

Leszek Dubicki

Słabości nadzoru nad rachunkowością i finansami przedsiębiorstw

W trakcie każdego kryzysu nasilają się głosy wzywające do większej transparentności sprawozdań finansowych, i konieczności ściślejszego nadzoru nad operacjami księgowymi, wewnątrz przedsiębiorstw i grup kapitałowych. Afery Enronu, WorldCom, czy Parmalat, które miały miejsce na początku minionej dekady, nasiliły krytyczne komentarze dotyczące służb księgowych, standardów rachunkowości, kontroli wewnętrznej i audytu zewnętrznego. Ukarano zarządy (ale z umiarem, tylko w najbardziej rażących przypadkach), zmieniono niektóre regulacje księgowe, ukarano audytorów, wprowadzono nowe przepisy mające zapewnić lepszą jakość procedur kontroli wewnętrznej i większą niezależność audytorów (np. Sarbanes-Oxley Act). I nastął kryzys roku 2008, ponownie bankructwa znanych firm i ponowna krytyka systemu nadzoru nad rachunkowością przedsiębiorstw.

Minęły kolejne dwa lata i można już przyjrzeć się działaniom, które zostały podjęte w celu poprawienia tego systemu. W niniejszej analizie skoncentrujemy się na dwóch obszarach:

- działaniach podejmowanych przez korporacje restrukturyzujące organizację służb księgowych w swoich grupach kapitałowych;
- warunkach funkcjonowania zewnętrznych audytorów przeprowadzających badania sprawozdań finansowych.

Służby księgowe

Kryzys, wraz z ponowną zmasowaną krytyką służb księgowych podmiotów gospodarczych, zmobilizował ich zarządy na całym świecie do podjęcia działań, które wyraźnie ukazałyby, jak dużą wagę przykładają do:

- transparentności sprawozdań finansowych,
- spójności w podejściu do sporządzania tych sprawozdań (co jest szczególnie istotne w przypadku grup kapitałowych), oraz
- efektywności funkcjonowania służb księgowych (większa szybkość działania przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów działalności służb księgowych).

Działania jak najbardziej racjonalne i oczekiwane, które z punktu widzenia przeciętnego odbiorcy informacji gospodarczych mogą spotkać się tylko z uznaniem. I na takie uznanie liczą w większości przypadków energiczni dyrektorzy finansowi, wykazując się tworzeniem central księgowych (*Shared Services Centers*) obejmujących całe grupy kapitałowe, oraz opracowywaniem procedur, umożliwiających spójne i szybkie księgowanie operacji gospodarczych spółek-córek działających pod każdą szerokością geograficzną.

Przeanalizujemy jednak bardziej uważnie, jakie konkretnie działania są podejmowane, i z jakimi konsekwencjami się wiążą²⁾.

Informatyzacja procesów księgowych

Jednym z podstawowych problemów zarządzania grupą kapitałową, lub – coraz rzadziej – poszczególnymi podmiotami gospodarczymi, jest niespójność używanych systemów informatycznych. Zarówno w Polsce, jak i na świecie, występują grupy kapitałowe (lub pojedyncze firmy), które problem ten rozwiązały już dawno temu, jak i takie, które dopiero rozpoczęły porządkowanie przetwarzania i obiegu informacji księgowej. A konsekwencje braku spójności systemów informatycznych wiążą się z dużą uciążliwością i czasochłonnością przeliczania i korygowania danych z jednego systemu przed wprowadzeniem go do kolejnego, jak i z poważnym ryzykiem podjęcia niewłaściwych decyzji gospodarczych, jeśli się takich przeliczeń nie zrobi lub popełni błąd w trakcie ich dokonywania.

Postęp w dziedzinie informatyki i coraz bardziej udoskonalane wielofunkcyjne systemy informatyczne wprowadzane na rynek, umożliwiają objęcie spójnym systemem informatycznym zarówno różnych obszarów działalności firmy, jak i wszystkich podmiotów grupy kapitałowej. W ostatnich latach informatyzacja procesów księgowych poszła jeszcze dalej: umożliwiła faktyczne przeniesienie czynności księgowych poza dane przedsiębiorstwo, co stało się podwaliną tworzenia central księgowych przez grupy kapitałowe.

