jednak na liczebność rady nadzorczej gdyż wskutek oddelegowania jej członka do zarządu liczebność ta się nie zmniejsza. Delegowanie wymaga zgody delegowanego.
    4. Rozważenia wymaga, czy delegowanie członka rady nadzorczej powinno nastąpić na określoną funkcję w zarządzie, z którą na mocy np. regulaminu organizacyjnego spółki lub regulaminu zarządu powiązane są określone uprawnienia hierarchiczne i strukturalne. Delegowany jest bowiem związany dotychczasowym podziałem zadań w zarządzie.
    5. W uchwale rady nadzorczej w sprawie delegowania członka rady nadzorczej do zarządu rekomenduje się uregulowanie kwestii wynagrodzenia delegowanego członka, jak również zasad przyznania delegowanym członkom rady nadzorczej prawa do korzystania z określonych urządzeń technicznych oraz zasobów stanowiących mienie spółki czy innych świadczeń dodatkowych, takich jak pokrycie kosztów opieki zdrowotnej, pokrycie kosztów zakwaterowania, kosztów szkoleń, kosztów samochodu służbowego, dostępu do ubezpieczenia typu D&O i innych świadczeń dodatkowych funkcjonalnie związanych z pełnioną funkcją.
    6. W przypadku delegowania członka rady nadzorczej do zarządu rekomenduje się rezygnację   
       z nadawania celów zarządczych i możliwości przyznania prawa do wynagrodzenia zmiennego oraz nie zawieranie umowy o zakaz konkurencji.

## **Zarząd**

### Postanowienia ogólne

* + 1. Zarząd powinien posiadać niezbędne kompetencje i obiektywizm do wykonywania swoich funkcji w obszarze prowadzonej przez spółkę działalności w danym sektorze gospodarki i realizowanych strategii, jak również zarządzania, ekonomii i finansów, w tym zarządzania i nadzoru nad ryzykiem oraz zabezpieczania interesu spółki i akcjonariuszy. Zarząd powinien działać w sposób uczciwy, transparentny oraz ponosić odpowiedzialność za swoje działania i osiągane przez spółkę wyniki.
    2. Przeprowadzanie zmian w zarządzie w trakcie trwania kadencji powinno mieć przesłanki merytoryczne i powinno być ograniczone do ważnych powodów np.:

1. wygaśnięcie mandatu na skutek rezygnacji członka zarządu lub śmierci;
2. podjęcie przez członka zarządu działań na szkodę akcjonariuszy lub spółki – w razie zaistnienia istotnych podstaw do takiej oceny, lub też uprawdopodobnionych podejrzeń, że działania takie miały miejsce (np. postawienie zarzutów prokuratorskich, skazanie wyrokiem sądu);
3. nienależyte wykonywanie powierzonych obowiązków;
4. brak realizacji postawionych celów;
5. utrata zaufania rady nadzorczej, walnego zgromadzenia;
6. jeżeli jest to uzasadnione zmianami profilu działalności spółki.
   * 1. W przypadku zaistnienia konieczności zmiany całego składu zarządu, należy rozważyć możliwość przeprowadzenia tego procesu w sposób stopniowy, tak aby nie zaburzać ciągłości i stabilności pracy spółki.
     2. Członkowie zarządu powinni dawać rękojmię należytego wykonywania powierzonych   
        im obowiązków. W ramach tego kryterium ocenia się profesjonalizm, walory moralno-etyczne osoby ocenianej oraz to czy jej dotychczasowe zachowanie pozwala oczekiwać, że będzie ona wykonywać powierzone obowiązki w sposób uczciwy i rzetelny. Rękojmia zawiera w sobie całość cech, predyspozycji, zdarzeń i okoliczności dotyczących osoby podlegającej ocenie, składających się na wiarygodność osoby, która ma zarządzać danym podmiotem.
     3. Ze względu na ograniczone zasoby czasowe, co do zasady, członkowie zarządu nie powinni pełnić innych funkcji, które mogą kolidować z ich głównymi obowiązkami. Jeżeli jednak nie wpływa to negatywnie na ich efektywność pracy za zgodą rady nadzorczej mogą być oni zaangażowani   
        w działalność innych podmiotów, pełniąc funkcje w ich organach nadzorczych lub doradczych,   
        w szczególności w ramach grup kapitałowych. Uczestnictwo to powinno być zawsze zgodne   
        z polityką danej spółki oraz regulacjami prawnymi dotyczącymi konfliktu interesów.

### Powoływanie zarządu

* + 1. Rekomenduje się aby członkowie zarządu byli powoływani po przeprowadzaniu postępowania kwalifikacyjnego, którego celem jest sprawdzenie i ocena kwalifikacji kandydatów oraz wyłonienie najlepszego kandydata/kandydatkę na członka zarządu. Postępowanie kwalifikacyjne powinno być przeprowadzane każdorazowo w przypadku zaistnienia okoliczności uzasadniających powołanie członka zarządu – bez względu na strukturę właścicielską, organ uprawniony do powoływania oraz formę prawną spółki.
    2. W przypadku gdy podmiot uprawniony posiada uprawnienie osobiste do powoływania i/albo odwoływania członka zarządu dobór kandydata/kandydatkę powinien się odbywać na podstawie jasno określonych wcześniej wymagań i kryteriów do pełnienia funkcji członka zarządu, branych pod uwagę i udokumentowanych przez podmiot wykonujący dane uprawnienie osobiste.
    3. Istotnym jest aby pamiętać, że zgodnie z obowiązującymi przepisami ramowe zasady postępowania kwalifikacyjnego na członka zarządu spółki mogą być określone w statucie spółki lub uchwałą walnego zgromadzenia i następnie uszczegółowione w regulaminie postępowania kwalifikacyjnego przyjętym uchwałą rady nadzorczej/decyzją pełnomocnika wspólnika.
    4. W przypadku grup kapitałowych, dobrą praktyką jest ujednolicenie zasad postępowania kwalifikacyjnego dla całej grupy kapitałowej, z zastrzeżeniem wyróżników znajdujących zastosowanie do danej spółki (w tym charakteru i strategii jej działania, wielkości, struktury kapitałowej i prawnej) i wynikających z przepisów odrębnych.
    5. W przypadku powoływania członków zarządu przez radę nadzorczą, postępowanie kwalifikacyjne przeprowadza rada nadzorcza (lub powołany przez radę nadzorczą komitet nominacyjny), natomiast w przypadku powoływania członków zarządu przez walne zgromadzenie, postępowanie kwalifikacyjne przeprowadza rada nadzorcza lub pełnomocnik wspólnika (o ile uprawnienie takie wynika z umowy spółki lub uchwały zgromadzenia wspólników) i przedstawia walnemu zgromadzeniu rekomendację w zakresie najlepszego kandydata/kandydatki na członka zarządu wraz z dokumentacją przebiegu postępowania kwalifikacyjnego.
    6. W przypadku spółek o istotnym znaczeniu dla gospodarki państwa, o których mowa w ustawie   
       o zasadach zarządzania mieniem państwowym lub innych podmiotów, gdy jest to uzasadnione stopniem skomplikowania danego postępowania lub specyfiką poszukiwanego kandydata/kandydatki dobrą praktyką jest korzystanie z usług niezależnego doradcy personalnego (tzw. *executive search*) lub powoływanie komitetów nominacyjnych. Zadaniem doradcy lub komitetu nominacyjnego powinno być w szczególności:

