

Analiza wynagrodzeń zarządów i rad nadzorczych 2016



A man with a beard and blue eyes, wearing a dark suit and white shirt, is seated and holding a tablet. He is looking towards a woman in the foreground, whose back is to the camera. The woman has dark curly hair and is wearing a dark top. The background is a plain, light-colored wall.

I. Wynagrodzenia rad nadzorczych spółek giełdowych



Krzysztof Szułdryński

Partner zarządzający działem audytu PwC,

Członek Komitetu Konsultacyjnego GPW ds. Ładu Korporacyjnego

Rośnie odpowiedzialność, wynagrodzenia nieznacznie

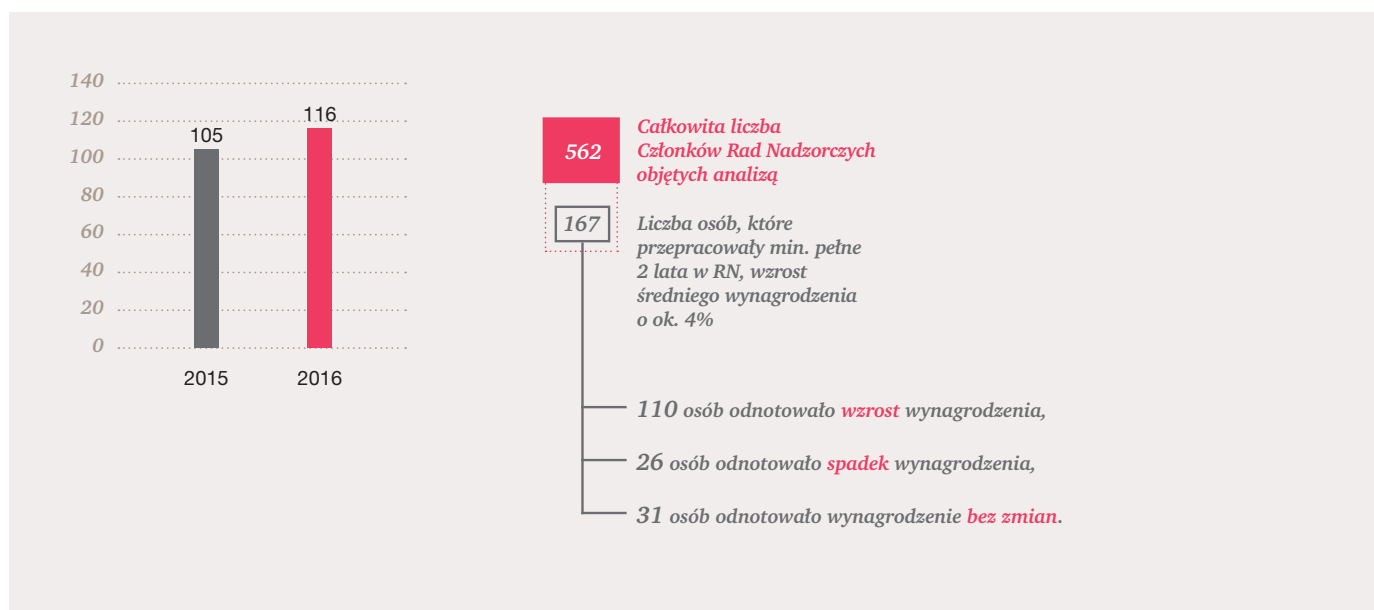
Zaledwie przed rokiem prezentując Państwu analizę wynagrodzeń członków rad nadzorczych za rok 2015 postawiłem pytanie: czy w kontekście rosnącej odpowiedzialności i wymagań, dominujący akcjonariusze będą skłonni sowicie wynagradzać swoje rady? Tegoroczna analiza pokazała nam, że na znaczące zmiany musimy jeszcze poczekać.

Przeciętne wynagrodzenie członka rady nadzorczej w analizowanych przez nas spółkach z trzech głównych indeksów w 2016 roku wyniosło 116 tysięcy złotych rocznie, czyli o 11 tysięcy więcej niż w roku ubiegłym (Wykres 1.). Nie zmienił się poziom wynagrodzeń w najmniejszych spółkach objętych naszym badaniem i nadal wynosi on około 20 tysięcy złotych rocznie. To wciąż nie rokuje dobrze w odniesieniu do poziomu wynagrodzeń w jeszcze mniejszych spółkach, spoza głównych indeksów, a więc większości spółek notowanych na GPW.

Przyglądając się elicie polskiego rynku kapitałowego, niepokojem napawa fakt braku dynamicznego wzrostu płac osób zasiadających w komitetach. Jednocześnie można zaobserwować, że osób, które pracują w komitetach ubywa. W tym roku udział osób zasiadających w komitetach wśród ogółu członków rad nadzorczych spadł z 47% do 43% (Wykres 4.).

Komitet audytu jest najczęściej występującym komitetem w radzie nadzorczej, a jego przewodniczący jest drugą po przewodniczącym najlepiej wynagradzaną osobą w radzie. Natomiast to właśnie na ten komitet ostatnie zmiany regulacyjne nałożyły najwięcej nowych obowiązków i odpowiedzialności. Zmniejszająca się ilość chętnych do pracy w tych gremiach, może być jednym z sygnałów, świadczących o niechęci członków rad nadzorczych do brania na siebie coraz większej odpowiedzialności za niewystarczająco atrakcyjne, w ich mniemaniu wynagrodzenie. W przeciągu kolejnych lat należałoby się spodziewać znaczących zmian w tym obszarze. W przeciwnym razie spółka będzie narażona na niższą jakość pracy komitetu audytu, a tym samym na sankcje, które dziś mogą dotknąć zarówno członka zarządu, członka rady nadzorczej, jak i całą spółkę.

