

---

## Imperatywy ładu korporacyjnego

---

ANNA KARMAŃSKA

<https://orcid.org/0000-0002-8770-4611>

### Streszczenie

**Cel:** Celem poniższego tekstu jest zasadniczo zwrócenie uwagi na: (1) dynamikę i kierunek ewolucji zasad ładu korporacyjnego jako wytycznych dla wprowadzania globalnego porządku w tym zakresie, (2) znaczenie tegoż ładu dla zrównoważonego rozwoju podmiotów gospodarczych oraz (3) związany z tym standard raportowania, który – jako koncepcyjna rama przedstawiania informacji sprawozdawczej na temat ładu korporacyjnego organizacji gospodarczych w Unii Europejskiej – stanowi ważki element ich polityki.

**Metodyka/podejście badawcze:** Podstawą prezentacji jest analiza oficjalnych komunikatów i wytycznych zamieszczanych na stronach OECD (i innych przywoływanych instytucji), które łącznie wykorzystane tu zostały do stworzenia obrazu ram/zasad ładu korporacyjnego w wymiarze globalnym, a następnie konfrontacja z regulacją prawną, przedstawiającą standard raportowania tegoż ładu w przestrzeni Unii Europejskiej.

**Wyniki:** Niniejszy tekst wskazuje na potrzebę weryfikacji funkcjonowania ładu korporacyjnego w praktyce, jednocześnie w dwóch płaszczyznach: makroekonomicznej i mikroekonomicznej. Za kluczową przesłankę uznaje imperatyw zrównoważonego rozwoju. Przedstawia sześć rekomendacji kierunkowych dla doskonalenia praktyki organizacji i raportowania ładu korporacyjnego w ujęciu mikroekonomicznym.

**Ograniczenia/implikacje badawcze:** Tekst ten koncentruje się – ze względu na tempo zmian, z jednej strony w wytycznych dotyczących ładu korporacyjnego o globalnym zasięgu, z drugiej zaś prawa UE odnoszącego się do raportowania zrównoważonego rozwoju – na potrzebie rozpoznania obecnego kształtu zasad i reguł występujących na obu płaszczyznach. Badanie ich oddziaływania na różne obszary funkcjonowania organizacji gospodarczych oraz wykonywanie różnorodnych analiz

porównawczych (i innych) będzie bowiem możliwe dopiero w przyszłości (od 2025 roku poczynając), w miarę ich implementowania w praktyce.

**Oryginalność/wartość:** Wartości tego opracowania można upatrywać w uporządkowaniu wiedzy w tytułowym obszarze, w zaprezentowaniu – w rysie historycznym – globalnego (OECD) podejścia i instytucjonalnego otoczenia mającego znaczenie dla sformułowania ramowych zasad ładu korporacyjnego. Jego użyteczność jest wsparta podaniem rekomendacji, które mogą być traktowane jak kierunkowskaz w weryfikowaniu – na poziomie organizacji gospodarczej – obecnych praktyk w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** ład korporacyjny, OECD, sprawozdawczość, zrównoważony rozwój, epidemia, Covid-19, ESG.

## Wprowadzenie

**L**ąd korporacyjny (*corporate governance*)<sup>1</sup> to pojęcie często przywoływane w różnych kontekstach, ale równie często jest różnie rozumiane lub w ogóle niejasne. Tymczasem „ład korporacyjny” ważny jest z kilku powodów, w tym przede wszystkim ze względu na bezpieczeństwo obrotu gospodarczego (w znaczeniu przejrzystości i wiarygodności informacji na temat działalności podmiotów gospodarczych, ważnych w decyzjach różnych grup interesariuszy) oraz stabilność instytucjonalną (w znaczeniu funkcjonowania organów spółek, zapewniających możliwość realizowania celów przedsiębiorstwa). W tym drugim przypadku ład korporacyjny powinien „spinać” różne interesy i cele osób zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa w taki sposób, aby działania były spójne i skoncentrowane na długoterminowych celach przedsiębiorstwa.

Za sprawą różnych kryzysowych globalnych wydarzeń ład korporacyjny znalazł się obecnie w centrum uwagi. Formy przywództwa, zarówno w organizacjach gospodarczych prywatnych, jak i w instytucjach publicznych stały się obiektem uwagi naukowców dociekających relacji pomiędzy różnymi atrybutami działalności gospodarczej a ładem korporacyjnym. W centrum uwagi znalazły się nie tylko systemy kontroli wewnętrznej i zarządzanie ryzykiem. Zwrócono się również w kierunku organów regulacyjnych, które skoncentrowały się na zwiększeniu

---

<sup>1</sup> W polskiej literaturze przedmiotu trudno znaleźć powszechnie akceptowane tłumaczenie terminu *corporate governance*, jak i wykładnię znaczenia tego pojęcia. Najczęściej spotkać można następujące propozycje przekładu: kontrola w korporacji; ład korporacyjny; nadzór właścicielski; nadzór korporacyjny; władztwo korporacyjne. (Herdan, Stuss, Krasodomska, 2009, 13).

wymogów dotyczących ujawniania informacji związanych z ładem korporacyjnym. Działania w tym kierunku uzasadnia powszechne już dziś zorientowanie (wrażliwość) na kwestie zrównoważonego rozwoju różnych grup interesariuszy działalności organizacji gospodarczych, które wykraczają w swojej idei poza obszar ekonomiczny i wymagają harmonizacji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych.

Ład korporacyjny obejmuje prawa i regulacje obligatoryjne zawarte w aktach prawnych (np. w ustawach Kodeks spółek handlowych, Prawo bankowe, przepisach branżowych itp.) oraz zalecenia, których stosowanie jest dobrowolne. „Do ekonomii pojęcie *corporate governance* wprowadził A. Smith, który – w pracy z 1776 r. zatytułowanej *The Wealth of Nations* – po raz pierwszy zwrócił uwagę na występujące w ówczesnych korporacjach rozdzielenie własności i kontroli. Do współczesnej teorii ekonomii pojęcie to zostało wprowadzone w pierwszej połowie lat trzydziestych XX w. przez A. Berle’a i G. Meansa. Obserwowali oni funkcjonowanie amerykańskich korporacji, analizując związki między własnością, nadzorem korporacyjnym, a efektami działalności gospodarczej.” (Herdan, Stuss, Krasodomska, 2009, 14-15).

Przegląd definicji *corporate governance* przeprowadzony przez Mirelę Oana i Melinę Timea (Oana, Timea, 2015, 9-14) oraz Agnieszkę Herdan i in. (Herdan, Stuss, Krasodomska, 2009, 13) pozwolił stwierdzić, że wszystkie one zasadzają się na mniej lub bardziej określonych założeniach co do jego istoty, zależą zarówno od dziedzin nauki, w których ich autorzy funkcjonują, jak i od kulturowych, krajowych uwarunkowań działalności gospodarczej organizacji w krajach, z których wywodzą się badacze mający istotny wpływ na sposób badania i opisywania „zjawiska” ładu korporacyjnego.

Kwestie ładu korporacyjnego są obiektem badań naukowych w różnych aspektach i kontekstach, a ponadto podejmowane są coraz bardziej intensywnie w różnych częściach globu, co dodatkowo podkreśla wagę problemu. W tym miejscu przywołuje się zaledwie kilka z nich, celem zobrazowania aktualnych trendów badawczych. I tak, przykładowo: Farooq i in. (2015) zauważyli, że częstym obiektem badań naukowych są determinanty dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego i związek między ładem korporacyjnym a wynikami firmy. Wskazują przy tym, że jako nierozpoznane zostają relacje między ładem korporacyjnym a społeczną odpowiedzialnością biznesu, podczas, gdy firmy o silnym wewnętrznym ładzie korporacyjnym są skłonne inwestować więcej w działania wzmacniające ten aspekt ich funkcjonowania. Ibrahim i Zulkaffi (2016) zweryfikowali istnienie związku między wdrożonymi w spółkach praktykami ładu korporacyjnego, a rodzajami realizowanych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Murtaza i in. (2016) z kolei – analizując przez pryzmat udziału w rynku – zdiagnozowali związek atrybutów własności i zarządu z wynikami firmy. Pinillos i in. (2020) zbadali,

w jakim stopniu kwestię ładu korporacyjnego wraz z kryteriami środowiskowymi i społecznymi uwzględniają najbardziej znaczące indeksy odnoszące się do zrównoważonego rozwoju. Iglesias i in. (2022) podjęli badanie mające na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy cechy ładu korporacyjnego, takie jak wynagrodzenie kadry kierowniczej, skład zarządu, struktura własności i kontrola są w jakiś sposób wzajemnie powiązane i współzależne od wyników osiąganych przez organizacje gospodarcze. Havel i in. (2023) prezentują, w ujęciu historycznym swojego kraju, rozwój prawa spółek po 1989 r. na tle stopniowej zmiany prawa prywatnego i jego paradygmatów. Zauważają przy tym, że brak praktycznego rozwoju niektórych aspektów ładu korporacyjnego lub społecznej odpowiedzialności biznesu często nie wynika z nieadekwatności regulacji prawnych, ale jest raczej efektem przeceniania cech osobistych przedsiębiorców, ich niechęci do wprowadzania złożonych struktur zarządzania.

Ten syntetyczny przegląd wskazuje na potencjał badań, które podejmowane w odniesieniu do ładu korporacyjnego mogą wzbogacać wiedzę o jego roli i jakości. Mając na uwadze istotne – i jednocześnie mające zasięg globalny – zmiany w wytycznych dotyczących tegoż ładu, należy spodziewać się znaczącego rozwoju badań naukowych nad ładem korporacyjnym. Bowiem jego praktyka nie pozostanie obojętna na pomocne jej – zmienione – wytyczne, które konsumują trudne doświadczenia pandemiczne oraz kierunkową konieczność zrównoważonego rozwoju. Z tego powodu uznaje się tu, iż rozpoznanie najbardziej aktualnych zmian, wskazówek i obowiązków w tym zakresie jest pierwszoplanowe dla ustalania niszy badawczych i weryfikowania, bądź aktualizowania, wyników badań naukowych dotychczas przeprowadzonych.

Mając to na uwadze, poniżej przedstawia się w pierwszej kolejności (w syntetycznym ujęciu historycznym) rozwój zasad ładu korporacyjnego z perspektywy OECD, następnie przybliży się standard raportowania zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do ładu korporacyjnego, obowiązujący w Unii Europejskiej. Ten zamysł – poniekąd edukacyjny – służy zaprezentowaniu dwóch płaszczyzn odnoszących się do ładu korporacyjnego: organizacji ładu w praktyce i raportowania jego interesariuszom informacji na ten temat. W efekcie przedstawionych charakterystyk, uznaje się, iż konfrontacja wytycznych odnośnie do ładu korporacyjnego ze standardem raportowania informacji na jego temat, stanowić może interesujący obszar spostrzeżeń. Ta konstatacja prowadzi autorkę do sformułowania kilku rekomendacji dla praktyki organizacyjnej i sprawozdawczej w tym obszarze.

## 1. 1999-2020 – imperatywy ładu korporacyjnego z perspektywy OECD

Strażnikiem zasad ładu korporacyjnego, promowanych w skali globalnej przez OECD, a określonych w dokumencie *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, jest Komitet ds. Ładu Korporacyjnego OECD (*OECD Corporate Governance Committee*)<sup>2</sup>. Od czasu pierwszej publikacji (w 1999 r.) zasad zebranych w dokumencie pt. *OECD Principles of Corporate Governance (OECD, 1999)* stały się one międzynarodowym punktem odniesienia dla decydentów, inwestorów, korporacji i innych interesariuszy na całym świecie. Ten fakt został wzmocniony dodatkowo poprzez włączenie opracowanych przez OECD zasad ładu korporacyjnego do zestawu kluczowych standardów Rady Stabilności Finansowej (*the Financial Stability Board's Key Standards for Sound Financial Systems (About the FSB, www.)*). Ponadto, stanowią punkt odniesienia – w obszarze ładu korporacyjnego – także w przygotowywaniu przez Bank Światowy i Międzynarodowy Fundusz Walutowy (*World Bank, International Monetary Fund*) raportów tzw. *ROSC (Reports on the Observance of Standards and Codes – ROSCs)*<sup>3</sup>, które podsumowują stopień, w jakim kraje przestrzegają określonych – międzynarodowo uznanych – norm i kodeksów. Zasady te stanowią również podstawę szeregu dokumentów sektorowych dotyczących ładu korporacyjnego, w tym: zasad ładu korporacyjnego Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego dla banków (*the Basel Committee on Banking Supervision's Corporate governance principles for bank*), wytycznych OECD dotyczących zarządzania funduszami emerytalnymi (*the OECD's Guidelines for Pension Fund Governance*) oraz zasad Międzynarodowego Stowarzyszenia Organów Nadzoru Ubezpieczeniowego dotyczących ładu

---

<sup>2</sup> Komitet ds. Ładu Korporacyjnego OECD koordynuje i kieruje pracami Organizacji w zakresie ładu korporacyjnego, nadzoruje wdrażanie zasad ładu korporacyjnego G20/OECD oraz wytycznych OECD dotyczących ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach państwowych, kieruje i wspiera w tej dziedzinie dialog OECD z gospodarkami różnych państw.

