

# Rödl & Partner

## Echo



Data: 29.11.2023

Dotyczy: [Rzeczpospolita](#)

### ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZARZĄDU ZA SYSTEM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ

W dzisiejszym świecie biznesu, w którym ryzyko, zawirowania rynkowe i przepisy prawa stale ewoluują – rola kontroli wewnętrznej wzrasta bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. Odpowiedzialność za ten kluczowy element zarządzania spółką spoczywa przede wszystkim na zarządzie.

W Kodeksie spółek handlowych niezależnie od formy prawnej jednostki można się spotkać z wyróżnieniem dwóch podstawowych funkcji zarządu (np. art. 201 par. 1 k.s.h. – spółka z o.o., art. 300 par.1 – spółka akcyjna):

- prowadzenie spraw spółki, czyli podejmowanie decyzji gospodarczych;
- reprezentację spółki na zewnątrz – składanie, przyjmowanie w imieniu spółki oświadczeń woli.

Kompetencje te są wymienione bardzo ogólnie.

Odpowiedzialność zarządu za system kontroli wewnętrznej jest niezwykle istotnym tematem w sferze zarządzania przedsiębiorstwem. System kontroli wewnętrznej ma kluczowe znaczenie dla skutecznego funkcjonowania organizacji, zapewniając bezpieczeństwo operacyjne oraz minimalizując ryzyko wystąpienia nadużyć, błędów i utraty zasobów.

Zarząd jest pierwszym szczeblem w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym za wprowadzenie i utrzymanie skutecznego systemu kontroli wewnętrznej. Odpowiedzialność ta obejmuje zarówno określenie celów i strategii, jak i nadzorowanie procesu wdrażania i oceny skuteczności kontroli wewnętrznej. Zarząd powinien być świadomy ryzyka związanego z brakiem skutecznego systemu kontroli wewnętrznej i podejmować wszelkie działania, aby temu zapobiec. Kontrola wewnętrzna odnosi się do systemu kontroli, procedur i polityk, które mają na celu zapobiegania oszustwom, błędom lub innym nieprawidłowościom w działalności spółki.

Zarząd jest odpowiedzialny za ustalenie i wdrożenie odpowiednich procedur i polityk kontrolnych, a także za monitorowanie ich skuteczności w celu ochrony interesów spółki i akcjonariuszy. Definicja kontroli wewnętrznej wskazuje na jej ścisły związek z zarządzaniem oraz sugeruje, że jeśli w jednostce nie będzie odpowiednich, w rozumieniu efektywnych, mechanizmów kontroli wewnętrznej to szanse na realizację postawionych celów i zadań jednostki mogą być znacznie mniejsze.

### KLUCZOWE ELEMENTY

Aby w spółce działała skuteczna kontrola wewnętrzna powinna ona obejmować szereg działań i procedur mających na celu zapewnienie prawidłowego funkcjonowania organizacji, minimalizację ryzyka oraz nadzór nad operacjami i zasobami firmy.

Jako jedno z kluczowych elementów skutecznej kontroli wewnętrznej można wymienić:

1. Polityka, procedury i regulaminy – przedsiębiorstwo powinno posiadać jasno sformułowane polityki, procedury i regulaminy, które określają oczekiwania dotyczące działań pracowników, zasady zarządzania ryzykiem, zabezpieczenie aktywów firmy i inne kluczowe aspekty. Powinny być one udokumentowane, aktualizowane regularnie i dostępne dla wszystkich pracowników.

2. Struktura organizacyjna – odpowiednie zaplanowanie i organizacja struktury wewnętrznej pozwala na skuteczne nadzorowanie działań i procesów w przedsiębiorstwie. Wyznaczenie linii hierarchii i odpowiednich zależności między różnymi poziomami organizacji może ułatwić przepływ informacji oraz efektywne podejmowanie decyzji. Dodatkowo odpowiednie rozdzielenie obowiązków i odpowiedzialności pozwala uniknąć konfliktów interesów i zapewnić niezależność i uczciwość działań.

Działające procesy w spółce powinny być rozdzielone na kilka kroków bądź etapów, które będą przypisane różnym osobom lub działom. Każdy pracownik powinien mieć jasno określone i zamknięte zadania. Zapobiega to nadużyciom, oszustwom czy błędom popełnianym przez jedną osobę.

3. Procesy raportowania i monitorowania – dla skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem spółki gromadzą dane z różnych źródeł, analizują je i prezentują. Jest to kluczowe narzędzie pozwalające na monitorowanie postępów, identyfikację problemów i podejmowanie odpowiednich działań naprawczych. Głównym celem raportowania jest dostarczenie informacji menedżerom i innym interesariuszom, np. właścicielom firmy, udziałowcom, czy inwestorom, które umożliwiają podejmowanie świadomych decyzji biznesowych. Raporty mogą dotyczyć różnych aspektów działalności firmy, takich jak: finanse, sprzedaż, marketing, zasoby ludzkie czy logistyka.