1. stworzenie, we współpracy z organem przeprowadzającym postępowanie, zestawu pożądanych kwalifikacji, doświadczeń oraz kompetencji wymaganych wobec kandydatów;
2. poszukiwanie kandydatów na członka zarządu spełniających określone dla danego postępowania/stanowiska wymagania i kryteria;
3. odebranie od kandydatów na członka zarządu wymaganych dokumentów i oświadczeń;
4. sporządzenie rekomendacji najlepszych kandydatów na członka zarządu i przedstawienie jej organowi prowadzącemu postępowanie kwalifikacyjne. Ostateczna ocena kwalifikacji przedstawionych przez doradcę lub komitet nominacyjny kandydatów na członka zarządu oraz wyłonienie najlepszego kandydata lub najlepszej kandydatki na członka zarządu dokonywane są przez organ przeprowadzający postępowanie kwalifikacyjne.
   * 1. Dobrą praktyką jest wzięcie pod uwagę na daną rolę w zarządzie spółki kandydatów zarówno   
        z wewnątrz spółki jak i kandydatów zewnętrznych. Ocena kandydatów zewnętrznych   
        i wewnętrznych na dane stanowisko powinna odbywać się według podobnych, spójnych i wcześniej sformułowanych kryteriów.
     2. Zadaniem zarówno rady nadzorczej, jak i doradcy executive search, (jeżeli został zaproszony do procesu) jest przy tym aby zapewnić wszystkim kandydatom kandydującym na dane stanowisko poufność procesu, tak aby fakt że kandydują nie przedostał się do domeny publicznej i/lub w ramach spółki – i zarówno w czasie jak i po zakończeniu procesu lista kandydatów pozostała jedynie do wiedzy rady nadzorczej i doradcy.
     3. W przypadku upływu kadencji członka zarządu, postępowanie kwalifikacyjne powinno zostać wszczęte bez zbędnej zwłoki, w terminie który zapewni, że upływ kadencji w jak najmniejszym stopniu negatywnie wpłynie na procesy decyzyjne w spółce.
     4. Kluczowym aspektem przy określaniu kryteriów dla zarządu jako całości, jak również dla poszczególnych jego członków winna być komplementarność kompetencji i umiejętności jego członków, umożliwiająca efektywniejsze jego działanie. Skład zarządu powinien cechować się taką różnorodnością kompetencji, by przy podejmowaniu decyzji kolegialnych możliwe było dokonanie obiektywnego i niezależnego osądu.
     5. Prowadząc postępowania kwalifikacyjne dla zarządu należy mieć na względzie nie tylko umiejętności, doświadczenie, czy wykształcenie, ale także cechy osobowościowe danego kandydata lub danej kandydatki. Natomiast opisując wymagane kwalifikacje nacisk należy położyć na sprawdzenie również kwalifikacji i predyspozycji a nie tylko wymogów formalnych.
     6. Zestaw kryteriów powinien obejmować w szczególności:
5. doświadczenie biznesowe, w tym zarządzanie zespołem ludzi;
6. wiedzę ekonomiczną, w zakresie finansów lub inną specjalistyczną;
7. kwalifikacje i doświadczenie istotne dla sektora i profilu działalności spółki;
8. znajomość zasad funkcjonowania spółek prawa handlowego, ze szczególnym uwzględnieniem spółek i spółek zależnych.
   * 1. Przy doborze kryteriów dla efektywnego przeprowadzenia postępowania kwalifikacyjnego powinno się uwzględniać również wielkość spółki oraz sytuację w jakiej się ona znajduje i jakie ma przed sobą wyzwania – inne bowiem kompetencje będzie musiał posiadać zarząd spółki o ugruntowanej pozycji rynkowej, spółki na etapie rozwoju czy spółki w procesie restrukturyzacji.
     2. W przypadku spółek o istotnym znaczeniu dla gospodarki państwa, o których mowa w ustawie   
        o zasadach zarządzania mieniem państwowym lub innych podmiotów, gdy jest to uzasadnione, organ prowadzący postępowanie kwalifikacyjne powinien rozważyć zasadność posiadania przez kandydatów poświadczenia bezpieczeństwa, umożliwiającego dostęp do informacji niejawnych   
        o określonej klauzuli lub obowiązek poddania się postępowaniu sprawdzającemu w celu wydania takiego poświadczenia.
     3. Jeżeli postępowanie kwalifikacyjne jest prowadzone w związku z wyborem kandydata/kandydatki do składu zarządu kolejnej kadencji a o to stanowisko ubiega się kandydat będący dotychczasowym członkiem zarządu, rada nadzorcza lub organ prowadzący postępowanie kwalifikacyjne powinien   
        w toku postępowania dokonać również oceny działalności kandydata/kandydatki za cały okres zajmowania przez niego stanowiska w zarządzie.
     4. Za dobrą praktykę uważa się dążenie do różnorodności w składzie zarządu w odniesieniu do płci oraz niedyskryminacji w odniesieniu do wszelkich innych cech.
     5. Ogłoszenie o prowadzonym postępowaniu kwalifikacyjnym powinno zostać podane do wiadomości publicznej. Rekomenduje się przyjęcie regulaminu prowadzonego postepowania kwalifikacyjnego uchwałą rady nadzorczej/decyzją pełnomocnika wspólnika, jako dokumentu wewnętrznego, oraz treści ogłoszenia o wszczętym postępowaniu, podawanego do wiadomości publicznej, jako załącznika do uchwały rady nadzorczej/decyzji pełnomocnika.
     6. Rekomenduje się podział postępowania kwalifikacyjnego na części:
9. sprawdzenie zgłoszeń otrzymanych kandydatur pod względem formalnym i merytorycznym;
10. dokonanie przez radę nadzorczą lub komitet nominacyjny (o ile został powołany) i przy pomocy doradcy executive search (jeżeli został zaproszony do procesu) wyboru kandydatów na ‘krótką listę’ kandydatów których rada nadzorcza będzie chciała poddać bardziej szczegółowej ocenie;
11. niezależna ocena kandydatów z krótkiej listy przez doradcę executive search (jeżeli został zaproszony do procesu), według obiektywnych kryteriów obejmujących dopasowanie doświadczenia, profilu kompetencyjnego i predyspozycji osobowościowych do danego stanowiska. Opinia doradcy powinna być wyrażona na piśmie, w postaci raportu na temat każdego ocenianego kandydata;
12. przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych przez członków rady nadzorczej lub komitetu nominacyjnego (o ile został powołany) z ocenionymi kandydatami;
13. wyłonienie najlepszego kandydata lub najlepszej kandydatki.
    * 1. W grupach kapitałowych rekomenduje się prowadzenie postępowania kwalifikacyjnego przy współpracy z komórką organizacyjną spółki dominującej odpowiedzialnej za obszar kadr i/lub obszar nadzoru właścicielskiego.
      2. Szczegółowe zasady i tryb postępowania kwalifikacyjnego powinny zostać określone każdorazowo w regulaminie postępowania kwalifikacyjnego, który powinien zawierać w szczególności postanowienia dotyczące:
14. określenia funkcji w zarządzie będących przedmiotem postępowania kwalifikacyjnego;
15. szczegółowych wymogów, jakie musi spełniać kandydat na dane stanowisko członka zarządu;
16. terminu i trybu publikacji ogłoszenia o postępowaniu kwalifikacyjnym;
17. terminu i trybu przyjmowania zgłoszeń kandydatów;
18. wymaganych dokumentów i oświadczeń, które powinien złożyć kandydat, potwierdzających spełnianie wymogów;
19. terminu i trybu uzyskiwania przez kandydatów informacji o spółce;
20. daty otwarcia zgłoszeń;
21. terminu i miejsca przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej;
22. sposobu przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej oraz zagadnień czy zakresów tematycznych podczas niej poruszanych, jak również zasad oceny (punktacji), tworzenia rankingu i wyłaniania najlepszego kandydata lub najlepszej kandydatki;
23. sposobu informowania kandydatów o wynikach postępowania;
24. możliwości zakończenia postępowania kwalifikacyjnego bez wyłaniania kandydatów bez podania przyczyny;
25. odrzucania zgłoszeń niespełniających wymogów określonych w ogłoszeniu
26. postępowaniu kwalifikacyjnym lub złożonych po upływie określonego terminu;
27. postępowania w przypadku, jeżeli wyłoniony kandydat nie wyrazi zgody na powołanie   
    w skład zarządu.
    * 1. W przypadku prowadzenia postępowania przez radę nadzorczą/pełnomocnika wspólnika ogłoszenie o postępowaniu kwalifikacyjnym winno być opublikowane na stronie internetowej spółki w miejscu umożliwiającym bezproblemowe jego znalezienie oraz w Biuletynie Informacji Publicznej Podmiotu uprawnionego. Ponadto, wskazane jest także korzystanie z innych adekwatnych form rozpowszechnienia informacji o prowadzonym postępowaniu kwalifikacyjnym, tak aby informacja ta dotarła do jak najszerszego grona osób, które posiadają odpowiednie kwalifikacje i kompetencje.
      2. W przypadku postępowań prowadzonych do organów zarządzających spółek o istotnym znaczeniu dla gospodarki państwa, o których mowa w ustawie o zasadach zarządzania mieniem państwowym lub postępowań do innych podmiotów, gdy jest to uzasadnione stopniem ich skomplikowania lub specyfiką poszukiwanego kandydata lub poszukiwanej kandydatki, rekomenduje się uregulowanie także takich aspektów prowadzonego postępowania, jak zasady poufności, w szczególności uwzględniające ochronę tożsamości kandydatów.
      3. W przypadku prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego przez radę nadzorczą – ocena kandydatów powinna być dokonywana indywidualnie przez każdego z jego członków.
      4. Z przeprowadzonego postępowania kwalifikacyjnego sporządza się protokół. Protokół powinien zawierać w szczególności:
28. datę i miejsce przeprowadzenia poszczególnych czynności postępowania;
29. imiona i nazwiska osób przeprowadzających postępowanie;
30. listę kandydatów biorących udział w postępowaniu;
31. opis przeprowadzonych czynności i podjętych uchwał/decyzji;
32. treść przeprowadzanych rozmów z kandydatami oraz wyniki postępowania.
    * 1. Wyłonienie najlepszego kandydata lub najlepszej kandydatki następuje w drodze uchwały rady nadzorczej, której uzasadnienie zawiera ocenę wszystkich kandydatów. W przypadku spółek,   
         w których zarząd jest powoływany przez walne zgromadzenie uchwała rady nadzorczej/decyzja pełnomocnika wspólnika powinna zawierać rekomendację dla tych organów.
      2. Rekomenduje się, aby organ przeprowadzający postępowanie kwalifikacyjne ustalił ranking kandydatów na członka zarządu. W przypadku, gdyby wyłoniony kandydat nie wyraził zgody na powołanie do składu zarządu dopuszczalne jest złożenie oferty powołania na stanowisko członka zarządu kolejnemu najwyżej ocenianemu kandydatowi.
      3. W odniesieniu do spółek o istotnym znaczeniu dla gospodarki państwa, o których mowa w ustawie o zasadach zarządzania mieniem państwowym organ prowadzący postępowanie powinien rozważyć zasadność poddania wyłonionych najlepszych kandydatów na członka zarządu opiniowaniu przez Radę ds. spółek z udziałem Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych.
      4. Rada nadzorcza powiadamia podmiot uprawniony o wynikach postępowania kwalifikacyjnego oraz o powołaniu kandydata/kandydatki na stanowisko członka zarządu, jak również przesyła do komórki ds. nadzoru właścicielskiego uchwałę rady nadzorczej wraz z protokołem z postępowania kwalifikacyjnego.
      5. W uchwale o powołaniu kandydata/kandydatki do zarządu moment powołania powinien być wskazany tak, aby od chwili powołania na stanowisko członek zarządu mógł poświęcić się w pełni pracy na rzecz spółki.