Centralizacja działalności księgowej

Centralizacja działalności księgowej umożliwiła komasację procesów księgowych w jednym miejscu, wykorzystując efekty skali i synergii operacji księgowych. Procesy ewidencji księgowej zostały potraktowane jak każdy proces produkcyjny: dany pracownik centrali księgowej ma za zadanie wykonać odpowiednie procesy księgowe dla całej grupy spółek-córek. Ma to zapewnić większą specjalizację, spójność i efektywność takiego działania,

niż gdyby operacje księgowe były wykonywane oddzielnie przez księgowych zatrudnianych w spółkach-córkach, jak to było dotychczas.

Od tego momentu spółki-córki w grupie kapitałowej mogą praktycznie zlikwidować swoje działy księgowe, ograniczając się jedynie do skanowania dokumentacji zewnętrznej (np. faktur zakupowych) i wprowadzania ich do systemu, a już w centrali księgowej dokument taki będzie podlegał archiwizacji, akceptacji, dekretacji i zaewidencjonowaniu na odpowiednie konta w systemie księgowym. W centrali księgowej prowadzi się bowiem księgę główną i księgi pomocnicze każdej ze spółek-córek oraz spółki-matki, sporządza się jednostkowe i skonsolidowane sprawozdania finansowe, wystawia faktury, prowadzi ewidencję księgową, dokonuje wszelkich kalkulacji dla potrzeb ewidencji księgowej, jak i rachunkowości zarządczej.

Scentralizowaniu podlega również obsługa rachunków bankowych, i zazwyczaj jest to pierwsza z czynności przejmowanych przez centrale. Centralizacja ta dotyczy zarówno prowadzenia kont bankowych, realizacji płatności, jak i księgowania wyciągów bankowych. W ramach danego regionu (grupy kapitałowe dzielone są zazwyczaj na regiony, obejmujące kilka, kilkanaście lub kilkadziesiąt krajów), wszystkie zależne jednostki korzystają często z jednego banku i z jednej linii kredytowej. Zapewnia to utrzymanie kontroli nad przepływami pieniężnymi przez centralę, przy jednoczesnym ograniczeniu dostępu spółek-córek do zgromadzonych środków.

Zaznaczyć należy, że początkowo centrale księgowe lokowane były głównie w rozwijających się krajach azjatyckich o niskich kosztach osobowych, jak np. Indie czy Filipiny. W ostatniej dekadzie również Polska skorzystała na tym procesie, bowiem szybko zaczęły powstawać centrale księgowe także m.in. w Warszawie,

Krakowie czy Łodzi. Ostatnio obserwuje się jednak proces tworzenia central księgowych w siedzibach spółek-matek koncernów międzynarodowych, lub w stolicach poszczególnych regionów.

Redukcja kosztów osobowych

W wyniku powyższych działań z punktu widzenia korporacji znika potrzeba utrzymywania w spółkach-córkach zarówno stanowisk decyzyjnych (dyrektor finansowy, główny księgowy), jak i podstawowych stanowisk księgowych. W spółkach-córkach redukowane są więc miejsca pracy, a wykonywane w nich dotąd zadania przesunięte zostają do central księgowych. Z istotną różnicą: według nowych struktur występuje bowiem jeden dyrektor finansowy i jeden główny księgowy, odpowiedzialni za działalność finansową i ewidencję księgową wszystkich spółek danego regionu. Znikają więc te stanowiska w spółkach-córkach. W zależności od liczby spółek-córek w krajach danego regionu, może to być oszczędność nawet kilkunastu etatów kierowniczych na region.

Mniej oczywista jest jednak kwestia redukcji kosztów na podstawowych stanowiskach księgowych. Szczególne wątpliwości można mieć w przypadku tworzenia central księgowych w siedzibach spółek-matek, bo tam zazwyczaj wynagrodzenie księgowych jest znacznie wyższe, niż np. w Polsce, a efekt skali nie zawsze zapewnia stosowne obniżenie kosztów osobowych.

Nadzór wewnątrz korporacyjny

Zarówno analiza powyższych procesów, jak i obserwacja ich skutków na przykładzie polskich spółek-córek koncernów międzynarodowych, zmusza jednak do zadania kluczowego pytania: czy faktycznie procesy te zapewnią wyższą jakość ewidencji i sprawozdawczości księgowej, ich większą spójność i transparentność? Czy w ogóle jest racjonalnym oczekiwa-

nie, że daleko posunięta centralizacja procesów księgowych połączona z redukcją stanowisk, w tym stanowisk decyzyjnych, skutkować może poprawą nadzoru wewnątrz korporacyjnego nad rachunkowością i finansami?