<sup>3</sup> ROSC podsumowują stopień, w jakim kraje przestrzegają określonych, międzynarodowo uznanych norm i kodeksów. Międzynarodowy Fundusz Walutowy (*International Monetary Fund*) uznał 12 obszarów i związane z nimi standardy za przydatne w pracy operacyjnej Funduszu i Banku Światowego. Obejmują one rachunkowość, audyt, przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu (AML/CFT), nadzór bankowy, ład korporacyjny, rozpowszechnianie danych, przejrzystość fiskalną, niewypłacalność i prawa wierzycieli, nadzór ubezpieczeniowy, przejrzystość polityki pieniężnej i finansowej, systemy płatności oraz regulacje dotyczące papierów wartościowych. Sprawozdania podsumowujące przestrzeganie tych norm przez kraje są przygotowywane i publikowane na wniosek państwa członkowskiego. Krótkie aktualizacje są tworzone regularnie, a nowe raporty są tworzone co kilka lat. Patrz: (*Reports on the Observance, www.*).

korporacyjnego ubezpieczycieli (*International Association of Insurance Supervisors' Principles on Corporate Governance of Insurers*).

Ogłoszone w 1999 roku *Zasady* zostały poddane gruntownemu przeglądowi już w 2002 r., w odpowiedzi między innymi na skandale korporacyjne, które silnie skupiły uwagę rządów na konieczności poprawy praktyk ładu korporacyjnego. Nie bez znaczenia była tu także konstatacja OECD, iż decydenci polityczni są coraz bardziej świadomi tego, jakie znaczenie ma dobry ład korporacyjny w zapewnianiu stabilności rynku finansowego, inwestycji i wzrostu gospodarczego, a na poziomie mikroekonomicznym zauważa się, że rozumienie ładu korporacyjnego i implementowanie jego zasad przyczynia się do konkurencyjności organizacji gospodarczej. Uznano także, iż kwestia ładu korporacyjnego jest ważna także dla rosnącej grupy interesariuszy będących instytucjami zbiorowego inwestowania i funduszami emerytalnymi, działającymi w charakterze powierniczym. Dążąc do zwiększenia wartości swoich inwestycji, grupa ta odgrywa istotną rolę w zapewnianiu dobrych praktyk ładu korporacyjnego. OECD nie mogła być także obojętna wobec faktu, iż w dzisiejszych gospodarkach zainteresowanie ładem korporacyjnym wykracza poza zainteresowanie akcjonariuszy wynikami poszczególnych spółek. W coraz większym stopniu, dobry ład korporacyjny jest bowiem ważny dla różnych – rosnących – segmentów społeczeństwa (OECD, 2004, s. 4).

Weryfikacja zasad podjęta w 2002 roku znalazła finał w 2004 w dokumencie OECD *Principles of Corporate Governance* (OECD, 2004), który – aby zapewnić aktualność zasad i ich adekwatność do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań – poddano kolejnemu przeglądowi. Jego efektem był kolejny zestaw wytycznych *G20/OECD Principles of Corporate Governance* (OECD, 2015). Tym razem przegląd wiązał się z podejmowaniem eksperckich i badawczych prac empirycznych i analitycznych, które odnosiły się przede wszystkim do istotnych zmian zarówno w sektorze korporacyjnym, jak i finansowym (OECD, 2015, s. 3-4).

Porównanie literalnego brzmienia imperatywów OECD w zakresie ładu korporacyjnego wynikających z powyższych trzech dokumentów (OECD, 1999), (OECD, 2004), (OECD, 2015) może prowadzić do obserwacji, iż wprowadzane zmiany miały kosmetyczny charakter. Z tego wrażenia wyprowadza jednak analiza szczegółowego rozwinięcia/opisu/skomentowania każdej z kluczowych zasad.

Kierując się zasadniczym celem niniejszego tekstu, w tym miejscu przedstawia się uogólnioną charakterystykę *Zasad* z roku 2015, jako bezpośrednio poprzedzających wersję *Zasad* aktualnie obowiązujących, o czym będzie mowa w dalszej części wywodu.

Przeгляд tekstu *G20/OECD Principles of Corporate Governance (2015)* pozwala na kilka konstatacji, z których większość – co zrozumiale ze względu na misję OECD – kładzie ciężar bardziej na przedstawianie ogólnych wskazówek o charakterze bardziej makro-, niż mikroekonomicznych. OECD uzasadnia to już

na wstępie *Zasad* podając, że nie mają one na celu przedstawiania szczegółowych przepisów przekładających się wprost na ustawodawstwa krajowe. Raczej pomyślane są jako punkt odniesienia rekomendowany do wykorzystania – przez krajowych decydentów oraz przez uczestników rynku – podczas opracowywania ram prawnych i innych regulacyjnych ustaleń odnoszących się do ładu korporacyjnego, które odzwierciedlają jednak własne uwarunkowania gospodarcze, społeczne, prawne i kulturowe.

Przechodząc do syntetycznej prezentacji zawartości *Zasad* z roku 2015 można zauważyć, co następuje (za: *OECD, 2015*). Po pierwsze, *Zasady* te silniej wy puklają synergię między polityką makroekonomiczną i ładem korporacyjnym, który obejmuje zestaw relacji występujących między kierownictwem spółki, akcjonariuszami i innymi interesariuszami przedsiębiorstwa i jest jednym z kluczowych elementów poprawy wzrostu i zapewnienia integralności rynku i stabilności finansowej. Po drugie, *Zasady* te sformułowane zostały w celu pomocy w ocenie i ulepszaniu ram prawnych, instytucjonalnych i regulacyjnych, które wpływają na ład korporacyjny, a także stanowią wytyczne dla giełd, inwestorów, korporacji i innych podmiotów, które odgrywają ważną rolę w rozwijaniu dobrego standardu i praktyki w tym obszarze. Po trzecie, *Zasady* te wskazują, iż ład korporacyjny zapewnia rozwiązania organizacyjne, w ramach których ustalane są cele funkcjonowania spółki, drogi ich osiągnięcia, sposób monitorowania wyników oraz system motywacyjny z tym związany. Po czwarte, *Zasady* podkreślają, iż chociaż koncentrują się na spółkach notowanych na giełdzie, zarówno finansowych, jak i niefinansowych, mogą być użytecznym narzędziem poprawy ładu korporacyjnego również w spółkach niehandlowych. Po piąte, wskazują na potrzebę stosowania rozwiązań instytucjonalnych zapewniających podstawę skutecznych ram ładu korporacyjnego, w tym odpowiednich instytucji nadzorczych, regulacyjnych i wykonawczych. I wreszcie, po szóste, *Zasady* odnoszą się także do roli interesariuszy w ładzie korporacyjnym i określają (w sposób oparty na gamie sześciu kierunkowych wytycznych), warunki niezbędne do zapewnienia im terminowego i dokładnego ujawniania informacji na temat wszystkich istotnych kwestii dotyczących spółki. Określają również, co jest potrzebne, aby zapewnić strategiczne prowadzenie spółki i skuteczne monitorowanie zarządzania.

## **2. 2020 – nowe oblicze niepewności za sprawą COVID-19 i rewizja imperatywów ładu korporacyjnego**

Bezpośrednią przesłanką kolejnej rewizji zasad ładu korporacyjnego, o której dalej, stało się nowe oblicze niepewności, które pojawiło się za sprawą COVID-19. Oddziaływanie kryzysowych warunków spowodowanych pandemią jest ciągle odczuwane w wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw, ale w okresie jej

trwania było dla świata szokujące. Pandemia zakwestionowała podstawowe założenia modelu zarządzania opartego na teorii agencji, która jest jedną z koncepcji teoretycznych ładu korporacyjnego, a której istota wiąże się z prymatem akcjonariuszy (właścicieli)<sup>4</sup>. Pandemia pokazała, że dla funkcjonowania przedsiębiorstwa ma znaczenie każda grupa interesariuszy, a zaspokajanie oczekiwań wielu stron jednocześnie jest wielkim wyzwaniem. W kontekście oddziaływania COVID-19 na ład korporacyjny, szerzej problem ten analizowała Lynn Sharp Paine (Harvard Business School), która swoje obserwacje przedstawiła w publikacji *Covid-19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance*. Podążając za nią, w tym miejscu można uwypuklić, iż sprostanie wyzwaniom, które zrodziła nowa „niepewność” wymaga (Paine, 2020):

- 1) przywiązywania większej uwagi do oddziaływania biznesu na społeczeństwo, reagowania na problemy społeczne i aktywnego udziału w ich rozwiązywaniu oraz wprowadzania rozwiązań systemowych w tym zakresie; odpowiedzialność z tym związana i takie działania stają się bowiem regułą;
- 2) zwrócenia baczniejszej uwagi na wynagrodzenie i jego motywacyjny charakter w sytuacji, gdy niespodziewany spadek koniunktury sprawia, iż cele biznesowe stają się kwestią dalszoplanową;
- 3) bardziej przemyślanych decyzji, ponieważ „maksymalizacja wartości dla akcjonariusza” traci na znaczeniu, jeśli trzeba zaradzić problemom, które nie mają precedensu i inwestować w sprzęt osobistej ochrony zdrowia lub zmieniać profil działania firmy na taki, który służył będzie społeczeństwu w tych trudnych warunkach lepiej, niż dotychczasowa produkcja;
- 4) poświęcania większej uwagi składowi zarządu, także w aspekcie różnorodności;
- 5) wykonywania pracy, która jest coraz bardziej wymagająca dla kierownictwa, biorąc pod uwagę konieczność permanentnego śledzenia i dyskusowania rozwoju sytuacji, aktualizowanie planów bieżących i strategii, stosowania różnych narzędzi mitygowania ryzyka.

Kwestia COVID-19 znalazła odzwierciedlenie także w spostrzeżeniach zaprezentowanych w dwóch raportach OECD z 2021 roku: *The Future of Corporate Governance in Capital Markets Following the COVID-19 Crisis* (The Future, 2021) oraz *OECD Corporate Governance Factbook* (Corporate, 2021). Poczynione w nich diagnozy doprowadziły *OECD Corporate Governance Committee* do decyzji o podjęciu rewizji zasad korporacyjnego ładu z 2015 r.

---

<sup>4</sup> Teoria agencji przedstawia przedsiębiorstwo jako sieć kontaktów (zwanych związkami agencji) występujących pomiędzy udziałowcami, innymi dostarczycielami źródeł finansowania (kredytodawcami) i menedżerami.



### 3. 2023 – Kolejna rewizja imperatywów ładu korporacyjnego promowanych przez OECD

Przegląd zasad (*G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015*) rozpoczął się w listopadzie 2021 r. (*Review, www.*) W pracach nad weryfikacją zasad pracowały OECD, G20 i FSB, a także inne kraje (w formule okrągłych stołów, z Azji, Ameryki Łacińskiej oraz Bliskiego Wschodu). Przed tym działaniem postawiono jasny cel: zaktualizowanie zasad ładu korporacyjnego do postaci, która będzie odpowiadać środowisku ukształtowanemu przez COVID-19. Zmiany poszły w kierunku silnej koncentracji na zarządzaniu w warunkach ryzyka oraz poprawie dostępu przedsiębiorstw do źródeł finansowania.

*OECD Corporate Governance Committee* zidentyfikował (i przedstawił w lutym 2022 r. w raporcie odnoszącym się do tejże rewizji) 10 priorytetowych obszarów, wokół których skoncentrowano uwagę w przeglądzie. Hasłowo zostały one określone następująco (*OECD Secretary, 2022*):

- 1) zarządzanie zmianami klimatycznymi i innymi zagrożeniami środowiskowymi, społecznymi i związanymi z zarządzaniem (ESG),
- 2) trendy własności korporacyjnej i zwiększona koncentracja,
- 3) rola inwestorów instytucjonalnych i zarządzania (*stewardship*),
- 4) rozwój nowych technologii cyfrowych oraz pojawiające się możliwości i zagrożenia,
- 5) zarządzanie kryzysowe i zarządzanie w warunkach ryzyka,
- 6) podejmowanie nadmiernego ryzyka w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych,
- 7) rola i prawa dłużników w ładzie korporacyjnym,
- 8) wynagrodzenie kadry kierowniczej,
- 9) rola komitetów audytu,
- 10) różnorodność w zarządach i kierownictwie wyższego szczebla.

