



Kancelaria Prezesa  
Rady Ministrów

---

---



# Kodeks dobrych praktyk nadzoru właścicielskiego

Warszawa, styczeń 2026 r.

# Słownik

Akcje	akcje lub udziały w spółce
Akcjonariusz	akcjonariusz lub wspólnik w spółce
Członek rady nadzorczej	członek rady nadzorczej, członek komisji rewizyjnej, dyrektor niewykonawczy lub pełnomocnik wspólnika w spółce
Członek zarządu	członek zarządu, likwidator, dyrektor wykonawczy lub komplementariusz posiadający prawa do reprezentacji w spółce
Informacja kwartalna	informacja sporządzana kwartalnie w zakresie zgodnym z zasadami nadzoru
Kodeks	Kodeks Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego
Komórka ds. nadzoru	komórki organizacyjne lub pracownicy obsługujący podmiot uprawniony i realizujący zadania związane z wykonywaniem praw z akcji w spółkach
KSH	ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych
Pełnomocnik wspólnika	pełnomocnik wspólnika, o którym mowa w art. 11 ust. 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i niektórych uprawnieniach pracowników
Podmiot uprawniony	Pełnomocnik Rządu, państwowa osoba prawna, organ administracji rządowej lub inna jednostka uprawniona do wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa oraz spółka z udziałem Skarbu Państwa
Spółka	spółka akcyjna, prosta spółka akcyjna, spółka komandytowo-akcyjna, spółka europejska, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka działająca zgodnie z przepisami prawa obcego, w której prawa z akcji należących do Skarbu Państwa wykonuje Pełnomocnik Rządu, państwowa osoba prawna, organ administracji rządowej lub inna jednostka uprawniona do wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa
Statut	statut, akt założycielski lub umowa spółki
Walne zgromadzenie	walne zgromadzenie lub zgromadzenie wspólników Spółki
Zasady nadzoru	dokument wydany przez Prezesa Rady Ministrów pt. „Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa”

## Spis treści

Spis treści .....	3
Zasady stosowania Kodeksu .....	5
<b>1. Walne zgromadzenie .....</b>	<b>6</b>
1.1.    Postanowienie ogólne .....	6
1.2.    Zasady uczestnictwa w walnym zgromadzeniu .....	6
1.3.    Zasady uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki przez pełnomocnika.....	6
1.4.    Obowiązki spółki w związku z walnym zgromadzeniem .....	7
1.5.    Zasady oceny pracy rady nadzorczej przez walne zgromadzenie .....	7
1.6.    Komórka ds. nadzoru .....	7
<b>2. Zasady wspólne dla członków rady nadzorczej i członków zarządu .....</b>	<b>8</b>
2.1.    Neutralność polityczna .....	8
2.2.    Obowiązek zachowania poufności .....	8
<b>3. Rada nadzorcza.....</b>	<b>8</b>
3.1.    Postanowienia ogólne .....	8
3.2.    Powoływanie członków rady nadzorczej .....	8
3.3.    Pełnienie funkcji członka rady nadzorczej.....	9
3.4.    Przewodniczący rady nadzorczej.....	11
3.5.    Współpraca z zarządzającym audytem wewnętrznym .....	12
3.6.    Zasady formułowania uchwał i protokołowania posiedzeń rady nadzorczej.....	12
3.7.    Zasady i kryteria oceny pracy członków zarządu .....	13
3.8.    Delegowanie członka rady nadzorczej do zarządu .....	14
<b>4. Zarząd.....</b>	<b>14</b>
4.1.    Postanowienia ogólne.....	14
4.2.    Powoływanie zarządu.....	15
4.3.    Pełnienie funkcji członka zarządu.....	18
4.4.    Zasady wynagradzania członków zarządu .....	19
4.5.    Składanie rezygnacji z pełnienia funkcji członka zarządu.....	20
<b>5. Zasady współpracy organów.....</b>	<b>20</b>
5.1.    Współpraca i przekazywanie informacji.....	200
5.2.    Obowiązki sprawozdawcze .....	22
5.3.    Reprezentacja przy zawieraniu umów i w sporach .....	22

## Słowo wstępne

Zarządzanie spółkami Skarbu Państwa musi być oparte o jasne, przejrzyste i nowoczesne standardy. Tylko w ten sposób możliwe jest budowanie zaufania inwestorów, pracowników oraz społeczeństwa do spółek z udziałem Skarbu Państwa.

W obliczu dynamicznych zmian rynkowych i rosnących oczekiwań interesariuszy, spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny skupiać się na generowaniu wartości ekonomicznej przy jednoczesnym utrzymywaniu najwyższych standardów operacyjnych i etycznych oraz respektowaniu celów polityki gospodarczej Państwa. W związku z tą złożoną i wymagającą rolą, właściwe zarządzanie oraz skuteczny nadzór to pierwszorzędne czynniki, które przyczyniają się do lepszego wykorzystywania zasobów publicznych.

Osiągnięciu tych celów służyć ma oddawany w Państwa ręce Kodeks Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego. Dokument ten jest zbiorem rekomendacji i przemyśleń w obszarze ładu korporacyjnego spółek z udziałem Skarbu Państwa. Ze względu na różnorodność branż, w których spółki te działają oraz ich zróżnicowaną strukturę i kulturę organizacyjną normy zawarte w Kodeksie mają charakter prawa miękkiego (*soft law*). Kodeks umożliwia zatem elastyczne podejście do zawartych w nim rekomendacji, z uwzględnieniem jednak jego nadrzędnego celu, jakim jest wzmocnienie i ujednoczenie standardów *corporate governance* w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Jednocześnie istotnym impulsem dla opracowania Kodeksu było wydanie przez Radę Ministerialną OECD w maju 2024 r. nowej wersji Wytycznych w sprawie ładu korporacyjnego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, ukierunkowanych na osiągnięcie celu profesjonalizacji działań państwa jako właściciela.

Kodeks stanowi rozwinięcie i uszczegółowienie „Zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa”. Zasady nadzoru określają bowiem ramy instytucjonalne i cele właścicielskie a Kodeks przekuwa je w konkretne mechanizmy funkcjonowania organów spółek – np. w zakresie audytu, monitoringu strategii i zarządzania ryzykiem.

Kodeks omawia zadania walnego zgromadzenia, rady nadzorczej i zarządu. Skupia uwagę m.in. na zasadach współpracy pomiędzy organami, kwestiach wynagrodzeń oraz postępowań kwalifikacyjnych. Ma on za zadanie profesjonalizować działania wszystkich uczestników procesu nadzorczego nad spółkami Skarbu Państwa, a zatem adresowany jest nie tylko do członków zarządów i rad nadzorczych, lecz również innych osób zaangażowanych w proces kształtowania decyzji korporacyjnych spółek. Każda z tych osób przyczynia się do realizacji interesu danej spółki i tym samym do realizacji interesu gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej. Każda z tych osób – w zakresie swoich uprawnień i obowiązków – odpowiedzialna jest za dbałość o powierzone mienie oraz budowę jego wartości. Wierzę, że przyczyniając się do lepszego zarządzania spółkami z udziałem Skarbu Państwa, wspólnie budujemy efektywną, silną i zrównoważoną gospodarkę, a skutkiem wdrożenia rekomendacji zaprezentowanych w Kodeksie będzie przywrócenie przekonania, że Państwo to racjonalny i przewidywalny właściciel, zaś spółki z udziałem Skarbu Państwa to kontrahenci, z którymi warto współpracować i nawiązywać relacje biznesowe.

Kodeks skierowany jest do podmiotów wykonujących prawa z akcji należących do Skarbu Państwa, jak również spółek z udziałem Skarbu Państwa. Jego celem jest, aby rekomendacje i zalecenia w nim zawarte wdrażane były we wszystkich spółkach z udziałem Skarbu Państwa, bez względu na organ administracji lub państwową osobę prawną wykonującą w niej prawa z akcji. Celowe jest również rozważenie wdrożenia Kodeksu w spółkach zależnych funkcjonujących w ramach grup kapitałowych z udziałem Skarbu Państwa. Takie rozwiązanie znacząco zwiększy skuteczność nadzoru właścicielskiego, wprowadzając jednolite standardy zarządzania, transparentność i nowoczesne zasady *corporate governance* – co jest priorytetem w największych spółkach z udziałem Skarbu Państwa.

W przypadku, gdy niektóre z rekomendacji Kodeksu nie będą stosowane przez spółki z udziałem Skarbu Państwa, należy wskazać okoliczności i przyczyny takiego stanu rzeczy. Wyjaśnienia powinny przedstawiać powody niestosowania danej rekomendacji.

Kodeks może stać się również inspiracją dla spółek nadzorowanych przez państwowe osoby prawne oraz jednostki samorządu terytorialnego, a nawet dla spółek z kapitałem prywatnym. Celem niniejszego Kodeksu jest także promowanie dobrych praktyk nadzoru właścicielskiego w spółkach publicznych z udziałem Skarbu Państwa, z zachowaniem jednak wymogów i odmienności wynikających z przepisów prawa regulujących funkcjonowanie rynku kapitałowego.