W centralach korporacji powstały ważne i dobrze płatne stanowiska regionalnych dyrektorów finansowych i głównych księgowych. Jednak są to ludzie daleko oddaleni od operacji gospodarczych dokonywanych na rynkach lokalnych, nie mówiąc o braku możliwości opanowania merytorycznego regulacji księgowych, prawnych i podatkowych istniejących na tych rynkach. Wynika to nie tylko z ograniczeń językowych, ale przede wszystkim z faktu, że jedna osoba nie jest w stanie opanować specyfiki systemów podatkowo-prawnych kilku lub nawet kilkunastu krajów tworzących dany region. W obserwowanej praktyce, współudział głównego księgowego w podejmowaniu decyzji najczęściej ogranicza się do roli uczestnika telekonferencji wtedy, gdy problem już wystąpił. A dyrektor finansowy staje się wizytatorem, objeżdżającym spółki regionu, koncentrując się na nadzorze o bardzo ogólnym charakterze.

Coraz częstsze są również głosy krytyczne, dotyczące jakości ewidencji księgowej i podatkowej prowadzonej przez centrale księgowe. Szybkie tempo pracy, duża rotacja pracowników, oddalenie od podmiotów dla których dokonuje się księgowania, skutkujące niezrozumieniem ich specyfiki i brakiem utożsamiania się z ich potrzebami, powodują występowanie licznych błędów i opóźnień. Natomiast silna specjalizacja, jaka występuje wśród pracowników central księgowych, utrudnia opanowanie przez pracujących tam księgowych całościowej wiedzy rachunkowej i podatkowej, upodabniając ich pracę raczej do pracy kontystów, koncentrujących się na poszczególnych, specyficznych procedurach, a nie na całościowym zrozumieniu aspektów rachunkowych i po-

datkowych ewidencjonowanych operacji gospodarczych.

W powyższych sytuacjach ograniczana zostaje jedna z najważniejszych wartości nowoczesnego, efektywnego i racjonalnego systemu funkcjonowania działów finansowo-księgowych: rozumienie sensu ekonomicznego operacji, rozumienie lokalnych uwarunkowań (tutaj głównie zasad prawno-podatkowych funkcjonujących na danym rynku), i bliskiego kontaktu z kierownictwem innych departamentów, w celu zapobiegania ryzykom, zamiast ponoszenia ich kosztów.

W praktyce powyższe działania centralizacyjne skutkują wystąpieniem błędnej koncepcji podejścia do ryzyka: reagować dopiero gdy problem wystąpi, zamiast zapobiegać występowaniu problemów. Środowisko księgowych i biegłych rewidentów w Polsce zaczyna obserwować i sygnalizować coraz więcej przypadków pogorszenia się jakości sprawozdawczości księgowej i ewidencji podatkowej, w przypadkach przenoszenia działalności księgowej do central księgowych.

Paradoksalnie ostatni kryzys finansowy, o którym mówiło się, że powinien zdecydowanie zmusić zarządy spółek do wzmocnienia nadzoru wewnątrz korporacyjnego nad rachunkowością i finansami, zapewniając większą rzetelność i transparentność sprawozdawczości finansowej, doprowadził jedynie do odmiennego położenia akcentów przy definiowaniu przez zarządy korporacji zadań stawianych przed wewnątrz korporacyjnym nadzorem finansowym. Działania centralizacyjne pokazują, że zarządy korporacji reformę nadzoru nad rachunkowością i finansami zroszły jako konieczność zapewnienia pełnej kontroli spółce-matce nad finansami spółek-córek, ich płynnością i rentownością. Większa rzetelność sprawozdawczości finansowej i wyczulenie na ryzyka, w tym ryzyka podatkowe, w powyższej sytuacji wydają się pozostawać w sferze iluzji.