W tym dokumencie po kilkakroć podkreślono znaczenie audytów wewnętrznego i zewnętrznego, których jakość jest warunkiem zaufania różnych grup interesariuszy do informacji zarówno finansowych, jak i niefinansowych, przedstawianych przez przedsiębiorstwa (*OECD Secretary, 2022, s. 7, 9, 36, 42*).

Przegląd został przeprowadzony przez Komitet Ładu Korporacyjnego OECD w okresie od listopada 2021 r. do marca 2023 r. i – w efekcie tej 18-sto miesięcznej pracy – zmienione zasady ładu korporacyjnego zatwierdzone zostały na szczycie G20 w dniach 9-10 września 2023 roku (*Review, www.*). Tym samym Zasady ładu korporacyjnego *G20/OECD (2023)* stanowią obecnie najbardziej aktualny międzynarodowy standard ładu korporacyjnego.

Ich zasadniczym celem jest pomaganie decydentom w tworzeniu takich ram prawnych, regulacyjnych i instytucjonalnych ładu korporacyjnego, które będą skutecznie

wspierać efektywność gospodarczą, zrównoważony wzrost i stabilność finansową. Przedstawione w tym dokumencie zasady odzwierciedlają ostatnie zmiany na rynkach kapitałowych oraz w praktykach ładu korporacyjnego. Wprowadzają wiele nowych i zaktualizowanych zaleceń. Dotyczą one praw akcjonariuszy, roli inwestorów instytucjonalnych, ujawniania informacji i sprawozdawczości korporacyjnej, obowiązków rad nadzorczych oraz, po raz pierwszy, zrównoważonego rozwoju (OECD, 2023, s. 3). Jak informuje Mathias Cormann, Sekretarz Generalny OECD, *Zasady ładu korporacyjnego G20/OECD (2023)* są [ciagle – przyp. AK] głównym międzynarodowym punktem odniesienia dla dobrego ładu korporacyjnego. Mają zasięg globalny i chociaż odzwierciedlają doświadczenia i ambicje wielu różnych jurysdykcji, o różnych systemach prawnych i na różnych etapach rozwoju, to „odzwierciedlają one silne pragnienie wszystkich członków OECD i G20, aby *Zasady* zawierały wytyczne dotyczące zrównoważonego rozwoju i odporności spółek oraz pomagały spółkom w zarządzaniu ryzykiem środowiskowym i społecznym, wspierały ujawnianie informacji, ważnych dla akcjonariuszy i innych interesariuszy, a także dookreślały obowiązki zarządów spółek.” (OECD, 2023, s. 3).

Zasady ładu korporacyjnego G20/OECD mają za zadanie pomagać decydom w ocenie i poprawie ram prawnych, regulacyjnych i instytucjonalnych ładu korporacyjnego. Określają one bowiem kluczowe elementy składowe solidnych ram ładu korporacyjnego i oferują praktyczne wskazówki dotyczące ich wdrażania na poziomie krajowym. Zasady zawierają również wytyczne dla giełd papierów wartościowych, inwestorów, korporacji i innych podmiotów, które odgrywają rolę w rozwoju dobrego ładu korporacyjnego (OECD, 2023, s. 51).

*Zasady ładu korporacyjnego G20/OECD (2023)* obejmują – podobnie jak *G20/OECD (2015)* – sześć imperatywów, których aktualne brzmienie, łącznie z syntetycznym rozwinięciem, przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Imperatywy organizacyjne ładu korporacyjnego według *Zasad ładu korporacyjnego G20/OECD (2023)*

Bloki imperatywów ładu korporacyjnego	Syntetyczna charakterystyka
<p style="text-align: center;"><b>BLOK I.</b></p> <p><b>ZAPEWNIENIE PODSTAW DLA SKUTECZNYCH RAM ŁADU KORPORACYJNEGO</b></p> <p>Ramy ładu korporacyjnego powinny promować przejrzyste i uczciwe rynki oraz efektywną alokację zasobów. Powinny być spójne z zasadami praworządności i wspierać skuteczny nadzór i egzekwowanie prawa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ramy ładu korporacyjnego powinny być opracowywane z myślą o ich wpływie na dostęp przedsiębiorstw do finansowania, ogólne wyniki gospodarcze i stabilność finansową, trwałość i odporność przedsiębiorstw, integralność rynku oraz zachęty, jakie stwarzają dla uczestników rynku, a także promowanie przejrzystych i dobrze funkcjonujących rynków.</i></li> <li>• <i>Wymogi prawne i regulacyjne, które mają wpływ na praktyki ładu korporacyjnego, powinny być spójne z zasadami praworządności, przejrzyste i możliwe do wyegzekwowania. Kodeksy ładu korporacyjnego mogą stanowić uzupełniający mechanizm wspierający rozwój i ewolucję najlepszych praktyk spółek, pod warunkiem, że ich status zostanie należycie określony.</i></li> <li>• <i>Podział obowiązków pomiędzy poszczególnymi organami i organami samoregulacyjnymi powinien być jasno sformułowany i służyć interesowi publicznemu.</i></li> <li>• <i>Regulacje giełdowe powinny wspierać skuteczny ład korporacyjny.</i></li> <li>• <i>Organy nadzorcze, regulacyjne i wykonawcze powinny posiadać uprawnienia, autonomię, uczciwość, zasoby i zdolność do wypełniania swoich obowiązków w sposób profesjonalny i obiektywny. Ponadto ich decyzje powinny być terminowe, przejrzyste i w pełni wyjaśnione.</i></li> <li>• <i>Technologie cyfrowe mogą usprawnić nadzór i wdrażanie wymogów ładu korporacyjnego, ale organy nadzorcze i regulacyjne powinny zwrócić należytą uwagę na zarządzanie ryzykiem z tym związanym.</i></li> <li>• <i>Należy wzmocnić współpracę transgraniczną, w tym poprzez dwustronne i wielostronne ustalenia dotyczące wymiany informacji.</i></li> <li>• <i>Jasne ramy regulacyjne powinny zapewniać skuteczny nadzór nad spółkami notowanymi w obrocie publicznym w ramach grup spółek.</i></li> </ul>

Bloki imperatywów ładu korporacyjnego	Syntetyczna charakterystyka
<p style="text-align: center;"><b>BLOK II.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PRAWA I SPRAWIEDLIWE TRAKTOWANIE AKCJONARIUSZY ORAZ KLUCZOWE FUNKCJE WŁAŚCICIELSKIE</b></p> <p>Ramy ładu korporacyjnego powinny chronić i ułatwiać wykonywanie praw akcjonariuszy i zapewniać sprawiedliwe traktowanie wszystkich wspólników/akcjonariuszy, w tym wspólników/akcjonariuszy mniejszościowych i wspólników zagranicznych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Podstawowe prawa akcjonariuszy powinny obejmować prawo do: 1) zabezpieczenia metod rejestracji własności; 2) przenoszenia lub przekazywania akcji; 3) terminowego i regularnego uzyskiwania istotnych informacji na temat spółki; 4) uczestniczenia i głosowania w walnych zgromadzeniach akcjonariuszy; 5) wybierania i odwoływania członków zarządu; 6) udziału w zyskach spółki; oraz 7) wybierania, powoływania lub zatwierdzania zewnętrznego audytora.</i></li> <li>• <i>Akcjonariusze powinni być dobrze poinformowani i mieć prawo do zatwierdzania lub uczestniczenia w podejmowaniu decyzji dotyczących fundamentalnych zmian korporacyjnych, takich jak: 1) zmiany statutu, umowy spółki lub podobnych dokumentów regulujących działalność spółki; 2) autoryzacja dodatkowych akcji; oraz 3) transakcje nadzwyczajne, w tym przeniesienie aktywów korporacyjnych, które w efekcie skutkują sprzedażą spółki.</i></li> <li>• <i>Akcjonariusze powinni mieć możliwość skutecznego uczestniczenia i głosowania w walnych zgromadzeniach akcjonariuszy oraz powinni być informowani o zasadach, w tym procedurach głosowania, które regulują walne zgromadzenia akcjonariuszy.</i></li> <li>• <i>Wspólnicy/akcjonariusze, w tym wspólnicy/akcjonariusze instytucjonalni, powinni mieć możliwość konsultowania się ze sobą w kwestiach dotyczących ich podstawowych praw wspólników/akcjonariuszy określonych w Zasadach, z zastrzeżeniem wyjątków mających na celu zapobieganie nadużyciom.</i></li> <li>• <i>Wszyscy akcjonariusze – z tej samej serii i klasy akcji – powinni być traktowani jednakowo. Wszyscy inwestorzy powinni mieć możliwość uzyskania informacji o prawach związanych ze wszystkimi seriami i klasami akcji przed ich zakupem. Wszelkie zmiany praw ekonomicznych lub praw głosu powinny podlegać zatwierdzeniu z uwzględnieniem tych kategorii akcji, na które mają one negatywny wpływ.</i></li> <li>• <i>Transakcje z podmiotami powiązаныmi powinny być zatwierdzone i przeprowadzane w sposób zapewniający właściwe zarządzanie konfliktami interesów oraz ochronę interesów spółki i jej akcjonariuszy.</i></li> <li>• <i>Akcjonariusze mniejszościowi powinni być chronieni przed nadużyciami ze strony akcjonariuszy posiadających pakiet kontrolny, działających bezpośrednio lub pośrednio i powinni dysponować skutecznymi środkami dochodzenia roszczeń. Nadużycia polegające na samozatrudnieniu powinny być zakazane.</i></li> <li>• <i>Rynki kontroli korporacyjnej powinny funkcjonować w sposób efektywny i przejrzysty.</i></li> </ul>

Bloki imperatywów ładu korporacyjnego	Syntetyczna charakterystyka
<p style="text-align: center;"><b>BLOK III.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INWESTORZY INSTYTUCJONALNI, RYNKI AKCJI I INNI POŚREDNICY</b></p> <p>Ramy ładu korporacyjnego powinny zapewniać solidne zachęty w całym łańcuchu inwestycyjnym i zapewniać funkcjonowanie rynków akcji w sposób, który przyczynia się do dobrego ładu korporacyjnego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ramy ładu korporacyjnego powinny ułatwiać i wspierać zaangażowanie inwestorów instytucjonalnych w spółki, w które inwestują. Inwestorzy instytucjonalni działający w charakterze powierników powinni ujawniać swoje polityki w zakresie ładu korporacyjnego i głosowania w odniesieniu do swoich inwestycji, w tym procedury, które stosują przy podejmowaniu decyzji o wykorzystaniu swoich praw głosu. Kodeksy odnoszące się do zarządzania mogą stanowić dodatkowy mechanizm zachęcający do takiego zaangażowania.</i></li> <li>• <i>Głosy powinny być oddawane przez powierników lub nominowanych zgodnie ze wskazówkami rzeczywistego właściciela akcji.</i></li> <li>• <i>Inwestorzy instytucjonalni działający w charakterze powierników powinni ujawnić, w jaki sposób zarządzają istotnymi konfliktami interesów, które mogą mieć wpływ na wykonywanie kluczowych praw własności w odniesieniu do ich inwestycji.</i></li> <li>• <i>Ramy ładu korporacyjnego powinny wymagać, aby podmioty i specjaliści, którzy dostarczają analiz lub porad istotnych dla decyzji podejmowanych przez inwestorów (doradcy inwestorów, analitycy, brokerzy, dostawcy danych i ratingów ESG, agencje ratingowe i dostawcy indeksów) o ile podlegają regulacjom, ujawniali i minimalizowali konflikty interesów, które mogłyby zagrozić rzetelności ich analiz lub porad. Metodologie stosowane przez dostawców danych i ratingów ESG, agencje ratingowe, dostawców indeksów i doradców ds. pełnomocnictw powinny być przejrzyste i publicznie dostępne.</i></li> <li>• <i>Wykorzystywanie informacji poufnych i manipulacje na rynku powinny być zabronione, a obowiązujące przepisy powinny być egzekwowane.</i></li> <li>• <i>W przypadku spółek, które są notowane w jurysdykcji innej niż ich jurysdykcja, należy wyraźnie ujawnić obowiązujące przepisy i regulacje dotyczące ładu korporacyjnego.</i></li> <li>• <i>Rynki giełdowe powinny zapewniać uczciwe i efektywne ustalenie cen w celu promowania skutecznego ładu korporacyjnego.</i></li> </ul>

