

**Anna Karmańska, Wojciech Szumielewicz**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **CONTROLLING JAKO WSPARCIE NADZORU KORPORACYJNEGO W GRUPIE KAPITAŁOWEJ**

### **1. Relacje pomiędzy pojęciem nadzoru korporacyjnego a pojęciem nadzoru właścicielskiego**

Potrzeba nadzoru korporacyjnego wynika z oddzielenia praw własności do majątku przedsiębiorstwa od funkcji bezpośredniego zarządzania jego składnikami. Nadzór korporacyjny jest wyrazem zrozumiałego dążenia właścicieli przedsiębiorstwa do zapewnienia im możliwie najwyższej stopy zwrotu z zaangażowanego w jego działalność kapitału. Właściciele posiadają ograniczone możliwości osobistego monitorowania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa i szybkiego reagowania na obserwowane nieprawidłowości. W znacznej części te funkcje wykonywać powinny wynajęte przez nich osoby tworzące zarząd przedsiębiorstwa. Ze względu jednak na swoisty brak zaufania do zarządu (w praktyce nie są bowiem odosobnione przypadki, że osoby zarządzające przedsiębiorstwem kierują się przede wszystkim własnym interesem, a nie interesem jego właścicieli), właściciele wspomagają się zwykle (1) radami nadzorczymi, oraz (2) audytorami zewnętrznymi, którzy, działając w imieniu właścicieli, badają, czy ich przedsiębiorstwo jest dobrze zarządzane.

Coraz częściej jednak wyraża się opinię, że zarówno rady nadzorcze jak i audytorzy nie spełniają oczekiwań nadzoru korporacyjnego. Pierwsze dlatego, że często są prawną fikcją, drudzy dlatego, że opiniują zarządzanie po fakcie.

Współcześnie **nadzór korporacyjny** wykracza daleko poza relacje właściciele – ich przedsiębiorstwo. Nadzór ten jest także standaryzowany przez różne organizacje rządowe i międzynarodowe, ponieważ ma on na celu: (1) wypracowanie koncepcji kontroli działalności dużych prywatnych przedsiębiorstw o strategicznym znaczeniu dla gospodarki danego kraju lub krajów unii

gospodarczej, (2) stworzenie dodatkowych mechanizmów gwarantujących prowadzenie działalności przedsiębiorstwa zgodnie z obowiązującym w danym kraju prawem, (3) wpływanie na pozytywne społeczne działania przedsiębiorstw na rzecz ochrony środowiska, wspierania różnych obszarów kultury i innych działań ogólnospołecznych, (4) ochronę interesów różnych grup interesariuszy, nie tylko właścicieli przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

Z powyższych uwag wynika **makroekonomiczne postrzeganie nadzoru korporacyjnego** jako instrumentu sterowania (zarządzania) gospodarką narodową jako całością. W takim ujęciu nadzór korporacyjny jest uwarunkowanym prawnie i kulturowo, zinstytucjonalizowanym w postaci norm prawnych oraz wyrażającym się poprzez wynikające z tych norm zachowania gospodarcze i mechanizmy rynkowe systemem tworzenia szeroko rozumianej kultury gospodarczej w danym państwie<sup>2</sup>.

Nadzór korporacyjny należy zatem wiązać z grupami różnych interesariuszy (tzn. rządów, instytucji, osób i innych podmiotów gospodarczych zainteresowanych działalnością danego przedsiębiorstwa). Wśród wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa szczególne miejsce zajmują jego właściciele. W relacjach **właściciele – przedsiębiorstwo – jego zarząd** nadzór korporacyjny nabiera szczególnego charakteru, staje się nadzorem upodmiotowionym, skierowanym na