### Pełnienie funkcji członka zarządu

* + 1. Zarząd powinien skutecznie wykonywać swoje funkcje, w tym polegające m.in. na opracowaniu/przeglądzie i kierowaniu realizacją strategii spółki oraz nadzorowaniu bieżącej działalności operacyjnej w oparciu o szerokie uprawnienia i oczekiwania określone przez akcjonariuszy.
    2. Członkowie zarządu powinni regularnie informować radę nadzorczą o wszelkich dodatkowych funkcjach zawodowych oraz ich wpływie na wykonywanie obowiązków w spółce.
    3. W przypadku stwierdzenia, że dodatkowa działalność zawodowa negatywnie wpływa na efektywność członka zarządu, rada nadzorcza powinien podjąć odpowiednie kroki, aby ograniczyć to zaangażowanie.
    4. Aby wypełniać swoją rolę, zarząd powinien aktywnie:

1. formułować lub zatwierdzać, monitorować i weryfikować strategię korporacyjną w ramach ogólnych celów korporacyjnych;
2. ustanawiać odpowiednie wskaźniki skuteczności działania i określać kluczowe rodzaje ryzyka;
3. opracowywać i nadzorować strategie i procedury zarządzania ryzykiem w odniesieniu do ryzyka finansowego i operacyjnego, ale także w odniesieniu do innych rodzajów ryzyka związanych z prawami człowieka, przeciwdziałaniem korupcji, równością szans, pracą, bezpieczeństwem cyfrowym, ochroną danych osobowych i prywatnością danych, konkurencją, kwestiami środowiskowymi i podatkowymi oraz zdrowiem i bezpieczeństwem;
4. monitorować procesy ujawniania informacji i komunikacji, zapewniając, aby sprawozdania finansowe rzetelnie przedstawiały sprawy spółki i odzwierciedlały ponoszone ryzyko;
5. pozostawać w dialogu z radą nadzorczą w zakresie wypełniania strategii, informowania   
   o podejmowanych działaniach operacyjnych i pojawiających się ryzykach. Dialog ten powinien być realizowany na bieżąco w zależności od potrzeb również poza regularnymi spotkaniami rady nadzorczej z zarządem.
   * 1. Członek zarządu każdorazowo przy podejmowaniu decyzji biznesowych winien dokładać należytej staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności, w tym działać na podstawie informacji, analiz i opinii, które powinny być w danych okolicznościach uwzględnione przy dokonywaniu starannej oceny ryzyka biznesowego. Przy dokonywaniu transakcji, zarząd powinien działać ze szczególną starannością, aby dokonywane były w sposób transparentny oraz na warunkach rynkowych.
     2. Zarząd powinien dbać o wysokie standardy zatrudniania członków kadry kierowniczej i wyższego szczebla, którzy powinni być powoływani na podstawie kryteriów zawodowych i pożądanych na danym stanowisku profili kompetencyjnych. Zarząd powinien dostosować poziom i strukturę wynagrodzeń kadry kierowniczej, w tym krótkoterminowych i długoterminowych programów motywacyjnych do długoterminowych interesów spółki i jej akcjonariuszy.