Bloki imperatywów ładu korporacyjnego	Syntetyczna charakterystyka
<p style="text-align: center;"><b>BLOK IV.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>UJAWNIANIE INFORMACJI I PRZEJRZYSTOŚĆ</b></p> <p>Ramy ładu korporacyjnego powinny zapewniać terminowe i dokładne ujawnianie informacji na temat wszystkich istotnych kwestii dotyczących spółki, w tym sytuacji finansowej, wyników, zrównoważonego rozwoju, własności i zarządzania spółką.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ujawniane informacje powinny obejmować między innymi kwestie dotyczące: wyników finansowych i operacyjnych spółki, celów spółki i informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem, struktur kapitałowych, struktur grupy i ustaleń dotyczących kontroli, głównych właścicieli akcji, w tym rzeczywistych właścicieli, praw głosu, informacji o składzie rady i jej członków, w tym ich kwalifikacjach, procesie wyboru, wynagrodzeń członków zarządu i kluczowych członków kadry kierowniczej, transakcji z podmiotami powiązanymi, przewidywalnych czynników ryzyka, struktury i zasady ładu korporacyjnego, w tym zakresu zgodności z kodeksami ładu korporacyjnego oraz procesu ich wdrażania, umów dłużnych, w tym ryzyka nieprzestrzegania umów.</i></li> <li>• <i>Informacje powinny być przygotowywane i ujawniane zgodnie z uznanymi międzynarodowymi standardami rachunkowości.</i></li> <li>• <i>Coroczny audyt zewnętrzny powinien być przeprowadzany przez niezależnego, kompetentnego i wykwalifikowanego audytora, zgodnie z uznanymi międzynarodowymi standardami audytu, etyki i niezależności, aby zapewnić zarządowi i akcjonariuszom wystarczającą pewność, że sprawozdania finansowe zostały sporządzone, we wszystkich istotnych aspektach, zgodnie z obowiązującymi ramami sprawozdawczości finansowej.</i></li> <li>• <i>Audytorzy zewnętrzni powinni odpowiadać przed akcjonariuszami i być zobowiązani wobec spółki do zachowania należytej staranności zawodowej przy przeprowadzaniu audytu, w interesie publicznym.</i></li> <li>• <i>Kanały rozpowszechniania informacji powinny zapewniać użytkownikom równy, terminowy i efektywny kosztowo dostęp do istotnych informacji.</i></li> </ul>

Bloki imperatywów ładu korporacyjnego	Syntetyczna charakterystyka
<p style="text-align: center;">BLOK V.</p> <p style="text-align: center;">ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI RADY NADZORCZEJ</p> <p>Ramy ładu korporacyjnego powinny zapewniać strategiczne wytyczne dla spółki, skuteczne monitorowanie zarządzania przez radę nadzorczą oraz odpowiedzialność rady nadzorczej przed spółką i akcjonariuszami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Członkowie zarządu powinni działać w oparciu o pełne informacje, w dobrej wierze, z należytą starannością i dbałością oraz w najlepszym interesie spółki i akcjonariuszy, z uwzględnieniem jej innych interesariuszy.</li> <li>• Członkowie zarządu powinni być chronieni przed sporami sądowymi, jeżeli decyzja została podjęta w dobrej wierze i z należytą starannością.</li> <li>• W przypadku, gdy decyzje rady nadzorczej mogą mieć wpływ na różne grupy współników/akcjonariuszy, rada nadzorcza powinna traktować wszystkich współników/akcjonariuszy w sposób sprawiedliwy.</li> <li>• Rada powinna stosować wysokie standardy etyczne.</li> <li>• Rada nadzorcza powinna spełniać określone kluczowe funkcje, takie jak: przegląd i kierowanie strategią korporacyjną, głównymi planami działania, rocznymi budżetami i planami biznesowymi; ustalanie celów w zakresie wyników; monitorowanie wyników; nadzorowanie głównych wydatków kapitałowych, przejęć i zbycia; przegląd i ocena polityk i procedur zarządzania ryzykiem; monitorowanie skuteczności praktyk spółki w zakresie zarządzania i wprowadzanie zmian w razie potrzeby; wybór, nadzorowanie i monitorowanie wyników kluczowej kadry kierowniczej; dostosowanie wynagrodzenia kluczowej kadry kierowniczej i zarządu do długoterminowych interesów spółki i jej akcjonariuszy; zapewnienie formalnego i przejrzystego procesu nominacji i wyborów do zarządu; monitorowanie i zarządzanie potencjalnymi konfliktami interesów kierownictwa, członków zarządu i akcjonariuszy, niewłaściwego wykorzystania aktywów korporacyjnych i nadużyć w transakcjach z podmiotami powiązanymi; zapewnienie integralności systemów rachunkowości i sprawozdawczości w zakresie ujawniania informacji, w tym ustalanie niezależnego audytu zewnętrznego oraz wdrożenie odpowiednich systemów kontroli; nadzorowanie procesu ujawniania informacji i komunikacji.</li> <li>• Rada powinna być w stanie dokonywać obiektywnego i niezależnego osądu spraw spółki.</li> <li>• Aby wypełniać swoje obowiązki, członkowie rady powinni mieć dostęp do dokładnych, istotnych i aktualnych informacji.</li> <li>• W przypadku, gdy reprezentacja pracowników w radzie jest obowiązkowa, należy opracować mechanizmy ułatwiające dostęp do informacji i szkoleń dla przedstawicieli pracowników, tak aby reprezentacja ta była wykonywana skutecznie i jak najlepiej przyczyniała się do podnoszenia umiejętności, informacji i niezależności rady.</li> </ul>

Bloki imperatywów ładu korporacyjnego	Syntetyczna charakterystyka
<p style="text-align: center;"><b>BLOK VI.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I WYTRZYMAŁOŚĆ (ODPORNOŚĆ)</b></p> <p>Ramy ładu korporacyjnego powinny zapewniać spółkom i ich inwestorom zachęty do podejmowania decyzji i zarządzania ryzykiem w sposób przyczyniający się do zrównoważonego rozwoju i odporności korporacji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ujawnianie informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem powinno być spójne, porównywalne i wiarygodne oraz obejmować retrospektywne i wybiegające w przyszłość istotne informacje, które rozsądny inwestor uznałby za ważne przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnej lub w głosowaniu.</i></li> <li>• <i>Ramy ładu korporacyjnego powinny umożliwiać dialog między spółką, jej akcjonariuszami i interesariuszami w celu wymiany poglądów na temat kwestii zrównoważonego rozwoju, które są istotne dla strategii biznesowej spółki i oceny tego, które kwestie należy uznać za istotne.</i></li> <li>• <i>Ramy ładu korporacyjnego powinny zapewniać, aby rady nadzorcze odpowiednio uwzględniały istotne ryzyka i możliwości związane ze zrównoważonym rozwojem, wypełniając swoje kluczowe funkcje w zakresie przeglądu, monitorowania i kierowania praktykami w zakresie ładu korporacyjnego, ujawniania informacji, strategii, zarządzania ryzykiem i systemów kontroli wewnętrznej, w tym w odniesieniu do ryzyka fizycznego i związanego z klimatem.</i></li> <li>• <i>Ramy ładu korporacyjnego powinny uwzględniać prawa, role i interesy interesariuszy oraz zachęcać do aktywnej współpracy między spółkami, akcjonariuszami i innymi interesariuszami w zakresie tworzenia wartości, wysokiej jakości miejsc pracy oraz zrównoważonych i odpornych przedsiębiorstw.</i></li> <li>• <i>Należy zezwolić na rozwój mechanizmów partycypacji pracowników.</i></li> <li>• <i>W przypadku, gdy interesariusze uczestniczą w procesie nadzoru korporacyjnego, powinni oni mieć dostęp do odpowiednich, wystarczających i wiarygodnych informacji w sposób terminowy i regularny.</i></li> <li>• <i>Interesariusze, w tym poszczególni pracownicy i ich organy przedstawicielskie, powinni mieć możliwość swobodnego zgłaszania zarządowi i/lub właściwym organom publicznym swoich obaw dotyczących nielegalnych lub nieetycznych praktyk, a ich prawa nie powinny być w związku z tym naruszane.</i></li> <li>• <i>Wykonywanie praw posiadaczy obligacji spółek notowanych w obrocie publicznym powinno być ułatwione.</i></li> <li>• <i>Ramy ładu korporacyjnego powinny być uzupełnione skutecznymi ramami postępowania upadłościowego oraz efektywnym egzekwowaniem praw wierzycieli.</i></li> </ul>

Źródło: na podstawie (G20/OECD (2023)).



Struktura *Zasad* z 2023 r. w porównaniu z ich brzmieniem z 2015 roku uległa zmianie. Zmieniły się także sformułowania niektórych wytycznych i – podane w tekście *Zasad ładu korporacyjnego G20/OECD (2023)* – szczegółowe rekomendacje, co do sposobu ich stosowania. Łatwo można dostrzec, że silny nacisk położony został na kwestie zarządzania ryzykiem i zrównoważony rozwój, a więc sprawy kluczowe z podmiotowego punktu widzenia.

W tym miejscu, dla podtrzymania uwypuklenia globalnej roli *Zasad ładu korporacyjnego G20/OECD (2023)* w promowaniu dobrych praktyk w tym zakresie, należy jeszcze podać za objaśnieniami zawartymi w tym dokumencie (*notabene* analogicznymi także w każdej z poprzednich wersji *Zasad*), że (*OECD*, 2023, s. 6): „*Zasady nie mają charakteru wiążącego i nie mają na celu przedstawienia szczegółowych zaleceń dla ustawodawstwa krajowego oraz nie zastępują krajowego prawa i regulacji ani nie powinny być uważane za nadrzędne. Starają się raczej określić cele i zaproponować różne środki ich osiągnięcia, zazwyczaj obejmujące elementy ustawodawstwa, regulacji, zasad umieszczania na giełdzie, ustaleń samoregulacyjnych, zobowiązań umownych, dobrowolnych zobowiązań i praktyk biznesowych. Wdrożenie Zasad w danej jurysdykcji będzie zależać od krajowego kontekstu prawnego i regulacyjnego. Zasady mają na celu zapewnienie solidnego, ale elastycznego punktu odniesienia dla decydentów i uczestników rynku, umożliwiającego opracowanie własnych ram ładu korporacyjnego. Aby zachować konkurencyjność w zmieniającym się świecie, korporacje muszą wprowadzać innowacje i dostosowywać swoje praktyki ładu korporacyjnego, aby sprostać nowym wymaganiom i wykorzystać nowe możliwości. Biorąc pod uwagę koszty i korzyści regulacji, na rządach spoczywa istotna odpowiedzialność za kształtowanie skutecznych ram regulacyjnych zapewniających wystarczającą elastyczność, aby umożliwić rynkom skuteczne funkcjonowanie i reagowanie na nowe oczekiwania akcjonariuszy i interesariuszy.*”

#### **4. Znaczenie ładu korporacyjnego w aspekcie raportowania zrównoważonego rozwoju**

Śledząc wydarzenia i inicjatywy podejmowane w skali globalnej i odnoszące się do kwestii ładu korporacyjnego, wpleczonego w raportowanie zrównoważonego rozwoju, trudno nie odnieść wrażenia, iż używane w tym kontekście *G-Governance* (ład korporacyjny) należy utożsamiać z operacjonalizacją idei kryjących się pod hasłami *E-Environmental* (ekologia) i *S-Social* (społeczna odpowiedzialność). To prowadzi do dalszej obserwacji, iż standaryzowanie wysiłków zarządczych i działań z obszaru ładu korporacyjnego odnoszących się do *E-Environmental* i *S-Social* jest kwestią złożoną, ze względu chociażby na to, iż sposób działania może być zróżnicowany w praktyce różnych podmiotów, nawet jeśli operacjonalizacja ta ma następować w pewnych – zakreślonych prawem – ramach. To oznacza trudność

w standaryzowaniu sposobu funkcjonowania ładu korporacyjnego. Jednocześnie jednak skłania interesariuszy podmiotów do zgłaszania potrzeby transparentnego przedstawiania informacji na temat prowadzenia biznesu, z poszanowaniem zasad należytego gospodarowania i zarządzania majątkiem nie własnym, a które to zarządzanie powinno następować zgodnie z kanonami wynikającymi z uczciwości wobec nie tylko właścicieli tegoż majątku, ale także innych grup interesariuszy. Upowszechnione wytyczne odnośnie do transparentnego informowania o ładzie korporacyjnym organizacji gospodarczej mogą więc być, w szczególności wobec faktu silnie narastającej niepewności, cenną wskazówką w ocenie dokonań i potencjału danej organizacji.