## Zasady stosowania Kodeksu

- Kodeks skierowany jest do podmiotów uprawnionych do wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa oraz spółek z udziałem Skarbu Państwa a zatem stanowi zbiór dobrych praktyk w rozumieniu art. 7 ust. 3 pkt 1 i pkt 2 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym.
- Rekomenduje się rozważenie wdrożenia i stosowania dobrych praktyk opisanych w Kodeksie w spółkach, wobec których spółka z udziałem Skarbu Państwa jest przedsiębiorcą dominującym w rozumieniu art. 4 pkt 3 ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów.
- Kodeks stanowi praktyczne rozwinięcie i uszczegółowienie istniejących Zasad nadzoru, których celem jest ujednoczenie sposobu wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa. Oba dokumenty powinny być stosowane łącznie.
- Kodeks powinien być stosowany przez spółki z udziałem Skarbu Państwa zgodnie z zasadą *comply or explain*. Spółki z udziałem Skarbu Państwa dysponują majątkiem publicznym, dlatego istotne jest, by działały w sposób przejrzysty, rzetelny i zgodny z zasadami dobrego zarządzania. Zasada *comply or explain* umożliwia społeczną kontrolę tego, czy działania spółki czynią zadość tym zasadom. Jeśli spółka z udziałem Skarbu Państwa nie stosuje jakiejś zasady, powinna wyjaśnić okoliczności i przyczyny takiego stanu rzeczy.

# 1. Walne zgromadzenie

## 1.1. Postanowienie ogólne

- 1.1.1. Walne zgromadzenie jest najważniejszym organem spółki. Podejmowane przez nie uchwały stanowią wyraz woli akcjonariuszy. Dobrą praktyką jest uczestnictwo podmiotu uprawnionego w każdym walnym zgromadzeniu spółek nadzorowanych.
- 1.1.2. Zwyczajne walne zgromadzenie powinno odbyć się w terminie 6 miesięcy po upływie każdego roku obrotowego. Dobrą praktyką jest zwoływanie zwyczajnego walnego zgromadzenia w najbliższym możliwym terminie od dnia wydania sprawozdania z badania przez biegłego rewidenta sprawozdania finansowego, z uwzględnieniem przeprowadzenia w tym okresie oceny tego sprawozdania przez radę nadzorczą, jeśli taki organ został w spółce powołany.
- 1.1.3. Nadzwyczajne walne zgromadzenie może być zwołane w przypadku zaistnienia potrzeby wynikającej z właściwych przepisów prawa lub postanowień statutu spółki, a przedmiotem jego obrad mogą być wszystkie sprawy, które nie wymagają obligatoryjnego rozpatrzenia na zwyczajnym walnym zgromadzeniu. Szczegółowe kompetencje walnego zgromadzenia powinien określać statut spółki.

## 1.2. Zasady uczestnictwa w walnym zgromadzeniu

- 1.2.1. Walne zgromadzenie zwoływane jest w trybie i na zasadach określonych przepisami KSH oraz postanowieniami statutu spółki.
- 1.2.2. Analiza i określenie sposobu głosowania podmiotu uprawnionego następuje na podstawie informacji o zwołaniu walnego zgromadzenia, zawierającej planowany porządek obrad, projekty uchwał oraz inne dokumenty, materiały i informacje dotyczące porządku obrad walnego zgromadzenia.
- 1.2.3. Dobrą praktyką jest, aby walne zgromadzenie odbywało się bez formalnego zwołania tylko w przypadku, gdy podmiot uprawniony dysponuje kompletnymi materiałami niezbędnymi do zrealizowania porządku obrad.
- 1.2.4. Podmiot uprawniony może wykonywać przysługujące mu prawa z akcji osobiście lub przez pełnomocnika.
- 1.2.5. W przypadku, gdy głosy podmiotu uprawnionego nie mają istotnego wpływu na wynik głosowania i nie zamierza on głosować przeciwko uchwałom lub zgłaszać do nich sprzeciwu, w celu realizacji prawa do ich zaskarżenia lub nie zamierza w żaden inny sposób korzystać z przysługujących mu praw akcjonariusza, podmiot uprawniony może rozważyć rezygnację z uczestnictwa w walnym zgromadzeniu.
- 1.2.6. Decyzję o rezygnacji z uczestnictwa w walnym zgromadzeniu podmiot uprawniony powinien podjąć na podstawie rekomendacji komórki ds. nadzoru, która jest sporządzana na podstawie oceny treści materiałów dotyczących porządku obrad walnego zgromadzenia.

## 1.3. Zasady uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki przez pełnomocnika

- 1.3.1. Pełnomocnikami na walnym zgromadzeniu mogą być pracownicy podmiotu uprawnionego lub inne osoby, którym udzielono pełnomocnictwa, pod warunkiem, że ich udział w walnym zgromadzeniu nie powoduje konfliktu interesów.
- 1.3.2. Pełnomocnikami na walnym zgromadzeniu nie mogą być członkowie zarządu ani pracownicy spółki, z zastrzeżeniem wyjątków wynikających z przepisów prawa.
- 1.3.3. Pełnomocnik powinien znać reguły i zasady działania walnego zgromadzenia, w tym w szczególności określone w statucie spółki oraz regulaminie walnego zgromadzenia.

- 1.3.4. Sposób głosowania pełnomocnika na walnym zgromadzeniu jest określany w instrukcji głosowania przygotowanej przez komórkę ds. nadzoru i zatwierdzonej przez osobę uprawnioną do reprezentacji podmiotu uprawnionego.
- 1.3.5. Zatwierdzony w instrukcji głosowania sposób głosowania jest wiążący dla pełnomocnika. Zmiana instrukcji głosowania jest możliwa jedynie w szczególnych sytuacjach, po konsultacji i akceptacji zmian przez osobę, która zatwierdziła instrukcję.
- 1.3.6. W szczególnych przypadkach, gdy nie ma możliwości uzyskania pisemnej instrukcji głosowania, podmiot uprawniony może udzielić instrukcji w inny sposób, w szczególności może to uczynić ustnie, telefonicznie lub za pomocą poczty elektronicznej.
- 1.3.7. W przypadku zmiany instrukcji lub instrukcji udzielonej w innej formie niż pisemna, pełnomocnik sporządza notatkę, która jest załączana do dokumentacji dotyczącej danego walnego zgromadzenia.

#### **1.4. Obowiązki spółki w związku z walnym zgromadzeniem**

- 1.4.1. Mając na względzie konieczność równego traktowania akcjonariuszy w takich samych okolicznościach, spółka powinna zapewnić akcjonariuszom dokumenty i materiały niezbędne do analizy spraw objętych porządkiem obrad. Spółka odpowiada za kompletność i rzetelność tychże dokumentów i materiałów.
- 1.4.2. Spółka powinna dostarczyć podmiotowi uprawnionemu protokół z walnego zgromadzenia w terminie 14 dni od dnia jego odbycia. W przypadku podjęcia uchwały bez formalnego zwołania walnego zgromadzenia rekomenduje się, aby podmiot uprawniony niezwłocznie przekazał spółce informację o tym fakcie.
- 1.4.3. Spółka powinna niezwłocznie przekazywać do podmiotu uprawnionego informacje o zarejestrowaniu zmian dotyczących spółki w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego.

#### **1.5. Zasady oceny pracy rady nadzorczej przez walne zgromadzenie**

- 1.5.1. Ocena pracy rady nadzorczej powinna być dokonywana za każdy rok obrotowy. Wyrazem pozytywnej oceny jest udzielenie absolutorium członkom rady nadzorczej z wykonania przez nich obowiązków.
- 1.5.2. Komórka ds. nadzoru przed przygotowaniem rekomendacji co do udzielenia członkowi rady nadzorczej absolutorium analizuje sprawozdanie rady nadzorczej za dany rok obrotowy. Ocenia także radę nadzorczą, z uwzględnieniem okoliczności właściwych dla poszczególnych członków rady nadzorczej oraz informacji zawartych w informacji kwartalnej.

#### **1.6. Komórka ds. nadzoru**

- 1.6.1. Podmiot uprawniony powinien zapewnić, aby osoby realizujące zadania komórki ds. nadzoru posiadały kompetencje (kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie) niezbędne do skutecznego wykonywania nadzoru właścicielskiego.
- 1.6.2. Osoby realizujące zadania komórki ds. nadzoru powinny posiadać łącznie zestaw kompetencji, w szczególności:
  - a) doświadczenie i wiedzę z zakresu sprawowania nadzoru właścicielskiego;
  - b) znajomość zasad funkcjonowania spółek prawa handlowego;
  - c) wiedzę z zakresu finansów przedsiębiorstwa;
  - d) wiedzę z zakresu przedmiotu działalności i rynku, na którym działa spółka.