### Składanie rezygnacji z pełnienia funkcji członka zarządu

* + 1. Do złożenia rezygnacji z funkcji członka zarządu stosuje się odpowiednio przepisy o wypowiedzeniu zlecenia przez przyjmującego zlecenie, z uwzględnieniem właściwych przepisów kodeksu spółek handlowych. Oznacza to między innymi, że o ile członek zarządu może złożyć rezygnację co do zasady w każdym czasie, to jednak o ile pełnił funkcję odpłatnie, a rezygnacja nastąpiła bez ważnego powodu, rezygnujący członek zarządu odpowiedzialny będzie za szkodę powstałą w związku z taką rezygnacją.
    2. Przed złożeniem rezygnacji należy zatem rozważyć, czy dokonanie tej czynności nie postawi spółki  
       w trudnej sytuacji lub nie wyrządzi jej szkody. W szczególności powstrzymanie się od złożenia rezygnacji może być zasadne do czasu po powzięciu kluczowej, niecierpiącej zwłoki decyzji lub zapewnienia ciągłości działania zarządu. Przy składaniu rezygnacji powinno się rozważyć, jeżeli jest to możliwe biorąc pod uwagę powód takiej decyzji, złożenie jej z adekwatnym wyprzedzeniem.
    3. W przypadku powstania ważnego powodu zasadne jest złożenie rezygnacji z funkcji członka zarządu. Ważnym powodem w takim przypadku może być w szczególności powstanie miedzy członkiem zarządu a spółką, pomiędzy członkami zarządu lub pomiędzy członkiem zarządu   
       a organem nadzorczym trwałego i istotnego konfliktu interesów lub obowiązków, które uniemożliwiają dalsze wykonywanie przez członka zarządu swojego mandatu w interesie spółki.

### Zasady współpracy z radą nadzorczą (art. 380 [1] KSH)

* + 1. Zarząd i rada nadzorcza powinny współpracować w oparciu o zasadę zaufania, mając na względzie przede wszystkim dobro spółki. Ład korporacyjny winien być oparty na otwartym dialogu pomiędzy zarządem i radą nadzorczą i ich poszczególnymi członkami.
    2. W spółce akcyjnej zarząd jest obowiązany do informowania rady nadzorczej o istotnych sprawach   
       z własnej inicjatywy, „bez dodatkowego wezwania”. Przedmiotowy i podmiotowy zakres tych informacji został określony w art. 380[1] § 1 i 2 KSH. Dopuszczalne jest ograniczenie lub wyłączenie działania art. 380 [1] KSH w drodze postanowienia statutowego.
    3. Niezależnie od obowiązków informacyjnych wprowadzonych przytoczonym przepisem i ich ewentualnych ograniczenia, możliwe jest nałożenie obowiązku przedstawiania dodatkowych informacji lub dokumentów radzie nadzorczej w spółce akcyjnej na mocy odpowiednich postanowień statutu lub regulaminu rady nadzorczej.
    4. Przepisy o spółce z o.o. nie zawierają analogicznego rozwiązania co art. 380[1] KSH dla spółki akcyjnej. Z tego względu oraz mając na względzie, że rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, rekomenduje się wypracowanie   
       i wdrożenie podobnego co w spółce akcyjnej modelu obowiązków informacyjnych zarządu względem rady nadzorczej.
    5. Model ten powinien w szczególności brać pod uwagę:

1. ogólny profil działalności spółki (np. uwarunkowania branżowe, makroekonomiczne, lokalne, geopolityczne) jak i cechy specyficzne tego profilu (np. realizowanie przez spółkę programu restrukturyzacyjnego lub naprawczego, programu inwestycyjnego lub konkretnej, kluczowej inwestycji, zadań związanych z realizacją misji publicznej, wykorzystanie pomocy publicznej etc.);
2. wielkość i zakres prowadzonej działalności gospodarczej;
3. wielkość i stopień skomplikowania struktury organizacyjnej spółki (w szczególności istnienie komórki organizacyjnej dedykowanej obsłudze organów korporacyjnych);
4. mające zastosowanie do spółki wymogi regulacyjne;
5. ryzyka ogólne wiążące się z daną branżą lub rodzajem działalności oraz ryzyka specyficzne mające zastosowanie do spółki.
   * 1. Zakres przekazywanych radzie nadzorczej informacji może w szczególności obejmować informację o:
6. uchwałach zarządu i ich przedmiocie;
7. sytuacji spółki, w tym w zakresie jej majątku, a także istotnych okolicznościach z zakresu prowadzenia spraw spółki, w szczególności w obszarze operacyjnym, inwestycyjnym   
   i kadrowym;
8. postępach w realizacji wyznaczonych kierunków rozwoju działalności spółki, przy czym powinien wskazać na odstępstwa od wcześniej wyznaczonych kierunków, podając zarazem uzasadnienie tych odstępstw;
9. transakcjach oraz innych zdarzeniach lub okolicznościach, które istotnie wpływają lub mogą wpływać na sytuację majątkową spółki, w tym na jej rentowność lub płynność;
10. zmianach uprzednio udzielonych radzie nadzorczej informacji, jeżeli zmiany te istotnie wpływają lub mogą wpływać na sytuację spółki.
    * 1. Zakres przekazywanych informacji może dodatkowo obejmować informacje o:
11. przeprowadzonych w spółce kontrolach i audytach wewnętrznych i zewnętrznych;
12. poniesionych przez spółkę kosztach na usługi doradztwa związanego z zarządzaniem, doradztwa prawnego, usługi marketingowe, PR oraz medialne,
13. kosztach poniesionych w związku z prowadzoną działalnością charytatywną, fundacyjną i inną działalnością nakierowaną na współpracę z tzw. sektorem trzecim,
14. kosztach zarządzających w związku z pełnioną funkcją oraz otrzymywanymi świadczeniami dodatkowymi.
    * 1. Członkowie rady nadzorczej są zobowiązani do aktywnego uczestniczenia w sprawowaniu nadzoru i nie powinni ograniczać się do przyjmowania do wiadomości dokumentacji sprawozdawczej opracowanej przez zarząd. Obowiązkiem członków rady nadzorczej jest dokonanie profesjonalnej, krytycznej analizy otrzymywanych informacji i dokumentów oraz zdarzeń z otoczenia spółki, po ewentualnym zasięgnięciu opinii niezależnych ekspertów. Prawo rady nadzorczej obejmuje bowiem możliwość badania wszystkich dokumentów spółki oraz żądania przedmiotowo nieograniczonych informacji i sprawozdań dotyczących spraw spółki od zarządców i pracowników, a także prawo do czynności rewizyjnych (kontrolnych) w odniesieniu do majątku spółki. Granicą dla tego prawa powinno być czynienie z niego użytku w interesie spółki, w sposób lojalny oraz bez nadużyć.
      2. Rozważenia wymaga objęcie powyższym modelem informacji dotyczących spółek zależnych.   
         W niektórych przypadkach, w celu ułatwienia obiegu informacji w ramach grupy kapitałowej, konieczne może być wypracowanie mechanizmów ułatwiających obieg takich informacji za pomocą odpowiednich postanowień zamieszczonych w statucie lub umowie zawartej pomiędzy spółką dominującą, a spółką zależną.
      3. W ramach przekazywanych informacji o sytuacji i istotnych okolicznościach z zakresu prowadzenia spraw spółki szczególna rola przypada obowiązkowi cyklicznego raportowania wyników finansowych spółki oraz zmian jej kluczowych parametrów finansowych, jak również informacji   
         o postępach w realizacji kluczowych inwestycji czy prowadzonych programach restrukturyzacyjnych lub naprawczych.
      4. Wdrożenie modelu obowiązków informacyjnych może nastąpić w drodze stosownego postanowienia w statucie lub regulaminie rady nadzorczej. Postanowienia te mogą również regulować kwestię dostępu rady nadzorczej lub jej poszczególnych członków do informacji, dokumentacji oraz zarządu spółki i jej pracowników poza posiedzeniami.
      5. Rekomenduje się uregulowanie również aspektu czasowego wykonania tych obowiązków, mając na względzie, że charakterystyka niektórych informacji i dokumentów uzasadnia konieczność ich niezwłocznego dostarczenia radzie nadzorczej, podczas gdy dla innych informacji zasadne jest wprowadzenie cyklicznego, np. miesięcznego lub kwartalnego, raportowania.
      6. Rekomenduje się uregulowanie formy i formatu przekazywanych informacji, przy czym mając na względzie szybkość i wymogi współczesnego obrotu gospodarczego większość przekazywanych radzie nadzorczej informacji powinna mieć formę elektroniczną, w szczególności dokumentów podpisanych kwalifikowanym podpisem elektronicznym, przy uwzględnieniu wymogów bezpieczeństwa i ochrony tajemnic spółki.
      7. Informacje i dokumentacja powinny być przekazywane radzie nadzorczej w sposób uporządkowany, kompletny i przejrzysty. Nie ma przeciwwskazań, aby przekazane przez zarząd informacje   
         i dokumenty były następnie przedmiotem ustnego uzupełnienia lub skomentowania podczas posiedzenia rady nadzorczej lub innego spotkania.