Różne instytucje międzynarodowe podejmują wysiłek związany z wypracowaniem właściwych wytycznych sprawozdawczych. Jest on tym większy, że próby standaryzacji następują z przesłaniem stworzenia wytycznych albo o zasięgu globalnym, albo w skali mniejszej, ale i tak wielopaństwowej<sup>5</sup>. Nie dziwi więc fakt, że

---

<sup>5</sup> Pierwszy obszar zmian i możliwości ważnych dla sprawozdawczości organizacji gospodarczych wiąże się z faktem ogłoszenia w dniu 3 listopada 2021 r. powołania przez Fundację Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (*International Financial Reporting Standards – IFRS Foundation*) Międzynarodowej Rady ds. Standaryzacji w obszarze Zrównoważonego Rozwoju (*International Sustainability Standards Board – ISSB*) (*Sustainability*, [www.](http://www.issb.org)), co miało miejsce w Glasgow, w trakcie konferencji klimatycznej ONZ, *Conference of the Parties – COP26*. (*COP26* (ang. *conference of the parties*) oznacza „konferencję stron” konwencji ONZ w sprawie zmian klimatu, która miała miejsce między 31 października a 13 listopada 2021 r. w Glasgow. Na spotkaniu strony dokonały przeglądu swoich zobowiązań w ramach realizacji celu jakim jest utrzymanie wzrostu średniej temperatury na świecie znacznie poniżej 2°C w stosunku do poziomu sprzed epoki przemysłowej oraz kontynuowanie działań na rzecz ograniczenia wzrostu temperatury do 1,5°C.) Deklaracja opracowana przez ISSB globalnie jednolitego podejścia do raportowania czynników ESG, złożona przez Erkki Liikanena, szefa IFRS Foundation, oceniana jest jako efekt COP26, z którym można wiązać nadzieję na uporządkowanie różnorodności podejść powszechnie występujących w świecie i niesprzyjających porównywalności. Patrz: (*W jaki sposób*, [www.](http://www.issb.org)). W ślad za tą deklaracją idzie ogłoszony 3 listopada 2021 r. zamiar przyłączenia przez *IFRS Foundation* najbardziej znanych ośrodków tworzenia metodyk i wytycznych dotyczących raportowania ESG: *Climate Disclosure Standards Board – CDSB*, która jest inicjatywą *Carbon Disclosure Project – CDP* oraz *Value Reporting Foundation – VRF*. Patrz: (*IFRS Foundation announces*, [www.](http://www.issb.org)). *Carbon Disclosure Project – CDP* jest organizacją charytatywną typu non-profit, która zarządza globalnym systemem ujawniania informacji dla inwestorów, firm, miast, stanów i regionów w celu zarządzania ich wpływem na środowisko. Gospodarka światowa postrzega *CDP* jako złoty standard raportowania środowiskowego z najbogatszym i najbardziej wszechstronnym zbiorem danych dotyczących działań korporacyjnych i miejskich. Patrz: (*Who we are*, [www.](http://www.cdp.net)). *Value Reporting Foundation – VRF* to globalna organizacja non-profit, która oferuje kompleksowy zestaw zasobów zaprojektowanych,

proces uzgodnień rozwiązań standardowych wymaga zachowania jednocześnie stosownych politycznie, a jakościowo i merytorycznie zasadnych procedur<sup>6</sup>. Praktyka biznesowa natomiast – radząc sobie z niepewnością i bieżącą sytuacją gospodarczą w swoim obszarze – musi być przygotowana do wypełniania obowiązku, którego ramy powstają na wielu płaszczyznach, stając się prawdziwie trudnym

---

aby pomóc firmom i inwestorom w rozwijaniu wspólnego rozumienia wartości przedsiębiorstwa – w jaki sposób jest ona tworzona, zachowywana i tracona. *Value Reporting Foundation* jest wynikiem połączenia sił: Międzynarodowej Rady Sprawozdawczości Zintegrowanej (*the International Integrated Reporting Council-IIRC*) i Rady Standardów Rachunkowości Zrównoważonego Rozwoju (*the Sustainability Accounting Standards Board – SASB*). Patrząc: (*The Value*, www). W tym miejscu autorka wyraża duże zadowolenie, że w globalnej polityce rachunkowości znaleziono wolę współpracy w kierunku wypracowania jednego modelu raportowania niefinansowego, w miejsce wielu różnorodnych. Kwestię złożoności, wielości wytycznych, kosztów z tym związanych, nieporównywalności i generalnie potrzebę uporządkowania bałaganu w zakresie raportowania niefinansowego podnosiła już w roku 2016 (Hejduk, Karmańska, 2016) a następnie w 2019 (Hejduk, Karmańska, 2019).

<sup>6</sup> Perspektywa wypracowania jednolitego standardu raportowania ESG staje się realna i zapowiada się obiecująco, również dlatego, że *ISSB* może bazować na efektach dotychczasowej współpracy *IFRS Foundation* z takimi instytucjami, jak *the Global Reporting Initiative – GRI* oraz *the Task Force on Climate-related Financial Disclosures – TCFD*. Efekty tej współpracy znalazły wyraz w bezcennym, wspólnym, ustalaniu (w 2021 r.), w jaki sposób kluczowe metodyki stosowane przez liderów ESG łączą się ze sobą. Dla pełnego obrazu warto dodać tu, iż oprócz przedstawicieli świata raportowania finansowego i pozafinansowego, do współpracy w tym zakresie zaangażowała się również Międzynarodowa Organizacja Komisji Papierów Wartościowych (*International Organization of Securities Commissions – IOSCO*), która w implementowaniu wypracowanych standardów (w świecie i w UE) może odegrać ważną rolę. Podstawy dla stworzenia spójnego, kompleksowego systemu sprawozdawczości z zakresu zrównoważonego rozwoju zostały wypracowane w 2021 r. przez wiodące organizacje zajmujące się raportowaniem zrównoważonego rozwoju (*Climate Disclosure Standards Board – CDSB – inicjatywa Carbon Disclosure Project – CDP*, *Global Reporting Initiative – GRI*, *International Integrated Reporting Council – IIRC* oraz *Sustainability Accounting Standards Board – SASB*). Patrząc: (*Dlaczego ESG?*, www.). *GRI* jest niezależną organizacją międzynarodową, która od 1997 roku jest pionierem w raportowaniu zrównoważonego rozwoju. Wskaźniki *GRI* stanowią międzynarodowy wzorzec raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu dla firm. Patrząc: (*The global leader*, www.). *The Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)* to grupa zadaniowa ds. ujawniania informacji finansowych związanych z klimatem powołana przez Radę Stabilności Finansowej (*the Financial Stability Board*) w celu poprawy i zwiększenia sprawozdawczości w zakresie informacji finansowych związanych z klimatem. Patrząc: (*Task Force*, www.).

wyzwaniem dla rachunkowości i sprawozdawczości, wobec którego ład korporacyjny nie może pozostać obojętnym (*Exposure Draft*, 2022).

Ocena zgodności działania podmiotów z imperatywem zrównoważonego rozwoju i jego raportowania (ESG) ma poważne konsekwencje, wpływa bowiem na wartość rynkową spółki, na jej postrzeganie przez różne grupy interesariuszy, wśród których są inwestorzy i wierzyciele, kontrahenci i klienci. Decydując się na inwestowanie w spółkę, na zawieranie kontraktów handlowych, czy też udostępnienie źródła finansowania, interesariusze ci oceniają charakterystyki niefinansowe łącznie ze wskaźnikami finansowymi. W tej ocenie jest ważne, w jaki sposób jednostka odnosi się do wpływu zmian klimatycznych na jej działalność i jej działalności na środowisko naturalne, jakie kroki podejmuje w celu poprawy warunków pracy dla pracowników oraz czy zarząd funkcjonujący w określonym modelu przywództwa jest faktycznie skuteczny. To sprawia, iż myślenie przez pryzmat zrównoważonego rozwoju staje się integralną częścią każdego procesu realizowanego w organizacji. Rozliczalność każdego z nich jest tu ważna i zależy od praktyk w zakresie ładu korporacyjnego.

Na tym tle można skonstatować, iż organizacja ładu korporacyjnego służy rozwiązaniu problemu określanego przez teorię agencji jako kształtowanie relacji pomiędzy podmiotami, które mają różne interesy: właścicielami firmy (pryncypałem) a kierownictwem wynajętym do zarządzania ich własnością (agentami). Dziś imperatyw zrównoważonego rozwoju sprawia, że właściciele – świadomi konieczności łączenia swoich celów finansowych z kwestiami środowiskowymi i społecznymi – tego samego oczekują od osób zarządzających jednostką. Zmiany w optyce inwestowania w kierunku inwestowania społecznie odpowiedzialnego prowadzą do tego, iż – w przypadkach wielu jednostek – dotychczasowy ład korporacyjny może wymagać rewizji i doskonalenia w powyższym duchu. Działania w tym kierunku można więc skoncentrować na dwóch polach: *praktykach ładu korporacyjnego odnoszących się do zarządu* i *praktykach ładu korporacyjnego odnoszących się do akcjonariuszy (szerzej: inwestorów)* (Glen i in., 2023, s. 326).

W zakresie *ładu korporacyjnego odnoszącego się do zarządu* szczególnie uwypuklić należy trzy kwestie. Pierwsza z nich wiąże się z zapewnieniem skuteczności nadzorowania działań zarządu, co wymaga, aby skład rady nadzorczej lub rady dyrektorów obejmował osoby wykwalifikowane, niezależne, dobrze poinformowane, różnorodne, zaangażowane, wyrażające jednoznacznie postawę niedopuszczania do ingerowania w funkcje monitorujące i nadzorcze. Druga odnosi się do organizacji pracy nadzorczej, która może być wspomagana przez specjalne komitety, wyodrębniane zagadnieniowo dla nadzorowania szczególnie ważnych obszarów działalności jednostki. Wówczas komitety te stają się integralną częścią ładu korporacyjnego jednostki. Trzecia z kolei dotyczy wynagradzania zarządu jednostki, które może być powiązane z interesami właścicieli jednostki w drodze stosowania

zachęt np. typu „wynagrodzenie za wyniki”. Z kolei, w zakresie *ładu korporacyjnego odnoszącego się do akcjonariuszy (inwestorów)* uwaga koncentruje się przede wszystkim na dwóch praktykach: dotyczących wykonywania przez akcjonariuszy posiadanych praw do głosu oraz zapewniania akcjonariuszom możliwości komunikowania się i współpracy z radą nadzorczą lub radą dyrektorów.

Powyższy, syntetycznie tu nakreślony, obraz ładu korporacyjnego pokazuje go jako obszar potencjalnego ryzyka, które może wynikać z niewłaściwego kształtowania relacji zarządczych i zarządczo-właścicielskich. Ład korporacyjny, ignorujący przesłanki „E” i „S”, może prowadzić nie tylko do utraty reputacji, czy innego znacznego ryzyka gospodarczego. Może przyczynić się nawet do bankructwa organizacji gospodarczej. Dlatego też – w ramach standardów raportowania zrównoważonego rozwoju – ład korporacyjny stanowić powinien języczek u wagi. Solidny ład korporacyjny jest bowiem ważnym przekazem informacyjnym, warunkiem wstępnym dla skutecznego wdrażania polityk, projektów i wykorzystywania środków mających na celu sprostanie wyzwaniom środowiskowym i społecznym.

W tym miejscu nie podejmuje się oceny dotychczasowych praktyk w funkcjonowaniu ładu korporacyjnego w naszym kraju<sup>7</sup>, nie odnosi się także do praktyk

---

<sup>7</sup> Dobre wyobrażenie nt. praktyk w obszarze ładu korporacyjnego w Polsce dają wyniki badania ankietowego przeprowadzonego we wrześniu 2020 r. przez CFA Society Poland, Patrz: ([Ład korporacyjny](#), www). Jego celem było m.in. poznanie opinii finansistów na temat ładu korporacyjnego oraz stanu wiedzy na jego temat w Polsce.