Biorąc powyższe pod uwagę można więc sądzić, że podobnie jak po poprzednim kryzysie i aferach z początku poprzedniej dekady, sposób myślenia zarządów koncernów o wewnętrznym nadzorze nad rachunkowością i finansami różni się z oczekiwaniami większości odbiorców i czytelników sprawozdań finansowych. Nadzór nad rachunkowością i finansami w przedsiębiorstwach, po szumnych deklaracjach i kosmetycznych zmianach, wskoczył więc ponownie w dotychczasowe tory. Może to oznaczać tylko jedno: kolejne afery księgowe pojawią się już wkrótce.

Audyt zewnętrzny

Jeśli w podmiotach gospodarczych pojawiają się słabości dotyczące rzetelności i transparentności sprawozdań finansowych, powinien zadziałać kolejny element nadzoru nad księgowością podmiotów gospodarczych: niezależny audyt zewnętrzny. Właśnie po to w procesie rozwoju gospodarki wolnorynkowej powstała profesja audytorów (biegłych rewidentów), aby umożliwić inwestorom i pozostałym interesariuszom dostęp do przejrzystej i rzetelnej informacji o wynikach finansowych, oraz sytuacji majątkowej i finansowej podmiotów gospodarczych.

Trudno jest się więc dziwić, że w przypadku afer księgowych i słabości wewnętrznego nadzoru przedsiębiorstw nad sprawozdawczością finansową, zaskoczeni i zbulwersowani interesariusze kierują swoje oburzenie w pierwszej kolejności na sam podmiot gospodarczy, aby zaraz potem skierować gniewne spojrzenie na audytorów. Bowiem najczęściej przedsiębiorstwa te były badane przez renomowanych audytorów i otrzymywały opinie bez zastrzeżeń, które mogłyby wskazywać na przynajmniej potencjalne ryzyka dotyczące dalszej działalności.

Pojawia się więc w pełni uzasadnione pytanie: dlaczego tak często w ocenie interesariuszy rażące problemy, zaniedbania

i ryzyka występujące w badanych podmiotach, nie są wskazywane przez audytorów w opiniach z badania?

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że podobnie jak w przypadku krytyki nadzoru wewnątrz korporacyjnego nad rachunkowością i finansami, również krytyka audytu zewnętrznego ma swoją długą historię, nasilając się po każdym kolejnym kryzysie (dla przypomnienia: po aferze Enronu zniknęła z rynku jedna z największych firm audytorskich: Arthur Andersen)¹⁾. Obecnie sytuacja stała się jednak nieco bardziej skomplikowana: po upadku Arthura Andersena na rynkach światowych audyt największych korporacji zdominowany został przez pozostałe cztery największe firmy audytorskie, tzw. „Wielką Czwórkę”. Ewentualny upadek kolejnej z tych firm doprowadziłby już do poważnych zakłóceń w możliwości spełnienia wymogów badania sprawozdań finansowych podmiotów, zobligowanych do poddania się takiemu badaniu. Problem skuteczności audytu zewnętrznego, oraz kształtowania się rynku usług audytorskich, stał się więc ponownie przedmiotem wnikliwych obserwacji i analiz zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie. Przykładem jest opublikowanie przez Komisję Europejską w październiku 2010 r. tzw. „Zielonej Księgi”, zawierającej zestaw problemów dotyczących audytu, jakimi KE chciałaby się zająć po konsultacjach z zainteresowanymi środowiskami zawodowymi⁷⁾.

Niezależnie od prac KE zwróćmy uwagę na kilka czynników, które zdaniem autora mają istotny wpływ na kształtowanie się rynku usług audytorskich i pomogą zrozumieć, dlaczego próba odpowiedzi na wyżej wskazane pytanie nie jest wcale ani łatwa, ani oczywista.

Cel badania i procedury badania sprawozdań finansowych

Celem badania sprawozdań finansowych przez audytorów zewnętrznych jest,

co do istoty, zweryfikowanie metodą testową, czy sprawozdania te przedstawiają jasno i rzetelnie wynik finansowy oraz sytuację majątkową i finansową badanego podmiotu. Stosownie do tego celu kształtowane są procedury badania, uzależniające zakres badania, rodzaj i szczegółowość testów od dokonywanej przez audytora oceny ryzyk dotyczących badanego podmiotu, oraz jakości stosowanych przez ten podmiot procedur operacyjnych i poziomu kontroli wewnętrznej. Ważne jest przy tym zrozumienie, że audytor kieruje się zasadą istotności, a więc nie ma na celu zweryfikowania wszystkich operacji i zapisów księgowych, ani doprowadzenia do skorygowania każdego błędu. Audytor ma zapewnić przeprowadzenie takich procedur, które umożliwią wykrycie istotnych nieprawidłowości, mogących zniekształcić rzetelność i jasność sprawozdania finansowego, a więc które mogłyby wprowadzić w błąd jego czytelnika, dysponującego odpowiednią wiedzą księgową.