### Zasady wynagradzania członków zarządu

* + 1. System wynagradzania członków zarządu jest kluczowym elementem ładu korporacyjnego i polityki właścicielskiej, zapewniając zaangażowanie, wysokie kwalifikacje oraz odpowiedzialność na najwyższym szczeblu zarządzania spółką.
    2. Odpowiednio zaprojektowany system wynagradzania członków zarządu ma fundamentalne znaczenie dla efektywnego zarządzania spółką, gdyż ogranicza problemy związane   
       z występowaniem asymetrii informacji pomiędzy zarządem a akcjonariuszami oraz zarządem a radą nadzorczą.
    3. System wynagradzania członków zarządu powinien być zatem zaprojektowany tak, aby:

1. zapewnić spółce możliwość pozyskania utalentowanej kadry menedżerskiej;
2. promować efektywność i odpowiedzialność zarządu;
3. pozostawać w zgodności z regulacjami prawnymi oraz standardami rynkowymi;
4. minimalizować ryzyko działań niezgodnych z interesem akcjonariusza;
5. zagwarantować spójność celów zarządu z celami akcjonariusza;
6. motywować członków zarządu do podejmowania decyzji, które przyniosą spółce długoterminowe korzyści;
7. zapewnić stabilność kadry zarządzającej w spółce.
   * 1. Zasady kształtowania oraz wartości referencyjne dla wynagrodzeń członków organów zarządzających określa ustawa o zasadach kształtowania wynagrodzeń, zgodnie z którą wynagrodzenie członków zarządu powinno składać się z części stałej, stanowiącej wynagrodzenie miesięczne podstawowe (wynagrodzenie stałe), i części zmiennej, stanowiącej wynagrodzenie uzupełniające za rok obrotowy spółki (wynagrodzenie zmienne) – wspólnie tworzących kompleksowy system motywacyjny.
     2. Walne zgromadzenia określając zasady kształtowania wynagrodzeń członków zarządu powinno kierować się, obok przepisów Ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń, interesem strategicznym spółki oraz interesem publicznym, z uwzględnieniem polityki właścicielskiej wobec nadzorowanych spółek. Przy czym walne zgromadzenie może określić jedynie przedział wynagrodzeń, natomiast ustalenie konkretnej kwoty wynagrodzenia powinno być zadaniem rady nadzorczej. Dopuszczalne jest również ustalenie przez walne zgromadzenie konkretnej kwoty wynagrodzenia lub jego wartości maksymalnej.
     3. Projekty uchwał w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków zarządu oraz w sprawie kształtowania wynagrodzeń członków zarządu powinny przewidywać:
8. zawarcie umowy o świadczenie usług zarządzania na czas pełnienia funkcji (wzorzec umowy   
   o świadczenie usług zarządzania stanowi załącznik do „Zasad nadzoru właścicielskiego”);
9. możliwość wypowiedzenia przez spółkę takiej umowy;
10. brak możliwości pobierania wynagrodzenia przez członka zarządu z tytułu pełnienia funkcji członka organu w podmiotach zależnych;
11. obowiązek informowania przez członka zarządu o zamiarze pełnienia funkcji w organach innej spółki handlowej lub nabyciu w niej akcji oraz możliwość ograniczenia tych aktywności.
    * 1. W razie rozwiązania albo wypowiedzenia umowy o świadczenie usług zarządzania członka zarządu przez spółkę, z innych przyczyn niż naruszenie podstawowych obowiązków wynikających z tej umowy, członkowi zarządu może być przyznana odprawa, w wysokości nie wyższej niż trzykrotność części stałej wynagrodzenia, pod warunkiem pełnienia przez niego funkcji przez okres co najmniej dwunastu miesięcy przed rozwiązaniem tej umowy.
      2. Projekty uchwał w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków zarządu oraz w sprawie kształtowania wynagrodzeń członków zarządu mogą przewidywać:
12. zasady korzystania zarządu z określonych urządzeń technicznych oraz zasobów stanowiących mienie spółki;
13. wysokość odprawy;
14. wysokość i warunki odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji;
15. w jakiej części wypłata wynagrodzenia uzupełniającego jest odroczona na okres, nie dłuższy niż 36 miesięcy, i warunków, w szczególności powodujących utratę prawa do otrzymania wynagrodzenia uzupełniającego w całości albo w części, jeżeli w oznaczonym w umowie terminie zajdą okoliczności mające wpływ na realizację określonych w umowie celów zarządczych.
    * 1. Część stała wynagrodzenia członków zarządu powinna być ustalana na poziomie konkurencyjnym w porównaniu do podobnych stanowisk w danej branży, aby zapewnić stabilność finansową   
         i odzwierciedlać wartość członka zarządu dla spółki, wymagania związane z pełnioną funkcją oraz wspierać proces rekrutacji i utrzymania wykwalifikowanych menedżerów.
      2. Ustalając wynagrodzenie stałe powinno uwzględnić się skalę działalności spółki, zgodnie z właściwą grupą referencyjną określoną w ustawie o zasadach kształtowania wynagrodzeń, opierając się na danych dotyczących średniorocznego poziomu zatrudnienia wyrażonego w etatach, przychodach netto ze sprzedaży produktów, towarów i usług powiększonych o przychody finansowe oraz sumie bilansowej. Dane winny dotyczyć tego samego roku obrotowego, oraz być zaczerpnięte wyłącznie ze zbadanych przez biegłego rewidenta rocznych sprawozdań finansowych oraz zatwierdzonych   
         w sprawozdaniu finansowym na zwyczajnym walnym zgromadzeniu.
      3. W przypadku spółek zarządzających aktywami podmiotów trzecich do ustalenia wynagrodzenia stałego powinno się przyjąć jedynie sumę aktywów bilansu przy czym przez aktywa rozumie się również aktywa powierzone w zarządzanie. Pozostałych przesłanek się nie uwzględnia. Natomiast w przypadku, gdy uchwała dotyczy spółki, która działa krócej niż rok, a w szczególności jest spółką nowo zawiązaną, zasadne jest wzięcie pod uwagę wartości pochodzącej np. z planu działalności spółki.
