

Rady nadzorcze 2013

Skuteczność rad nadzorczych w spółkach publicznych notowanych na GPW



Badanie 2011-2012

Partnerzy



GIEŁDA PAPIERÓW
WARTOŚCIOWYCH
W WARSZAWIE

Patronat



Komisja
Nadzoru
Finansowego



Szanowni Państwo,

Kryzys finansowy, który wybuchł w roku 2008, a którego skutki odczuwamy do dziś, ujawnił, iż poziom ryzyka, z którym mamy do czynienia w globalnej gospodarce jest w rzeczywistości znacznie wyższy niż zakładano to wcześniej.

Oznacza to, iż najprawdopodobniej czeka nas teraz przedłużający się okres spowolnienia gospodarczego. Wynika on, po pierwsze, z rzeczywistych problemów skali zadłużenia prywatnego i publicznego w największych gospodarkach świata, a po drugie – z obniżonego poziomu zaufania i zwiększonej ostrożności skutkującej utrudnionym dostępem do finansowania rozwoju.

Polski, która jest częścią globalnej gospodarki, a dodatkowo jest bardzo silnie związana ze szczególnie dotkniętą skutkami kryzysu gospodarką strefy euro, problemy te na pewno nie ominą. Krajowe przedsiębiorstwa już w tej chwili działają więc w otoczeniu, w którym realizowane przez nie inwestycje mają znacznie mniejsze oczekiwane stopy zwrotu, a ryzyko, jakim są obciążone jest większe.

To nowe otoczenie gospodarcze powoduje wzrost popytu na narzędzia wspomagające przejrzystość finansów, jakość zarządzania ryzykiem i rzetelność kontroli wewnętrznej. Wydaje się, iż jest to czas, w którym rola i znaczenie rad nadzorczych w przedsiębiorstwach będą wyraźnie wzrastać. Oznacza to, że coraz istotniejsza jest jakość ich działania. Jest to najwyższy czas, by zastanowić się nad podstawowymi czynnikami determinującymi w jaki sposób i jak efektywnie pracują rady nadzorcze w Polsce.

Wydaje się, iż dotychczas wpływ rad nadzorczych na funkcjonowanie spółek w Polsce był zdecydowanie zbyt mały. W wielu spółkach rady nadzorcze wydają się mieć wręcz rolę fasadową – zbyt niskiej wiedzy o rzeczywistej sytuacji rynkowej i finansowej nadzorowanych spółek towarzyszy pasywna postawa wobec planów i prac zarządu. Działania naprawcze podejmowane są często w trybie awaryjnym, a więc zbyt późno, i nierzadko ograniczają się jedynie do podejmowania decyzji personalnych.

Pojawia się pytanie, jakie są przyczyny tego stanu rzeczy. Czy wynika on z braku odpowiednio wysokiej podaży osób mogących w odpowiedzialny i efektywny sposób pełnić funkcje w radach nadzorczych spółek? A może problem kryje się w niedocenianiu (w sensie symbolicznym i dosłownym) wartości pracy członków rad nadzorczych wynikającym ze struktury własnościowej polskich spółek, która często nie wymusza powołania profesjonalnej rady? Czy też problem ma charakter bardziej ogólny i jest związany ze zbyt rozproszoną własnością spółek i brakiem efektywnego wpływu małych akcjonariuszy na ich funkcjonowanie?

Pojawia się także pytanie o sposób, w jaki problemy te zostaną rozwiązane. Czy uczestnicy rynku są w stanie przezwyciężyć je samodzielnie, czy też konieczna będzie interwencja regulatora, który narzuci normy prawne wymuszające wzrost znaczenia i jakości prac rad nadzorczych? W tym ostatnim przypadku zasadne jest też pytanie o skuteczność takich odgórnie narzuconych rozwiązań i o ich potencjalne efekty uboczne.

W poniższym raporcie staramy się poddać analizie obecny sposób funkcjonowania rad nadzorczych w naszym kraju, porównujemy niektóre jego aspekty z najlepszymi praktykami światowymi, oraz staramy się ustalić bezpośrednio czynniki, które decydują o efektywności ich pracy. Mamy nadzieję, iż wnioski płynące z naszego raportu przyczynią się do lepszej konstrukcji systemu działania rad nadzorczych w Polsce, tak by ich rosnąca rola miała rzeczywisty i pozytywny wpływ na funkcjonowanie polskiej gospodarki.



Jacek Socha
PwC

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J Socha'.



Mirosław Kachniewski
Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych

A handwritten signature in black ink, reading 'Kachniewski'.