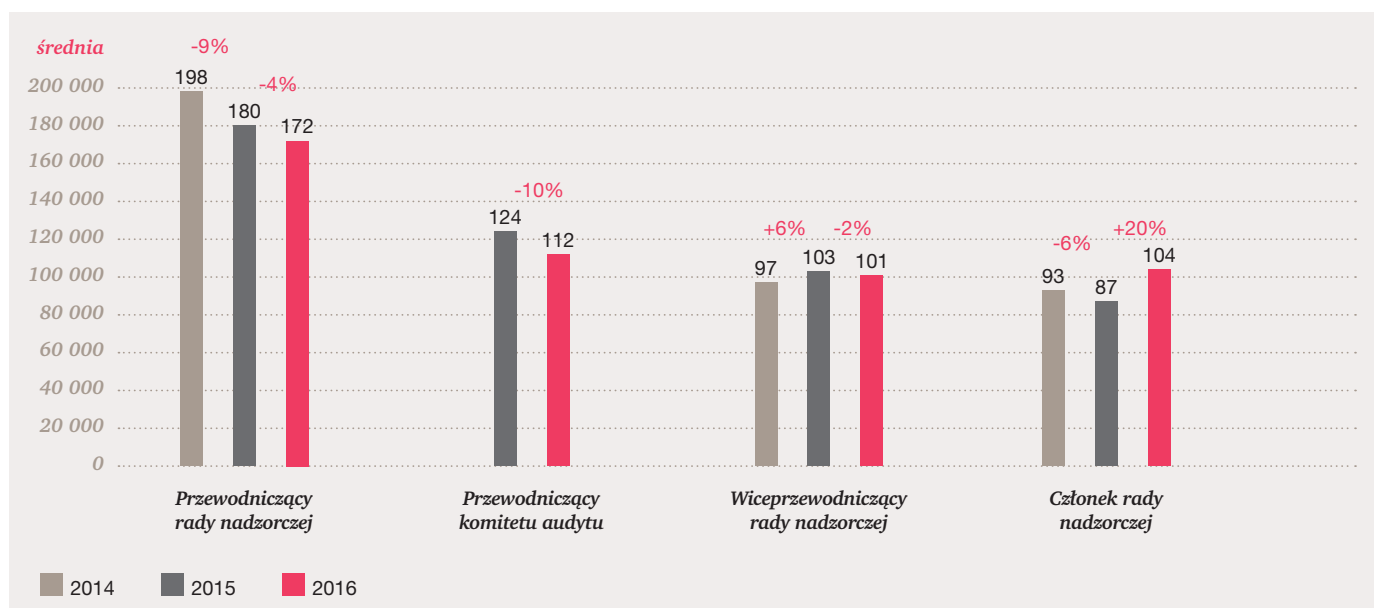
Wykres 1. Średnie wynagrodzenie członków Rad Nadzorczych (tys. zł)



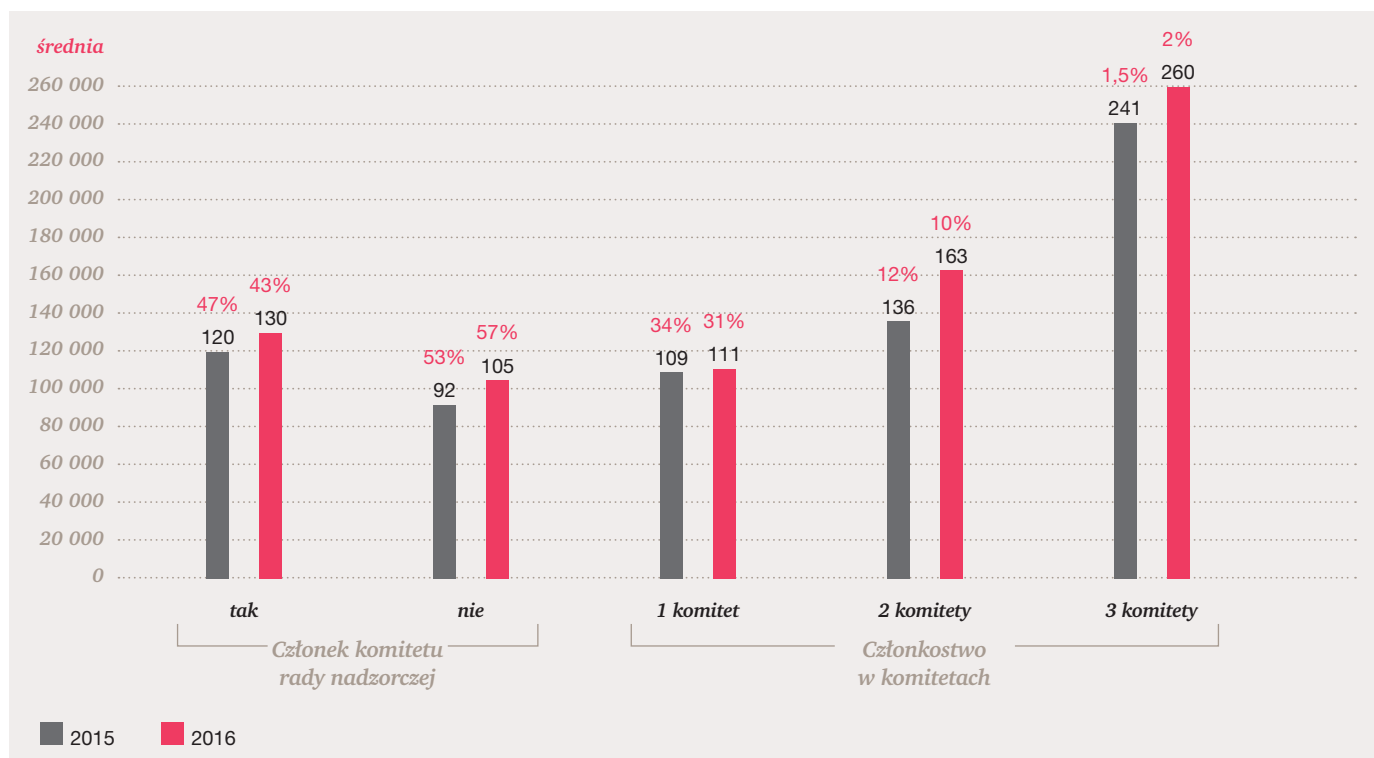
Wykres 2. Średnie wynagrodzenie i mediana według indeksów



Wykres 3. Rady Nadzorcze – porównanie zmian średniego wynagrodzenia



Wykres 4. Średni roczny poziom wynagrodzenia w zależności od członkostwa w komitetach rady nadzorczej oraz procentowy udział osób zasiadających w komitetach wśród ogółu członków rad nadzorczych





Okiem eksperta:

Agnieszka Słomka-Gołębiowska

Członek rady nadzorczej mBanku i Komitetu Audytu UN World Food Programme,
Rada Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Kolejna edycja analiz PwC dotyczących wynagrodzeń członków rad nadzorczych przynosi znów kilka ważnych informacji dotyczących procesu profesjonalizacji organu nadzorczego spółek publicznych w Polsce.