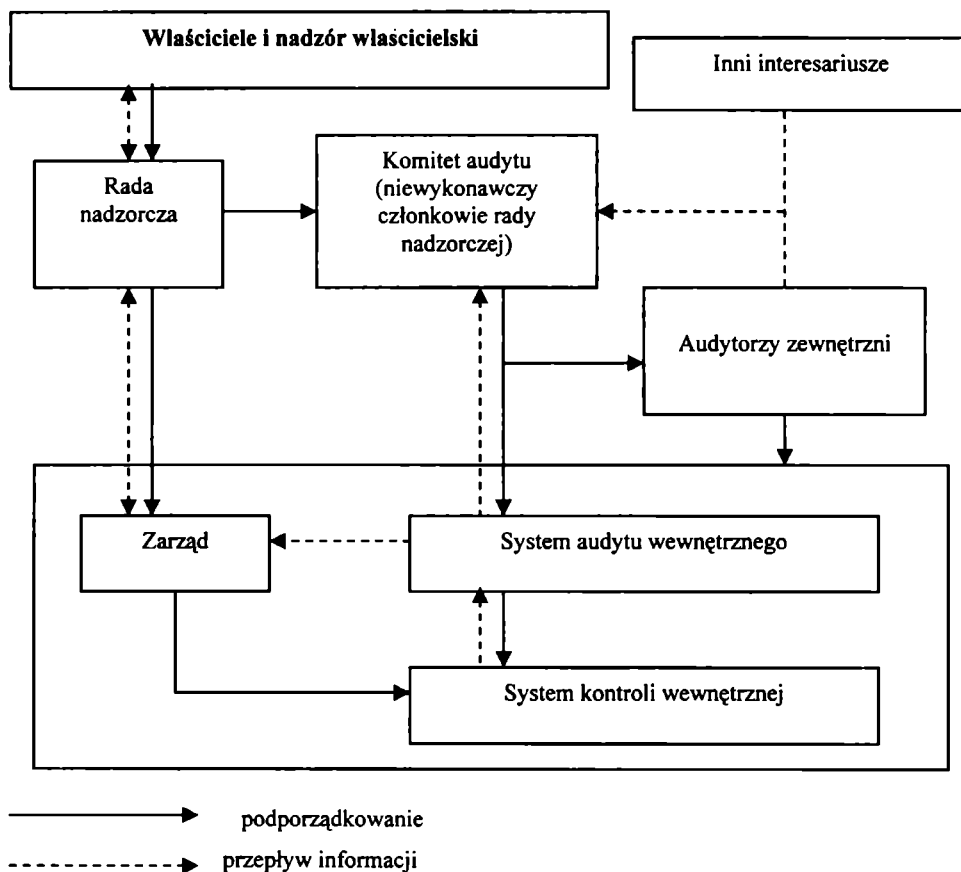
---

<sup>1</sup> Kluczowe znaczenie dla rozwoju dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego na świecie miało wydanie w 1999 r. przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD) zasad tego nadzoru. Istotną rolę odgrywają tu także dobre praktyki nadzoru korporacyjnego opracowane w 2002 r. na bazie studium porównawczego 39 europejskich kodeksów dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego. Wyobrażenie zakresu zasad dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego dają np: Raport Cadbury (1992 – Wielka Brytania), Raporty Greenbury i Hampela (1995 – Wielka Brytania), „Połączone zasady” (1998 – Wielka Brytania), Raport Turnbulla (1999 – Wielka Brytania), Ustawa Sarbanes-Oxley (2002 – USA) (por. [1, s. 27-42]). **Dobre praktyki nadzoru korporacyjnego** (także te przyjęte w 2002 r. przez warszawską Giełdę Papierów Wartościowych) **wymagają, aby:** (1) członkowie rad nadzorczych otrzymywali stosowne wynagrodzenie, posiadali doświadczenie zawodowe, doświadczenie życiowe, ugruntowaną pozycję zawodową oraz reprezentowali wysoki poziom moralny, nie powinni pozostawać w finansowej, osobistej lub prawnoprawno-organizacyjnej zależności od spółki ani od jej akcjonariuszy, (2) zarząd spółki dbał o przejrzystość i efektywność systemu zarządzania spółką oraz prowadził jej sprawy zgodnie z przepisami prawa i dobrą praktyką, określał główne cele działania spółki i odpowiadał za ich osiągnięcie, (3) członkowie zarządu zapewnili prowadzenie właściwej polityki informacyjnej i przepływu informacji zarówno w wewnętrznych jak i w zewnętrznych stosunkach spółki oraz regularnie informowali radę nadzorczą o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności spółki oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania tym ryzykiem, (4) członkowie rad nadzorczych i biegli rewidenci udzielali uczestnikom walnego zgromadzenia wyjaśnień i informacji dotyczących spółki [1, s. 27-42].

<sup>2</sup> Badacze często klasyfikują obserwowane w praktyce różnych państw systemy nadzoru korporacyjnego i wyróżniają zwykle: system anglosaski, germański, łaciński i japoński, podkreślając przy tym, że systemy te zwykle różnią się między sobą np.: „przyzwoleniem” na aktywność rynku fuzji i przejęć (model anglosaski), możliwością partycypowania pracowników w kontroli działalności przedsiębiorstwa oraz możliwością dużego wpływu dużych inwestorów instytucjonalnych (np. banków) na działalność przedsiębiorstw (model germański) (por. [6, s. 39]).

konkretne przedsiębiorstwo, jest nadzorem w węższym znaczeniu, tzn. **nadzorem właścicielskim**.

Analiza celów nadzoru korporacyjnego z tej perspektywy prowadzi do spostrzeżenia, że jego podstawowym celem jest motywowanie do dobrego zarządzania przedsiębiorstwem poprzez zapewnienie zarządowi przedsiębiorstwa możliwie największej niezależności, jednakże z jednoczesnym kontrolowaniem jego decyzji i ich skutków.



Rys. 1. Nadzór właścicielski a monitorowanie działalności przedsiębiorstwa

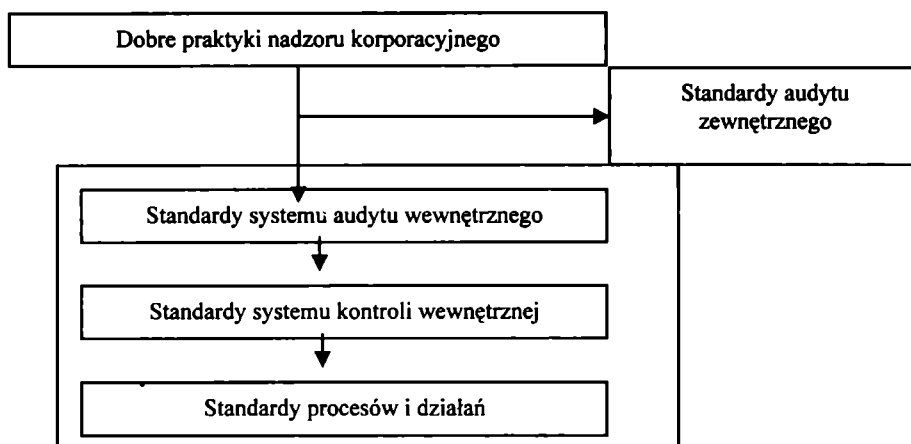
Źródło: opracowanie własne.

Na tym tle wyraźnie widoczna staje się relacja pomiędzy nadzorem korporacyjnym a systemem audytu wewnętrznego funkcjonującego w danym przedsiębiorstwie, który to system staje się instrumentem nadzoru korporacyjnego. Symbolicznie takie relacje przedstawia rys. 1.

Głębsza analiza tworzonych standardów nadzoru korporacyjnego pozwala na spostrzeżenie, że dobrze funkcjonujący nadzór właścicielski tworzy system, który wymaga współdziałania wielu mechanizmów kontrolnych na poziomie przedsiębiorstwa. I dlatego: „Dobre praktyki nadzoru korporacyjnego łączą zadania audytorów wewnętrznych z regularną oceną efektywności kontroli wewnętrznej, obejmującą nie tylko procesy opracowywania sprawozdań finansowych, lecz również procesy operacyjne spółki. Obiektywność i niezależność prac audytorów wewnętrznych w ujęciu najnowszych brytyjskich i amerykańskich kodeksów dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego zwiększona jest poprzez podporządkowanie jednostek audytu wewnętrznego Komitetowi Audytu – a nie Prezesom Zarządu – w skład którego wchodzi niezależni członkowie Rad Nadzorczych ....” [1, s. 41-42]

Z powyższego syntetycznego opisu wynika potrzeba standaryzowania procedur wspomagających wykonywanie czynności kontrolno-nadzorczych w systemie nadzoru właścicielskiego. Dotyczy to zarówno systemu kontroli wewnętrznej, systemu audytu wewnętrznego, jak i audytu wykonywanego przez biegłych rewidentów<sup>3</sup> (rys. 2).

