

**Dobre praktyki**

**SYSTEMY I FUNKCJE WEWNĘTRZNE**

2021	2016	KOMENTARZ**
<p>Sprawnie działające systemy i funkcje wewnętrzne są nieodzownym narzędziem sprawowania nadzoru nad spółką. Systemy obejmują spółkę i wszystkie obszary działania jej grupy, które mają istotny wpływ na sytuację spółki.</p>	<p>Spółka giełdowa utrzymuje skuteczne systemy: kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności działalności z prawem (compliance), a także skuteczną funkcję audytu wewnętrznego, odpowiednie do wielkości spółki i rodzaju oraz skali prowadzonej działalności.</p>	
<p>3.1. Spółka giełdowa utrzymuje skuteczne systemy: kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności działalności z prawem (compliance), a także skuteczną funkcję audytu wewnętrznego, odpowiednie do wielkości spółki i rodzaju oraz skali prowadzonej działalności, za działanie których odpowiada zarząd.</p>	<p>III.Z.1. Za wdrożenie i utrzymanie skutecznych systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance oraz funkcji audytu wewnętrznego odpowiada zarząd spółki.</p>	<p>Systemy i funkcje wewnętrzne mają wspierać zarząd i radę nadzorczą w wykonywaniu ich statutowych i prawnych obowiązków. Mają one istotny wpływ na możliwość realizacji wyznaczonych celów biznesowych, ograniczając ryzyko prowadzonej działalności. Skuteczne systemy to takie, których zasięg obejmuje wszystkie istotne obszary działalności jednostek z grupy emitenta, oraz które zasilają procesy decyzyjne w spółce w zakresie zarządzania i nadzoru prowadzonej działalności. Skuteczne systemy i funkcje mają również odpowiednie umocowanie w strukturach grupy kapitałowej i dostęp do niezbędnych zasobów (ludzkich i finansowych). Spółka giełdowa powinna dokumentować przebieg i rezultaty prac tych systemów. W celu zapewnienia skuteczności i efektywności funkcjonowania tych systemów osoby odpowiedzialne za ich funkcjonowanie powinny znać dogłębnie spółkę, w tym jej zakres biznesowy, otoczenie i organizację. Osoby odpowiedzialne za te systemy i funkcje powinny mieć zapewniony stały dostęp do dokumentów, systemów informatycznych i operacyjnych, pomieszczeń i pracowników. Realizacji tych założeń służy nadanie takim osobom odpowiedniej rangi w organizacji. Organizacja spółki powinna zapewniać efektywne funkcjonowanie tych systemów, w tym także stworzyć zakres upoważnień i regulacji umożliwiających objęcie tym systemem istotnych obszarów działalności jednostek z grupy. W ramach systemów należy stworzyć mapę obszarów i procesów kluczowych z punktu widzenia ryzyk dla funkcjonowania spółki, aby te obszary podlegały ściślejszej weryfikacji przez systemy.</p>
<p>3.2. Spółka wyodrębnia w swojej strukturze jednostki odpowiedzialne za zadania poszczególnych systemów lub funkcji, chyba że nie jest to uzasadnione z uwagi na rozmiar spółki lub rodzaj jej działalności.</p>	<p>III.R.1. Spółka wyodrębnia w swojej strukturze jednostki odpowiedzialne za realizację zadań w poszczególnych systemach lub funkcjach, chyba że wyodrębnienie jednostek organizacyjnych nie jest uzasadnione z uwagi na rozmiar lub rodzaj działalności prowadzonej przez spółkę.</p>	<p>Sednem tej zasady jest ustalenie, kto wewnątrz przedsiębiorstwa odpowiada za wykonanie zadań z obszaru kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i zgodności oraz audytu wewnętrznego oraz upewnienie się, że każdy z tych systemów i funkcji posiada właściwe zasoby do realizacji swoich zadań. Przypisanie odpowiedzialności powinno być dokonane w sposób, który nie powoduje konfliktu interesów. Kluczowe jest zachowanie niezależności audytu wewnętrznego. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że konflikt może powstać również w</p>