1 Po pierwsze, przeciętny poziom wynagrodzenia członków rad nadzorczych spółek publicznych w Polsce wzrósł, ale nieznacznie (+5%) na przestrzeni ostatnich lat. Jest to całkowicie odmienny obraz w porównaniu do krajów Unii Europejskiej oraz innych krajów wysokorozwiniętych, gdzie dynamika ta jest znacznie większa. Ale podobnie jak w innych krajach silnym determinantem wielkości wynagrodzenia członka rady nadzorczej pozostaje wielkość spółki.

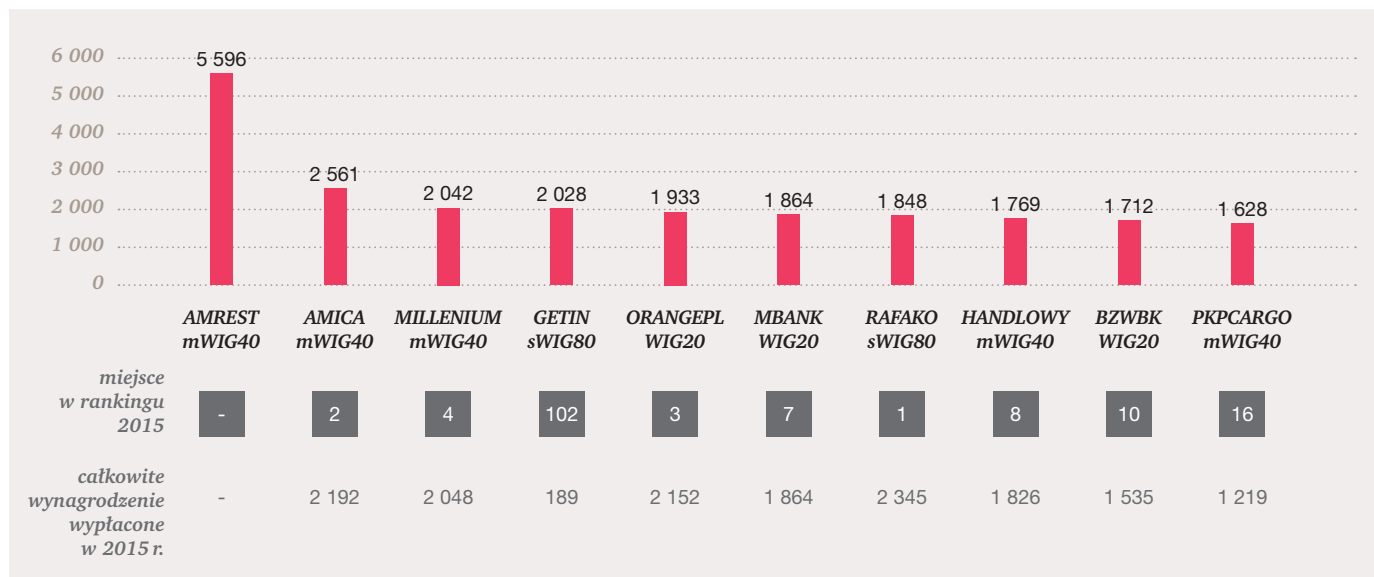
2 Po drugie, niepokój budzi fakt spadku przeciętnego wynagrodzenia przewodniczącego rady nadzorczej. Przewodniczenie radzie jest coraz ważniejszą rolą wymagającą jednocześnie subtelności oraz żelaznego uścisku w nadzorowaniu działalności zarządu i w trzymaniu porządku obrad. To z jednej strony splendor i prestiż, ale także światła reflektorów, gdy w spółce pojawiają się problemy. Dobry przewodniczący rozumie, że w spółce jest miejsce tylko dla jednej gwiazdy – prezesa zarządu. Jego funkcja jest mniej oczywista, ale może i ważniejsza dla długoterminowego rozwoju spółki poprzez kontrolowanie, kogo i kiedy wprowadzić do organów spółki oraz co i jak długo jest dyskutowane na radzie. Agenda rady nadzorczej jest dość stabilna, ale silny przewodniczący ustala priorytety i określa wagę punktów z agendy. Idealnie jak ma silny wpływ na proces decyzyjny, ale nie na jego wynik. Wielkość wynagrodzenia przewodniczącego w odniesieniu do wielkości wynagrodzenia członka rady wynosiła w 2016 roku 1,6, a w 2015 roku – ponad 2 (Wykres 3.). Ten wskaźnik jest jednym z najniższych w UE, lokując Polskę pośród takich egalitarnych krajów jak Holandia, Austria czy Norwegia. Najlepiej wynagradzani są przewodniczący w Wielkiej Brytanii i Włoszech, gdzie wskaźnik ten wynosi powyżej 4.

3 Po trzecie, wyraźny trend rosnących stopniowo wynagrodzeń członków rady nadzorczej znany z innych krajów o dojrzałym łańdź korporacyjnym w Polsce nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym. O ile wynagrodzenia w 2016 roku w stosunku do roku 2015 nieznacznie wzrosły, o tyle nie można mówić o ich dynamicznym wzroście, co pokazuje, że pozytywne trendy w wynagradzaniu członków rady nadzorczej docierają do Polski, jednak na wyraźne zauważalne zmiany przyjdzie nam jeszcze poczekać. Dodatkowe wynagrodzenie za pełnione funkcje w radzie jeszcze nie w pełni odzwierciedla zwiększający się zakres obowiązków i wymogów wobec osób nadzorujących spółki publiczne, a także ilość czasu niezbędną do wywiązania się z nich. W Polsce zasadniczo widać to w komitetach audytu, gdyż popularność pozostałych komitetów nie wzrosła od roku poprzedniego, za wyjątkiem częstszego powoływania komitetu ds. wynagrodzeń w największych spółkach WIG20. Członek komitetu zarabiał w 2016 roku średnio 20% więcej niż członek rady nadzorczej nie zasiadający w żadnym Komitecie. Przewodniczący komitetu audytu otrzymywał przeciętnie o 7% większe uposażenia niż jego członek. Różnice są większe w przypadku większych spółek odpowiednio 18,5% w przypadku spółek WIG20 i 11% w przypadku spółek mWIG40. W krajach Unii Europejskiej najszybciej zwiększało się w ostatnich latach wynagrodzenie przewodniczącego komitetu wynagrodzeń ze względu na rosnące znaczenie regulacji i praktyki rynkowej odnoszących się do polityki wynagradzania kadry zarządzającej spółek. Najbardziej poszukiwani są obecnie członkowie komitetów ds. ryzyka, którzy w Wielkiej Brytanii otrzymują najwyższy dodatek funkcyjny. Równolegle wzrosło wynagrodzenie osób niezasiadających w komitetach rad, co pokazuje, że mamy do czynienia z ogólną tendencją wzrostową wynagrodzeń, niekoniecznie związaną ze zwiększoną liczbą obowiązków w radach.