<sup>3</sup> Uznana na świecie metodologię zorganizowania skutecznego systemu kontroli wewnętrznej przedstawia opracowanie *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa* („*Internal Control – Integrated Framework*”) wydane w 1992 r. przez amerykański Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO) (wersja 2 wydana była w 1994 r.) [7, s. 9-10], por. także [10, s. 46-50]. Metodologię tę rozwija dalej opracowanie *Wskazówki dotyczące kontroli* („*Guidance on Control*”) wydane przez Kanadyjski Instytut Biegłych Rewidentów (Canadian Institute of Chartered Accountants) w 1995 r., znane jako opracowanie *Coco* (z ang. *criteria of control*). (*Guidance on Control*, Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto 1995 cyt. za: [1, s. 49]). **Zasady audytu wewnętrznego** po raz pierwszy określono w 1947 r. w dokumencie wydanym przez Amerykański Instytut Audytorów Wewnętrznych, o nazwie *Deklaracja odpowiedzialności audytora wewnętrznego*. W dokumencie tym określono: (1) **istotę audytu wewnętrznego** (audyt wewnętrzny stanowi niezależną ocenę działalności dokonywaną w ramach danej organizacji na potrzeby przeglądu rachunkowości, finansów i operacji stanowiących bazę informacyjną zarządu; jest to kontrola zarządcza, która następuje drogą pomiaru i oceny efektywności innych kontroli); (2) **przedmiot i cele audytu wewnętrznego** (to wspomaganie wszystkich członków zarządu w efektywnym wypełnianiu ich obowiązków poprzez dostarczanie obiektywnych analiz, ocen, opinii i komentarzy o kontrolowanej działalności; z tego powodu audytor wewnętrzny powinien być zainteresowany każdym przejawem działalności przedsiębiorstwa; dotyczy to przyjętych w przedsiębiorstwie zasad rachunkowości, finansów i kontroli funkcjonalnej, porównania stanu faktycznego z przyjętymi w przedsiębiorstwie polityką, planami i procedurami, ochrony przed stratami w każdej postaci, sprawdzania pewności i niezawodności danych dostarczanych przez rachunkowość, oceny jakości pracy); (3) **uprawnienia i odpowiedzialność audytora wewnętrznego** (nie powinien on być bezpośrednim zwierzchnikiem osób, których pracę kontroluje); (4) **niezależność audytora wewnętrznego** (audytor, podczas kontroli i oceny, powinien być niezależny, jednak jego kontrola i ocena nie powinny, w żaden sposób, zwalniać innych osób od nałożonych na nie obowiązków) (por. [9, s. 23]). Współcześnie dokumentem rozpowszechniającym standardy audytu wewnętrznego w skali światowej jest „*Standards of Professional Practice of Internal Auditing*” z 2001 r. (*Standards of Professional Practice of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs 2001, za: [1, s. 27].)



Rys. 2. Relacje pomiędzy dobrymi praktykami nadzoru korporacyjnego i standardami w wewnętrznym i zewnętrznym systemie nadzorowania przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Standardy w wymienionych ogniwach – naświetlając sposoby stworzenia w przedsiębiorstwach efektywnych systemów kontroli wewnętrznej i charakteryzując metody oceny ich efektywności, które to metody powinny być wykorzystywane przez system audytu wewnętrznego w przedsiębiorstwie – mogą tworzyć ramy wewnętrznego systemu nadzorowania i jednocześnie stanowić solidne podstawy właściwych relacji pomiędzy dobrymi praktykami nadzoru właścicielskiego a standardami i metodologiami audytu wewnętrznego<sup>4</sup>.

## 2. Specyfika nadzoru właścicielskiego w grupie kapitałowej

Grupa kapitałowa jest gospodarczo-ekonomiczną organizacją przedsiębiorstw samodzielnych pod względem prawnym, zmierzających do wspólnych celów, powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo, tj. w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie<sup>5</sup>. Przedsiębiorstwa w grupie kapitałowej mają różny status

<sup>4</sup> Szerzej problem relacji pomiędzy systemem kontroli wewnętrznej a systemem audytu wewnętrznego, także w kontekście nadzoru właścicielskiego, podejmuje A. Karmańska w trzech rozdziałach pracy zbiorowej *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*. W chwili pisania tego tekstu – marzec 2005 – praca przygotowana do wydania.

<sup>5</sup> W literaturze przedmiotu można spotkać różne określenia pojęcia grupy kapitałowej. Generalnie jednak można mówić o definiowaniu grupy kapitałowej: (1) w sensie ekonomiczno-gospodarczym oraz (2) w sensie prawa bilansowego (Międzynarodowy Standard Rachunkowości (MSR) nr 24 – Informacje ujawniane na temat podmiotów powiązanych, MSR 27 – Skonsolidowane i jednostkowe sprawozdania finansowe, MSR 28 – Inwestycje w jednostkach stowarzyszonych, MSR 31 – Udziały

w zależności od siły i kierunku wpływu na działalność innych podmiotów z tej samej grupy. Grupa kapitałowa obejmuje jednostkę dominującą, jednostki zależne (w tym jednostki dominujące niższego szczebla) oraz jednostki współzależne<sup>6</sup>.

Grupy kapitałowe są instrumentem zewnętrznej ekspansji przedsiębiorstwa o dominującym wpływie. Przedsiębiorstwo to, zarządzając bezpośrednio lub pośrednio innymi podmiotami w grupie, ma na celu przede wszystkim wypracowanie zwrotu z kapitału zainwestowanego w jednostki podporządkowane, wyższego, niż gdyby te jednostki były zarządzane w pełni autonomicznie. Wymaga to jasnego określenia strategii i celów grupy kapitałowej, wspólnych dla jej uczestników, zbudowania systemu zarządzania grupą, nakierowanego na realizację strategii, rozszerzenia zakresu współdziałania pomiędzy uczestnikami grupy i wreszcie dostosowania ich struktur organizacyjnych i procesów zarządzania do potrzeb zarządzania grupą.