## 2. Zasady wspólne dla członków rady nadzorczej i członków zarządu

### 2.1. Neutralność polityczna

- 2.1.1. W wykonywaniu zadań i obowiązków członek zarządu oraz członek rady nadzorczej powinni zachować neutralność polityczną, a w szczególności:
- a) nie manifestować publicznie sympatii politycznych;
  - b) zachować niezależność od wszelkich wpływów i nacisków politycznych, które mogą prowadzić do działań stronnictw i nie angażować spółki w takie działania;
  - c) dbać o jasność i przejrzystość własnych relacji z osobami pełniącymi funkcje polityczne;
  - d) eliminować wpływy polityczne na wydatki, rekrutacje i awanse w spółce.

### 2.2. Obowiązek zachowania poufności

- 2.2.1. 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.
- 2.2.2. Obowiązek zachowania poufności powinien dotyczyć zarówno obecnych, jak i byłych członków zarządu i rady nadzorczej oraz jest nieograniczony w czasie.
- 2.2.3. Obowiązek zachowania poufności wynikający z przepisów prawa, w zakresie członków zarządu, doprecyzowany został we wzorcowej umowie o świadczenie usług zarządzania, stanowiącej załącznik nr 1 do Zasad nadzoru.

## 3. Rada nadzorcza

### 3.1. Postanowienia ogólne

- 3.1.1. Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, zwracając szczególną uwagę na zgodność działalności inwestycyjnej, rozwojowej, efektywności operacyjnej i zrównoważonego rozwoju spółki z przyjętą strategią, dbając jednocześnie o wzrost wartości spółki w długim terminie, uwzględniając wymogi wynikające z obowiązku zapewnienia bezpieczeństwa cyfrowego, wytyczne dotyczące wsparcia rozwoju zawodowego kobiet oraz praktyczne wskazówki w zakresie implementacji Dyrektywy (UE) 2022/2381, a także adekwatne do profilu spółki działania sponsoringowe.
- 3.1.2. Rolą rady nadzorczej powinno być także wspieranie zarządu, w szczególności w tworzeniu strategii spółki. Strategia ma bowiem kluczowe znaczenie dla umacniania przez spółkę jej konkurencyjności, rozwoju, zdobywania i utrzymywania pozycji rynkowej oraz wzrostu wartości dla akcjonariuszy.
- 3.1.3. Rada nadzorcza powinna dbać o przestrzeganie przez zarząd obowiązujących przepisów prawa, postanowień statutu oraz wewnętrznych regulacji spółki. W przypadku stwierdzenia ich naruszeń, powinna inicjować działania zmierzające do usunięcia nieprawidłowości.
- 3.1.4. Rada nadzorcza w ramach sprawowania nadzoru powinna w miarę potrzeb korzystać z wszelkich dostępnych instrumentów przewidzianych prawem, aby skutecznie i efektywnie wywiązywać się ze swoich powinności. Dobrą praktyką w tym zakresie jest okresowe badanie działalności spółki pod kątem zachowania: legalności (zgodności z prawem, w tym statutem i regulacjami wewnętrznymi), gospodarności, przejrzystości, rzetelności i celowości przy prowadzeniu jej spraw.

### 3.2. Powoływanie członków rady nadzorczej

- 3.2.1. 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 nadzoru i kontroli nad wszystkimi obszarami działalności spółki, w tym realizowaną przez spółkę strategią.
- 3.2.2. Za dobrą praktykę uważa się dążenie do różnorodności płci w składzie rady nadzorczej oraz niedyskryminacji w odniesieniu do wszelkich innych cech.
- 3.2.3. Podmiot uprawniony, wskazując osobę kandydującą na członka rady nadzorczej, powinien w szczególności uwzględniać:
  - a) kierunek wykształcenia i doświadczenie zawodowe, tak aby dawały one rękojmię należytego pełnienia funkcji członka rady nadzorczej;
  - b) wiedzę oraz umiejętności związane z wykonywaniem czynności nadzoru właścicielskiego;
  - c) komplementarność kompetencji wszystkich osób wchodzących w skład rady nadzorczej.

### **3.3. Pełnienie funkcji członka rady nadzorczej**

- 3.3.1. Członkowie rady nadzorczej przy pełnieniu funkcji powinni dysponować swoim czasem w taki sposób, aby wypełniać obowiązki nadzorcze względem spółki z należytą starannością, wykazując się przy tym odpowiednim zaangażowaniem i aktywnością.
- 3.3.2. Dobrą praktyką jest, aby członkowie rady nadzorczej utrzymywali kontakt z komórką ds. nadzoru, w szczególności w sytuacjach wymagających wymiany informacji lub zasięgnięcia opinii, z uwzględnieniem przepisów prawa powszechnie obowiązującego.
- 3.3.3. Dobrą praktyką jest, aby dialog zarządu z radą nadzorczą realizowany był na bieżąco.
- 3.3.4. Rada nadzorcza jest zobowiązana do aktywnego uczestniczenia w sprawowaniu nadzoru. Członkowie rady nadzorczej powinni regularnie uczestniczyć w pracach organu i zapoznawać się ze wszystkimi istotnymi dokumentami korporacyjnymi spółki oraz przestrzegać ich postanowień.
- 3.3.5. Rada nadzorcza powinna opracować swój regulamin, przy czym powinien on stanowić rozwinięcie bądź uzupełnienie zasad i procedur dotyczących organizacji i sposobu funkcjonowania rady nadzorczej ujętych w statucie spółki i KSH. Regulamin rady nadzorczej może zawierać w szczególności postanowienia dotyczące:
  - a) zasad wyznaczania przez radę nadzorczą swoich członków do pełnienia poszczególnych funkcji w radzie nadzorczej;
  - b) treści, formy i terminu wysyłania zaproszeń na posiedzenie;
  - c) przygotowywania i trybu udostępnienia materiałów na posiedzenia;
  - d) przebiegu obrad, w szczególności zasad głosowania czy obecności na posiedzeniach osób niebędących członkami rady nadzorczej;
  - e) zasad podejmowania uchwał w trybie pisemnym lub za pomocą środków porozumiewania się na odległość oraz ich dokumentowania;
  - f) zasad korzystania z ekspertów zewnętrznych;
  - g) zasad delegowania członków rady nadzorczej do indywidualnego wykonywania czynności nadzorczych;
  - h) zasad ujawniania powiązań członków rady nadzorczej z innymi osobami, w szczególności w kontekście członków niezależnych;
  - i) sposobu protokołowania posiedzeń rady nadzorczej oraz ich obsługi administracyjno-technicznej.
- 3.3.6. Rada nadzorcza powinna zasięgać opinii obsługi prawnej spółki w sprawach tego wymagających 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 odpowiedzialność za koszty ponoszone przez spółkę na wniosek rady nadzorczej.
- 3.3.7. Rada nadzorcza nie powinna ograniczać się do przyjmowania do wiadomości dokumentacji przedstawianej przez zarząd, ale powinna zachowywać zawodowy sceptycyzm względem tych dokumentów, jak również wykazywać się własną inicjatywą w obszarze kontrolowania różnych aspektów działalności i funkcjonowania spółki.