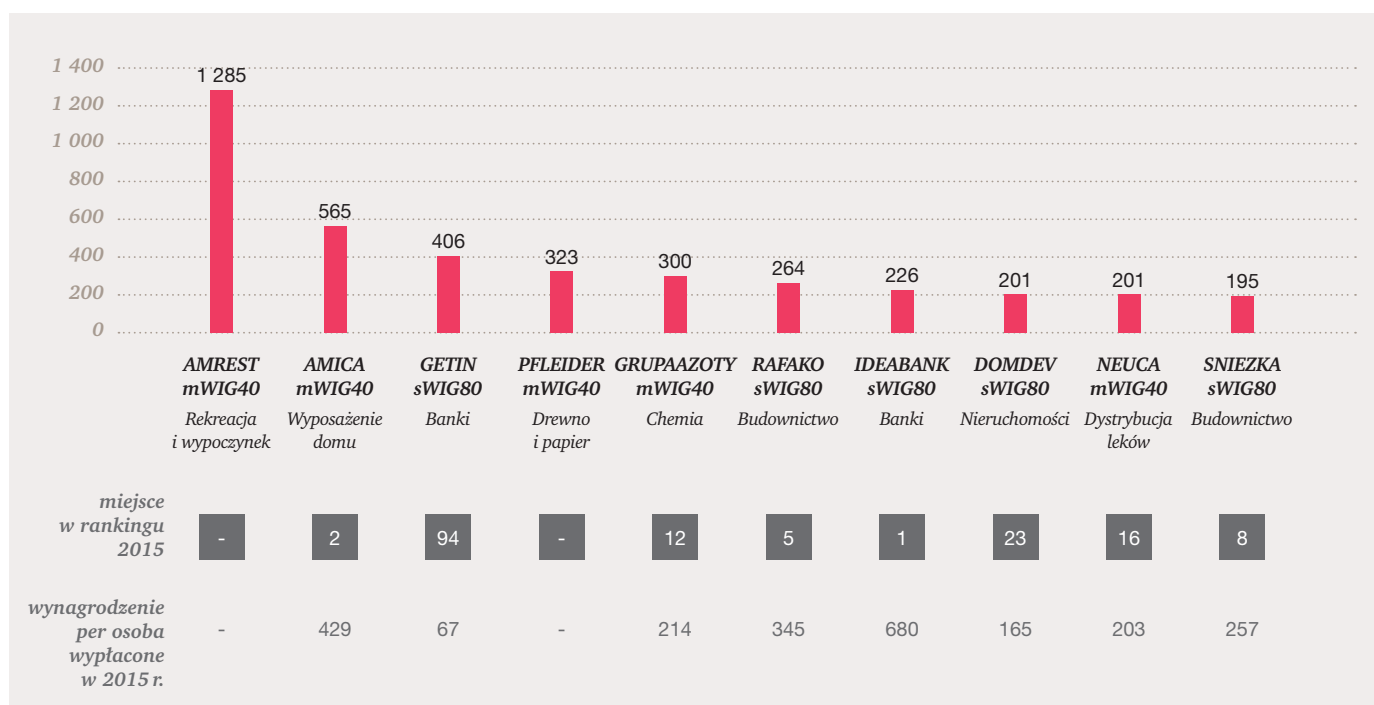


Wyraźny trend rosnących stopniowo wynagrodzeń członków rady nadzorczej znany z innych krajów o dojrzałym łańdź korporacyjnym w Polsce nie jest zjawiskiem dynamicznym. Dodatkowe wynagrodzenie za pełnione funkcje w radzie jeszcze nie w pełni odzwierciedla zwiększający się zakres obowiązków i wymogów wobec osób nadzorujących spółki publiczne, a także ilość czasu niezbędną do wywiązania się z nich.

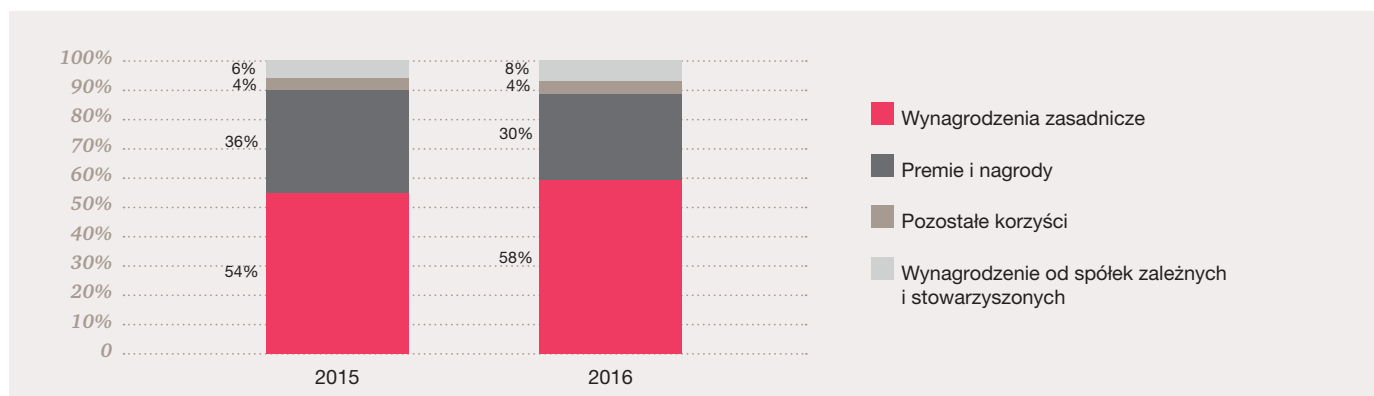
Wykres 5. Dziesięć spółek, których wynagrodzenie dla całej rady nadzorczej w 2016 roku było najwyższe



Wykres 6. Dziesięć spółek, które w 2016 roku najlepiej wynagradzały członków rad nadzorczych w 2016 r. (wynagrodzenie per capita)