Problematykę nadzoru właścicielskiego w grupie kapitałowej można rozpatrywać na trzech poziomach:

- a) nadzoru nad działalnością spółki dominującej, sprawowanego przez jej udziałowców/akcjonariuszy,
- b) nadzoru spółki dominującej nad spółkami jej podporządkowanymi,
- c) nadzoru sprawowanego przez spółki podporządkowane nad innymi spółkami, w których mają one swoje udziały kapitałowe.

Dla realizacji strategii grupy kapitałowej i systemu zarządzania jej jednostkami kluczowe znaczenie ma poziom drugi, czyli nadzór mający na celu zapewnienie zbieżności pomiędzy działalnością spółek podporządkowanych a celami grupy.

Z legislacyjnego punktu widzenia wyróżnić można dwa rodzaje nadzoru właścicielskiego w grupach kapitałowych:

- nadzór kodeksowy,
- nadzór pozakodeksowy [11, s. 297].

Podstawą **kodeksowego nadzoru właścicielskiego** w Polsce są: obowiązujący kodeks spółek handlowych i umowy lub statuty spółek. Zgodnie z zapożyczoną z prawa niemieckiego – przez pochodzący z 1934 r. kodeks spółek handlowych, którego obecny kodeks jest kontynuacją – dualistyczną koncepcją, nadzór może być realizowany dwoma drogami:

- poprzez **zgromadzenie wspólników (ZW)** w odniesieniu do spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub poprzez **walne zgromadzenie akcjonariuszy (WZA)** w odniesieniu do spółek akcyjnych,
- poprzez **radę nadzorczą**, jako organ pośredni pomiędzy ZW lub WZA a zarządem danej spółki.

---

we wspólnych przedsięwzięciach, por. także Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (DzU 02.76.694 z późniejszymi zmianami)

<sup>6</sup> Kryteria określania przedsiębiorstwa jako jednostki dominującej, zależnej lub współzależnej, wynikają z przywołanych powyżej źródeł prawa bilansowego.

Nadzór kodeksowy sprawowany przez ZW lub WZA sprowadza się do zgodnego z instrukcjami zarządu spółki matki reprezentowania jej przez wydelegowanych przez nią przedstawicieli w pracach zwoływanych w trybie zwyczajnym (tj. w terminie sześciu miesięcy po upływie każdego roku obrotowego) i nadzwyczajnym ZW lub WZA poszczególnych spółek córek, polegającego na popieraniu decyzji zgodnych ze strategią spółki matki i blokowaniu decyzji z nią niezgodnych.

Rada nadzorcza polskich spółek kapitałowych ma natomiast, w myśl obowiązującego kodeksu spółek handlowych<sup>7</sup>, sprawować stały nadzór nad spółką we wszystkich obszarach jej działalności (art. 219 § 1 i art. 382 § 1), jednak nie ma prawa do wydawania zarządowi spółki wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki (art. 219 § 2 i art. 382 § 2). Do szczególnych obowiązków rady nadzorczej należy ocena sprawozdań z działalności spółki i sprawozdań finansowych za ubiegły rok obrotowy (art. 219 § 3 i art. 382 § 3). Prawem rady jest też zwoływanie ZW (art. 235 § 2) i WZA (art. 399 § 2). W spółkach akcyjnych do kompetencji rady nadzorczej należy również zawieszanie, z ważnych powodów, w czynnościach poszczególnych lub wszystkich członków zarządu oraz delegowanie członków rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członków zarządu niemogących sprawować swoich czynności (art. 383 § 1). Posiedzenie rady nadzorczej spółki akcyjnej powinno być zwoływane nie rzadziej niż trzy razy w roku obrotowym (art. 389 § 3). Siła oddziaływania spółki matki na działalność spółki córki poprzez radę nadzorczą zależy od pozycji jej przedstawicieli w składzie rady<sup>8</sup>.

Jak zauważają J. Jeżak i L. Bohdanowicz, „zakres rzeczywistej działalności rady nadzorczej jest w praktyce znacznie szerszy, aniżeli ujmuje to rozwiązania kodeksowe” [2, s. 11]. Przedstawiciele spółki matki w radzie nadzorczej spółki córki, obok kontrolowania działań zarządu spółki córki, powinni także aktywnie pośredniczyć pomiędzy zarządem spółki matki (ewentualnie inną jednostką odpowiedzialną za nadzór właścicielski nad spółkami grupy kapitałowej) a zarządem spółki córki, np. w pracach związanych z określaniem strategii oraz doradzać zarządowi spółki córki w sprawach związanych z realizacją strategii grupy.

Bliższa analiza kodeksowego nadzoru właścicielskiego wskazuje jednak na jego zasadnicze mankamenty w odniesieniu do potrzeb zarządzania grupą kapitałową:

---

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*. DzU 2000, nr 94, poz. 1037.

<sup>8</sup> Uprawnienia rady nadzorczej mogą zostać dodatkowo rozszerzone, odpowiednio w umowie spółki z o.o. (art. 220) lub statucie spółki akcyjnej (art. 384 § 1). W takim wypadku dokonanie przez zarząd oznaczonych w umowie lub statucie czynności wymagać będzie uprzedniej zgody rady. W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością rozszerzenie może także dotyczyć przekazania radzie nadzorczej prawa do zawieszania w czynnościach, z ważnych powodów, poszczególnych lub wszystkich członków jej zarządu.

- 1) nadzór prowadzony tą drogą dotyczy przede wszystkim spraw ogólnych, w mniejszym zaś stopniu spraw szczegółowych,
- 2) częstotliwość tego nadzoru wynikająca z częstotliwości odbywania się ZW/WZA i posiedzeń rady nadzorczej ogranicza możliwości nadzoru operacyjnego,
- 3) kompetencje uczestników nadzoru kodeksowego są często niewystarczające do właściwej oceny nadzorowanych spraw, zwłaszcza w zakresie zagadnień specjalistycznych; zarządy nadzorowanych spółek wykorzystywać mogą w tej sytuacji swoją przewagę informacyjną i kompetencyjną do załatwiania spraw niezgodnie z interesem właścicieli spółek,
- 4) nadzór kodeksowy jest sformalizowany i jego skuteczność jest w związku z tym ograniczona [11, s. 297-302].