- 3.3.8. Obowiązkiem rady nadzorczej jest dokonanie profesjonalnej, krytycznej analizy otrzymywanych informacji i dokumentów oraz zdarzeń z otoczenia spółki, po ewentualnym zasięgnięciu opinii niezależnych ekspertów. Rada nadzorcza może badać wszystkie dokumenty spółki oraz żądać przedmiotowo nieograniczonych informacji i sprawozdań dotyczących spraw spółki od członków zarządu i pracowników, a także może dokonywać 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.
- 3.3.9. Dobrą praktyką jest przeprowadzanie kontroli doraźnych i okresowych wybranych obszarów działalności spółki, a w przypadku zdiagnozowania takiej potrzeby zlecenie wykonania pogłębionych audytów wewnętrznych lub korzystanie z usług doradców zewnętrznych specjalizujących się w poszczególnych aspektach działalności spółki. Działalność kontrolna powinna obejmować cały zakres działalności spółki i może być realizowana w ramach wykonywania obowiązków nałożonych na spółkę w powszechnie obowiązujących przepisach prawa, wytycznych organów nadzoru lub dobrych praktykach obejmujących działalność danej spółki.
- 3.3.10. Rada nadzorcza powinna w sposób rzetelny oceniać sprawozdania finansowe, sprawozdania z działalności spółki, w tym sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju (jeśli dotyczy) i wnioski o podział zysku (pokrycie straty). Proces oceny powinien opierać się na analizie przedłożonych dokumentów, sprawozdania z badania 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 perspektywę co do sytuacji finansowej spółki w przyszłości, w tym ryzyka długoterminowe.
- 3.3.11. Zaleca się, aby współpraca z biegłym rewidentem odbywała się na każdym etapie badania – od akceptacji zlecenia do wydania sprawozdania z badania. Rada nadzorcza powinna rozważyć zasadność odbycia dodatkowych spotkań poza tym wymaganym przepisami prawa powszechnie obowiązującego, np. przed rozpoczęciem badania.
- 3.3.12. Biorąc odpowiedzialność za rzetelność sprawozdania finansowego i sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju (jeśli dotyczy), rada nadzorcza poza wzięciem pod uwagę sprawozdania z badania sprawozdania finansowego i atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, powinna korzystać również z przysługujących jej uprawnień kontrolnych do rzetelnego zbadania dokumentów finansowych i niefinansowych oraz stanu faktycznego.
- 3.3.13. Rada nadzorcza powinna na bieżąco weryfikować wyniki finansowe, postępy w realizacji projektów inwestycyjnych, prac rozwojowych oraz znaczące zakupy i zbycia majątku nadzorowanej spółki. Proces weryfikacji powinien być dokumentowany.
- 3.3.14. Komitety rady nadzorczej mają na celu w szczególności usprawnienie pracy rady nadzorczej. Zaleca się tworzenie komitetów doraźnych lub stałych, zwłaszcza kiedy wymagają tego poszczególne obszary nadzoru. Znajduje to szczególne uzasadnienie w przypadku rad nadzorczych składających się z dużej liczby członków, na przykład powyżej pięciu.
- 3.3.15. Rekomenduje się, aby rada nadzorcza wyłoniła ze swojego grona komitet audytu. Zaleca się, aby nie dochodziło do łączenia funkcji przewodniczącego komitetu audytu z funkcją przewodniczącego rady nadzorczej.
- 3.3.16. Członkowie komitetu audytu łącznie powinni posiadać wiedzę i umiejętności (wynikające z dotychczasowego doświadczenia zawodowego i wykształcenia) w zakresie rachunkowości finansów lub audytu. Powinni znać i rozumieć mechanizmy kontroli wewnętrznej, w tym prowadzenia postępowań antyfraudowych, zasady zarządzania ryzykiem, standardy compliance i etyki. Przynajmniej jeden z członków tego komitetu powinien posiadać wiedzę w zakresie branży, w której działa spółka.
- 3.3.17. Komitet audytu powinien regularnie spotykać się z zarządzającym audytem wewnętrznym oraz zapewnić mu możliwość bezpośredniego kontaktu. Komitet audytu powinien także upewnić się, że zarządzający audytem wewnętrznym posiada odpowiednie przeszkolenie oraz umiejętności do wykonywania powierzonych mu zadań oraz zapewnić profesjonalny nadzór i zarządzanie.

- 3.3.18. Rada nadzorcza lub komitet audytu powinny być zaangażowane w proces rekrutacyjny na stanowisko osoby zarządzającej audytem wewnętrznym. Rekomenduje się, aby rada nadzorcza wyrażała zgodę na powołanie i odwołanie zarządzającego audytem wewnętrznym. Zarząd powinien także uzyskać opinię komitetu audytu lub rady nadzorczej na temat oceny pracy i wynagrodzenia zarządzającego audytem wewnętrznym.
- 3.3.19. W celu zapewnienia wsparcia zarządu w tworzeniu strategii spółki, rada nadzorcza może rozważyć powołanie komitetu strategii, którego zadaniem jest ocena strategii przygotowanej przez zarząd spółki, a następnie przedstawienie rekomendacji dla rady nadzorczej co do jej zatwierdzenia.
- 3.3.20. Rada nadzorcza powinna monitorować działania zarządu w zakresie identyfikacji i obsady najważniejszych stanowisk w spółce, w tym zapewnienia ciągłości realizacji zadań oraz w razie potrzeby służyć głosem doradczym zarządowi w tym zakresie. W tym celu polityka zarządzania zasobami ludzkimi spółki powinna uwzględniać przygotowanie kadr do pełnienia funkcji kierowniczych oraz obowiązków przygotowania stosownego planu w tym zakresie.
- 3.3.21. Rada nadzorcza powinna monitorować przestrzeganie przez zarząd wysokich standardów zatrudniania, w tym w szczególności członków kadry kierowniczej oraz kadry wyższego szczebla.

#### **3.4. Przewodniczący rady nadzorczej**

- 3.4.1. Podstawowym obowiązkiem przewodniczącego rady nadzorczej jest aktywne przewodzenie radzie nadzorczej oraz należyte organizowanie jej prac. Przewodniczący rady nadzorczej powinien pozostawać w stałym dialogu z zarządem, w szczególności prezesem zarządu, jak również powinien być zaangażowany w kontakt z akcjonariuszami, pracownikami spółki oraz biegłym rewidentem.
- 3.4.2. Obowiązkiem przewodniczącego rady nadzorczej jest organizowanie prac rady tak, aby zapewnić jej sprawne i efektywne funkcjonowanie na posiedzeniach oraz poza nimi, optymalne wykorzystanie potencjału, wiedzy i doświadczeń członków oraz zapewnienie należytego wypełniania funkcji rady nadzorczej określonych przepisami prawa oraz dokumentami korporacyjnymi spółki. Obowiązki te sprowadzają się w szczególności do zwoływania posiedzeń rady nadzorczej zawsze, gdy wymaga tego należyte realizowanie zadań rady nadzorczej, zapewnienie prawidłowego przygotowania posiedzeń w szczególności przez dostarczenie radzie nadzorczej przez zarząd niezbędnych informacji i dokumentów oraz czuwanie nad realizacją przez zarząd zaleceń nadzorczych.
- 3.4.3. Organizując prace rady nadzorczej przewodniczący rady nadzorczej powinien dążyć do tego, aby:
- a) dyskusja na forum rady nadzorczej prowadzona była w duchu otwartości, współpracy, krytycznego myślenia oraz dążenia do wypracowywania konstruktywnych rozwiązań możliwie w drodze konsensusu, przy jednoczesnym sprawnym zarządzaniu rzeczywistymi i potencjalnymi konfliktami;
  - b) większość prac rady nadzorczej skoncentrowana była na celach strategicznych;
  - c) rada nadzorcza miała zapewniony odpowiedni komfort pracy, pozwalający poświęcić odpowiednią ilość czasu na analizę kluczowych problemów oraz współpracę i dyskusję z zarządem, w celu wypracowania optymalnych decyzji.
- 3.4.4. Porządek obrad na potrzeby zaproszenia na posiedzenie rady nadzorczej powinien być ustalany przez przewodniczącego, we współpracy z zarządem oraz pozostałymi członkami rady nadzorczej. Porządek obrad powinien być zrównoważony, obejmując zarówno kwestie bieżącego nadzoru i niezbędnych do rozpatrzenia spraw wymagających uchwały rady nadzorczej, jak również kwestie długoterminowych planów strategicznych.
- 3.4.5. Przewodniczący, czuwając nad prawidłowością i legalnością działań rady nadzorczej, ma co do zasady kompetencje do rozstrzygania o kwestiach proceduralnych i organizacyjnych związanych z działalnością rady nadzorczej. W sytuacjach wątpliwych zasadne jest zasięgnięcie opinii ekspertów wewnętrznych lub zewnętrznych.
- 3.4.6. Z racji zwiększonych kompetencji oraz obowiązków przewodniczącego rady nadzorczej należy oczekiwać od niego istotnie zwiększonego nakładu pracy, co może jednakże uzasadniać przyznanie mu zwiększonego wynagrodzenia.

### **3.5. Współpraca z zarządzającym audytem wewnętrznym**

- 3.5.1. Rada nadzorcza nadzoruje funkcję audytu wewnętrznego, aby zapewnić jej skuteczność. Zarządzający audytem wewnętrznym dostarcza radzie wyniki pracy audytu w postaci zadań zapewniających i usług doradczych.
- 3.5.2. Zaleca się, aby w spółce funkcjonował audyt wewnętrzny prowadzony zgodnie z Globalnymi Standardami Audytu Wewnętrznego.
- 3.5.3. Zarządzający audytem wewnętrznym to osoba na stanowisku kierowniczym odpowiedzialna za skuteczne zarządzanie wszystkimi aspektami funkcji audytu wewnętrznego oraz zapewnienie wysokiej jakości usług.
- 3.5.4. Zarządzający audytem wewnętrznym powinien raportować bezpośrednio do rady nadzorczej lub jej komitetu audytu.
- 3.5.5. Zarządzający audytem wewnętrznym powinien służyć niezależną, obiektywną radą, mającą na celu przysporzenie wartości dodanej i usprawnienie działalności spółki, poprzez wprowadzenie systematycznego, zdyscyplinowanego podejścia do oceny i poprawy skuteczności procesów zarządzania, zarządzania ryzykiem, kontroli i efektywności.
- 3.5.6. Zarządzający audytem wewnętrznym może uczestniczyć w posiedzeniach zarządu i rady nadzorczej lub jej komitetu, na ich zaproszenie.
- 3.5.7. Rada nadzorcza może w dowolnym momencie zlecić dodatkowe zadania zarządzającemu audytem wewnętrznym.
- 3.5.8. Zarządzający audytem wewnętrznym powinien składać zarządowi i radzie nadzorczej okresowe sprawozdania ze swoich prac. W przypadku stwierdzenia w toku pracy nieprawidłowości, zarządzający audytem wewnętrznym wskazuje kluczowe obszary ryzyk, wydaje rekomendacje dla zarządu i informuje radę nadzorczą o wynikach audytu.