      4. Podwyższenie poziomu wypłacanego wynagrodzenia stałego powyżej wielkości referencyjnych określonych w Ustawie o zasadach kształtowania wynagrodzeń możliwe jest tylko wówczas, kiedy przemawiają za tym wyjątkowe okoliczności dotyczące spółki albo rynku, na którym ona działa, np. wskazane w Ustawie o zasadach kształtowania wynagrodzeń. Powyższe stanowi jednak wyjątek   
         a nie regułę i może mieć zastosowanie jedynie w nielicznych przypadkach. Przy podejmowaniu tego typu uchwał przez walne zgromadzenie konieczne jest sporządzenie pisemnego wyczerpującego   
         i konkretnego uzasadnienia odstąpienia od zasadniczej ścieżki ustalania wysokości wynagrodzenia, które musi zostać opublikowanie na stronie Biuletynu Informacji Publicznej podmiotu uprawnionego do wykonywania praw z akcji.
      5. Proces ustalania poziomu wynagrodzenia stałego w spółkach publicznych, powyżej wielkości referencyjnych określonych w Ustawie o zasadach kształtowania wynagrodzeń, musi być wsparty benchmarkiem wynagrodzeń członków organów zarządzających innych spółek publicznych funkcjonujących na tym samym rynku i o podobnej skali działalności.
      6. Wynagrodzenie stałe poszczególnych członków zarządu może być zróżnicowane w zależności od zakresu powierzonych im obowiązków.
      7. Część zmienna wynagrodzenia to kluczowy element motywacyjny, który ma na celu zwiększenie zaangażowania oraz osiąganie wyznaczonych celów strategicznych, a w rezultacie budowanie wartości spółki. Dlatego też powinna być ściśle powiązana z mierzalnymi i obiektywnymi wskaźnikami efektywności, aby promować dążenie do wyników, które przekładają się na sukces spółki.
      8. Zmienna część wynagrodzenia członków zarządu powinna być zatem uzależniona od realizacji celów zarządczych, takich jak poprawa wyników finansowych, wzrost wartości spółki oraz realizacja kluczowych zadań operacyjnych oraz strategicznych.
      9. Dobrą praktyką jest delegowanie na radę nadzorczą kompetencji do ustalenia celów zarządczych oraz ustalenia treści Umowy o świadczenie usług zarządzania.
      10. Przy ustalaniu wag celów zarządczych należy opierać się na obiektywnych i mierzalnych kryteriach ich realizacji, które odzwierciedlają wkład danego członka zarządu w sukces spółki. Powinny być one ustalane w kontekście wyników innych spółek z danego sektora gospodarki, uwzględniając oceny wyników spółki na tle konkurencji.
      11. W przypadku spółek realizujących misję publiczną albo spółek realizujących zadania publiczne przy określeniu celów zarządczych, ich wagi oraz kryteriów ich realizacji i rozliczania powinno uwzględniać się także stopień realizacji misji publicznej albo stopień realizacji zadań publicznych,  
          w okresie stanowiącym podstawę ustalenia wynagrodzenia uzupełniającego.
      12. Część zmienna wynagrodzenia w spółce nie może przekroczyć 50%, a w spółkach publicznych oraz innych, o których mowa w ust. 2 pkt 5 ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń, nie może przekroczyć 100% wynagrodzenia podstawowego członka Zarządu w poprzednim roku obrotowym.
      13. Wypłata wynagrodzenia zmiennego członka zarządu powinna przysługiwać po zatwierdzeniu sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego spółki za ubiegły rok obrotowy oraz udzieleniu temu członkowi zarządu absolutorium z wykonania przez niego obowiązków przez walne zgromadzenie.
      14. W przypadku spółek w likwidacji wynagrodzenie likwidatora składa się z części stałej oraz premii likwidacyjnej.
      15. Część stała wynagrodzenia członka zarządu spółki postawionej w stan likwidacji stanowi 50% wysokości części stałej wynagrodzenia, określonej zgodnie wielkościami referencyjnymi.
      16. Premia likwidacyjna przysługuje likwidatorowi, w przypadku zakończenia likwidacji w terminie przewidzianym w harmonogramie likwidacji, przyjętym lub zatwierdzonym przez właściwy organ spółki, albo w przypadku braku podstawy do podejmowania uchwały w sprawie zatwierdzenia harmonogramu likwidacji, w umowie o świadczenie usług, i stanowi iloczyn wysokości części stałej wynagrodzenia członka zarządu oraz liczby pełnych miesięcy liczonych od otwarcia do przewidzianego w harmonogramie likwidacji zakończenia likwidacji spółki.
      17. Rada nadzorcza jako organ bezpośrednio zaangażowany w proces zatrudniania, motywowania oraz weryfikowania pracy członków zarządu powinna brać pod uwagę interesy akcjonariuszy podczas kształtowania systemu wynagradzania oraz ustalania celów zarządczych na dany okres.

### Obowiązki sprawozdawcze

* + 1. Do obowiązków sprawozdawczych zarządu spółki, powinno należeć w szczególności przesyłanie do właściwej komórki ds. nadzoru właścicielskiego informacji, zgodnie z wytycznymi zawartymi   
       w Załączniku nr 2 do Zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa.
    2. Do obowiązków sprawozdawczych zarządu powinno należeć również niezwłoczne przesyłanie do komórki ds. nadzoru właścicielskiego:

1. informacji o nadzwyczajnych zdarzeniach mających wpływ na działalność spółki;
2. znaczącym i nagłym pogorszeniu wskaźników ekonomiczno-finansowych;
3. zaistniałych zagrożeniach w funkcjonowaniu spółki;
4. niepokojach społecznych w spółce;
5. informacji o wszczętych postępowaniach kwalifikacyjnych dotyczących wyboru członków zarządu w spółkach zależnych ­– w terminie wszczęcia postępowania;
6. informacji o zmianach w organach spółek zależnych;
7. przyjętych rocznych planów rzeczowo-finansowych – w terminie nie później niż do końca I kwartału roku następnego, poprzedzającego rok, którego plany dotyczą;
8. przyjętych wieloletnich planów strategicznych – w terminie nie później niż do końca roku,   
   w którym zostały przyjęte;

oraz utrzymywanie bezpośredniego kontaktu z komórką ds. nadzoru właścicielskiego zwłaszcza   
w sytuacjach szczególnych, wymagających szybkiej wymiany informacji lub zasięgnięcia opinii.