		<p>wyniku połączenia odpowiedzialności za pozostałe systemy z odpowiedzialnością za działalność operacyjną lub korporacyjne funkcje wsparcia.</p> <p>W mniejszych organizacjach rozdzielanie tych systemów i funkcji może być trudne. W takiej sytuacji wymagane jest większe zaangażowanie ze strony zarządu, rady nadzorczej i komitetu audytu w tych obszarach. Przesłankami do wyodrębnienia ww. systemów i funkcji mogą być między innymi: skala działalności (mierzona np. przychodami), prowadzenie działalności regulowanej, liczba spółek w grupie kapitałowej, zasięg terytorialny (np. operacje w kilku krajach), zróżnicowanie segmentów działalności biznesowej czy złożony model biznesowy. W przypadku ograniczonych zasobów czy wystąpienia konfliktu interesów spółka może rozważyć outsourcing części lub wszystkich zadań przypisanych do danego systemu lub funkcji, np. monitorowanie zmian otoczenia prawnego, obsługi systemów zgłaszania nadużyć oraz inspekcji i audytów wewnętrznych.</p>
<p>3.3. Spółka należąca do indeksu WIG20, WIG40 lub WIG80 powołuje audytora wewnętrznego kierującego funkcją audytu wewnętrznego, działającego zgodnie z powszechnie uznanymi międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. W pozostałych spółkach, w których nie powołano audytora wewnętrznego spełniającego ww. wymogi, komitet audytu (lub rada nadzorcza, jeżeli pełni funkcje komitetu audytu) co roku dokonuje oceny, czy istnieje potrzeba powołania takiej osoby.</p>		<p>Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego są powszechnie uznawane jako model referencyjny dla działalności audytu wewnętrznego i określają m.in. miejsce i relacje audytu wewnętrznego i osoby kierującej tą funkcją w hierarchii organizacji, zatwierdzanie karty audytu wewnętrznego, powołanie i odwołanie zarządzającego audytem, zatwierdzenie wynagrodzenia, zatwierdzenie planu, budżetu i zasobów. Zgodnie z przytoczonymi standardami działanie audytu wewnętrznego powinno być niezależne. Niezależność definiowana jest jako brak okoliczności, które zagrażają bezstronnemu wykonywaniu obowiązków przez audyt wewnętrznego. Zarządzający nim powinien podlegać takiemu szczeblowi zarządzania w ramach organizacji, który pozwoli audytowi wewnętrznemu wypełnić jego obowiązki. Działanie audytu wewnętrznego nie powinno być narażone na jakiekolwiek próby narzucenia lub ograniczenia zakresu audytu, wpływania na sposób wykonywania pracy audytora i informowania o jej rezultatach.</p> <p>Skuteczny audyt wewnętrzny wymaga zazwyczaj szerokiego spektrum kompetencji i wiedzy często niedostępnych w pełnym zakresie w ramach organizacji. Dlatego coraz częściej staje się przedmiotem częściowego lub całkowitego outsourcingu bez względu na skalę działalności spółki. Należy zadbać, aby w takim przypadku jego zadania, uprawnienia i obowiązki zostały określone w regulacjach wewnętrznych emitenta oraz umowie z podmiotem świadczącym te usługi.</p>
<p>3.4. Wynagrodzenie osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem i compliance oraz kierującego audytem wewnętrznym powinno być uzależnione od realizacji wyznaczonych zadań, a nie od wyników spółki.</p>		<p>Powiązanie wynagrodzenia odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem i compliance oraz kierującego audytem wewnętrznym z wynikami emitenta jest postrzegane jako okoliczność zagrażająca bezstronności w wykonywaniu obowiązków. Osoby te powinny mieć na względzie przede</p>