### **3.6. Zasady formułowania uchwał i protokołowania posiedzeń rady nadzorczej**

- 3.6.1. Uchwała rady nadzorczej w swojej treści powinna obejmować co najmniej:
  - a) numer, datę oraz tytuł;
  - b) podstawę prawną jej podjęcia;
  - c) sposób rozstrzygnięcia;
  - d) termin wejścia jej w życie;
  - e) tryb jej podjęcia (tajny/jawny) oraz wynik głosowania (liczba obecnych członków rady nadzorczej, liczba głosów „za”, „przeciw” i „wstrzymujących się”);
  - f) podpis osoby zarządzającej głosowanie nad przedmiotową uchwałą.
- 3.6.2. Zaleca się, aby uchwała rady nadzorczej zawierała uzasadnienie.
- 3.6.3. Protokół z posiedzenia rady nadzorczej powinien zawierać co najmniej:
  - a) numer protokołu (sposób numeracji powinien zostać przyjęty przez radę);
  - b) miejsce i datę posiedzenia;
  - c) imiona i nazwiska obecnych na posiedzeniu członków rady nadzorczej;
  - d) stwierdzenie zdolności do podejmowania uchwał;
  - e) przyjęty porządek obrad;
  - f) 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, rekomendacje i zalecenia dla zarządu);
  - g) treść uchwał podejmowanych przez radę nadzorczą na posiedzeniu lub dołączone uchwały rady nadzorczej;
  - h) liczbę i rodzaj głosów oddanych w głosowaniu nad poszczególnymi uchwałami (liczbę głosów „za”, „przeciw” oraz „wstrzymujących się”);
  - i) zdania odrębne;
  - j) podpis osoby przewodniczącej posiedzeniu.

- 3.6.4. Opinie wyrażane przez radę nadzorczą w podejmowanych przez nią uchwałach powinny w sposób jasny i jednoznaczny określać stanowisko rady nadzorczej w rozpatrywanej sprawie, wskazując na podstawowe informacje identyfikujące daną sprawę.
- 3.6.5. Członek rady nadzorczej może zgłosić zdanie odrębne do protokołu.

### **3.7. Zasady i kryteria oceny pracy członków zarządu**

- 3.7.1. Bieżącej kontroli i oceny pracy zarządu dokonuje rada nadzorcza, co znajduje odzwierciedlenie w protokołach z posiedzeń rady nadzorczej. W przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, w których nie została powołana rada nadzorcza, ocena pracy zarządu dokonywana jest przez pełnomocnika wspólnika i/lub zgromadzenie wspólników.
- 3.7.2. Rada nadzorcza ponosi pełną odpowiedzialność za ocenę pracy zarządu spółki, także w przypadku, gdy prawo do kształtowania składu zarządu nie przysługuje radzie nadzorczej.
- 3.7.3. Rada nadzorcza powinna przyjmować obiektywne kryteria oceny pracy zarządu, opierając się na mierzalnych wskaźnikach efektywności, które odzwierciedlają wkład zarządu w rozwój spółki, jak i tych odnoszących się między innymi do rzetelnego, celowego i oszczędnego podejścia do gospodarowania zasobami spółki.
- 3.7.4. Podczas procesu oceny pracy zarządu rada nadzorcza powinna dokonać oceny indywidualnych kompetencji członków zarządu i kolektywnych kompetencji zarządu, a także odnosić wyniki danej spółki do wyników innych podmiotów działających w tym samym sektorze.
- 3.7.5. W procesie oceny pracy zarządu rada nadzorcza powinna dbać o transparentność i uczciwość tego procesu, podejmując decyzje na podstawie rzetelnych i obiektywnych informacji.
- 3.7.6. 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 członka zarządu, skutkującej rekomendacją braku udzielania absolutorium z wykonania przez niego obowiązków, rada nadzorcza powinna przedstawić uzasadnienie prezentowanego stanowiska.
- 3.7.7. Ocena okresowa pracy członków 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.
- 3.7.8. Stanowisko podmiotu uprawnionego w sprawie oceny pracy członków zarządu i odpowiedniego do tej oceny głosowania na walnym zgromadzeniu ustalane jest na podstawie m.in.:
- oceny sprawozdań finansowych i sprawozdań zarządu z działalności spółki za rok obrotowy;
  - oceny sprawozdania z działalności zarządu jako organu spółki w roku obrotowym;
  - sprawozdania z badania sprawozdania finansowego spółki za rok obrotowy;
  - sprawozdań rady nadzorczej z oceny sprawozdania finansowego spółki za rok obrotowy oraz sprawozdania zarządu z działalności spółki;
  - opinii rady nadzorczej w sprawie absolutorium członków zarządu;
  - wyników bieżącej kontroli i oceny pracy zarządu spółki dokonywanej przez radę nadzorczą m.in. w oparciu o informację kwartalną.
- 3.7.9. 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.
- 3.7.10. Dodatkową formą bieżącej kontroli pracy zarządu jest prowadzona przez komórkę ds. nadzoru analiza informacji kwartalnej oraz ocena stopnia realizacji przedstawionych w planie rzeczowo-finansowym wyników ekonomiczno-finansowych. Powyższe powinno być udokumentowane i przedstawione do wiadomości osoby uprawnionej do reprezentacji podmiotu uprawnionego.

### 3.8. Delegowanie członka rady nadzorczej do zarządu

- 3.8.1. 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. W spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością rekomenduje się wprowadzanie tej kompetencji do umowy spółki.
- 3.8.2. Delegowanie członka rady nadzorczej do zarządu rekomenduje się tylko w sytuacji braku wystarczającej liczby członków zarządu, która uniemożliwia prawidłowe jego funkcjonowanie.
- 3.8.3. Delegowany członek rady nadzorczej nie staje się członkiem zarządu i nie wygasa jego mandat członka rady nadzorczej, jednak jego 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.
- 3.8.4. 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 w strukturze organizacyjnej spółki. Delegowany jest bowiem związany dotychczasowym podziałem zadań w zarządzie.
- 3.8.5. W przypadku delegowania członka rady nadzorczej do zarządu rekomenduje się, aby uchwałą rady nadzorczej uregulować kwestię wynagrodzenia delegowanego członka, jak również zasad przyznania delegowanemu członkowi rady nadzorczej prawa do korzystania z określonych urządzeń technicznych oraz zasobów stanowiących mienie spółki czy innych świadczeń dodatkowych, niezbędnych do pełnienia funkcji członka zarządu.
- 3.8.6. W przypadku delegowania członka rady nadzorczej do zarządu, nie ustala się dla niego celów zarządczych, nie rekomenduje się przyznawania prawa do wynagrodzenia zmiennego oraz zawierania umowy o zakazie konkurencji.

## 4. Zarząd

### 4.1. Postanowienia ogólne

- 4.1.1. Członkowie zarządu powinni posiadać kompetencje niezbędne do wykonywania swoich funkcji w obszarze prowadzonej przez spółkę działalności i realizowania strategii, jak również z zakresu zarządzania, ekonomii i finansów, w tym zarządzania i nadzoru nad ryzykiem oraz zabezpieczania interesu spółki i akcjonariuszy. Zarząd jest odpowiedzialny za prowadzenie spraw spółki w sposób uczciwy, transparentny, etyczny i ponosi odpowiedzialność za swoje działania i osiągnięte przez spółkę wyniki na gruncie korporacyjnym, jak też odpowiedzialności odszkodowawczej i karnej.
- 4.1.2. Przeprowadzanie zmian w zarządzie w trakcie trwania kadencji powinno mieć przesłanki merytoryczne i powinno być ograniczone do ważnych powodów np.:
  - a) wygaśnięcie mandatu na skutek rezygnacji członka zarządu lub śmierci;
  - b) podjęcie przez członka zarządu działań na szkodę majątkową bądź niemajątkową akcjonariuszy lub spółki;
  - c) nienależyte wykonywanie powierzonych obowiązków;
  - d) brak realizacji postawionych celów;
  - e) utrata zaufania organu powołującego zarząd;
  - f) jeżeli jest to uzasadnione zmianami profilu działalności spółki.
- 4.1.3. W przypadku zaistnienia konieczności zmiany całego składu zarządu, należy rozważyć możliwość przeprowadzenia tego procesu w sposób stopniowy, tak aby nie zaburzać ciągłości i stabilności działalności spółki.