Wykres 7. Struktury wynagrodzeń

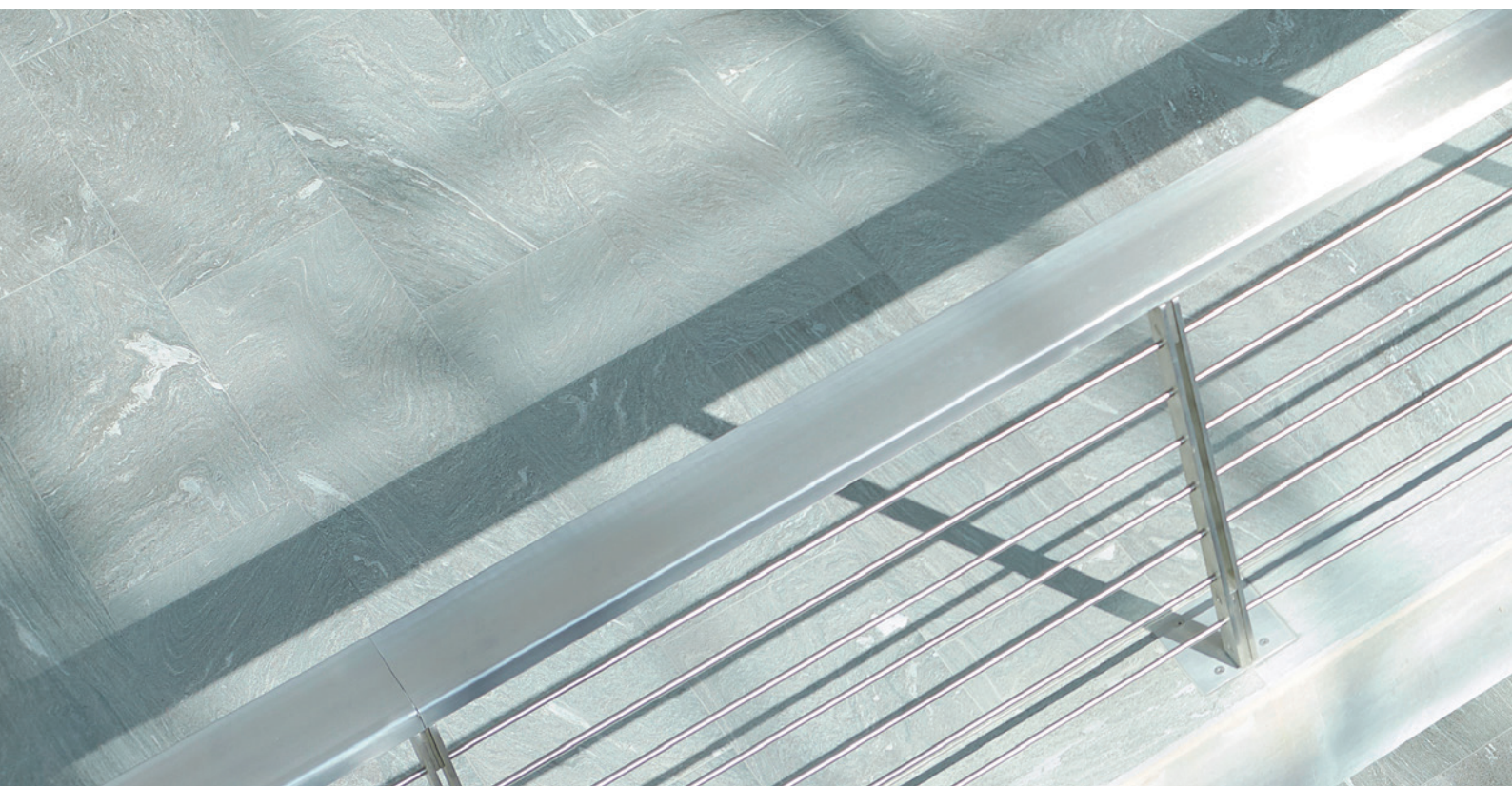


Wykres 8. Porównanie przeciętnego, rocznego wynagrodzenia według typu akcjonariusza dominującego

Typ akcjonariusza dominującego	Przeciętne, roczne wynagrodzenie osób nadzorujących (zł)			
	Przewodniczący rady nadzorczej		Pozostali członkowie rady nadzorczej	
	2015	2016	2015	2016
<i>Inwestor strategiczny</i>	247 000	197 000	100 000	135 000
<i>Inwestor instytucjonalny</i>	99 000	189 000	58 000	77 000
<i>Skarb Państwa</i>	109 000	108 000	116 000	119 000
<i>Prezes Zarządu</i>	161 000	97 000	58 000	55 000
<i>Przewodniczący Rady Nadzorczej</i>	236 000	352 000	79 000	92 000



Inwestor strategiczny – branżowy, venture capital lub spółka matka (w tym inwestor zagraniczny).





Okiem headhuntera:

Tomasz Magda
Prezes Zarządu Amrop

W 2016 roku widać oznaki istotnego ożywienia w postaci zapotrzebowania angażu do rad nadzorczych osób, które wniosłyby konkretne doświadczenia biznesowe, odpowiadające długofalowym zamierzeniom strategicznym przedsiębiorstw. Zauważalna jest też postępująca profesjonalizacja rad, tj. zwiększenie w nich obecności osób wywodzących się z operacyjnego biznesu. Wynika to zapewne z naturalnej sukcesji, postępującej dostępności osób z bogatym doświadczeniem zdobytym w warunkach gospodarki rynkowej i coraz bardziej zauważalną chęcią swoistego wykorzystania rady i zawartego w niej kapitału intelektualnego. Jak na razie nie widać jeszcze istotnego przełożenia tego trendu na wynagrodzenia członków rad – dla wielu z nich, szczególnie tych wstępujących do swoich pierwszych rad, doświadczenie wydaje się być ważniejszym od wysokości wynagrodzenia. Jeżeli natomiast ta zdrowa podaż utrzyma się w dłuższej perspektywie oraz jeżeli rynek ustami opinii publicznej „upomni się” o odpowiedzialność członków rad, czeka nas istotny wzrost wynagrodzeń.