* + 1. Komórka ds. nadzoru właścicielskiego powinna dążyć do wprowadzenia powyższych obowiązków w statutach spółek nadzorowanych.

### Reprezentacja przy zawieraniu umów i w sporach

* + 1. Zgodnie z art. 210 § 1 KSH w umowie między spółką a członkiem zarządu oraz w sporze z nim spółkę reprezentuje rada nadzorcza lub pełnomocnik powołany uchwałą zgromadzenia wspólników, przy czym gdy wszystkie udziały spółki przysługują jedynemu wspólnikowi albo jedynemu wspólnikowi i spółce a wspólnik ten jest jedynym członkiem zarządu czynność prawna między tym wspólnikiem a reprezentowaną przez niego spółką wymaga formy aktu notarialnego. Zawarcie   
       z członkiem zarządu przez spółkę kapitałową umowy kredytu, pożyczki, poręczenia lub innej podobnej umowy wymaga dodatkowo zgody walnego zgromadzenia.
    2. W przypadku umów i sporów między członkiem zarządu a spółką wykluczone jest zatem reprezentowanie spółki przez członka zarządu, który ma być stroną umowy lub sporu, jak również przez pozostałych członków zarządu.
    3. Przywołany przepis stanowi ograniczenie prawa reprezentacji zarządu i obwarowany jest sankcją nieważności dokonanej czynności prawnej. Z tego względu rekomenduje się podejście zachowawcze, w którym znajduje on zastosowanie także do:

1. realnych jak i potencjalnych konfliktów interesów mogących zaistnieć przy okazji umów i sporów z członkiem zarządu;
2. czynności jednostronnych, dotyczących umów (np. zmiana lub rozwiązanie) i sporów;
3. transakcji związanych i niezwiązanych z funkcją pełnioną w zarządzie   
   (w zastrzeżeniem jednak umów o charakterze konsumenckim, zawieranych na warunkach analogicznych jakie oferuje się pozostałym konsumentom);
4. wszelkich postępowań sądowych, w tym nieprocesowych, niemających charakteru spornego.
   * 1. Rekomenduje się uregulowanie zasad reprezentacji spółki w umowach i sporach z członkiem zarządu w statucie, względnie w regulaminie rady nadzorczej. Dopuszcza się również umocowanie wybranego lub wybranych przedstawicieli rady nadzorczej do dokonania danej czynności.
     2. Istotne jest przy tym precyzyjne określenie zakresu umocowania, w tym np. takich aspektów jak obowiązek następczego potwierdzania zmian warunków zawieranej umowy.
     3. W umowach i sporach z członkami zarządu nie jest dopuszczalne reprezentowanie spółki przez prokurenta lub wspólników (działających bez odrębnego pełnomocnictwa), jak również pełnomocnika będącego członkiem Zarządu.
     4. Rekomenduje się, by ewentualne pełnomocnictwo walnego zgromadzenia udzielone było w formie, która wymagana jest dla ważności dokonywanej z członkiem zarządu czynności.

## **Zasady wspólne dla członków rady nadzorczej i członków zarządu**

### Obowiązek zachowania poufności

* + 1. Obowiązek zachowania poufności obejmuje wszelkie informacje pozyskane w trakcie pełnienia mandatu, wynikające z analiz dotyczących sytuacji spółki, prognoz rozwoju, zleconych ekspertyz, informacji o relacjach z kontrahentami, informacji dotyczących toczących się sporów sądowych.
    2. Tajemnice spółki na gruncie KSH powinny być rozumiane w sposób analogiczny jak „tajemnica przedsiębiorstwa” na gruncie ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.
    3. Obowiązek zachowania poufności powinien dotyczyć tak obecnych jak i byłych członków zarządu   
       i rady nadzorczej oraz jest nieograniczony w czasie.
    4. Obowiązek zachowania poufności wynikający z przepisów prawa, w zakresie członków zarządu, został rozszerzony w projekcie kontraktu menadżerskiego, stanowiącego załącznik do Zasad nadzoru właścicielskiego.

### Neutralność polityczna

* + 1. W wykonywaniu zadań i obowiązków członek zarządu oraz członek rady nadzorczej powinni zachować neutralność polityczną, a w szczególności:

1. nie manifestować publicznie poglądów i sympatii politycznych;
2. nie tworzyć i nie uczestniczyć w partiach politycznych;
3. dystansować się otwarcie do wszelkich wpływów i nacisków politycznych, które mogą prowadzić do działań stronniczych, i nie angażować się w działania, które mogłyby służyć celom partyjnym;
4. dbać o jasność i przejrzystość własnych relacji z osobami pełniącymi funkcje polityczne;
5. eliminować wpływy polityczne na rekrutacje i awanse w spółce.

### Zakaz konkurencji

* + 1. Członek zarządu nie powinien bez zgody organu uprawnionego do powoływania zarządu zajmować się interesami konkurencyjnymi ani też uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej, spółki osobowej lub jako członek organu spółki kapitałowej bądź uczestniczyć w innej konkurencyjnej osobie prawnej jako członek organu. Zakaz ten powinien obejmować także udział  
       w konkurencyjnej spółce kapitałowej w przypadku posiadania przez członka zarządu co najmniej 10% udziałów lub akcji tej spółki albo prawa do powołania co najmniej jednego członka zarządu.
    2. Członkowie rady nadzorczej winni powstrzymywać się od działalności konkurencyjnej w zakresie związanym z pełnieniem swojej funkcji w spółce.
    3. Zakaz konkurencji wynikający z przepisów prawa został rozszerzony w projekcie kontraktu menadżerskiego, stanowiącego załącznik do „Zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami   
       z udziałem Skarbu Państwa”. Rekomenduje się, by pojęcia „interesów konkurencyjnych” na gruncie KSH oraz „działalności konkurencyjnej” na gruncie wzorcowego kontraktu menadżerskiego, stanowiącego załącznik do „Zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa”, rozumiane były w sposób tożsamy.
    4. W uzasadnionych przypadkach dopuszcza się udzielenie zgody na zajmowanie się interesami konkurencyjnymi. W takim przypadku rekomenduje się, by członek zarządu wystąpił o udzielenie zgody przed podjęciem działalności konkurencyjnej zaś organ udzielający zgody powinien szczegółowo rozważyć zakres i warunki udzielanej zgody (zgoda szeroka lub wąska, wskazanie   
       w którym konkretnie podmiocie konkurencyjnym zarządzający jest uprawniony podjąć działalność, czas trwania zgody).

## **Współpraca zarządu i rady nadzorczej z biegłym rewidentem**

### Postanowienia ogólne

* + 1. Stojąca na wysokim poziomie współpraca zarządu i rady nadzorczej spółki, a także ich pracowników i doradców, z biegłym rewidentem badającym jednostkowe i skonsolidowane sprawozdanie finansowe, a także biegłym rewidentem przeprowadzającym atestację sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, stanowi istotny i ważny element warunkujący wysoką jakość prac przeprowadzonych przez biegłego rewidenta. Zgodnie z Krajowymi Standardami Badania   
       – tj. normami wykonywania zawodu biegłego rewidenta (KSB) – biegły rewident ma obowiązek komunikowania się na bieżąco z osobami sprawującymi nadzór w badanej jednostce. W KSB wskazano na zasadność dwustronnego komunikowania się, w ramach którego wymiana informacji może następować również z inicjatywy rady nadzorczej.
    2. Zarząd i rada nadzorcza zapewnia skuteczne, dwustronne i bieżące komunikowanie się biegłego rewidenta badającego sprawozdanie finansowe z zarządem i radą nadzorczą a także pracownikami   
       i doradcami spółki – w zakresie określonym w Krajowych Standarach Badania.