Powyższe punkty dowodzą, że posługiwanie się wyłącznie kodeksowym nadzorem właścicielskim może nie być wystarczające z punktu widzenia interesów spółki dominującej w grupie kapitałowej. Rozbudowa systemu zarządzania grupą pociąga za sobą konieczność wzmocnienia kodeksowego nadzoru właścicielskiego o jego formy pozakodeksowe. Z drugiej strony, postępująca integracja podmiotów grupy sprzyja tworzeniu nowych form nadzoru. Rozwijane pomiędzy spółkami powiązania mogą stać się ważnymi instrumentami **pozakodeksowego nadzoru właścicielskiego**. Chodzi tu o instrumenty:

- **kontraktowe**, polegające na zawieraniu i egzekwowaniu porozumień i umów (co do współdziałania w wybranych dziedzinach) zawartych między uczestnikami grupy (porozumienia i umowy są oparte na podstawach cywilnoprawnych, nie naruszają samodzielności prawnej spółek córek, natomiast umożliwiają spółce matce oddziaływanie na spółki córki poprzez ich egzekwowanie) [12],
  - **organizacyjne**, polegające na tworzeniu odpowiednich do celów grupy struktur organizacyjnych spółki matki i spółek córek oraz zależności między nimi,
  - **majątkowe**, polegające na określaniu i egzekwowaniu warunków korzystania z majątku danej spółki przez inne spółki z grupy,
  - **personalne** (tzw. unie personalne), polegające na egzekwowaniu polityki grupy przez przedstawicieli spółki matki we władzach spółek córek,
- oraz instrumenty z zakresu poszczególnych obszarów funkcjonalnych (np. zarządzania finansami grupy kapitałowej).

Nadzór właścicielski w grupie kapitałowej ma charakter instytucjonalny i jest realizowany przez wyspecjalizowane służby spółki dominującej. Już samo aktywne sprawowanie kodeksowego nadzoru właścicielskiego wymaga odpowiednich rozwiązań strukturalnych i proceduralnych po jej stronie. Często spotykanym rozwiązaniem jest wydzielenie w ramach jej struktury organizacyjnej komórki nadzoru właścicielskiego (w razie braku takiej komórki zadania związane z nadzorem kodeksowym nad spółkami podporządkowanymi muszą zostać



podzielone pomiędzy istniejące jednostki organizacyjne spółki matki). Kompetencje takiej komórki, początkowo związane ściśle z nadzorowaniem spółek córek poprzez ZW/WZA i ich rady nadzorcze, mogą być uzupełniane – wraz z rozwojem systemu zarządzania grupą kapitałową – o kompetencje nadzorcze wykraczające poza nadzór kodeksowy<sup>9</sup>.

W grupie kapitałowej o strukturze branżowej nadzór właścicielski – kodeksowy i pozakodeksowy – może zostać rozbity pomiędzy jednostki spółki dominującej odpowiedzialne za poszczególne branże.

Inną formą sprawowania pozakodeksowego nadzoru właścicielskiego jest nadzór w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, np. w zakresie zarządzania finansami. Nadanie zadań nadzorczych jednostkom organizacyjnym innym niż komórka nadzoru niesie za sobą konieczność rozwiązania kolejnych problemów organizacyjnych. W ramach służb funkcjonalnych powstać powinny odpowiednie stanowiska nadzorcze, ewentualnie nowe zadania powinny zostać przydzielone do stanowisk już istniejących. Ważne jest też zapewnienie koordynacji pomiędzy działaniami komórki nadzoru i działaniami stanowisk nadzorczych ulokowanych w służbach funkcjonalnych.

### 3. Controlling jako element systemu nadzoru właścicielskiego

Na sprawowany przez jednostkę dominującą nadzór właścicielski składa się nadzór strategiczny i nadzór operacyjny, obejmujący:

- nadzór dotyczący całokształtu działalności jednostek podporządkowanych,
- nadzór nad poszczególnymi obszarami współdziałania uczestników grupy.

Tak pojmowany nadzór właścicielski wymaga wsparcia w postaci odpowiednich narzędzi controllingowych.

Specyfika grupy kapitałowej sprawia, że wszystkie narzędzia stosowane w systemie zarządzania w pojedynczym przedsiębiorstwie, w chwili gdy znajdzie się ono w grupie kapitałowej, uzyskują jeszcze jeden specjalny wymiar. Wynika on z synergii organizmu gospodarczego, jakim jest grupa kapitałowa, ze specyfiki celów gospodarczych leżących u podstaw jej tworzenia.

Narzędzia stosowane w systemie zarządzania można rozpatrywać **na poziomie całej grupy kapitałowej** i można wówczas mówić o:

- rachunkowości zarządczej grupy kapitałowej jako całości,
- planowaniu strategicznym działań grupy kapitałowej jako całości,
- budżetowaniu operacyjnym działań grupy kapitałowej jako całości (por. [3]),
- controllingu strategicznym i operacyjnym grupy kapitałowej jako całości.

---

<sup>9</sup> Kompetencje komórki nadzoru właścicielskiego zostały szczegółowo omówione w literaturze przedmiotu: [8, s. 159-163; 11, s. 304].

Druga płaszczyzna stosowania narzędzi zarządzania wynika natomiast z zarządzania działaniami **pojedynczego przedsiębiorstwa w grupie kapitałowej**. Zarządzanie to wyznaczają więc:

- rachunkowość zarządcza przedsiębiorstwa,
- planowanie strategiczne działań przedsiębiorstwa,
- budżetowanie operacyjne przedsiębiorstwa,
- controlling strategiczny i operacyjny przedsiębiorstwa.

Podkreślić należy, że pomiędzy wymienionymi elementami zarządzania zachodzą pewne silne relacje, jakie nie wystąpiłyby, gdyby przedsiębiorstwo nie należało do grupy kapitałowej. I to wyróżnia systemy zarządzania stosowane w grupach kapitałowych na tle systemów wykorzystywanych w pojedynczych przedsiębiorstwach nienależących do grup kapitałowych. Sprawia również, że **istotne staje się badanie specyfiki poszczególnych obszarów zarządzania w grupie kapitałowej i ich wpływu na elementy zarządzania na poziomie pojedynczego podmiotu tej grupy**.