Spis treści

I.	Główne wnioski	4
II.	Czym jest dobra i skuteczna rada nadzorcza?	8
III.	Czynniki warunkujące skuteczność rady nadzorczej	10
IV.	Skuteczna rada nadzorcza	
	– perspektywa prezesów spółek	33
	– perspektywa Skarbu Państwa	38
	– perspektywa akcjonariuszy mniejszościowych: funduszy emerytalnych	42
V.	Metodologia badania	47
	Autorzy raportu	48



I.

Rady nadzorcze mają do odegrania bardzo ważną rolę na rynku kapitałowym. Mają m.in. zapewnić akcjonariuszom komfort co do jakości zarządzania spółką, w którą zainwestowali pieniądze.

Główne wnioski

Mają także zadbać o wiarygodność danych raportowanych przez spółki, na podstawie których obecni i przyszli akcjonariusze podejmują swoje decyzje inwestycyjne. Rady nadzorcze stoją na straży długoterminowego sukcesu spółki. Jest to niezwykle odpowiedzialna i wymagająca funkcja, wiążąca się także z ustawowymi obowiązkami i sankcjami.

W coraz większym stopniu kluczowi uczestnicy polskiego rynku kapitałowego oraz sami członkowie rad nadzorczych są tego świadomi i postrzegają funkcję w radzie nadzorczej nie jako niskopłatny dodatek do pensji, ale jako odpowiedzialne zadanie wymagające znacznych kompetencji, doświadczenia i zaangażowania.

O tym, że nie jest to łatwa rola, mogą świadczyć pojawiające się co jakiś czas informacje prasowe o kłopotach spółek giełdowych w wyniku zaangażowania w opcje walutowe, czy też nierentowne kontrakty budowlane, gdzie od razu pojawiają się pytania o jakość nadzoru nad spółkami. Wyzwania stojące przed radami potęguje globalizacja gospodarki i zmienność otoczenia rynkowego.

W tym kontekście warto zastanowić się nad tym, co definiuje dobrą radę nadzorczą i decyduje o jej skuteczności.

W Polsce zadania rady nadzorczej spółek giełdowych definiuje kodeks spółek handlowych, dobre praktyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, ustawa o rachunkowości i ustawa o biegłych rewidentach i nadzorze publicznym.* Natomiast o tym, jak dobrze realizowane są te zadania i jak dobry jest nadzór sprawowany przez radę decydują ludzie, którzy w niej zasiadają.

Niniejszy raport ma na celu zidentyfikowanie kluczowych czynników decydujących o skuteczności rady nadzorczej oraz wskazanie pożądanych działań w celu poprawy tej skuteczności. Nasze obserwacje wynikają z szeregu wywiadów przeprowadzonych z członkami rad nadzorczych, prezesami zarządów i akcjonariuszami oraz porównania przedstawionego przez nich obrazu z bardziej dojrzałym rynkiem kapitałowym – spółkami notowanymi na giełdzie w Londynie.

Wyniki naszego badania pokazują, iż kluczowymi czynnikami decydującymi o skuteczności działania rad nadzorczych z perspektywy ich członków są:

- ***zróżnicowany skład rady,***
- ***sprawny przewodniczący rady posiadający cechy dobrego przywódcy i organizatora,***
- ***dobrze działające komitety w radzie,***
- ***dobra komunikacja między radą a zarządem i wynikające z niej wzajemne zaufanie, oraz***
- ***konkurencyjne i motywujące wynagrodzenie członków rad.***

W tej kolejności są też one szczegółowo omawiane w dalszej części naszego raportu.

Z perspektywy obecnych i byłych prezesów zarządów szczególnie istotne dla skuteczności działania rady jest zrozumienie przez radę celów i sposobu działania zarządu, a także bardzo jasne określenie swoich oczekiwań w zakresie współpracy, w tym wymaganych informacji od spółki. Bardzo często brakuje jasnej komunikacji wzajemnych oczekiwań i dużo wysiłku zostaje poświęcone na ich zrozumienie.

Prezesi uważają, że źródłem największych zagrożeń dla efektywności rady i jej dobrej współpracy z zarządem są dwa ekstremalne zachowania rady: rada pasywna, która nie jest zainteresowana i nie angażuje się w aktywny nadzór nad spółką i dialog z zarządem oraz rada zbyt aktywna, próbująca wchodzić w obszar kompetencji zarządu i zarządzać spółką.

Akcjonariusze poprzez wybór odpowiednich osób do rad nadzorczych mają największy wpływ na zapewne właściwego składu rad, determinującego ich skuteczność. W tym kontekście widać pozytywne trendy w podejściu Skarbu Państwa, który w coraz większym stopniu przy naborze członków rad do dużych spółek korzysta z profesjonalnych firm executive search. Z drugiej strony wszyscy uczestnicy rynku życzyliby sobie,

aby w jeszcze większym stopniu wybór, ocena i ewentualna wymiana członków rad nadzorczych w spółkach z dominującym udziałem Skarbu Państwa odbywały się w oparciu o kryteria ściśle merytoryczne.