I tak:

- 1) ład korporacyjny jest jednym z kluczowych czynników, który w dłuższym okresie stanowić będzie o reputacji spółek, a w konsekwencji o ich atrakcyjności inwestycyjnej;
- 2) przeważa pogląd, że stopień przestrzegania zasad ładu korporacyjnego wśród spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych jest niski;
- 3) zdaniem większości respondentów wielkość spółki nie ma wpływu na przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego, a ważniejsze jest podejście głównego akcjonariusza;
- 4) w Polsce przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego wiąże się przede wszystkim ze sposobem zarządzania i kontrolowania spółek w oparciu o statut, regulaminy i procedury, ale wskazuje się także na to, że ład korporacyjny utożsamiany jest ze sposobem, w jaki zarządy traktują akcjonariuszy, w szczególności mniejszościowych;
- 5) inwestorzy, za najważniejsze elementy ładu korporacyjnego uważają jakość sprawozdania finansowego, sprawozdania zarządu i podejścia spółki do akcjonariuszy mniejszościowych;
- 6) ważny jest skład rad nadzorczych; nie powinno być tak, że osoby nominowane do rady przez głównego akcjonariusza reprezentują przede wszystkim jego optykę, a nie interes wszystkich akcjonariuszy; w spółkach potrzebni są niezależni członkowie rad nadzorczych; najważniejszym czynnikiem warunkującym ich niezależność jest brak dającego się racjonalnie zidentyfikować konfliktu interesu;

w innych krajach europejskich. Czyni się to z powodu, iż w krajobrazie przepisów prawa UE odnoszącego się do raportowania zrównoważonego rozwoju nastąpiły właśnie bezprecedensowe zmiany, na efekty których trzeba nieco poczekać. (W grudniu 2022 r. przyjęta została tzw. Dyrektywa CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), tj. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Dz.U. L 322/15). Ponadto, 31 lipca 2023 r. Komisja Europejska wydała rozporządzenie delegowane wprowadzające pierwszy zestaw dwunastu standardów raportowania zrównoważonego rozwoju (*ESRS – The European Sustainability Reporting Standards*)<sup>8</sup>.

- 
- 7) inwestorzy w Polsce mają ograniczone zaufanie do prawdziwości deklaracji spółek, że stosują one zasady ładu korporacyjnego; podkreślają potrzebę położenia nacisku na kwestię ładu korporacyjnego w swoich decyzjach inwestycyjnych, ponieważ to stałoby się ważniejsze także dla zarządów spółek;
- 8) oświadczenie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego może stanowić wartościowe źródło informacji dla uczestników rynku kapitałowego i osób chcących uwzględnić „czynnik G” w swoich decyzjach inwestycyjnych, tylko wówczas, gdy komunikuje rzetelnie status quo; stąd potrzeba zewnętrznej weryfikacji treści oświadczeń, przesądzenia, kto powinien realizować to zadanie: biegły, KNF, organizator obrotu czy może inny podmiot – każda z tych możliwości ma swoje zalety i wady.
- <sup>8</sup> W dniu 31 lipca 2023 r. Komisja Europejska przyjęła rozporządzenie delegowane przyjmujące Europejskie Standardy Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju. Jest to zestaw 12 uniwersalnych standardów, na który składają się: 2 standardy przekrojowe – ESRS 1 *Wymogi ogólne* oraz ESRS 2 *Ogólne ujawnianie informacji*, oraz 10 standardów tematycznych obejmujących: 5 standardów dotyczących kwestii środowiskowych (ESRS E1 *Zmiana klimatu*, ESRS E2 *Zanieczyszczenie*, ESRS E3 *Woda i zasoby morskie*, ESRS E4 *Różnorodność biologiczna i ekosystemy*, ESRS E5 *Wykorzystanie zasobów oraz gospodarka o obiegu zamkniętym*), 4 standardy dotyczące kwestii społecznych (ESRS S1 *Właśni pracownicy*, ESRS S2 *Pracownicy w łańcuchu wartości*, ESRS S3 *Dotknięte społeczności*, ESRS S4 *Konsumenci i użytkownicy końcowi*) oraz 1 standard dotyczący kwestii zarządczych – ESRS G1 *Prowadzenie działalności gospodarczej*. Standardy te zostaną zastosowane przez pierwszą grupę jednostek (największe jednostki zainteresowania publicznego obecnie raportujące informacje niefinansowe) już do sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju za 2024 r. (Patrz: *Rozporządzenie delegowane Komisji (UE)*, (2023)).

Przy tej okoliczności, Mairead McGuinness, komisarz ds. usług finansowych, stabilności finansowej i unii rynków kapitałowych, powiedziała: „Standardy, które dziś przyjęliśmy, są ambitne i stanowią ważne narzędzie leżące u podstaw unijnego programu zrównoważonego finansowania. Zapewniają one właściwą równowagę między ograniczeniem obciążeń dla przedsiębiorstw składających sprawozdania,

W tym miejscu zauważyć można zbieżność tych wydarzeń z opublikowaniem – przedstawionych wcześniej – *Zasad ładu korporacyjnego G20/OECD (2023)*. W ten sposób z jednej strony mamy do czynienia z wytycznymi, jak ład korporacyjny zapewniać, a z drugiej – w jaki sposób przedstawiać sprawozdawczą informację na jego temat. Można więc uznać, iż obydwa źródła wiedzy (wytyczne działania OECD i standardy raportowania w UE) są w pewnym sensie komplementarne, uzupełniające się i ich konfrontacja może być poznawcza w kilku aspektach, tym bardziej, że brzmienie tych dokumentów osadzone jest na podobnym fundamencie, wynikającym z przesłanek i zasad zrównoważonego rozwoju.

## **5. Konfrontacja wytycznych organizacyjnych z wytycznymi sprawozdawczymi w obszarze ładu korporacyjnego**

Mając na uwadze fakt, iż obowiązkowe – dla określonych jednostek – raportowanie ładu korporacyjnego następować będzie według standardu *ESRS G1 Business conduct (ESRS G1 Prowadzenie działalności gospodarczej)*, konieczne jest skoncentrowanie się na zagadnieniach silnie odnoszących się do praktyki zarządzania jednostką. Lista pytań, która daje wyobrażenie o tym, co należy przedstawiać w informacji na temat ładu korporacyjnego danej organizacji gospodarczej przedstawia się jak niżej. Znaczenie wyspecyfikowania tych kwestii w strukturze przywołanego standardu postrzegać należy nierozzerwalnie jednocześnie: *z perspektywy interesariusza*

---

*a jednocześnie umożliwiają im wykazanie wysiłków podejmowanych w celu realizacji programu zielonego ładu, a tym samym dostęp do zrównoważonego finansowania*". Por.: *(The Commission adopts, www)*. Warto tu podać, iż standardy te obejmują pełen zakres kwestii środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego, oraz uwzględniają również dyskusje z Międzynarodową Radą Standardów Zrównoważonego Rozwoju (ISSB) i Globalną Inicjatywą Sprawozdawczą (GRI) w celu zapewnienia bardzo wysokiego stopnia interoperacyjności między standardami UE i globalnymi oraz zapobiegania niepotrzebnemu podwójnemu raportowaniu przez firmy *(The Commission adopts, www)*. W samym EFRAG fakt przyjęcia przez Komisję Europejską powyższych standardów uznaje się za kamień milowy w zakresie odpowiedniego i porównywalnego raportowania zrównoważonego rozwoju i „zakończenie misji”. Zwieńcza on trwający od września 2020 roku proces opracowywania stosownych projektów (kwiecień 2022, listopad 2022). Patrick de Cambourg, przewodniczący EFRAG SRB (European Financial Reporting Advisory Group.Sustainability Reporting Board), tenże fakt skomentował: „*Dzięki CSRD, a teraz Aktu Delegowanego w sprawie niezależnych od sektora Europejskich Standardów Raportowania Zrównoważonego Rozwoju [ESRS European Sustainability Reporting Standards – przyp. A.K.], cieszymy się, że możemy potwierdzić tak krytyczny krok w kierunku osiągnięcia celu, jakim jest umieszczenie sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju na równi ze sprawozdawczością finansową. (...) Teraz dołożymy wszelkich starań, aby ułatwić wdrożenie i sprawić, by ESRS odniósł sukces.*” Por.: *(EFRAG welcomes, www)*.

zewnątrznego oraz z perspektywy zarządczej. Standard wskazuje bowiem szczególnie wrażliwe obszary decyzji i działań zarządu jednostki, które – jako jedne z kryteriów społecznie odpowiedzialnego inwestowania – będą mieć duże znaczenie dla oceny dokonań przedsiębiorstwa i z tego powodu silnie wpisują się w ład korporacyjny, czyli porządek, ład zarządczy w jednostce (tabela 2.).

**Tabela 2.** Specyfikacja zagadnień z obszaru ładu korporacyjnego będących przedmiotem raportowania

<p style="text-align: center;">(G1)</p> <p style="text-align: center;"><b>KULTURA ORGANIZACYJNA JEDNOSTKI</b></p> <p>Jednostka ujawnia informacje dotyczące swoich polityk w odniesieniu do prowadzenia działalności gospodarczej oraz sposób, w jaki promuje swoją kulturę korporacyjną.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>W jaki sposób organy administrujące, zarządzające i nadzorcze jednostki są zaangażowane w kształtowanie, monitorowanie, promowanie i ocenę jej kultury?</i></li> <li>• <i>Czy jednostka jest zdolna do łagodzenia negatywnych skutków i wzmacniania skutków pozytywnych związanych z prowadzeniem działalności?</i></li> <li>• <i>Czy jednostka monitoruje ryzyka z tym związane i w jaki sposób nimi zarządza?</i></li> <li>• <i>Czy w jednostce funkcjonują mechanizmy identyfikowania, zgłaszania i badania wątpliwości dotyczących zachowania niezgodnego z prawem lub zachowania sprzecznego z kodeksem postępowania lub podobnymi dokumentami?</i></li> <li>• <i>Czy jednostka posiada już politykę przeciwdziałania korupcji lub przekupstwu, a jeśli nie, to w jakim trybie planuje ją wdrożyć?</i></li> <li>• <i>W jaki sposób następuje w jednostce zgłaszanie nieprawidłowości, w tym ochrona sygnalistów oraz tych pracowników, którzy odmawiają postępowania nieetycznego? Jak jednostka działa w kierunku niedopuszczania do działań odwetowych wobec tych osób?</i></li> <li>• <i>Czy jednostka – jeśli uzasadnia to jej przypadek – posiada politykę dotyczącą dobrostanu zwierząt?</i></li> <li>• <i>Jaka jest strategia jednostki w odniesieniu do działalności szkoleniowej w ramach jednostki?</i></li> <li>• <i>Czy w jednostce identyfikuje się funkcje, procesy, które są narażone najbardziej na korupcję/lapówkarstwo?</i></li> </ul>
---	--



<p>(G2)</p> <p>ZARZĄDZANIE STOSUNKAMI Z DOSTAWCAMI</p> <p>Jednostka przekazuje informacje na temat zarządzania stosunkami z dostawcami i ich oddziaływań na łańcuchach dostaw.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jak przedstawia się strategia działania jednostki. w odniesieniu do relacji z dostawcami, w szczególności w kontekście ryzyka związanego z łańcuchem dostaw i ogólnie ze zrównoważonym rozwojem?</i></li> <li>• <i>Czy o w jaki sposób jednostka uwzględnia kryteria społeczne i środowiskowe przy wyborze partnerów handlowych?</i></li> <li>• <i>W jaki sposób jednostka wspiera swoich kluczowych (ważnych) partnerów biznesowych w celu wzmacniania ich działań w obszarze środowiskowym i społecznym?</i></li> </ul>
<p>(G3)</p> <p>ZAPOBIEGANIE KORUPCJI I PRZEKUPSTWU ORAZ ICH WYKRYWANIE</p> <p>Jednostka przekazuje informacje o swoim systemie zapobiegania zarzutom lub incydentom związanym z korupcją lub przekupstwem, ich wykrywania, badania oraz reagowania na nie, w tym o szkoleniach dotyczących tych kwestii.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Czy jednostka posiada obowiązujące procedury zapobiegania, wykrywania i reagowania na zarzuty lub przypadki korupcji / łapówkarstwa?</i></li> <li>• <i>Czy prowadzący dochodzenie lub komisja dochodzeniowa są rzeczywiście niezależni, niezaangażowani w prowadzone sprawy?</i></li> <li>• <i>Czy klarowny jest proces zgłaszania przypadków korupcji, przestępstwa organom administrującym, zarządzającym i nadzorczym?</i></li> <li>• <i>W jaki sposób jednostka przekazuje stosowne zasady osobom, dla których są one istotne, aby zapewnić dostępność polityki i zrozumienie jej konsekwencji?</i></li> <li>• <i>Czy jednostka podejmuje szkolenia (o jakim charakterze i szczegółowości programowej) w zakresie przeciwdziałania korupcji / łapówkarstwu?</i></li> <li>• <i>Do kogo są one adresowane?</i></li> </ul>
<p>(G4)</p> <p>INCYDENTY ZWIĄZANE Z KORUPCJĄ LUB PRZEKUPSTWEM</p> <p>Jednostka przekazuje informacje na temat incydentów związanych z korupcją lub</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Czy i w jaki sposób jednostka zapewnia przejrzystość w zakresie ujawniania informacji o potwierdzonych incydentach korupcji lub przekupstwa?</i></li> <li>• <i>Czy komunikuje ich liczbę i charakter?</i></li> <li>• <i>Czy podaje informację o wyrokach skazujących, wysokości grzywnien za naruszenie przepisów antykorupcyjnych i anty łapówkarskich?</i></li> <li>• <i>Czy ujawnia szczegółowe informacje na temat publicznych spraw sądowych dotyczących korupcji lub przekupstwa uszczętych przeciwko jednostce i jej pracownikom oraz wyniki</i></li> </ul>