Przy tej okazji rodzi się szereg – jak się wydaje uzasadnionych – kardynalnych pytań:

1. Kto w grupie kapitałowej powinien sformalizować system controllingu działań angażujących jednocześnie wszystkich członków grupy kapitałowej lub jej wybranych członków?
2. Jakie narzędzia controllingu strategicznego i controllingu operacyjnego mają zastosowanie do monitorowania działań podejmowanych z perspektywy całej grupy kapitałowej?
3. W jaki sposób powinny przebiegać czynności controllingowe takich działań?
4. Jak powinien wiązać się controlling na poziomie grupy kapitałowej realizowany w poszczególnych podmiotach z grupy z nadzorem właścicielskim nie tylko jednostki dominującej, ale także jednostek dominujących niższego szczebla?

#### **4. Cechy controllingu działań podejmowanych na poziomie grupy kapitałowej z punktu widzenia jednostki dominującej**

Controlling na poziomie grupy kapitałowej można przedstawić jako zbiór składający się z zadań:

- a) formalnych – polegających na tworzeniu systemu controllingu wspierającego zarządzanie grupą i nadzór właścicielski sprawowany przez jednostkę dominującą,
- b) materialnych – sprowadzających się do bieżącego wykorzystywania tego systemu do planowania działalności grupy zgodnego z jej strategią i do monitorowania realizacji przyjętych przez grupę planów [5, s. 10-11].

W obu przypadkach punktem odniesienia do controllingu w grupie kapitałowej są cele strategiczne grupy, określone w jej strategii globalnej, strategiach poszczególnych obszarów biznesowych grupy i strategiach funkcjonalnych, będące ich pochodnymi cele taktyczne i operacyjne oraz założone w nich efekty synergiczne, wynikające z integracji uczestników grupy w pewnych obszarach zarządzania. W odniesieniu do zadań formalnych, determinujących zakres controllingu sprawowanego nad całą grupą kapitałową, jest wskazane, aby były one – podobnie jak integracja uczestników grupy kapitałowej w innych obszarach współdziałania – określone przez strategię grupy.

Jak zostało zaznaczone w poprzednim punkcie, w praktyce zarządzania grupami kapitałowymi można mówić o dwóch płaszczyznach controllingu. Z jednej strony mamy do czynienia z controllingiem roztaczanym nad całą grupą kapitałową, a więc ze swoistym controllingiem ogólnogrupowym, „centralnym”, którego zadaniem jest wspieranie nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez jednostkę dominującą nad spółkami jej podporządkowanymi, a z drugiej – z controllingiem umiejscowionym w poszczególnych spółkach – uczestnikach grupy kapitałowej. Taki „lokalny” controlling ma za zadanie wewnętrzne wspieranie zarządzania działalnością poszczególnych uczestników grupy.

Controlling centralny należy budować w dwóch horyzontach czasowych, strategicznym i operacyjnym. **Controllingowi strategicznemu** należy przypisać zadania wspierające tworzenie potencjału rozwoju grupy i zadania tworzenia przez nią dodatkowej wartości w długim okresie. Przedmiotem jego zainteresowania są więc przyszłe szanse i zagrożenia rozwoju grupy. Natomiast **controllingowi operacyjnemu** w grupie przypisuje się zadania związane ze wspieraniem krótkoterminowego sterowania wynikiem grupy jako całości oraz – w odniesieniu do poszczególnych członków grupy – ich płynnością i rentownością. Dlatego koncentruje się on na dostępnych w grupie zasobach i zapewnieniu ich wykorzystania zgodnie ze strategią grupy.

Grupa kapitałowa, tworząc system controllingu centralnego, musi przede wszystkim postanowić, które spółki grupy mają zostać nim objęte. Decyzja ta może być zbieżna z obowiązkiem konsolidacji sprawozdań finansowych niektórych spółek. Grupa może jednak przyjąć, że kryterium dla objęcia danej spółki podporządkowanej systemem controllingu jest możliwość wpływu spółki matki – poprzez kapitałowe i umowne formy nadzoru właścicielskiego – na zarządzanie tą spółką.

Istnienie biznesowych i funkcjonalnych strategii grupy kapitałowej powoduje, że w ramach systemu controllingu centralnego można także wydzielić controlling poszczególnych obszarów biznesowych i controlling funkcyjny. **Controlling obszarów biznesowych** wspiera realizację strategii poszczególnych obszarów i zarządzanie nimi i obejmuje wszystkie spółki należące do danego obszaru biznesowego. **Controlling funkcyjny** wspiera natomiast realizację danej strategii

funkcjonalnej. Może on obejmować wszystkie lub tylko wybrane obszary biznesowe i spółki grupy. Najważniejszym przykładem controllingu funkcyjnego sprawowanego na poziomie spółki dominującej jest grupowy controlling finansowy.

Kolejnymi decyzjami związanymi z tworzeniem controllingu grupy kapitałowej jest (1) umiejscowienie jednostki odpowiedzialnej za niego w strukturze spółki matki (w międzynarodowych grupach kapitałowych działalność ta jest także często lokalizowana w wydzielonej w grupie jednostce odpowiedzialnej za określone obszary zarządzania grupą), w tym określenie jej relacji z innymi organami i jednostkami biorącymi udział w zarządzaniu grupą kapitałową, w tym jednostką nadzoru właścicielskiego, (2) przyznanie jej odpowiednich kompetencji. Należy przyjąć, że centralnej jednostce controllingu – celem efektywnego wypełniania opisanych wcześniej zadań formalnych i materialnych – powinny zostać przyznane następujące kompetencje:

- prawo do pozyskiwania określonych informacji od spółek grupy objętych systemem controllingu i innych działów centralnych,
- prawo do inicjowania procesów decyzyjnych mających na celu usprawnienie zarządzania grupą,
- prawo do prezentowania własnych rozwiązań w ramach podjętych procesów decyzyjnych,
- prawo do blokowania rozwiązań decyzyjnych zagrażających realizacji strategii grupy,
- prawo do wydawania poleceń spółkom grupy i innym działom centralnym związanych z realizacją podjętych decyzji,
- prawo do sprawowania kontroli nad realizacją podjętych decyzji [5, s. 199-200].