Wykres 9. Porównanie zmian przeciętnego, rocznego wynagrodzenia w zależności od przychodów spółki

Przychody (mld zł)	Przeciętne, roczne wynagrodzenie osób nadzorujących (zł)	
	2015	2016
Do 0,10	19 000	19 000
Od 0,10 do 0,50	71 000	56 000
Od 0,50 do 1,00	85 000	87 000
Od 1,00 do 2,50	140 000	124 000
Od 2,50 do 5,00	103 000	175 000
Powyżej 5,00	127 000	128 000



A man with dark hair and a light beard, wearing a blue suit jacket over a white shirt, stands in a modern office environment. The background is blurred, showing office furniture and large windows. A semi-transparent dark grey box is overlaid on the lower half of the image, containing the title text in white.

II. Wynagrodzenia zarządów spółek giełdowych



Robert Kujoth

Starszy menedżer w zespole HR Consulting, PwC

1 Struktura wynagrodzenia praktycznie się nie zmienia. Nie tylko liczona w stosunku do ubiegłego roku czy 2 lata temu, ale porównanie struktury z 2016 z tą z 2011 pokazuje praktycznie brak jakiejkolwiek zmiany. Podstawowy element pakietu wynagrodzenia, który decyduje o tzw. poziomie agresywności – czyli udział wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym – spadł de facto na przestrzeni ostatnich 6 lat z 35% w 2011 do 30% w 2016 (Wykres 11.). Oczywiście należy podkreślić dwa istotne aspekty, które mają wpływ na tę analizę. Po pierwsze – mówimy tutaj o tej części badanych spółek, które w ogóle pokazują w raportach rocznych strukturę wynagrodzenia (a nadal ok. 2/3 spółek prezentuje wynagrodzenie członków Zarządu jedynie w formie jednej kwoty zbiorczej na każdego członka Zarządu). Po drugie – mowa tutaj o wynagrodzeniu wypłaconym (a nie należnym). Można sobie wyobrazić, że w gruncie rzeczy systemy wynagrodzeń dla najwyższej kadry zarządzającej są znacznie bardziej agresywne (tzn. komponent zmienny mógłby być znacznie większy – gdyby spełnione były założone kryteria). Jednakże wiadomo, że to tylko teoretyczna możliwość. W tym momencie należy przestać liczyć na jakiejkolwiek istotne zmiany w tym zakresie (wszelkie regulacje są raczej „anty bonusowe” – to znaczy promują ich stosowanie w ogóle, ale jednocześnie narzucają limity (tzw. bonus cap), tudzież promują odrażanie wypłaty. To wszystko powoduje, że atrakcyjność wynagrodzenia zmiennego (w oczach Zarządu) istotnie maleje.

2 Jeszcze kilka lat temu, większość osób zajmujących się obszarem wynagrodzeń Zarządów zakładała, że popularność długoterminowych programów motywacyjnych (tzw. LTIP) będzie konsekwentnie rosta. Na ten moment widać, że nic takiego się nie dzieje – mamy wręcz do czynienia z odwrotnym trendem. W 2011 r. 42% spośród 120 największych spółek notowanych na GPW posiadało LTIP. W roku 2016 odsetek ten wynosi już tylko 29% (Wykres 13.) – i widać na przestrzeni ostatnich 6 lat konsekwentny spadek z roku na rok. Jest to o tyle zadziwiające, że programy takie są praktycznie standardem na rynkach zachodnich (programami LTIP objętych jest po 80-95% Zarządów największych spółek notowanych na giełdach w Londynie czy Frankfurtach). Są to również bardzo atrakcyjne narzędzia motywowania – z punktu widzenia akcjonariuszy – gdyż wiązą wynagrodzenie osób zarządzających z długoterminowym rozwojem spółki. Wreszcie – dobre praktyki spółek notowanych na GPW wskazują na LTIP jako dobrą praktykę wynagradzania Zarządu, więc można było się spodziewać, że programy takie będą coraz bardziej popularne. Zdaje się jednak, że naturalna ludzka niechęć do nagrody odroczonej w czasie, a także spore skomplikowanie LTIP-ów stanowią istotną przeszkodę w popularyzacji tych programów w Polsce.

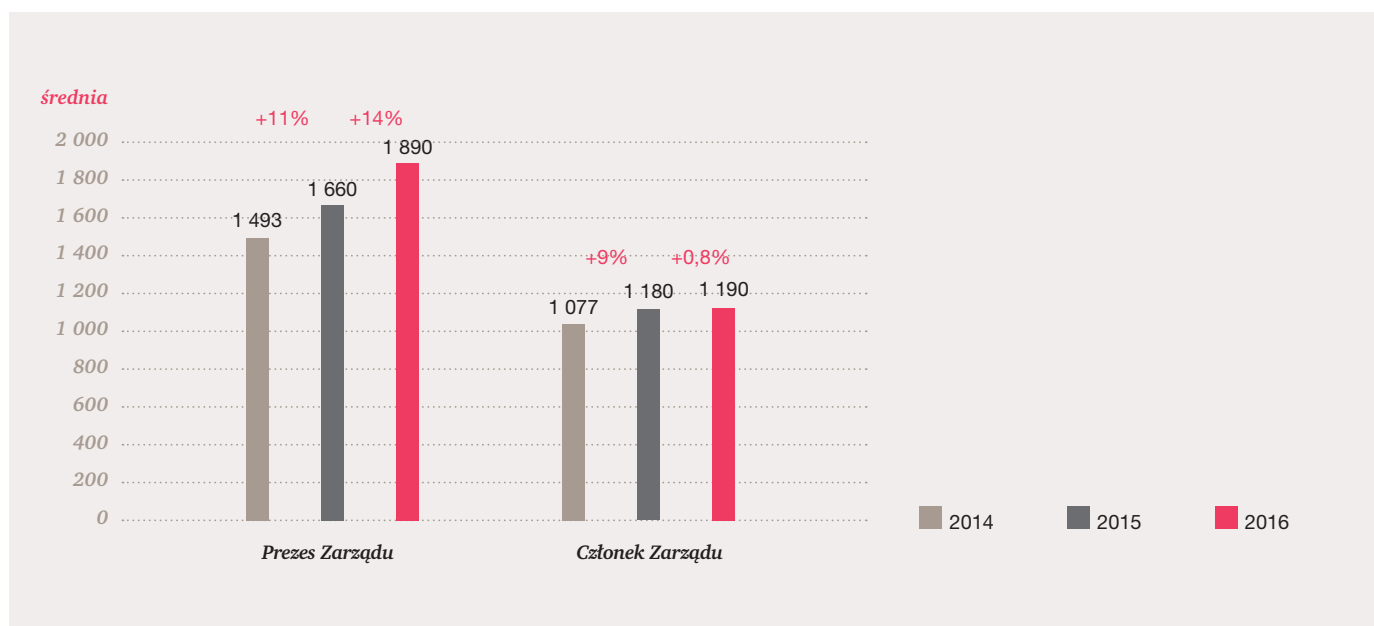
3 Systematycznie zmniejsza się luka między wynagrodzeniami WIG20, a mWIG40. W 2014 średnie wynagrodzenie Zarządów spółek z WIG20 było o 17% wyższe niż tych z indeksu mWIG40. W kolejnym roku różnica ta spadła do 13%, a według najnowszych danych – w ubiegłym roku wyniosła już tylko 6%. Skala/ranga spółek z mWIG40 pretenduje coraz częściej do wynagradzania Zarządów na poziomie WIG20. Widać więc, że w tym obszarze zachodzi zjawisko analogiczne do procesu zrównywania wynagrodzeń Zarządu w spółkach z istotnym udziałem Skarbu Państwa z pozostałymi spółkami.