<p>przekupstwem w okresie sprawozdawczym.</p>	<p><i>takich spraw, o potwierdzonych incydentach, w których pracownicy zostali zwolnieni lub ukarani dyscyplinarnie za korupcję lub przekupstwo?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Czy informuje o potwierdzonych incydentach dotyczących umów z kontrahentami, które zostały rozwiązane lub nie zostały przedłużone z powodu naruszeń związanych z korupcją lub przekupstwem?</i></li> <li>• <i>W jaki sposób jednostka chroni osoby demaskujące korupcję lub przestępstwo (sygnalistów)?</i></li> </ul>
<p>(G5)</p> <p>WPLYW POLITYCZNY I DZIAŁALNOŚĆ LOBBINGOWA</p> <p>Jednostka przedstawia informacje na temat działalności i zobowiązań związanych z wywieraniem wpływu politycznego, w tym działalności lobbingowej związanej z jej istotnymi oddziaływaniami, ryzykiem i możliwościami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jakiego rodzaju działania jednostka podejmuje w tym obszarze?</i></li> <li>• <i>Jaki jest ich cel i koszty z nimi związane?</i></li> <li>• <i>Kto w organach administracyjnych, zarządzających i nadzorczych jest za nadzór nad tymi działaniami odpowiedzialny?</i></li> <li>• <i>Jakie jest finansowe i rzeczowe polityczne (bezpośrednie i pośrednie) zaangażowanie jednostki i kto oraz gdzie jest beneficjentem tegoż działania?</i></li> <li>• <i>Jakie zagadnienia (tematy) są przedmiotem lobbingu oraz jakie stanowisko jednostka prezentuje?</i></li> <li>• <i>Czy jednostka występuje w unijnym, bądź krajowym rejestrze służącym przejrzystości?</i></li> </ul>
<p>(G6)</p> <p>PRAKTYKI PŁATNICZE</p> <p>Jednostka przekazuje informacje na temat swoich praktyk płatniczych, zwłaszcza w odniesieniu do opóźnień w płatnościach na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jaką politykę płatniczą (umowne warunki i rzeczywiste realizacje) przyjmuje jednostka w odniesieniu do MŚP?</i></li> <li>• <i>Jak przedstawiają się standardowe warunki płatności jednostki (w dniach), w podziale na główne kategorie dostawców?</i></li> <li>• <i>Jak długi jest średni – rzeczywisty – okres (w dniach) kredytu kupieckiego?</i></li> <li>• <i>Jaka część płatności jednostki jest zgodna w praktyce ze standardowymi warunkami?</i></li> <li>• <i>Czy toczą się w jednostce postępowania sądowe dotyczące opóźnień w płatnościach?</i></li> </ul>

Źródło: na podstawie (Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) (2023), Załącznik 1, s. 271-280).

Konfrontując *Zasady ładu korporacyjnego G20/OECD (2023)* z powyższymi, obowiązującymi w UE wytycznymi odnośnie do jego raportowania można pokusić się o sformułowanie kilku obserwacji, a następnie rekomendacji dla organizacji gospodarczych, które już w nieodległej przyszłości powinny stawić im czoła i z tego powodu dokonywać oceny, czy też weryfikacji, obecnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. Formuluje się je jak niżej.

- 1) Obydwa źródła wytycznych silnie zakotwiczone są w idei zrównoważonego rozwoju.
- 2) Wytyczne OECD tworzą pogłębiony obraz cech dobrego ładu korporacyjnego, którego zapewnienie wymaga pierwszoplanowo działań i decyzji makroekonomicznych, w dużej mierze o charakterze prawnym i instytucjonalnym. Te bowiem determinują ramy zapewniania dobrego ładu korporacyjnego na poziomie mikroekonomicznym. Braki lub uchybienia w pierwszym aspekcie mogą skutkować wyłącznie negatywnie i przekładać się na fasadowość zrównoważonego rozwoju i działania organizacji gospodarczych. W państwach, które swoje gospodarki pragną podporządkowywać tejże idei jest to obszar odpowiedzialności organów stanowiących krajowe prawo gospodarcze i decydujących o porządku instytucjonalnym w zakresie dbania o bezpieczeństwo obrotu gospodarczego. (Wskazują na to przede wszystkim imperatywy z bloku I – III).
- 3) Z kolei, na odpowiedzialność w zakresie organizacji ładu korporacyjnego – adekwatnego do realizowania działalności gospodarczej w sposób zrównoważony – na poziomie mikroekonomicznym wskazują przede wszystkim imperatywy z bloku IV. i V. w wytycznych OECD. Jednoznacznie wypuklają one znaczenie w tymże łańdźcie profesjonalizmu systemu informacyjnego rachunkowości i odpowiedzialności audytorów zewnętrznych, zapewniających łącznie informację o wynikach finansowych i operacyjnych organizacji gospodarczej oraz informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem. Ponadto, dookreślają funkcję, kompetencje i odpowiedzialność rad nadzorczych w organizacjach gospodarczych.
- 4) Wytyczne OECD (w bloku VI.) zwracają uwagę na interesariuszy działalności gospodarczej i określają ich prawo do informacji i właściwego traktowania, co wiąże się z koniecznością zadbania o ład korporacyjny z uwzględnieniem specyfiki potrzeb różnych zewnętrznych grup interesariuszy i relacji z organizacją gospodarczą.

Standardy raportowania zrównoważonego rozwoju – co jest zrozumiałe – „konsumentują” przede wszystkim wytyczne OECD, przedstawione przede wszystkim w boku IV-VI. Można powiedzieć, że je operacjonalizują, dzięki czemu organizacja gospodarcza jest uwrażliwiana na kwestie ważne dla prowadzenia działalności w duchu dążenia do zrównoważonego rozwoju. Koncepcja UE standaryzowania gamy uszczegółowionych

zagadnień ważnych dla prowadzenia działalności gospodarczej w sposób zrównoważony ma także walory edukacyjne. Organizacja dokonująca takiego raportowania może bowiem identyfikować ułomności swojego ładu korporacyjnego i podejmować kroki w kierunku jego doskonalenia.

## **6. Rekomendacje odnośnie do organizacji ładu korporacyjnego na poziomie mikroekonomicznym**

Mając powyższe na uwadze, można pokusić się o sformułowanie kilku rekomendacji, jako swoistego kierunkowskazu dla doskonalenia obszarów ładu korporacyjnego w organizacjach gospodarczych, których weryfikacja w tym historycznym momencie raportowania zrównoważonego rozwoju w UE – jest pierwszoplanowa i jednocześnie wydaje się możliwa w stosunkowo szybkim trybie.

### **Rekomendacja pierwsza**

Kluczowym czynnikiem z obszaru ładu korporacyjnego, decydującym o tym, czy firma będzie w stanie zarządzać ryzykiem środowiskowym i społecznym jest skład zarządu, rady nadzorczej lub rady dyrektorów. Zarząd jest odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem spółki, w tym ryzykiem środowiskowym i społecznym. Jeśli członkowie zarządu nie mają odpowiedniego doświadczenia i umiejętności, nie będą w stanie tym ryzykiem zarządzać. Jeśli zarząd i rada nadzorcza, czy też rada dyrektorów jednostki, nie podzielają obaw związanych z zagrożeniami środowiskowymi i społecznymi, ład korporacyjny nie będzie skuteczny w nadzorowaniu tych zagrożeń. Jeśli członkowie tych organów nie rozumieją w wystarczającym stopniu działalność firmy i jej narażenia na zagrożenia środowiskowe i społeczne, zarząd nie będzie w stanie skutecznie zarządzać tymi ryzykami. Jeżeli zarząd składa się z członków, którzy mają takie same, nieróżne pochodzenie, znaczenie zagrożeń środowiskowych i społecznych może być wręcz przeoczone lub niedocone. A jeśli członkowie rady nadzorczej lub rady dyrektorów (w szczególności inni, niż członkowie zarządu) będą niewystarczająco dużo czasu poświęcać na nadzorcze obowiązki, skuteczne zarządzanie ryzykiem środowiskowym i społecznym będzie stało pod znakiem zapytania.

### **Rekomendacja druga**

Ważną rolę w zarządzaniu ryzykiem środowiskowym i społecznym odrywać mogą specjalnie powoływane komitety, którym mogą zostać przekazane zadania związane z nadzorem niektórych aspektów w wybranych obszarach ryzyka, niezależnie od faktu,

że za nadzór nad kompleksową ekspozycją spółki na ryzyko odpowiedzialny jest cały zarząd. W kontekście ESG kluczowa jest więc decyzja z obszaru ładu korporacyjnego: czy kwestie związane z ryzykiem środowiskowym i społecznym powierzyć wyspecjalizowanej komisji już istniejącej, czy też powołana powinna być komisja kolejna. Ta decyzja silnie dotyczy ładu korporacyjnego i finalnie wpłynie na zdolność zarządu do zarządzania ryzykiem środowiskowym i społecznym.

### Rekomendacja trzecia

Aby skutecznie przeciwdziałać zagrożeniom środowiskowym i społecznym, musi być także podjęta kwestia wynagrodzeń dla kadry kierowniczej, które zapewniłyby odpowiednie zachęty do zwiększania wartości dla akcjonariuszy przy jednoczesnym nadawaniu priorytetu sprawom dotyczącym zagrożeń środowiskowych i społecznych. W gestii ładu korporacyjnego jest więc promowanie takich praktyk zarządczych, w których eksponowana jest odpowiedzialność zarządu za zapewnienie skutecznego zarządzania ryzykiem środowiskowym i społecznym. Zarządzanie tym ryzykiem wydaje się tym skuteczniejsze, im wyraźniej jest określona perspektywa odwołania zarządu w przypadku nie spełnienia tych oczekiwań akcjonariuszy.

### Rekomendacja czwarta

Duże znaczenie dla działania jednostki w duchu zrównoważonego rozwoju ma fakt, iż coraz więcej inwestorów instytucjonalnych uznaje znaczenie raportowania ESG i wspiera propozycje akcjonariuszy uwrażliwionych środowiskowo i społecznie. Aby zarządy nie ignorowały takich propozycji, które otrzymują poparcie większości właścicieli jednostki, potrzebne jest wpisanie w praktykę ładu korporacyjnego zasad postępowania zarządu, które określać będą tryb rozważania takich spraw oraz sposób, w jaki zarząd poinformuje swoich inwestorów o działaniach z nimi związanych.

### Rekomendacja piąta

Prezentacja organizacji ładu korporacyjnego jednostki w ramach sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju (stosownie do standardów UE) nie może być jedynie narzędziem legitymizowania praktyki tegoż ładu, która może być daleka od doskonałej. Brak etyki w tym zakresie oznacza z gruntu naganną fasadowość. Jej ujawnienie przynieść może konsekwencje dotkliwe zarówno wizerunkowo, jak i finansowo. W interesie zarządu jednostki jest więc żywe zainteresowanie wprowadzaniem dobrych praktyk w obszarze ładu korporacyjnego, nawet jeśli byłyby one dla tego zarządu wymagające i dyscyplinujące oceny podejmowanych projektów w aspekcie ich środowiskowego i społecznego oddziaływania.

## Rekomendacja szósta

Wprowadzenie obowiązku raportowania zrównoważonego rozwoju, które powinno następować według określonych standardów, zwraca uwagę na organizację wewnętrznego systemu informacyjnego w podmiotach objętych tym obowiązkiem, na sposób jego funkcjonowania, jakość tworzonej informacji oraz koszty z tym związane. Te ostatnie są szczególnie istotne w sytuacji, gdy są one powodowane duplikowaniem pracy, nadmiarowością informacji lub brakiem spójności pomiędzy informacjami tworzonymi w różnych modułach tegoż systemu. W konsekwencji, oprócz powstawania kosztów niedodających wartości, może to prowadzić również do niższej wiarygodności zarówno raportowania zewnętrznego jak i wewnętrznego. Problem nabrzmiewa w sytuacji, gdy informacje cyrkulujące w podmiocie służyć mogą jednocześnie raportowaniu zewnętrznemu standaryzowanemu (ESG) oraz wykorzystywane mogą być w raportowaniu wewnętrznym, realizowanemu adekwatnie do różnorodnych potrzeb interesariuszy wewnętrznych. Dobrym przykładem takiej sytuacji są kwestie związane z obowiązkiem ujawniania czynników ryzyka w konwencji sprawozdawczości zewnętrznej i rozpoznawania ryzyka dla celów wewnętrznego systemu zarządzania ryzykiem.