Jednocześnie działanie centralnej jednostki controllingu cechować powinna neutralność wobec spółek – uczestników grupy. Należy także podkreślić, że jednostka controllingu nie powinna posiadać żadnych kompetencji decyzyjnych.

Na system controllingu w przedsiębiorstwie składają się następujące trzy podsystemy:

- 1) planowania,
- 2) informacji,
- 3) kontroli.

System controllingu centralnego cechuje identyczna budowa, jednak poszczególne jego podsystemy oraz wykorzystywane w jego ramach narzędzia controllingowe wymagają dopasowania do potrzeb wspierania zarządzania grupą kapitałową. Do najważniejszych narzędzi controllingu centralnego należy zaliczyć:

- budżetowanie,
- raportowanie wewnętrzne,
- system wskaźników oceniających działalność grupy.

**Podsystem planowania** controllingu centralnego, w ujęciu operacyjnym, odpowiada za transformację obranych przez grupę kapitałową strategii w plany taktyczne i operacyjne jej obszarów biznesowych i spółek. Natomiast w ujęciu strategicznym ma on wspomagać tworzenie strategii grupy. Podsystem planowania jest także odpowiedzialny za koordynację tworzonych strategii i planów, tak aby wzajemnie się one uzupełniały i objęły wszystkie obszary zarządzania grupą kapitałową.

Szczególną rolę w planowaniu działalności odgrywa **budżetowanie**. Jego podstawową rolą jest przekształcenie długo- i średniookresowych planów grupy, zgodnych z jej strategicznymi celami rozwoju, w jednoroczne plany operacyjne działalności jej uczestników. W ten sposób budżetowanie łączy operacyjne zarządzanie daną spółką ze strategią grupy i staje się narzędziem jej wdrożenia<sup>10</sup>. Przyjęte budżety stają się bazą dla podsystemu informacji i podsystemu kontroli, zainteresowanego śledzeniem ich realizacji.

**Podsystem informacji** controllingu centralnego, w ujęciu operacyjnym, obejmuje pozyskiwanie informacji z poszczególnych spółek grupy kapitałowej celem wspomagania zarządzania grupą. W ujęciu strategicznym odpowiada on za pozyskiwanie informacji istotnych dla wdrażania obecnej i kształtowania przyszłej strategii grupy. Oprócz informacji pochodzących ze spółek grupy chodzi tu także o informacje pochodzące z jej otoczenia, w tym np. o prognozy ekonomiczno-finansowe dla poszczególnych obszarów biznesowych grupy i o zmiany prawne wpływające na funkcjonowanie grupy i jej spółek.

Z podsystemem informacji wiąże się potrzeba ustalenia zakresu **raportowania wewnątrzgrupowego**, tj. zakresu danych, których spółki grupy mają dostarczać, oraz formy i częstotliwości ich przekazywania. Podsystem informacji controllingu grupy kapitałowej musi być gotowy na przetworzenie pozyskiwanych danych i ich prezentację zgodnie z potrzebami kadry zarządzającej grupą. W praktyce zarządzania regularnemu raportowaniu podlegają najczęściej bieżące sprawozdania finansowe spółek i sprawozdania z realizacji założonych dla nich budżetów (następnie konsolidowane w ramach danego obszaru biznesowego grupy).

Powszechnie wykorzystywanym narzędziem do prezentacji danych w systemie controllingu jest **system wskaźników**. Zarządzanie grupą kapitałową wymaga dostosowania i rozbudowania tradycyjnego instrumentarium analizy wskaźnikowej przedsiębiorstwa. Musi zostać stworzony system wskaźników analizujących rentowność grupy, jej płynność, przepływy pieniężne, zadłużenie i zdolność jego obsługi. Jego częścią powinny być także wskaźniki prezentujące wpływ poszczególnych spółek na wynik finansowy całej grupy (por. [4]).

Rola systemu wskaźników nie kończy się na zaprezentowaniu – na podstawie danych historycznych – sytuacji finansowej grupy kapitałowej (oraz – na bazie

---

<sup>10</sup> „Kaskadowanie” strategii grupy kapitałowej na budżety operacyjne jej spółek zostało pokazane we wspomnianym powyżej referacie: [3].

wybranych wskaźników niefinansowych – sytuacji w innych obszarach zarządzania). Stanowi on część wspólną wszystkich trzech elementów systemu controllingu. System wskaźników bowiem jest też narzędziem wykorzystywanym do definiowania celów działalności grupy i jej poszczególnych uczestników, a w dalszej kolejności także do kontrolowania podejmowanych działań.

**Podsystem kontroli** controllingu centralnego umożliwi bieżące kontrolowanie realizacji opracowanych strategii, planów średniokresowych i budżetów. Narzędzia kontroli powinny na bieżąco oferować dostęp do informacji o stopniu realizacji planów. Informacje o ewentualnych odchyleniach powinny zostać automatycznie poddane analizie, celem znalezienia ich przyczyny i zbadania możliwości ich eliminacji.

System controllingu centralnego wymaga wsparcia w postaci zaawansowanych rozwiązań elektronicznego przetwarzania danych. Controller zajmujący się problemami dotyczącymi grupy kapitałowej jako całości, controller „grupowy”, powinien uczestniczyć w tworzeniu i rozwoju systemów wspierających zarządzanie grupą i jej spółkami celem dostosowania ich poszczególnych modułów do potrzeb informacyjnych zgłaszanych przez kadrę zarządzającą grupą.