4 Mimo rosnącej presji regulacyjnej skoncentrowanej na Corporate Governance w zarządzaniu wynagrodzeniami członków zarządów, nie poprawia się jakość danych ujawnianych przez polskie spółki. Nadal jedynie około 1/3 spółek podaje informacje o wynagrodzeniach w podziale na poszczególne składniki.

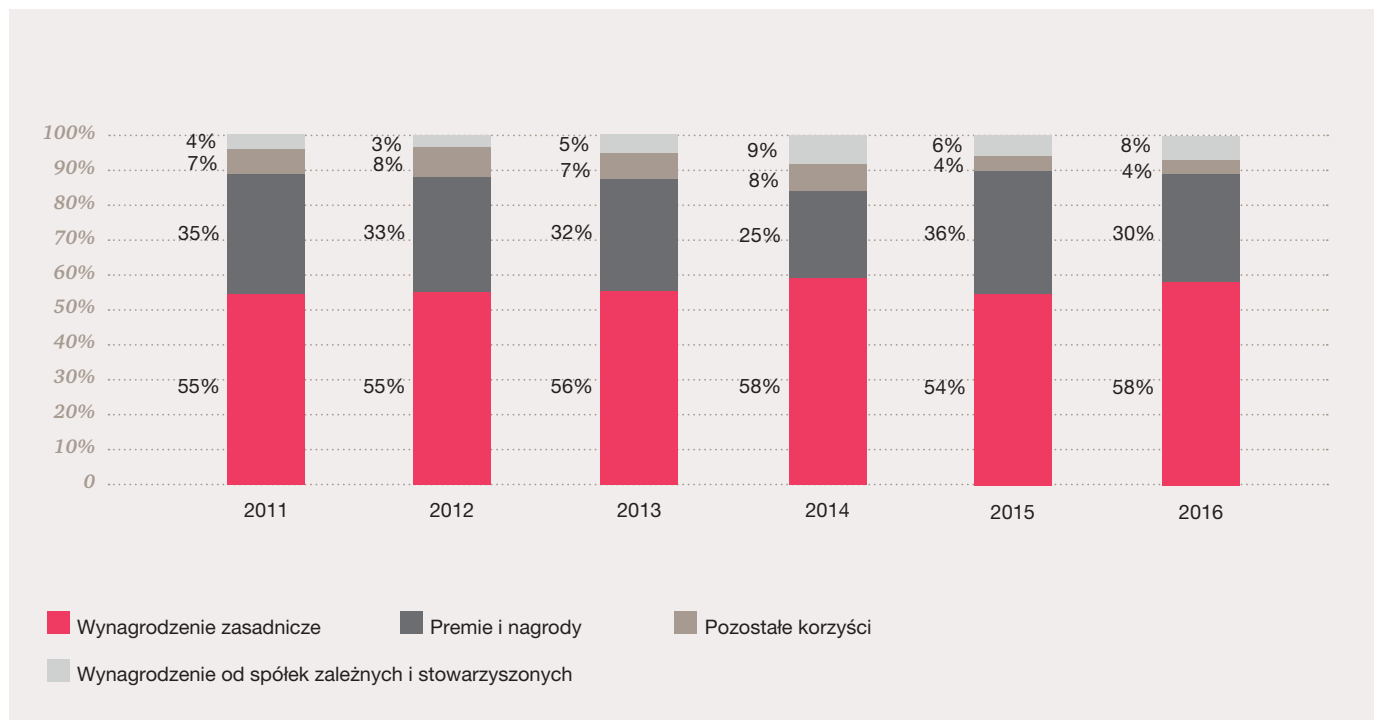


Systematycznie zmniejsza się luka między wynagrodzeniami WIG20 a mWIG40. W 2014 roku średnie wynagrodzenie Zarządów spółek z WIG20 było o 17% wyższe niż tych z indeksu mWIG40. W kolejnym roku różnica ta spadła do 13%, a według najnowszych danych – w ubiegłym roku wyniosła już tylko 6%.

Wykres 10. Zmiany średniego, rocznego wynagrodzenia na stanowiskach Prezesa i Członka Zarządu (tys. zł)