Fundusze emerytalne pozostają wśród akcjonariuszy największym orędownikiem profesjonalnych rad nadzorczych, nominując ich niezależnych członków. Mają przy tym bardzo jasno określone cele finansowe i horyzont inwestycji w spółkę, a od rady oczekują rzetelnej i niezależnej oceny pracy zarządu. Z ich perspektywy to właśnie niezależność opinii, szczególnie w sytuacji presji większości, jest głównym atrybutem i wartością niezależnego członka.

Analizując czynniki determinujące skuteczność rad nadzorczych widzimy, że w wielu obszarach na przestrzeni ostatnich lat nastąpił zdecydowany postęp. Przegląd składów rad spółek notowanych na GPW w Warszawie pokazuje, że większość członków rad stanowią osoby z praktycznym doświadczeniem biznesowym oraz posiadające wyższe wykształcenie. Rośnie popularność komitetów rad nadzorczych, w szczególności komitetów audytu oraz świadomość roli i zadań, jakie te komitety i całe rady nadzorcze powinny realizować.

Z drugiej strony w dalszym ciągu zbyt mało jest w polskich radach profesjonalnych członków (jedynie 10% zasiada w więcej niż jednej radzie), dla których praca w radach byłaby głównym zajęciem i wyzwaniem, i którzy mieliby wystarczającą ilość czasu na odpowiednie zaangażowanie w pracę rady i jej komitetów oraz właściwą motywację do ciągłego podnoszenia swoich kompetencji potrzebnych do realizacji tych zadań.

Patrząc na wyzwania związane z obecną sytuacją gospodarczą i zadania stojące przed radami nadzorczymi np. w zakresie współpracy z zarządem w zarządzaniu ryzykiem, można stwierdzić, że radzie trudno jest zapewnić wartość dodaną dla spółki i akcjonariuszy, jeżeli nie posiada ona w swoim składzie osób z właściwymi kompetencjami, które na pracę w radzie poświęcają wystarczającą ilość czasu. W naszej rzeczywistości, niestety, dotyczy to większości spółek.

.....
* Ustawa z dnia 15 września 2000 r.

Kodeks spółek handlowych

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW
z dnia 19 maja 2010 r.

Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r.

Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym



Wnioski z naszego badania oraz porównanie składu i funkcjonowania rad nadzorczych w Polsce i w Anglii wskazują, że kluczowymi wyzwaniami dla poprawy skuteczności rad, przed którymi stoją akcjonariusze i sami członkowie rad, wydają się być:

Budowanie profesjonalnej kadry członków rad nadzorczych

Biorąc pod uwagę, że 90% członków rad spółek notowanych na GPW zasiada tylko w jednej radzie nadzorczej, co może sugerować, że jest to dla nich jedynie dodatek do pensji z innego głównego zajęcia, stworzenie profesjonalnej kadry członków rad wydaje się kluczowym wyzwaniem, przed którym stoi nasz rynek kapitałowy w celu poprawy jakości nadzoru.

Będzie to wymagać stworzenia odpowiednich warunków finansowych oraz pozafinansowych dla przyciągnięcia do pracy w radach odpowiednich specjalistów. Wydaje się, że konieczna jest właściwa gratyfikacja za zaangażowanie w prace komitetów oraz zapewnienie wynagrodzenia pozostającego w relacji do skali działalności spółki. Należy pamiętać, że dobrze pracująca rada, to rada dobrze wynagradzana. Jeżeli chodzi o czynniki pozafinansowe, to kluczowe wydaje się ograniczenie kryteriów pozamerytorycznej oceny przy zmianie członków rad nadzorczych spółek, w których akcjonariuszem jest Skarb Państwa.

Zapewnienie właściwej realizacji ustawowych zadań komitetu audytu

To, co na dojrzałym rynku jest normą, wśród spółek notowanych na GPW w Warszawie (poza WIG20) jest jeszcze dalekie od standardu. Pomimo dostrzeganych przez wszystkich uczestników badania korzyści z funkcjonowania komitetu audytu, komitety takie występują jedynie w 41% spółek giełdowych. W tym kontekście zasadne wydaje się podjęcie działań w celu zapewnienia odpowiedniej realizacji zadań komitetu audytu przez rady nadzorcze pozostałych 59% spółek, które takiego komitetu nie powołały. Pierwszym krokiem powinno być rozszerzenie na takie rady wymogu posiadania w swoim składzie osoby z odpowiednimi kompetencjami do realizacji zadań komitetu audytu.