Biorąc pod uwagę cel i procedury badania zazwyczaj występują dwa istotne problemy w odniesieniu do oceny prac audytorów:

- Niezrozumienie celu badania przez czytelników opinii z badania sprawozdań finansowych, co zazwyczaj wynika z różnych oczekiwań, jakie poszczególni interesariusze wiążą z przeprowadzeniem badania. W zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo (lub znalazło się już po wydaniu opinii z badania), oczekiwania czytelników opinii z badania mogą zawierać się w przedziale od szczegółowego zbadania nawet nieistotnych dla sprawozdawczości księgowej kwot, w celu wykrycia ewentualnych malwersacji, poprzez analizę ryzyk wynikających z otoczenia biznesowego i koniunktury gospodarczej, po doradztwo strategiczne, informatyczne lub podatkowe.
- Dostosowanie przez audytora proce-

dur badawczych do sytuacji badanego przedsiębiorstwa (ocena ryzyk i kontroli wewnętrznej), przy jednoczesnej konieczności uwzględnienia wielkości budżetu i oczekiwanego przez zlecających badanie terminu rozpoczęcia i zakończenia prac (czasu trwania badania).

Firma audytorska jako podmiot gospodarczy

Audytorzy starają się zazwyczaj możliwie elastycznie dostosować do wyżej wskazanych oczekiwań odbiorców ich pracy, nawet jeśli – biorąc pod uwagę szeroki wachlarz tych oczekiwań – nie jest to w pełni wykonalne. Pozytywna opinia na temat pracy audytorów buduje bowiem renomę audytora, a więc wzmacnia jego pozycję rynkową.

Nie można bowiem zapominać że firmy audytorskie są podmiotami gospodarczymi, które z jednej strony muszą tak kształtować procedury badania, aby zapewnić odpowiednią jakość badania, co wynika z przepisów prawa, standardów badania oraz kodeksu etyki biegłych rewidentów; a z drugiej strony muszą zapewnić taką efektywność działania, która umożliwi im opłacenie wysokiej klasy specjalistów, sprzętu informatycznego i specjalistycznych szkoleń, co jest warunkiem zapewnienia jakości badania. I jednocześnie poddane są ostrej walce konkurencyjnej, jak każdy podmiot gospodarczy.

Nawet pobieżna obserwacja trendów wskazuje jednak, że spełnienie powyższych wymogów utrzymania się na rynku audytorskim staje się coraz trudniejsze. Powodują to trzy czynniki:

- wyraźna tendencja spadku cen na usługi badania sprawozdań finansowych;
- coraz większe naciski ze strony zlecających na skracanie czasu audytu, oraz
- jednoczesne coraz większe oczekiwania wobec efektów badań audytorskich.

Zlecający i odbiorcy opinii audytorskiej

Z wymienionymi czynnikami wiążą się przynajmniej dwa paradoksy:

- jak można oczekiwać większej szczerowości i wyższych standardów badania, przy jednoczesnym wywieraniu nacisku na audytorów na zmniejszenie wynagrodzenia za badanie i skracanie czasu badania?
- jak można oczekiwać, że w ramach badania audytor będzie miał możliwość ustosunkowania się do wszelkich problemów, jakie mogą interesować poszczególnych czytelników jego opinii z badania, i to przy spadających cenach za badanie i kurczącym się czasie badania?

Pojawiają się więc kolejne pytania: kto w takim razie zleca prace audytorskie i ustala warunki cenowe oraz czas badania? Kto jest bezpośrednim odbiorcą tych prac a w związku z tym, kto jest najbardziej upoważniony do oceny jakości przeprowadzonych prac?

Formalna odpowiedź brzmi: bezpośrednimi odbiorcami prac audytorów i adresatami opinii audytorskiej są akcjonariusze badanego podmiotu, działający poprzez swoich przedstawicieli, a więc, w przypadku największych podmiotów gospodarczych, radę nadzorczą⁶.