		<p>wszystkim bezpieczeństwo, jakość i stabilność prowadzonej działalności w horyzoncie długoterminowym. Powiązanie wynagrodzenia tych osób z krótkoterminowymi wynikami emitenta może powodować, że nie będą one wystarczająco obiektywne w promowaniu działań skierowanych na ograniczanie ryzyka. Przy ustalaniu zasad wynagradzania osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem i compliance oraz kreującego audytem wewnętrznym istotne jest, by wynagrodzenie tych osób nie było uzależnione od wyników spółki. W przeciwnym razie istniałoby niebezpieczeństwo braku obiektywizmu, przejawiającego się np. niewydawaniem rekomendacji które mogłyby mieć wpływ na obniżenie wyników, przychodów itd., czy niekontrolowaniem obszarów najbardziej generujących przychody z obawy, że kontrola może je uszczuplić (np. że jakiś sposób generowania przychodów jest niezgodny z prawem). Przyjęcie takich zasad wynagradzania tych osób pozwoli im także neutralnie podchodzić do ewentualnego wpływu kontroli i jej wyników na obniżenie przychodów spółki.</p>
<p>3.5. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem i compliance podlegają bezpośrednio prezesowi lub innemu członkowi zarządu.</p>	<p>III.Z.2. Z zastrzeżeniem zasady III.Z.3, osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem, audyt wewnętrzny i compliance podlegają bezpośrednio prezesowi lub innemu członkowi zarządu, a także mają zapewnioną możliwość raportowania bezpośrednio do rady nadzorczej lub komitetu audytu.</p>	<p>Bezpośrednia podległość prezesowi lub innemu członkowi zarządu umożliwi bieżący i nieskrępowany dostęp do wyższego kierownictwa, zarządu oraz rady nadzorczej, co jest kluczowe dla jakości i terminowości przekazywanych informacji oraz skuteczności działań ograniczających ryzyko, w tym ryzyko braku zgodności.</p> <p>Takie umocowanie w strukturze organizacji służy również zapewnieniu odpowiedniej pozycji tych osób w hierarchii względem osób odpowiedzialnych za działalność operacyjną i funkcje pomocnicze. Jest to ważne w kontekście odmiennych w wielu sytuacjach priorytetów działań. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem i compliance powinny brać udział w posiedzeniach zarządu i RN, jeśli przedmiotem tych posiedzeń (zgodnie z porządkiem obrad lub poza porządkiem) są sprawy z zakresu systemu zgodności i ryzyka.</p> <p>Analogicznie jak w przypadku kierującego audytem wewnętrznym, osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem i compliance przynajmniej raz w roku powinny mieć spotkanie z radą nadzorczą bez udziału członków zarządu, aby móc przedstawić swoją ocenę funkcjonowania spółki.</p> <p>Niezależnie od powyższego spółka powinna umożliwić tym osobom bezpośredni kontakt z radą nadzorczą, z pominięciem zarządu i bez udziału zarządu, w sprawach istotnych dla funkcjonowania spółki, jeśli uznają, że sprawy dotyczą zarządu (lub jego członków), lub jeśli wcześniejsze zgłoszenia do zarządu okazały się nieskuteczne.</p>
<p>3.6. Kierujący audytem wewnętrznym podlega administracyjnie prezesowi zarządu, a funkcjonalnie przewodniczącemu komitetu audytu lub</p>	<p>III.Z.3. W odniesieniu do osoby kierującej funkcją audytu wewnętrznego i innych osób odpowiedzialnych za realizację jej zadań zastosowanie mają zasady niezależności określone</p>	<p>Zgodnie z międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego zarządzający audytem wewnętrznym musi podlegać takiemu szczeblowi zarządzania w organizacji, który pozwoli audytowi wewnętrznemu wypełniać jego obowiązki. W celu osiągnięcia poziomu</p>