Ważne jest, aby dane były kompleksowe, dokładne i aktualne, dlatego też kluczowym elementem jest bieżące monitorowanie i kontrolowanie gromadzonych danych. Monitorowanie to proces śledzenia i oceny wydajności firmy na podstawie określonych celów i wskaźników. Firmy często korzystają z różnych narzędzi i oprogramowania, jak: analiza danych, systemy do zarządzania zasobami przedsiębiorstwa (ERP), czy system zarządzania relacjami z klientem (CRM).

4. Analiza ryzyka – jest to narzędzie pozwalające ocenić zarządowi, jakie zagrożenia i szanse mogą wpływać na realizację celów organizacji. Dzięki temu możliwe jest podjęcie odpowiednich działań, minimalizujących negatywne skutki ryzyka oraz wykorzystanie pojawiających się możliwości. Proces analizy ryzyka obejmuje kilka etapów, takich jak: identyfikacja potencjalnych zagrożeń, ocena ich wpływu, prawdopodobieństwa wystąpienia oraz opracowanie strategii zarządzania ryzykiem.

Analiza ta może zostać przeprowadzana na różnych poziomach organizacji, obejmując aspekty finansowe, operacyjne, reputacyjne. Jest to nieustanny proces, który wymaga zaangażowania zarządu i całego zespołu, aby efektywnie funkcjonować.

5. Audyt wewnętrzny – spółka powinna posiadać niezależny dział audytu wewnętrznego, odpowiedzialny za przeprowadzanie audytów i ocenę kontroli wewnętrznej.

Głównymi celami audytu wewnętrznego jako elementu kontroli wewnętrznej jest:

- a) ocena skuteczności i efektywności działań organizacji;
- b) zabezpieczanie aktywów organizacji;
- c) zgodność z przepisami i regulacjami;
- d) monitorowanie jakości i doskonalenie procesów.

Audytorzy wewnętrzni mają za zadanie ocenić skuteczność systemów kontroli wewnętrznej, co może pomóc zarządowi w identyfikacji słabych punktów i wprowadzeniu działań naprawczych. Audytorzy mogą również monitorować zgodność z zasadami i przepisami, a także ocenić wydajność operacyjną organizacji. W rezultacie zarząd jest lepiej poinformowany na temat ryzyka i efektywności działań wewnętrznych, a także może podejmować lepsze decyzje dotyczące poprawy kontroli wewnętrznej.

## KONSEKWENCJE NARUSZENIA SYSTEMU

Warto podkreślić, że zarząd nie jest jedynie organem decyzyjnym, ale także wzorem dla pracowników i innych interesariuszy firmy. Odpowiednie podejście do zarządzania ryzykiem i kontrolą wewnętrzną odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaufania, zarówno ze strony inwestorów, klientów, jak i organów regulacyjnych. Jednocześnie niezadawalający stan systemu kontroli wewnętrznej może prowadzić do poważnych konsekwencji prawnych, finansowych i reputacyjnych zarówno dla firmy, jak i dla jej kierownictwa. W przypadku naruszenia systemu kontroli wewnętrznej, zarząd ponosi odpowiedzialność za wszelkie negatywne konsekwencje.

W Polsce zarząd spółki (zarówno spółki akcyjnej, jak i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością) ponosi odpowiedzialność finansową zgodnie z przepisami Kodeksu spółek handlowych oraz innych przepisów prawa, w szczególności Kodeksu cywilnego i Kodeksu karnego, oraz odpowiedzialność karną wynikającą przede wszystkim z Kodeksu karnego.

Kluczowymi aspektami odpowiedzialności finansowej i karnej zarządu są:

- odpowiedzialność majątkowa, za długi spółki;
- obowiązek sprawowania staranności i lojalności;
- przestępstwa gospodarcze;
- naruszenie przepisów podatkowych;
- naruszenie przepisów handlowych;
- niewłaściwa sprawozdawczość finansową.

Odpowiedzialność finansowa członków zarządu w Polsce może być zróżnicowana w zależności od okoliczności i rodzaju działań. Członkowie zarządu powinni działać zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, z dbałością o interesy spółki i jej wierzycieli oraz unikać działań, które mogłyby naruszyć przepisy prawa i prowadzić do ich odpowiedzialności.

W miarę jak przepisy prawne i wymagania regulacyjne w zakresie kontroli wewnętrznej stają się coraz bardziej rygorystyczne, zarząd musi być gotowy na kontynuowanie doskonalenia swojego podejścia do tego zagadnienia. W tym kontekście warto inwestować w rozwijanie kompetencji, zarówno swoich, jak i swojego zespołu, oraz korzystać z najlepszych praktyk branżowych.

## PODSUMOWANIE

Ostatecznie odpowiedzialność zarządu za system kontroli wewnętrznej jest nieodłączną częścią zarządzania przedsiębiorstwem. Skuteczna kontrola wewnętrzna ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów organizacji, ochrony jej wartości i zabezpieczenia interesów różnych grup – od akcjonariuszy po pracowników. Wobec rosnącego znaczenia tej kwestii, zarząd powinien być gotowy na wyzwania związane z kontrolą wewnętrzną oraz działać z pełnym zaangażowaniem, dbałością o etykę i zgodność z przepisami prawa. Dzięki temu może tworzyć solidne i trwałe podstawy rozwoju swojego przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

Aleksandra Przychocka, kierownik projektu w [warszawskim biurze Rödl & Partner](#)