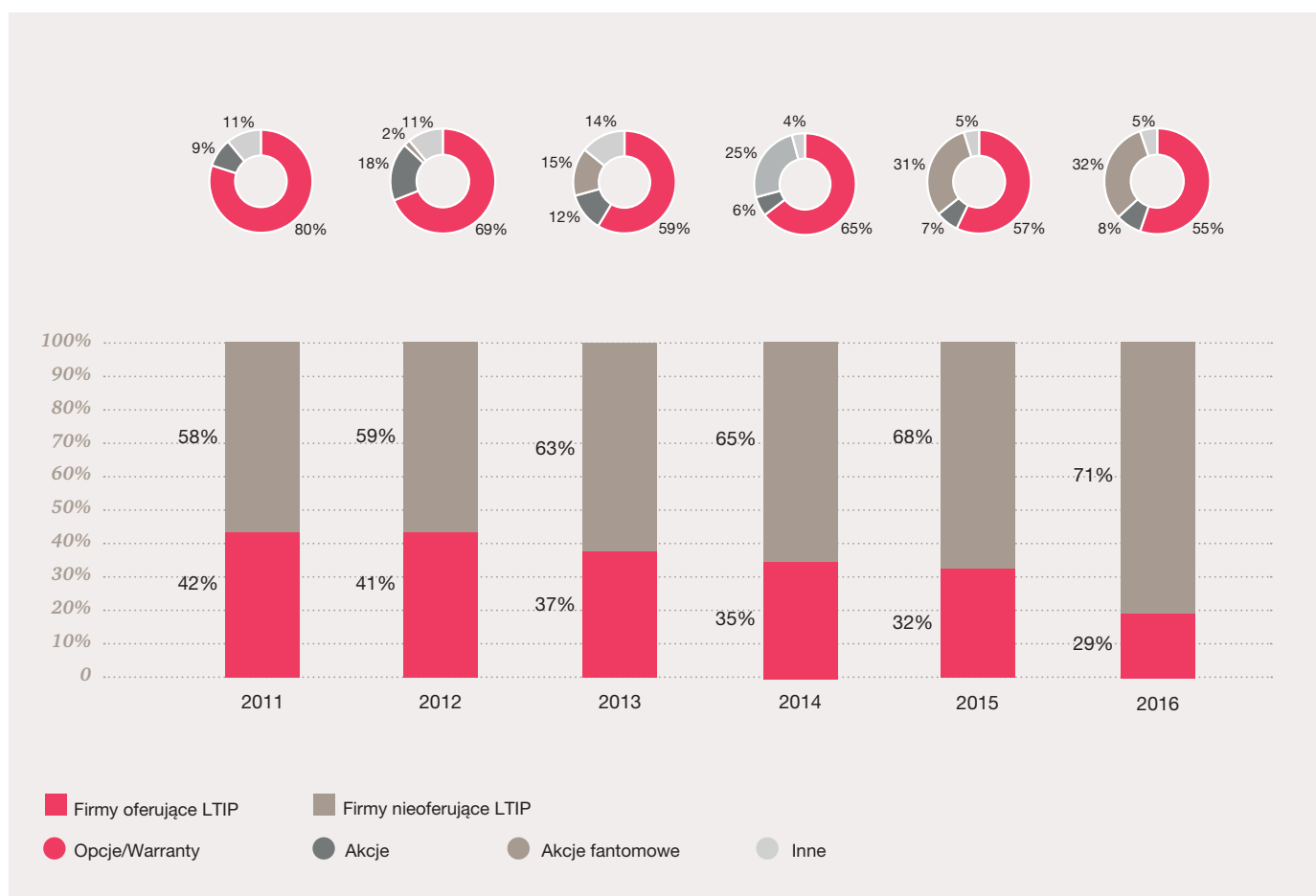
Wykres 11. Zmiana struktury wynagrodzeń



Wykres 12. Średnie, roczne wynagrodzenie członków Zarządów (tys. zł)



Wykres 13. Popularność długoterminowych programów motywacyjnych





Wykres 14. Porównanie przeciętnego, rocznego wynagrodzenia według typu akcjonariusza dominującego

Typ akcjonariusza dominującego	Przeciętne, roczne wynagrodzenie osób zarządzających (zł)			
	Prezes Zarządu		Pozostali członkowie Zarządu	
	2015	2016	2015	2016
Inwestor strategiczny	1 879 000	2 299 000	1 254 000	1 329 000
Inwestor instytucjonalny	1 181 000	1 433 000	943 000	1 067 000
Skarb Państwa	1 679 000	1 821 000	1 606 000	1 513 000
Prezes Zarządu	2 433 000	2 249 000	1 086 000	968 000
Przewodniczący Rady Nadzorczej	1 317 000	1 525 000	770 000	902 000

Wykres 15. Porównanie przeciętnego, rocznego wynagrodzenia według kapitalizacji, wielkości aktywów i przychodów

Kapitalizacja rynkowa (mld zł)	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających (zł)	Aktywa (mld zł)	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających (zł)	Przychody (mld zł)	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających (zł)
Do 0,10	21 000	Do 0,10	20 000	Do 0,10	19 000
Od 0,10 do 0,50	79 000	Od 0,10 do 0,50	47 000	Od 0,10 do 0,50	56 000
Od 0,50 do 1,00	67 000	Od 0,50 do 1,00	81 000	Od 0,50 do 1,00	87 000
Od 1,00 do 2,50	114 000	Od 1,00 do 2,50	102 000	Od 1,00 do 2,50	124 000
Od 2,50 do 5,00	216 000	Od 2,50 do 5,00	158 000	Od 2,50 do 5,00	175 000
Powyżej 5,00	131 000	Powyżej 5,00	148 000	Powyżej 5,00	128 000

Zespół redakcyjny



Krzysztof Szuldrzyński

Partner Zarządzający działem audytu
i usług doradczych w PwC
Forum Rad Nadzorczych
krzysztof.szuldrzynski@pwc.com



Agnieszka Janković-Żelazna

Menedżer w zespole marketingu
i komunikacji, PwC
Forum Rad Nadzorczych
agnieszka.jankovic-zelazna@pwc.com



Robert Kujoth

Starszy Menedżer w zespole HR Consulting,
PwC
robert.kujoth@pwc.com



Agnieszka Gołota

Asystent Risk Assurance, PwC
agnieszka.golota@pwc.com



Mariusz Walkiewicz

Ekspert w dziedzinie analizy danych
i audytu procesów
mariusz.walkiewicz@pwc.com



Aleksandra Przyjałkowska

Zespół HR Consulting, PwC
aleksandra.przyjalkowska@pwc.com

Analiza wynagrodzeń rad nadzorczych i zarządów największych spółek giełdowych w 2016 roku zawiera:

- komentarz ekspertów dotyczący poziomu i systemu nagradzania członków rad nadzorczych w Polsce;
- prezentację poziomów wynagrodzenia rad nadzorczych w zależności od różnych czynników m.in. stanowiska, roli pełnionej w radzie nadzorczej czy typu akcjonariusza dominującego;
- ranking spółek, które wydają najwięcej na rady nadzorcze oraz ranking spółek, w których przeciętne wynagrodzenie członka rady nadzorczej jest najwyższe.

Badaniem objęto spółki z trzech indeksów giełdowych: WIG20, mWIG40 oraz sWIG80 według składu indeksów na dzień 31 grudnia 2016 roku. Wszelkie porównania z rokiem 2015 opierają się na danych dotyczących wynagrodzeń rad nadzorczych i zarządów spółek, które znalazły się w tych indeksach na dzień 31 grudnia 2015 roku.