- 4.1.4. 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 i okoliczności dotyczących osoby podlegającej ocenie, składających się na wiarygodność osoby, która ma zarządzać danym podmiotem.
- 4.1.5. Mając na względzie należyte wykonywanie obowiązków w ramach sprawowania funkcji, członkowie zarządu nie powinni podejmować dodatkowych aktywności zawodowych lub społecznych, które mogą kolidować z ich obowiązkami.
- 4.1.6. W przypadku zamiaru podjęcia przez członka zarządu dodatkowej aktywności zawodowej lub społecznej, członek zarządu powinien poinformować o tym radę nadzorczą przed jej rozpoczęciem, w czasie umożliwiającym radzie nadzorczej ocenę wpływu takiej dodatkowej aktywności na efektywność pracy członka zarządu lub możliwość powstania dla spółki innych negatywnych skutków.
- 4.1.7. W przypadku stwierdzenia przez radę nadzorczą, że dodatkowa aktywność zawodowa lub społeczna negatywnie wpłynie lub wpływa na efektywność członka zarządu lub z innych względów oceniana jest negatywnie, rada nadzorcza powinna podjąć odpowiednie kroki, aby ograniczyć taką aktywność członka zarządu.
- 4.1.8. Członkowie zarządu mogą być zaangażowani w działalność innych podmiotów, pełniąc funkcje w ich organach, w szczególności w ramach grup kapitałowych, za zgodą rady nadzorczej. Zaangażowanie to powinno być zawsze zgodne z powszechnie obowiązującymi wymogami w tym zakresie, polityką danej spółki oraz regulacjami prawnymi dotyczącymi konfliktu interesów.

## 4.2. Powoływanie zarządu

- 4.2.1. Rekomenduje się, aby członkowie zarządu byli powoływani po przeprowadzeniu postępowania kwalifikacyjnego, którego celem jest sprawdzenie i ocena kwalifikacji osób kandydujących oraz wyłonienie najlepszej osoby kandydującej 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.
- 4.2.2. W przypadku gdy podmiot uprawniony posiada uprawnienie osobiste do powoływania lub odwoływania członka zarządu dobór osoby kandydującej 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.
- 4.2.3. 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.
- 4.2.4. Regulamin postępowania kwalifikacyjnego na członka zarządu spółki powinien określać wszelkie zasady postępowania oraz listę czynności wykonywanych w trakcie postępowania, w tym jego ramowy harmonogram oraz sposób oceny osób kandydujących. W przypadku prowadzenia postępowania przy udziale zewnętrznego doradcy regulamin może obejmować wyłącznie czynności rady nadzorczej oraz oczekiwania dotyczące standardów pracy doradcy.
- 4.2.5. W przypadku grup kapitałowych, dobrą praktyką jest ujednoczenie zasad postępowania kwalifikacyjnego dla całej grupy kapitałowej, z zastrzeżeniem specyfiki związanej z działalnością danej spółki (w tym charakteru i strategii jej działania, wielkości, struktury kapitałowej i prawnej) i wynikających z przepisów odrębnych.

- 4.2.6. W przypadku powoływania członków zarządu przez radę nadzorczą, postępowanie kwalifikacyjne przeprowadza rada nadzorczą, natomiast w przypadku powoływania członków zarządu przez walne zgromadzenie, postępowanie kwalifikacyjne przeprowadza rada nadzorczą lub pełnomocnik wspólnika (o ile uprawnienie takie wynika z umowy spółki lub uchwały zgromadzenia wspólników) lub osoba upoważniona przez walne zgromadzenie i przedstawia walnemu zgromadzeniu rekomendację w zakresie najlepszej osoby kandydującej na członka zarządu wraz z dokumentacją przebiegu postępowania kwalifikacyjnego.
- 4.2.7. 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 poszukiwanej osoby kandydującej, dobrą praktyką jest korzystanie z usług niezależnego doradcy personalnego (tzw. *executive search*) lub powoływanie komitetu nominacyjnego. Zadaniem doradcy lub komitetu nominacyjnego powinno być w szczególności:
- a) stworzenie, we współpracy z organem przeprowadzającym postępowanie, zestawu pożądanych kwalifikacji, doświadczeń oraz kompetencji wymaganych wobec osób kandydujących;
  - b) poszukiwanie osób kandydujących na członka zarządu spełniających określone dla danego postępowania/stanowiska wymagania i kryteria;
  - c) odebranie od osób kandydujących na członka zarządu wymaganych dokumentów i oświadczeń;
  - d) sporządzenie rekomendacji najlepszych osób kandydujących na członka zarządu i przedstawienie jej organowi prowadzącemu postępowanie kwalifikacyjne. Ostateczna ocena kwalifikacji przedstawionych przez doradcę lub komitet nominacyjny osób kandydujących na członka zarządu oraz wyłonienie najlepszej osoby kandydującej na członka zarządu dokonywane są przez organ przeprowadzający postępowanie kwalifikacyjne.
- 4.2.8. Dobrą praktyką jest wzięcie pod uwagę na daną funkcję w zarządzie spółki osób kandydujących zarówno z wewnątrz spółki, jak i osób kandydujących z zewnątrz. Ocena osób kandydujących (zewnątrznych i wewnętrznych) na dane stanowisko powinna odbywać się według jednolitych, obiektywnych i jasno określonych kryteriów doboru.
- 4.2.9. Zadaniem zarówno rady nadzorczej, komitetu nominacyjnego (o ile został powołany), jak i doradcy *executive search*, (jeżeli został zaproszony do procesu) jest zapewnienie wszystkim osobom zgłaszającym się do udziału w postępowaniu kwalifikacyjnym na dane stanowisko poufności procesu zarówno w sferze domeny publicznej, jak i wewnątrz spółki. Tożsamość osób kandydujących, niepowołanych do zarządu powinni poznać jedynie rada nadzorczą, doradca oraz struktury spółki, które uczestniczą w procesie selekcji osób kandydujących.
- 4.2.10. Rekomenduje się, aby w przypadku konieczności dokonywania zmian w składzie zarządu w związku z upływem kadencji członka zarządu, postępowanie kwalifikacyjne zostało wszczęte w terminie pozwalającym zapewnić ciągłość działania w nadzorowanym przez członka zarządu obszarze działania.
- 4.2.11. W przypadku jeśli zarząd składa się z kilku członków, kluczowym aspektem przy określaniu kryteriów naboru dla zarządu jako całości, jak również dla poszczególnych jego członków, jest komplementarność kompetencji i umiejętności jego członków, umożliwiającą efektywniejsze działanie. Skład zarządu powinien cechować się taką różnorodnością kompetencji, aby przy podejmowaniu decyzji kolegialnych możliwe było dokonanie obiektywnego i niezależnego osądu.
- 4.2.12. Zestaw kryteriów naboru powinien obejmować w szczególności:
- a) doświadczenie biznesowe, w tym zarządzanie zespołem ludzi;
  - b) wiedzę ekonomiczną, w zakresie finansów lub inną specjalistyczną;
  - c) kwalifikacje i doświadczenie istotne dla sektora i profilu działalności spółki;
  - d) znajomość zasad funkcjonowania spółek prawa handlowego oraz grup kapitałowych.
- 4.2.13. Prowadząc postępowania kwalifikacyjne do zarządu należy mieć na względzie nie tylko umiejętności, doświadczenie, czy wykształcenie, lecz także cechy osobowościowe danej osoby kandydującej. Niedopuszczalne jest, aby w ramach prowadzonego postępowania kwalifikacyjnego dochodziło do faworyzowania krewnych lub powinowatych.

- 4.2.14. Przy doborze kryteriów dla efektywnego przeprowadzenia postępowania kwalifikacyjnego powinno się uwzględniać również wielkość spółki, jej sytuację oraz 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.
- 4.2.15. 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 osoby kandydujące poświadczenia bezpieczeństwa, umożliwiającego dostęp do informacji niejawnych o określonej klauzuli lub obowiązek poddania się postępowaniu sprawdzającemu, w celu wydania takiego poświadczenia.
- 4.2.16. Jeżeli postępowanie kwalifikacyjne jest prowadzone w związku z wyborem osoby kandydującej do składu zarządu kolejnej kadencji, a o to stanowisko ubiega się osoba kandydująca będąca dotychczasowym członkiem zarządu, rada nadzorcza lub organ prowadzący postępowanie kwalifikacyjne powinien w toku postępowania dokonać również oceny działalności osoby kandydującej za cały okres zajmowania przez nią stanowiska w zarządzie.
- 4.2.17. Za dobrą praktykę uważa się dążenie do różnorodności w składzie zarządu w odniesieniu do płci oraz niedyskryminacji w odniesieniu do wszelkich innych cech.
- 4.2.18. Ogłoszenie o prowadzonym postępowaniu kwalifikacyjnym powinno zostać podane do wiadomości publicznej.
- 4.2.19. Rekomenduje się podział postępowania kwalifikacyjnego na części:
- a) sprawdzenie zgłoszeń otrzymanych kandydatur pod względem formalnym i merytorycznym;
  - b) 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;
  - c) 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);
  - d) przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych przez członków rady nadzorczej lub komitetu nominacyjnego (o ile został powołany) z ocenianymi kandydatami;
  - e) wyłonienie najlepszego kandydata lub najlepszej kandydatki.
- 4.2.20. W grupach kapitałowych rekomenduje się prowadzenie postępowania kwalifikacyjnego przy współpracy z komórką organizacyjną spółki dominującej odpowiedzialnej za obszar kadr lub obszar nadzoru właścicielskiego.
- 4.2.21. Uchwała wszczynająca postępowanie kwalifikacyjne powinna zawierać w szczególności postanowienia dotyczące:
- a) określenia funkcji w zarządzie będących przedmiotem postępowania kwalifikacyjnego;
  - b) szczegółowych wymogów, jakie musi spełniać osoba kandydująca na dane stanowisko członka zarządu;
  - c) terminu i trybu publikacji ogłoszenia o postępowaniu kwalifikacyjnym;
  - d) terminu i trybu przyjmowania zgłoszeń osób kandydujących;
  - e) wymaganych dokumentów i oświadczeń, które powinny złożyć osoby kandydujące, potwierdzających spełnianie wymogów;
  - f) terminu i trybu uzyskiwania przez osoby kandydujące informacji o spółce;
  - g) daty otwarcia zgłoszeń;
  - h) terminu i miejsca przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej;
  - i) sposobu przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej oraz zagadnień czy zakresów tematycznych podczas niej poruszanych, jak również zasad oceny, tworzenia rankingu i wyłaniania najlepszego kandydata lub najlepszej kandydatki;
  - j) sposobu informowania osób kandydujących o wynikach postępowania;