Raportowanie ESG wiąże się z gromadzeniem i przetwarzaniem oraz z utrzymaniem, specjalnie w tym celu, zbiorów danych operacyjnych i innych oraz tworzenia opisów narracyjnych, których prawdziwość powinna znaleźć odzwierciedlenie w praktyce jednostki. Nie ulega wątpliwości, że raportowanie to jest czynnikiem kosztotwórczym w jednostce i opiniotwórczym w jej otoczeniu, co jest ważne dla jej wyników finansowych. Ważne jest więc niepoddawanie w wątpliwość raportowanych informacji. Wymaganie ładu korporacyjnego w zakresie transparentności źródeł informacji odnoszących się do raportowania w obszarze „E” i „S” oraz wprowadzenia porządku w systemie informacyjnym jednostki jest więc uzasadnione. Dopuszczanie różnych źródeł informacji z obszaru „E” i „S”: innych dla wewnętrznych celów zarządczych i innych dla zewnętrznego raportowania ESG może bowiem prowadzić do braku spójności informacyjnej w danym obszarze, do rozbieżności w ocenach ryzyka, do manipulowania ocenami interesariuszy jednostki, w tym jej właścicieli. A poza wszystkim, może być uznane za przejaw niegospodarności zasobami jednostki.

Jasny przekaz w ładzie korporacyjnym, szczególnie obecnie, to jest w czasie implementowania obowiązku raportowania zrównoważonego rozwoju, co do jakości źródeł informacji z nim związanych jest szczególnie ważne. Antycypować on może wiele czynników ryzyka, których wystąpieniu skutecznie można zapobiec na etapie organizowania tegoż raportowania.

## Podsumowanie

Przedstawione powyżej dwa problemy: zasady ładu korporacyjnego formułowane przez OECD z intencją globalnego zasięgu oraz standaryzowanie w ramach UE informacji sprawozdawczej na jego temat, stanowią zagadnienia komplementarne. Naświetlenie tych kwestii w szczegółach nie jest w tym miejscu możliwe, niemniej jednak nawet ich syntetyczny przegląd pozwala zauważyć, jak szerokie jest spektrum obszarów, relacji i działań, które pokrywa hasło „ład korporacyjny”, a które wymagają w praktyce implementowania zinstytucjonalizowanego w skali makro-, a następnie – systemowego wdrożenia – w skali mikroekonomicznej.

W niniejszym tekście nie chodziło o zaprezentowanie akademickich systematyk definicji, czy też modeli ładu korporacyjnego, ani też o przekrojową i historyczną prezentację (różnych innych niż OECD) instytucji, które są lub były aktywne w obszarze tworzenia dla tegoż ładu wytycznych ramowych. Skoncentrowanie się na OECD nie było przypadkowe. Kraje OECD i kluczowi partnerzy tej organizacji reprezentują bowiem około 80% światowego handlu i inwestycji, a ponadto – wytyczne dotyczące ładu korporacyjnego mają znaczenie dla porządku gospodarczego także w naszym kraju, ponieważ Polska jest członkiem OECD.

Te zaledwie dwa fakty – zderzone z brzmieniem imperatywów ładu korporacyjnego – mają za zadanie wskazać na rolę i odpowiedzialność instytucji oraz różnych innych organizacji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo obrotu gospodarczego w poszczególnych jurysdykcjach krajów OECD. Uświadamiać mają również wagę przewyższania trudności implementacyjnych w tym obszarze. Z kolei problem raportowania informacji na temat ładu korporacyjnego w kanonach sprawozdawczych ESG, służył tu holistycznemu wskazaniu, jaka odpowiedzialność w zakresie ładu korporacyjnego leży po stronie organizacji gospodarczych.

W świetle powyższego, a w szczególności wobec faktu, że obydwa problemy są niezwykle aktualne (ze względu na ich wagę i fakt sankcjonowania w 2023 r. ważnych dla nich dokumentów), należy stwierdzić, że rzetelna ocena *status quo* ładu korporacyjnego w Polsce jest bezwzględnie konieczna, pilnie bowiem potrzebna jest naukowa diagnoza co do tego, które elementy krajowego systemu określające ramy tegoż ładu w skali makroekonomicznej wymagają doskonalenia. To jest kwestia pierwszoplanowa w tej skali. Wyraża się tu nadzieję, że pomocna w poradzeniu sobie z tą diagnozą może być weryfikacja krajowych rozwiązań w kontekście najnowszych wytycznych OECD, które w tym tekście zostały przywołane i zarysowane w aktualnej postaci. Z kolei w skali mikroekonomicznej pierwszoplanowa jest rewizja dotychczasowych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego w poszczególnych organizacjach gospodarczych. Tu również konieczne są diagnozy *status quo* ładu korporacyjnego. Ich ramy określa, jak swoisty benchmark, standard raportowania zrównoważonego rozwoju poświęcony prowadzeniu

działalności gospodarczej i w jego ramach ładu korporacyjnemu. I tu także wyraża się nadzieję, że przybliżenie tego problemu – w chwili bardzo historycznej z perspektywy rozwoju sprawozdawczości jednostek gospodarczych – oraz przedstawione w tekście rekomendacje okażą się użyteczne.

### Bibliografia

- Farooq SU, Ullah S., Kimani D., *The Relationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: Evidence from the USA*, Abasyn University Journal of Social Sciences, 2015, 8(2).
- Glen P., Cygler M., Dąbrowski M., Flig K., Jastrzębska E., Karmańska A., Lipski M., Lulewicz-Sas A., Ocicka B., Pietrzak M., Rogowski W., Stanek-Kowalczyk A., Ziółkowska M., *Zrównoważony rozwój a ESG – uwarunkowania, wyzwania, dobre praktyki*. [W:] *Raport SGH I Forum Ekonomicznego 2023*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2023, s. 312-349.
- Havel B., Lasák J., Pihera V., Štenglová I., *Czech Corporate Governance in the Light of its History and the Influence of the G20/OECD Corporate Governance Principles*, European Business Organization Law Review (2023) 24:167–200, <https://doi.org/10.1007/s40804-022-00253-3>.
- Hejduk I. Karmańska A., *Corporate Performance Reporting within Sustainability Concepts*. [w:] Proceedings of The Twenty-Eighth Asian-Pacific Conference on International Accounting Issues, Maui, Hawaii, U.S.A., 2016.
- Hejduk I. Karmańska A., *Corporate Performance Reporting within Sustainability Concepts: Hybrid Performance*. [w:] Hybridization in Network Management, [ed.]: A. Jabłoński, Series: Business Issues, Competition and Entrepreneurship, Nova Science Publishers, January 2019.
- Herdan A., Stuss M., Krasodomska J., *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2009.
- Ibrahim, H., & Zulkaffi, A. (2016). Corporate governance, HRM practices and organizational performance. *Socio-Economic Problems and the State*. 14 (1), 30-40.
- Iglesias, T. M. G., Silva. T. D., Jesuka, D., & Peixoto, F. M. (2022). *Reflections of corporate governance on pay-performance sensitivity: A new perspective*. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1–26. doi:10.1590/1678-6971/eRAMF220088.
- Murtaza S., Habib A., Khan A. Do ownership and board characteristics enhance firm performance? A corporate governance perspective. *J Public Affairs*. 2021;21:e2515. <https://doi.org/10.1002/pa.2515>.



Oana M., Timea M., *Corporate governance – key factor to enhance performance*, Knowledge Horizons – Economics, 2015, Volume 7, No. 4. P-ISSN: 2069-0932, E-ISSN: 2066-1061.

### Akty prawne i wytyczne

*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy*, (Dz. Urz. UE 2014, L 330/1).

*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju* (Dz.U. L 322/15).

*Exposure Draft ED/2022/S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*, 2022 IFRS Foundation, [www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf](http://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf) [dostęp: lipiec 2022].

*European Sustainability Reporting Standard* (project, November 2022) – ESRS G1 Business conduct, [www.efrag.org](http://www.efrag.org) [dostęp: styczeń 2023].

OECD (1999), *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264173705-en>, part one, [dostęp: lipiec 2022].

OECD (2004), *OECD Principles of Corporate Governance 2004*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264015999-en>, [dostęp: lipiec 2022].

OECD (2015), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en> [dostęp: lipiec 2022].

OECD (2021), *The Future of Corporate Governance in Capital Markets Following the COVID-19 Crisis, Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/efb2013c-en> [dostęp: lipiec 2022].

OECD (2021), *OECD Corporate Governance Factbook 2021*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/783b87df-en>, [www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm](http://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm) [dostęp: lipiec 2022].

OECD (2022), *OECD Secretary-General's Second Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors on the Review of the G20/OECD Principles of Corporate Governance*, Indonesia, July 2022, OECD, Paris, [www.oecd.org/corporate/oecd-secretary-general-report-G20-FMCBG-review-G20-OECD-principlescorporate-governance-2022.pdf](http://www.oecd.org/corporate/oecd-secretary-general-report-G20-FMCBG-review-G20-OECD-principlescorporate-governance-2022.pdf), [dostęp: lipiec 2022].

OECD (2023), *G20/OECD Principles of Corporate Governance (2023)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>, [dostęp: październik 2023].

*Review of the G20/OECD Principles of Corporate Governance* – OECD, [dostęp: październik 2023].

*Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) (2023)*, Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) .../... z dnia 31.7.2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, C(2023) 5303 final, Załącznik 1 – Europejskie Standardy Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (ESRS). Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju przyjęte – Ministerstwo Finansów – Portal Gov.pl ([www.gov.pl](http://www.gov.pl)) [dostęp: grudzień 2023].

### Inne źródła

*About the FSB*. [www.fsb.org](http://www.fsb.org) [dostęp: lipiec 2022].

*Climate Disclosure Standards Board*. [www.cdsb.net](http://www.cdsb.net) [dostęp: lipiec 2022]

*Dlaczego ESG? Dlaczego teraz? Kluczowy element odpornej strategii*, Sustainability Insights 4/2020, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/sustainability-insights/dlaczego-esg.html> [dostęp: lipiec, 2022].

EFRAG welcomes the adoption of the Delegated Act on the first set of European Sustainability Reporting Standards (ESRS) by the European Commission, <https://www.efrag.org>, [dostęp: listopad 2023].

IFRS Foundation announces International Sustainability Standards Board, consolidation with CDSB and VRF, and publication of prototype disclosure requirements, <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2021/11/ifrs-foundation-announces-issb-consolidation-with-cdsb-vrf-publication-of-prototypes/> [dostęp: lipiec, 2022].

*Ład korporacyjny istotny dla profesjonalistów*, <https://cfapoland.org/aktualnosci/211.lad-korporacyjny-istotny-dla-profesjonalistow.html/> [dostęp: listopad 2023].

*Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2023, Karpacz, 5–7 września 2023 r.*, Co zawiera Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2023 – FORUM EKONOMICZNE ([forum-ekonomiczne.pl](http://forum-ekonomiczne.pl)), [dostęp: listopad 2023].

*Reports on the Observance of Standards and Codes – ROSCs* [www.imf.org/en/Publications/rosc](http://www.imf.org/en/Publications/rosc) [dostęp: lipiec 2022].

*Sustainability Accounting Standards Board*. [www.sasb.org](http://www.sasb.org) [dostęp: lipiec 2022].

*The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards* (europa.eu) [dostęp: lipiec, 2022].

*The global leader for impact reporting*, <https://www.globalreporting.org/> [dostęp: lipiec, 2022].

*The Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*. <https://www.fsb-tcfd.org/> [dostęp: lipiec, 2022].

*Value Reporting Foundation (VRF)*. <https://www.valuereportingfoundation.org/about/> [dostęp: lipiec, 2022].

*W jaki sposób raportowanie może pomóc w walce ze zmianami klimatu? Znaczenie danych ESG i zmiany w zakresie obowiązkowych ujawnień spółek*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/artic-les/w-jaki-sposob-raportowanie-moze-pomoc-w-walce-ze-zmianami-klimatu.html> [dostęp: lipiec 2022].

*Who we are*, <https://www.cdp.net/en/info/about-us> [dostęp: lipiec, 2022].