## **5. Cechy controllingu działań podejmowanych na poziomie grupy kapitałowej z punktu widzenia jednostki podporządkowanej**

Rola controllingu w jednostce podporządkowanej może być odnoszona do roli, jaką spełnia controlling w samodzielnym przedsiębiorstwie (tj. przedsiębiorstwie, które nie jest częścią żadnej grupy kapitałowej). Czyli ma on wspierać realizację strategii przedsiębiorstwa poprzez system pozyskiwania informacji, planowania i kontroli, wspierający wypełnianie zadań zarządczych. Należy jednak zaznaczyć, że system controllingu w jednostce podporządkowanej musi uwzględniać:

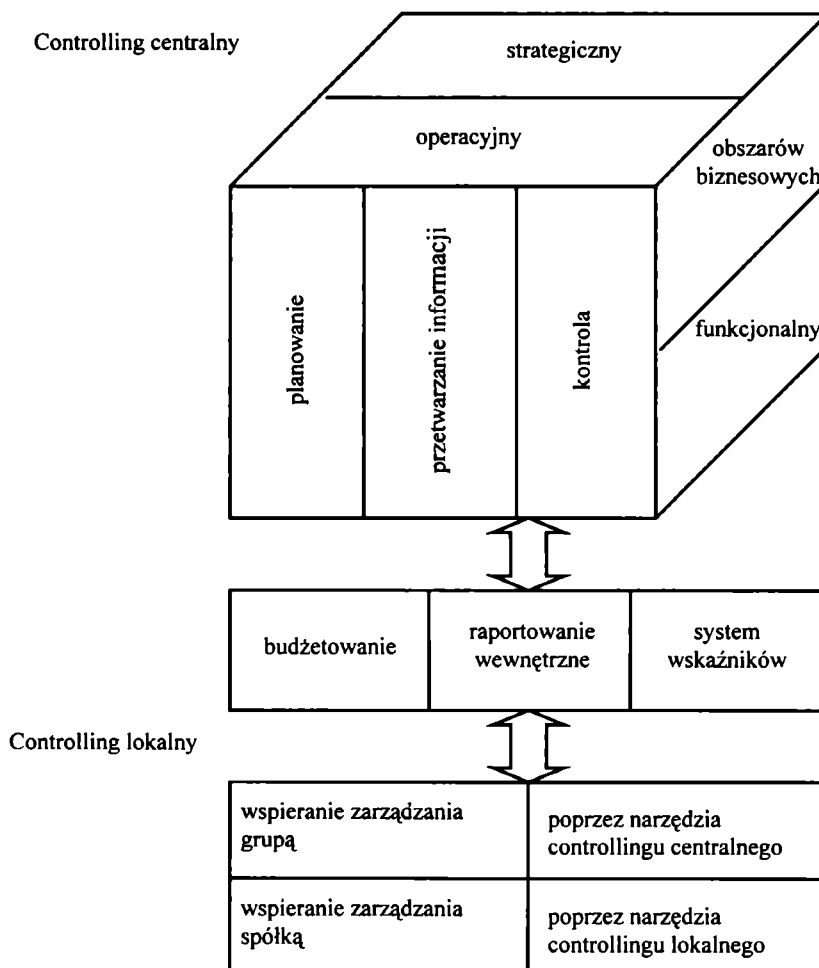
- a) cele wyznaczone dla niej w strategii globalnej grupy kapitałowej, strategii obszaru biznesowego, do której ta jednostka należy, i grupowych strategiach funkcjonalnych,
  - b) wymagania stawiane wobec niego przez system controllingu centralnego.
- Controlling lokalny spełnia wobec powyższego podwójną rolę:
- a) wspierania zarządzania daną jednostką podporządkowaną,
  - b) wspierania zarządzania grupą kapitałową.

Współistnienie controllingu centralnego i controllingu lokalnego wymaga precyzyjnego określenia obowiązków działów controllingu poszczególnych spółek względem controllingu grupy.

## 6. Podsumowanie

Rysunek 3 stanowi syntezę dwóch poprzednich punktów i obrazuje:

- wymiary (czasowe i przedmiotowe) oraz elementy controllingu centralnego,
- narzędzia controllingu centralnego, jednocześnie stanowiące dla niego łącznik z controllingiem lokalnym,
- dwupoziomowość controllingu lokalnego.



Rys. 3. Controlling w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.

Rozważania nad miejscem controllingu w zarządzaniu grupą kapitałową zawarte w niniejszym artykule absolutnie nie wyczerpuje problematyki z tym związanej.

Stanowią własne przemyślenia autorów i mają na celu jedynie zwrócenie uwagi na dodatkowe skomplikowanie problemu controllingu, gdy zostaje mu przypisana rola wspomagania nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez jednostkę dominującą nad jednostkami zależnymi.

### Literatura

- [1] *Audyty wewnętrzne. Spojrzenie praktyczne*. SKwP, 2003.
- [2] Jeżak J., Bohdanowicz L., *Rola i funkcje rady nadzorczej w grupie kapitałowej*, [w:] *Zarządzanie w grupach kapitałowych – aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego, Gdynia 2004.
- [3] Karmańska A., Szumielewicz W., *Budżetowanie w grupie kapitałowej jako element wdrażania jej strategii*, [w:] *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, Materiały VI Konferencji Naukowej, 13-15.06.05 r. (organizator: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Krakowie, w druku).
- [4] Karmańska A., *Uwarunkowania i specyfika analizy wskaźnikowej sprawozdań grupy kapitałowej*, [w:] *Zarządzanie w grupach kapitałowych – aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego, Gdynia 2004.
- [5] Kleinschnittger U., *Beteiligungs-Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München 1993.
- [6] Koładkiewicz I., *Mechanizmy nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia zagraniczne i możliwości ich wykorzystania w polskich grupach kapitałowych*, Raport o zarządzaniu. III edycja: *Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań integracji z Unią Europejską*, WSzPiZ, Warszawa 1998.
- [7] *Kontrola wewnętrzna. Przegląd zakresu. Kryteria oceny systemu. Sprawozdawczość zewnętrzna. Ocena systemu*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce 1999.
- [8] Kreft Z., *Organizacja spółki naczelnaj w strategicznym holdingu zarządzającym. Rozwiązania strukturalno-funkcjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- [9] Piaszczyk A., *Istota i cele audytu wewnętrznego*, „Rachunkowość” 2003, nr 7.
- [10] Szczepankiewicz E.I., *Audyty wewnętrzne a kontrola wewnętrzna*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2004, nr 10.
- [11] Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [12] Trocki M., *Porozumienia i umowy holdingowe*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 2.

## CONTROLLING AS A SUPPORT OF CORPORATE GOVERNANCE IN CAPITAL GROUP

### Summary

The main question of this article is controlling carried out on the capital group's level. The above considerations are focused on the specification of certain problems referring to (1) corporate governance in holdings and to (2) controlling as a tool in such governance. In this context certain relationships between corporate governance and controlling have been shown and on this basis – different dimensions and elements of controlling oriented at management problems which are appearing on the level of the capital group as a whole.