- k) możliwości zakończenia postępowania kwalifikacyjnego bez wyłaniania najlepszego kandydata lub najlepszej kandydatki bez podania przyczyny;
  - l) sposobu postępowania ze zgłoszeniami niespełniającymi wymogów określonych w ogłoszeniu o postępowaniu kwalifikacyjnym lub złożonymi po upływie określonego terminu;
  - m) sposobu postępowania w przypadku, jeżeli wyłoniony najlepszy kandydat lub najlepsza kandydatka nie wyrazi zgody na powołanie w skład zarządu.
- 4.2.22. W przypadku prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego, ogłoszenie powinno być opublikowane na stronie internetowej spółki w miejscu umożliwiającym bezproblemowe jego znalezienie oraz na stronie internetowej podmiotu uprawnionego. Ponadto wskazane jest także korzystanie z innych adekwatnych form rozpowszechnienia informacji o prowadzonym postępowaniu kwalifikacyjnym, tak aby informacja ta mogła dotrzeć do jak najszerszego grona osób, które posiadają odpowiednie kwalifikacje i kompetencje.
- 4.2.23. W przypadku prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego przez radę nadzorczą – ocena osób kandydujących powinna być dokonywana indywidualnie przez każdego z członków.
- 4.2.24. Z przeprowadzonego postępowania kwalifikacyjnego sporządza się protokół. Protokół powinien zawierać w szczególności:
- a) datę i miejsce przeprowadzenia poszczególnych czynności postępowania;
  - b) imiona i nazwiska osób przeprowadzających postępowanie;
  - c) listę osób kandydujących biorących udział w postępowaniu;
  - d) opis przeprowadzonych czynności i podjętych uchwał/decyzji;
  - e) listę pytań do osób kandydujących oraz wyniki postępowania.
- 4.2.25. Wyłonienie najlepszego kandydata lub najlepszej kandydatki następuje w drodze uchwały rady nadzorczej, której uzasadnienie zawiera ocenę wszystkich kandydatów.
- 4.2.26. Rekomenduje się, aby organ przeprowadzający postępowanie kwalifikacyjne ustalił ranking kandydatów na członka zarządu. W przypadku, gdyby wyłoniony najlepszy kandydat lub najlepsza kandydatka nie wyrazili zgody na powołanie do składu zarządu, dopuszczalne jest złożenie propozycji powołania na stanowisko członka zarządu kolejnemu najwyżej ocenianemu kandydatowi lub kandydatce.
- 4.2.27. 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 wyłonionego najlepszego kandydata lub najlepszej kandydatki na członka zarządu opiniowaniu przez Radę ds. spółek z udziałem Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych.
- 4.2.28. Rada nadzorcza powiadamia podmiot uprawniony o wynikach postępowania kwalifikacyjnego oraz o powołaniu kandydata lub kandydatki na stanowisko członka zarządu, jak również przesyła do komórki ds. nadzoru uchwałę rady nadzorczej wraz z protokołem z postępowania kwalifikacyjnego, z zapewnieniem przestrzegania zasad poufności tożsamości pozostałych osób kandydujących.
- 4.2.29. W uchwale o powołaniu kandydata lub 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.

### **4.3. Pełnienie funkcji członka zarządu**

- 4.3.1. Zarząd powinien skutecznie wykonywać swoje funkcje, w tym polegające m.in. na opracowaniu/przeglądzie i kierowaniu realizacją strategii spółki oraz bieżącej działalności operacyjnej w oparciu o oczekiwania określone przez akcjonariuszy.
- 4.3.2. Członkowie zarządu powinni informować radę nadzorczą o wszelkiej dodatkowej aktywności zawodowej i społecznej oraz ich wpływie na wykonywanie obowiązków w spółce.
- 4.3.3. W ramach swoich zadań zarząd powinien w szczególności:
- a) kreować, monitorować i weryfikować strategię korporacyjną w ramach ogólnych celów korporacyjnych;

- b) ustanawiać odpowiednie wskaźniki skuteczności działania i określać kluczowe rodzaje ryzyka;
  - c) 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;
  - d) monitorować procesy ujawniania informacji i komunikacji, zapewniając, aby sprawozdania finansowe rzetelnie przedstawiały sprawy spółki i odzwierciedlały ponoszone ryzyko;
  - e) 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.
- 4.3.4. Członek zarządu każdorazowo przy podejmowaniu decyzji biznesowych powinien 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 starannej ocenie ryzyka biznesowego. Przy dokonywaniu transakcji, zarząd powinien działać ze szczególną starannością, mając na uwadze transparentność oraz warunki rynkowe.
- 4.3.5. Zarząd powinien dbać o wysokie standardy zatrudniania, w tym w szczególności członków kadry kierowniczej i wyższego szczebla, którzy powinni być powoływani na podstawie kryteriów zawodowych i pożądanych na danym stanowisku profili kompetencyjnych. Niedopuszczalne jest, aby w ramach procesu zatrudniania dochodziło do faworyzowania krewnych lub powinowatych.
- 4.3.6. Zarząd powinien dostosować poziom i strukturę wynagrodzeń kadry kierowniczej, w tym krótkoterminowych i długoterminowych programów motywacyjnych do długoterminowych interesów spółki i jej akcjonariuszy.

#### **4.4. Zasady wynagradzania członków zarządu**

- 4.4.1. System wynagradzania członków zarządu jest kluczowym elementem ładu korporacyjnego i polityki właścicielskiej, zapewniając zaangażowanie, wysokie kwalifikacje oraz odpowiedzialność na najwyższym szczeblu zarządzania spółką.
- 4.4.2. System wynagradzania członków zarządu powinien być zatem zaprojektowany tak, aby:
- a) zapewnić spółce możliwość pozyskania utalentowanej kadry menedżerskiej;
  - b) promować efektywność i odpowiedzialność zarządu;
  - c) zagwarantować spójność celów zarządu z celami akcjonariusza;
  - d) motywować członków zarządu do podejmowania decyzji, które przyniosą spółce długoterminowe korzyści;
  - e) zapewnić stabilność kadry zarządzającej w spółce;
  - f) uwzględnić fakt realizacji przez spółkę misji publicznej w rozumieniu przepisów prawa powszechnie obowiązującego.
- 4.4.3. Walne zgromadzenie określając zasady kształtowania wynagrodzeń członków zarządu powinno kierować się przepisami ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami oraz innych aktów prawnych zmieniających lub modyfikujących podstawę wymiaru, o której mowa w tej ustawie, w tym przepisami ustaw o szczególnych rozwiązaniach służących realizacji ustawy budżetowej na dany rok, a także interesem strategicznym spółki oraz interesem publicznym, z uwzględnieniem polityki właścicielskiej wobec spółek. Walne zgromadzenie może określić jedynie przedział wynagrodzeń. W takim przypadku ustalenie konkretnej kwoty wynagrodzenia jest zadaniem rady nadzorczej. Dopuszczalne jest również ustalenie przez walne zgromadzenie konkretnej kwoty wynagrodzenia lub jego wartości maksymalnej.
- 4.4.4. Część stała wynagrodzenia członków zarządu powinna być ustalana z uwzględnieniem skali działalności spółki, a przede wszystkim wartości jej aktywów, osiągniętych przychodów i wielkości zatrudnienia przy jednoczesnym zachowaniu możliwości i stabilności finansowej spółki.