<p>przewodniczącemu rady nadzorczej, jeżeli rada pełni funkcję komitetu audytu.</p>	<p>w powszechnie uznanych, międzynarodowych standardach praktyki zawodowej audytu wewnętrznego.</p> <p>III.Z.6. W przypadku gdy w spółce nie wyodrębniono organizacyjnie funkcji audytu wewnętrznego, komitet audytu (lub rada nadzorcza, jeżeli pełni funkcję komitetu audytu) co roku dokonuje oceny, czy istnieje potrzeba dokonania takiego wydzielenia.</p>	<p>niezależności niezbędnego do skutecznego wykonywania obowiązków audytu wewnętrznego, zarządzający audytem wewnętrznym powinien mieć bezpośredni i nieograniczony dostęp do kierownictwa wyższego szczebla i rady nadzorczej.</p> <p>W kontekście krajowego prawa spółek, zgodnie z którym zarząd prowadzi sprawy spółki i reprezentuje spółkę, zakres podległości dzielimy na funkcjonalny i administracyjny.</p> <p>Pierwszy obejmuje kwestie merytoryczne takie jak zatwierdzanie planu pracy oraz odbiór wyników pracy audytu wewnętrznego. Zakres administracyjny dotyczy kwestii wynikających z kodeksu pracy, choć zalecane jest, aby przy podejmowaniu czynności takich jak wybór osoby na stanowisko zarządzającego audytem wewnętrznym, wypowiedzenie stosunku pracy i ustalenie wynagrodzenia, zarząd zasięgał opinii rady nadzorczej lub jej komitetu audytu, lub wręcz aby organy te wydawały zgodę na te czynności. Opinie lub zgody rady powinny też wymagać decyzje dotyczące zasobów i budżetu postawionych do dyspozycji audytu wewnętrznego, gdyż poprzez ich ograniczanie można wpływać na zakres prac. Kwestie te mogą wymagać zawarcia w statucie spółki dodatkowych uprawnień rady nadzorczej i jej komitetu audytu.</p> <p>Zgodnie ze standardami zarządzający audytem wewnętrznym musi, co najmniej raz na rok, potwierdzać radzie organizacyjną niezależność audytu wewnętrznego.</p>
<p>3.7. Zasady 3.4 - 3.6 mają zastosowanie również w przypadku podmiotów z grupy spółki, o istotnym znaczeniu dla jej działalności, jeśli wyznaczono w nich osoby do wykonywania tych zadań.</p>		<p>Emitent może mieć charakter spółki zarządzającej lub prowadzić jedynie część działalności operacyjnej grupy, zatem zasady 3.4 - 3.6 powinny być spełnione przez podmioty grupy o istotnym znaczeniu dla jej działalności. W innym przypadku czynniki ryzyka istotne dla grupy mogą wymykać się spod kontroli zarządzających ryzykiem i compliance oraz kierujących audytem wewnętrznym, a pośrednio kierownictwu i radzie nadzorczej emitenta. Objęcie tymi zasadami podmiotów z grupy ma zapewnić prawidłowe i bezpieczne funkcjonowanie tych podmiotów i w konsekwencji dać bezpieczeństwo w tym zakresie spółce – matce.</p>
<p>3.8. Co najmniej raz w roku osoba odpowiedzialna za audyt wewnętrzny, a w przypadku braku wyodrębnienia w spółce takiej funkcji zarząd spółki, przedstawia radzie nadzorczej własną ocenę skuteczności funkcjonowania systemów i funkcji, o których mowa w zasadzie 3.1, wraz z odpowiednim sprawozdaniem.</p>	<p>III.Z.4. Co najmniej raz w roku osoba odpowiedzialna za audyt wewnętrzny (w przypadku wyodrębnienia w spółce takiej funkcji) i zarząd przedstawiają radzie nadzorczej własną ocenę skuteczności funkcjonowania systemów i funkcji, o których mowa w zasadzie III.Z.1, wraz z odpowiednim sprawozdaniem.</p>	
<p>3.9. Rada nadzorcza monitoruje skuteczność systemów i funkcji, o których mowa w zasadzie 3.1, w oparciu między innymi o sprawozdania okresowo dostarczane jej bezpośrednio przez osoby odpowiedzialne za te</p>	<p>III.Z.5. Rada nadzorcza monitoruje skuteczność systemów i funkcji, o których mowa w zasadzie III.Z.1, w oparciu między innymi o sprawozdania okresowo dostarczane jej bezpośrednio przez</p>	<p>Rada nadzorcza powinna upewnić się, że zarządzający ryzykiem i compliance oraz kierujący audytem wewnętrznym określi techniki oceny skuteczności tych funkcji, np. poprzez miary w formie wskaźników KPI lub kryteria o charakterze jakościowym. Rada nadzorcza może określić swoje</p>