Tymczasem rady nadzorcze są kolejną, mocno krytykowaną instytucją nadzoru korporacyjnego³. Analizując skład rad nadzorczych nawet tych największych i najbardziej wpływowych korporacji międzynarodowych, często obserwuje się brak doświadczenia i kompetencji ich członków. Nawet jeśli kompetencje i doświadczenie są wystarczające, zadziwiająco często rady nadzorcze ulegają wpływom zarządów, w pełni poddając się ich sugestiom i perswazjom. Duże kontrowersje wzbudza również znikome własne zaangażowanie członków rad nadzorczych przy wykonywaniu swoich obowiązków, które często ogranicza się do stosunkowo rzadkich obrad.

Czy w takiej sytuacji można się dziwić, że rady nadzorcze wybierając audytora kierują się podpowiedziami zarządów? A te sugerują, że głównym kryterium wyboru powinna być tzw. „efektywność” audytu, a więc niska cena w połączeniu z krótkim czasem badania, aby nie „zakłócać” pracy działów księgowych, i umożliwić jak najszybsze zaraportowanie danych finansowych i opinii z badania (oczywiście bez zastrzeżeń) na giełdę? Warunki zaangażowania audytora ustalają więc de facto ci, którzy powinni być przez tego audytora oceniani, bowiem – zgodnie z celem badania – audytor ocenia, czy zarząd jasno i rzetelnie przedstawił wynik finansowy oraz sytuację majątkową i finansową w sporządzonych przez siebie sprawozdaniach finansowych. I sytuacja ta jest chyba największym paradoksem występującym w procesie badania sprawozdań finansowych, bowiem trudno racjonalnie uzasadnić dlaczego rady nadzorcze, które również ponoszą odpowiedzialność za sprawozdawczość finansową danego podmiotu, tak często nie zauważają, że audytor powinien być ich głównym wsparciem w ramach nadzoru korporacyjnego.

Analiza powyższa wskazuje, że podobnie jak w przypadku nadzoru wewnątrz-korporacyjnego nad służbami księgowymi, również w warunkach działania

audytu zewnętrznego nie nastąpiły jak dotąd istotne zmiany, które pozwoliłyby uwierzyć, że po ostatnim kryzysie zmniejszy się ryzyko skandali księgowych. A dodatkowo coraz bardziej oczywiste staje się, że jednym z kluczowych zagadnień nadzoru nad jakością sprawozdawczości księgowej, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, jest kwestia umocowania i zdefiniowania nadzoru korporacyjnego, a w tym głównie rad nadzorczych i wyodrębnionych z członków rad nadzorczych komitetów audytu: ich zadań, kompetencji, zaangażowania i odpowiedzialności.

Celem powyższej analizy była próba odpowiedzi na pytanie, czy w wyniku ostatniego kryzysu nastąpiły zmiany w systemie nadzoru wewnątrz-korporacyjnego nad rachunkowością i finansami, oraz w warunkach funkcjonowania audytu zewnętrznego, które uzasadniałyby większy optymizm przy ocenie ryzyka ponownego wystąpienia afer i kryzysów finansowych? Konkluzja jest jednoznaczna: w dalszym ciągu nie wyciągamy wniosków z kryzysów, a wiele działań ma charakter jedynie pozorny, w rzeczywistości nie poprawiając stanu nadzoru nad systemem księgowym, a nawet występują działania, które ten nadzór osłabiają, jak w przypadku centralizacji procesów księgowych.

Bibliografia:

1. Coffee J.C. Jr., *The Gatekeepers. The Professions and Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford 2006.
2. Dubicki L., *Skutki zmian w księgowości korporacji międzynarodowych dla ich polskich spółek-córek*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3, lipiec-wrzesień 2010.
3. Gillespie J., Zweig D., *Money for nothing. How the Failure of Corporate Boards Is Ruining American Business and Costing Us Trillions*, Free Press, January 2010.
4. Pozen R.C., *The Case for Professional Boards*, “Harvard Business Review”, December 2010.
5. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, art. 65, ust. 1.
6. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, art. 66, ust. 4.
7. *Zielona Księga. Polityka Badania Sprawozdań Finansowych: Lekcje Wyciągnięte z Kryzysu*, Komisja Europejska, Bruksela, 13 października 2010.