### Sprawozdanie finansowe

* + 1. Sprawozdanie finansowe (jednostkowe i skonsolidowane) podlega obligatoryjnemu (ustawowemu) badaniu – zgodnie z wymogami art. 64 ustawy o rachunkowości.
    2. Wyboru dokonuje organ zatwierdzający – o ile statut/umowa spółki nie stanowi inaczej.   
       W przypadku grup kapitałowych zaleca się by – o ile jest to uzasadnione:

1. badanie wszystkich spółek grupy przeprowadzał ten sam podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych;
2. wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych spółek grupy był dokonywany przez jednostkę dominującą. Rekomenduje się dokonanie odpowiednich zapisów w umowach/statutach spółek;
3. badaniu podlegały wszystkie istotne spółki grupy, niezależnie od spełniania wymogów określonych w art. 64 ustawy o rachunkowości.
   * 1. Podmiot uprawniony może podjąć decyzję o badaniu sprawozdań finansowych nie objętych ustawowym badaniem.
     2. Celem badania sprawozdania finansowego jest weryfikacja czy sprawozdanie rzetelnie i jasno przedstawia sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy badanej jednostki oraz czy jest zgodne z przepisami ustawy o rachunkowości i przyjętymi zasadami (polityką) rachunkowości jednostki.

### Zasady współpracy

* + 1. Współpraca z biegłym rewident powinna odbywać się na każdym etapie badania - od akceptacji zlecenia, do wydawaniu sprawozdania z badania. Rekomendowane są minimum dwa spotkania – na początku i na końcu zlecenia. W przypadku, gdy biegły rewident zgłasza potrzebę odbycia dodatkowych spotkania z zarządem lub radą nadzorczą spółki – zarząd i odpowiednio rada nadzorcza umożliwiają takie spotkanie – w możliwie jak najszybszym terminie.
    2. Kierownik badanej jednostki – zgodnie z art. 67, ust. 1 ustawy o rachunkowości – zapewnia biegłemu rewidentowi, przeprowadzającemu badanie sprawozdania finansowego, dostęp do ksiąg rachunkowych oraz dokumentów stanowiących podstawę dokonanych w nich zapisów oraz wszelkich innych dokumentów, jak również udziela wyczerpujących informacji, wyjaśnień   
       i oświadczeń - niezbędnych do sporządzenia sprawozdania z badania. W przypadku wystąpienia ograniczeń w tym zakresie zaleca się, by zarząd poinformował niezwłocznie o tym fakcie radę nadzorczą.
    3. Biegły rewident ma obowiązek oceny ryzyka istotnego zniekształcenia sprawozdania finansowego spowodowanego oszustwem lub błędem, zaprojektowania i przeprowadzenia procedury badania odpowiadające tym ryzykom i uzyskania dowodów badania, które są wystarczające i odpowiednie. Brak współpracy zarządu i rady nadzorczej z biegłym rewidentem, może skutkować dostarczeniem niewystraczającej ilości dowodów badania co może prowadzić do modyfikacji opinii lub też odstąpieniem od zlecenia.
    4. Jeżeli po sporządzeniu rocznego sprawozdania finansowego, a przed jego zatwierdzeniem, jednostka otrzyma informacje o zdarzeniach, które mają istotny wpływ na treść sprawozdania finansowego, lub powodujących, że założenie kontynuowania działalności przez jednostkę nie jest uzasadnione (tzw. zdarzenia po dniu bilansowym), zarząd spółki zobowiązany jest niezwłocznie powiadomić   
       o tym fakcie biegłego rewidenta, który sprawozdanie to bada lub zbadał.
    5. Rozwiązanie umowy o badanie sprawozdania finansowego powinno być poprzedzone podjęciem stosownej uchwały przez organ, który pierwotnego wyboru dokonał.
    6. Rada nadzorcza – na mocy art. 219 § 6 oraz art. 382 § 7 KSH powinna zawiadomić, z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem, kluczowego biegłego rewidenta, który przeprowadzał badanie sprawozdania finansowego spółki, o terminie posiedzenia rady nadzorczej, którego przedmiotem jest ocena rocznych sprawozdań, w zakresie ich zgodności z księgami, dokumentami i ze stanem faktycznym. Rekomenduje się, aby pytania członków rady nadzorczej – zadane na mocy art. 219 § 6 oraz art. 382 § 7 KSH - zostały skierowane do biegłego rewidenta w terminie umożliwiającym mu przygotowanie odpowiedzi. Nie wyklucza to możliwości zadania pytania podczas posiedzenia rady. Rekomenduje się również, aby zarówno zadane pytania, jak i uzyskane odpowiedzi stanowiły treść protokołu (lub załącznik do niego).
    7. W przypadku jednostek zainteresowania publicznego stosuje się regulacje wynikające   
       z rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 z dnia 16.04.2014 r. w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego oraz ustawy z dnia 11.05.2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym, a także inne wytyczne i rekomendacje wydane na ich podstawie.
    8. Zaleca się, również w przypadku jednostek nie będących jednostkami zainteresowania publicznego, by rada nadzorcza monitorowała:

1. proces sprawozdawczości finansowej,
2. skuteczność systemów kontroli wewnętrznej i systemów zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego, w tym w zakresie sprawozdawczości finansowej,
3. wykonywanie czynności rewizji finansowej, w szczególności przeprowadzania przez firmę audytorską badania.
   * 1. Rada nadzorcza jednostki nie będącej jednostką zainteresowania publicznego, powinna oczekiwać omówienia przez kluczowego biegłego rewidenta z nią kluczowych kwestii wynikających z badania.
     2. Powyższe wytyczne mają również zastosowanie do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju i współpracy z biegłym rewidentem dokonującym tej atestacji.
     3. Spółki z udziałem Skarbu Państwa stosują „Zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa” w zakresie współpracy rady nadzorczej z firmami audytorskimi i kluczowymi biegłymi rewidentami, „Wytycznych dotyczących procedury wyboru i współpracy z firmą audytorską badającą roczne sprawozdanie finansowe spółki” oraz w odniesieniu do sprawozdań finansowych za dany rok „Wytyczne dla spółek z udziałem Skarbu Państwa sporządzających sprawozdanie finansowe”.
     4. Zaleca się opracowanie w/w wewnętrznych procedur również dla innych, niż spółek z udziałem Skarbu Państwa, jednostek, w szczególności dla spółek komunalnych.

## **Załączniki**

Załącznik Nr 1 - Wzór instrukcji głosowania.

Załącznik Nr 2 – Wzór formularza oceny pracy rady nadzorczej.

Załącznik Nr 3 – Wzór kwartalnego raportu rady nadzorczej z oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki i efektów pracy zarządu

Załącznik Nr 4 - Wzór notatki ze sprawozdania kwartalnego.