<p>funkcje oraz zarząd spółki, jak również dokonuje rocznej oceny skuteczności funkcjonowania tych systemów i funkcji, zgodnie z zasadą 2.10.1. W przypadku gdy w spółce działa komitet audytu, monitoruje on skuteczność systemów i funkcji, o których mowa w zasadzie 3.1, jednakże nie zwalnia to rady nadzorczej z dokonania rocznej oceny skuteczności funkcjonowania tych systemów i funkcji.</p>	<p>osoby odpowiedzialne za te funkcje oraz zarząd spółki, jak również dokonuje rocznej oceny skuteczności funkcjonowania tych systemów i funkcji, zgodnie z zasadą II.Z.10.1. W przypadku gdy w spółce działa komitet audytu, monitoruje on skuteczność systemów i funkcji, o których mowa w zasadzie III.Z.1, jednakże nie zwalnia to rady nadzorczej z dokonania rocznej oceny skuteczności funkcjonowania tych systemów i funkcji.</p> <p>III.Z.6. W przypadku gdy w spółce nie wyodrębniono organizacyjnie funkcji audytu wewnętrznego, komitet audytu (lub rada nadzorcza, jeżeli pełni funkcję komitetu audytu) co roku dokonuje oceny, czy istnieje potrzeba dokonania takiego wydzielenia.</p>	<p>oczekiwania lub zgłosić sugestie w tym zakresie, a następnie określić minimalną zawartość przekazywanych jej sprawozdań, jak i częstotliwość ich dostarczania.</p> <p>Sprawozdanie powinno zawierać m.in. informacje o zdiagnozowanych słabościach systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, lukach w dostosowaniu do regulacji, zdarzeniach operacyjnych i incydentach oraz działaniach podjętych w ich następstwie. Sprawozdania powinny również informować o zgłoszeniach dokonanych przez sygnalistów, postępowaniach wyjaśniających oraz ich wynikach.</p> <p>Częstotliwość z jaką rada nadzorcza będzie otrzymywać sprawozdania powinna wynikać z oceny jakości środowiska kontroli organizacji. Sprawozdania te powinny być przekazywane co najmniej w cyklu rocznym. Sprawozdanie dostarczane radzie nadzorczej powinny uwzględniać następujące elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ocenę za dany okres efektywności i skuteczności przyjętych rozwiązań,</li> <li>- liczbę przeprowadzonych kontroli, wskazanie obszarów podlegających kontroli, wyniki oraz ustalenia z kontroli, wydane rekomendacje (ze szczególnym uwzględnieniem oceny rekomendacji z punktu widzenia ważności) z dokładnym opisem rekomendacji ważnych i krytycznych,</li> <li>- informacje o realizacji rekomendacji, w tym o rekomendacjach przeterminowanych wraz z podaniem powodów niezrealizowania w terminie, wskazanie eskalacji w zakresie realizacji, a także informację, czy była konieczność wdrożenia planów naprawczych,</li> <li>- informacje o ewentualnych kontrolach organów zewnętrznych,</li> <li>- informacje o zgłoszeniach sygnalistów, złożonych zawiadomieniach do prokuratury związanych z działalnością spółki, najważniejszych zapytań z organów nadzoru, skarg na działalność, istotnych spraw sądowych, stwierdzonych naruszeń</li> <li>- informacje na temat potrzeb koniecznych do zrealizowania, aby efektywniej wykonywać funkcje.</li> </ul>
<p>3.10. Co najmniej raz na pięć lat rada nadzorcza spółki należącej do indeksu WIG20, WIG40 lub WIG80 zleca wybranemu podmiotowi zewnętrznemu przeprowadzenie niezależnej oceny działania w spółce funkcji audytu wewnętrznego.</p>		<p>Zgodnie z międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego ocena zewnętrzna musi być wykonana przez wykwalifikowaną, niezależną osobę lub zespół spoza organizacji. Rada nadzorcza powinna, po konsultacji z zarządzającym audytem wewnętrznym, określić kryteria wyboru podmiotu lub osoby do przeprowadzenia oceny, takie jak: kwalifikacje, niezależność, doświadczenie, znajomość branży. Zlecenie dokonania takiej oceny nie może powodować rzeczywistego lub domniemanego konfliktu interesów.</p>

\* Komentarz za: *OBJAŚNIENIA DO WYBRANYCH ZASAD projektu „DOBRYCH PRAKTYK SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW 2021”*  
źródło: [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Objasnienia\\_do\\_wybranych\\_zasad\\_dpsn2021\\_.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Objasnienia_do_wybranych_zasad_dpsn2021_.pdf)