- 4.4.5. Proces ustalania poziomu wynagrodzenia stałego w spółkach publicznych, powyżej wielkości wynikających z ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, musi być poprzedzony porównaniem tak ustalonego wynagrodzenia z wynagrodzeniem członków organów zarządzających innych spółek publicznych funkcjonujących na tym samym rynku i o podobnej skali działalności.
- 4.4.6. Wynagrodzenie stałe poszczególnych członków zarządu może być zróżnicowane w zależności od zakresu powierzonych im obowiązków.
- 4.4.7. 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.
- 4.4.8. Dobrą praktyką jest delegowanie przez walne zgromadzenie na radę nadzorczą kompetencji do ustalenia celów zarządczych oraz ustalenia (uszczegóławiania) treści umowy o świadczenie usług zarządzania.
- 4.4.9. 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 ustalone w kontekście wyników innych spółek z danego sektora gospodarki, uwzględniając oceny wyników spółki na tle konkurencji.
- 4.4.10. 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.

## **4.5. Składanie rezygnacji z pełnienia funkcji członka zarządu**

- 4.5.1. Do złożenia rezygnacji z funkcji członka zarządu stosuje się odpowiednio przepisy o wypowiedzeniu zlecenia przez przyjmującego zlecenie, z uwzględnieniem właściwych przepisów prawa powszechnie obowiązującego. Oznacza to między innymi, że o ile członek zarządu może złożyć rezygnację w każdym czasie, a rezygnacja nastąpiła bez ważnego powodu, rezygnujący członek zarządu odpowiedzialny będzie za szkodę powstałą w związku z taką rezygnacją.
- 4.5.2. Przed złożeniem rezygnacji należy rozważyć, czy nie postawi ona spółki w trudnej sytuacji lub nie wyrządzi jej szkody. W szczególności powstrzymanie się od złożenia rezygnacji może być zasadne do czasu powzięcia 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.
- 4.5.3. W przypadku powstania ważnego powodu zasadne jest złożenie rezygnacji z funkcji członka zarządu. Ważnym powodem w takim przypadku może być w szczególności powstanie między 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.

# **5. Zasady współpracy organów**

## **5.1. Współpraca i przekazywanie informacji**

- 5.1.1. Zarząd i rada nadzorcza powinny współpracować w oparciu o zasadę zaufania i wzajemnego wspierania się, mając na względzie przede wszystkim dobro spółki. Ład korporacyjny powinien być oparty na otwartym dialogu pomiędzy zarządem, radą nadzorczą i ich poszczególnymi członkami.

- 5.1.2. W spółce akcyjnej zarząd jest zobowiązany do informowania rady nadzorczej o istotnych sprawach z własnej inicjatywy, bez dodatkowego wezwania. Niezależnie od obowiązków informacyjnych wynikających z przepisów prawa powszechnie obowiązującego możliwe jest nałożenie obowiązku przedstawiania dodatkowych informacji lub dokumentów radzie nadzorczej w spółce akcyjnej na mocy odpowiednich postanowień statutu lub w odpowiednim dokumencie korporacyjnym.
- 5.1.3. Mając na względzie, że rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, rekomenduje się wypracowanie i wprowadzenie w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością obowiązków informacyjnych zarządu względem rady nadzorczej podobnych co w spółce akcyjnej.
- 5.1.4. Zakres przekazywanych radzie nadzorczej informacji powinien w szczególności obejmować informację o:
- a) zmianach dotyczących ogólnego profilu działalności spółki (np. uwarunkowania branżowe, makroekonomiczne, lokalne, geopolityczne), jak i cechach specyficznych 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 itp.);
  - b) wielkości i stopniu skomplikowania struktury organizacyjnej spółki;
  - c) 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;
  - d) postępach w realizacji wyznaczonych kierunków rozwoju działalności spółki, przy czym powinien wskazać na odstępstwa od wcześniej wyznaczonych kierunków, podając zarazem uzasadnienie tych odstępstw;
  - e) transakcjach oraz innych zdarzeniach lub okolicznościach, które istotnie wpływają lub mogą wpływać na sytuację majątkową spółki, w tym na jej rentowność lub płynność;
  - f) uchwałach zarządu i ich przedmiocie podjętych od ostatniego posiedzenia rady nadzorczej;
  - g) realizacji zadań zleconych, przez radę nadzorczą, w tym wynikających z rekomendacji i zaleceń rady, oraz o zmianach dotyczących uprzednio udzielonych radzie nadzorczej informacji, jeżeli zmiany te istotnie wpływają lub mogą wpływać na sytuację spółki.
- 5.1.5. Zakres przekazywanych informacji powinien dodatkowo obejmować informacje o:
- a) przeprowadzonych w spółce kontrolach i audytach wewnętrznych i zewnętrznych;
  - b) poniesionych przez spółkę kosztach na usługi doradztwa związanego z zarządzaniem, doradztwa prawnego, usługi marketingowe, usługi w zakresie stosunków międzyludzkich (public relations) i komunikacji społecznej;
  - c) kosztach poniesionych w związku z prowadzoną działalnością charytatywną, fundacyjną i inną działalnością nakierowaną na współpracę z tzw. sektorem trzecim;
  - d) kosztach zarządzających w związku z pełnioną funkcją oraz otrzymywanymi świadczeniami dodatkowymi;
  - e) mających zastosowanie do spółki wymogach regulacyjnych;
  - f) ryzykach ogólnych wiążących się z daną branżą lub rodzajem działalności oraz ryzyka specyficzne mające zastosowanie do spółki.
- 5.1.6. W ramach grupy kapitałowej zasadne może być wypracowanie mechanizmów ułatwiających obieg informacji za pomocą odpowiednich postanowień zamieszczonych w statucie lub umowie zawartej pomiędzy spółką dominującą a spółką zależną, z uwzględnieniem istotności przekazywanych informacji oraz z zachowaniem zasady proporcjonalności takiego działania.
- 5.1.7. Rekomenduje się uregulowanie również aspektu czasowego wykonania obowiązków informacyjnych, 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.

- 5.1.8. 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.
- 5.1.9. Informacje i dokumentacja powinny być przekazywane radzie nadzorczej w sposób uporządkowany, kompletny i przejrzysty oraz z odpowiednim wyprzedzeniem. Nie ma przeciwwskazań, aby przekazane przez zarząd informacje i dokumenty były następnie przedmiotem ustnego uzupełnienia lub skomentowania podczas posiedzenia rady nadzorczej lub innego spotkania.

## **5.2. Obowiązki sprawozdawcze**

- 5.2.1. Do obowiązków sprawozdawczych zarządu spółki powinno należeć w szczególności przesyłanie informacji do właściwej komórki ds. nadzoru, zgodnie z wytycznymi zawartymi w załączniku nr 2 do Zasad nadzoru.
- 5.2.2. Do obowiązków sprawozdawczych zarządu powinno należeć również niezwłoczne przesyłanie do komórki ds. nadzoru informacji o sytuacjach nadzwyczajnych oraz mających wpływ na sprawowanie nadzoru właścicielskiego w spółce. Istotne jest przy tym, aby zarząd utrzymywał bezpośredni kontakt z komórką ds. nadzoru, zwłaszcza w sytuacjach szczególnych, wymagających szybkiej wymiany informacji lub zasięgnięcia opinii.

## **5.3. Reprezentacja przy zawieraniu umów i w sporach**

- 5.3.1. W umowie między spółką a członkiem zarządu oraz w sporze z nim spółkę reprezentuje rada nadzorcza lub pełnomocnik powołany uchwałą walnego zgromadzenia.
- 5.3.2. Naruszenie wspomnianego ograniczenia prawa reprezentacji zarządu obwarowane jest sankcją nieważności dokonanej czynności prawnej. Z tego względu rekomenduje się podejście zachowawcze, w którym znajduje ono zastosowanie także do:
- a) realnych jak i potencjalnych konfliktów interesów mogących zaistnieć przy okazji umów i sporów z członkiem zarządu;
  - b) czynności jednostronnych, dotyczących umów i sporów;
  - c) transakcji związanych i niezwiązanych z funkcją pełnioną w zarządzie (z zastrzeżeniem jednak umów o charakterze konsumenckim, zawieranych na warunkach analogicznych jakie oferuje się pozostałym konsumentom);
  - d) wszelkich postępowań sądowych, w tym nieprocesowych, niemających charakteru spornego.
- 5.3.3. Rekomenduje się uregulowanie zasad reprezentacji spółki w umowach i sporach z członkiem zarządu w statucie. Dopuszcza się również umocowanie wybranego lub wybranych przedstawicieli rady nadzorczej do dokonania danej czynności. Istotne jest przy tym precyzyjne określenie zakresu umocowania.
- 5.3.4. W umowach i sporach z członkami zarządu nie rekomenduje się, aby spółka była reprezentowana przez prokurenta lub wspólników (działających bez odrębnego pełnomocnictwa), jak również pełnomocnika będącego członkiem zarządu.
- 5.3.5. Pełnomocnictwo walnego zgromadzenia powinno być udzielone w formie, która wymagana jest dla ważności dokonywanej z członkiem zarządu czynności.