Skuteczna rada zapewnia dobre funkcjonowanie zarządu, to znaczy, wybiera odpowiednich menedżerów adekwatnych do etapu rozwoju spółki. Jest też w stanie wypracować i nadzorować realizację strategii spółki oraz kontrolować wykonywanie zadań przez spółkę. Nie zawsze jest to łatwe, ale skuteczność w tych obszarach determinuje wiele czynników. To duże wyzwanie dla akcjonariuszy, aby w najważniejszych elementach nie popełnić błędów które mogą negatywnie wpływać na działanie spółki w późniejszym okresie.

Mirosław Czekaj, członek rady nadzorczej PKO Bank Polski S.A.



Zapewnienie radzie nadzorczej odpowiednich narzędzi do realizacji zadań

Wiele rad nadzorczych boryka się z problemem dostępu do informacji, co jest istotną przeszkodą we właściwej realizacji ich zadań. Rady nadzorcze wspierane przez akcjonariuszy powinny egzekwować od zarządów: zapewnienie dostępu do niezbędnych informacji finansowych, informacji o kluczowych ryzykach w spółce, istniejącym systemie zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej, a także możliwość definiowania planu prac audytu wewnętrznego lub – w przypadku braku takiej komórki – jej utworzenie. Członkowie rad nadzorczych powinni mieć ponadto zapewnioną możliwość podnoszenia swojej wiedzy poprzez udział w szkoleniach oraz korzystania z usług zewnętrznych specjalistów.

Ocena efektywności działania rady nadzorczej

Korzystając z doświadczeń dojrzałych rynków kapitałowych zasadnym wydaje się wprowadzenie rekomendacji w zakresie okresowej samooceny oraz niezależnej oceny skuteczności działania rady nadzorczej. Ocena taka wskaże obszary możliwej poprawy i będzie podstawą merytorycznej oceny pracy rady nadzorczej.

Polecamy niniejszy raport i analizę uwadze akcjonariuszy, którzy poprzez nominowanie właściwych osób na przewodniczących i członków rad nadzorczych mają największy wpływ na zapewnienie ich skuteczności. Na pewno istotnym wyzwaniem pozostaje odpowiedni poziom wynagrodzenia pozwalającego na zaangażowanie do tej roli najlepszych profesjonalistów.

KLUCZOWE WYZWANIA

.....
Budowanie profesjonalnej kadry członków rad nadzorczych
.....

Zapewnienie właściwej realizacji ustawowych zadań komitetu audytu
.....

Zapewnienie radzie odpowiednich narzędzi do realizacji zadań
.....

Ocena efektywności działania rady nadzorczej
.....

II.

Czym jest dobra i skuteczna rada nadzorcza?

Rada nadzorcza jest skuteczna, gdy jest blisko tego, co się dzieje w spółce. Potrafi ocenić należycie sytuację i domagać się pewnych kroków od zarządu, które są absolutnie niezbędne do zrobienia.

Członek rady nadzorczej

Co to jest dobra rada? Dobra rada to taka, na której zarząd wie, że może się oprzeć. Co nie znaczy, że rada ma głaskać zarząd i zachwycać się na jego widok... Zarząd musi wiedzieć, że jak ma problem, to może do przewodniczącego rady zadzwonić i zapytać się: co z tym dalej zrobić? W jaką stronę pójść?

Sebastian Mikosz, prezes zarządu PLL LOT S.A.

Rada jest skuteczna, jeżeli jest w stanie zapewnić, że spółka realizuje jakąś sensowną strategię. Najważniejszym elementem jest to, że mądrzy, zorientowani na konkretny wynik, definiujący dobrze cele ludzie stoją na czele spółki

Przemysław Schmidt, były członek komitetu audytu AmRest Holdings SE i Sygnity S.A., wiceprzewodniczący rady nadzorczej i przewodniczący komitetu audytu w PEKAES S.A., członek rady nadzorczej Czerwona Torebka S.A.

Najważniejszym oczekiwaniem prezesa odnośnie skutecznej rady nadzorczej jest to, by była ona decyzyjna, aby była w stanie faktycznie podejmować decyzje. Jeżeli statut czy struktura firmy stanowią, że pewne decyzje podejmowane są przez radę nadzorczą, to powinna być ona do tego zdolna we własnym gronie.

Mariusz Grendowicz,
były prezes zarządu
BRE Bank S.A.

Skuteczna rada to zarówno dobór zespołu, jak i dbanie, żeby ten zespół był odpowiednio zmotywowany, to „zmotywowany” rozumiejąc zarówno finansowo, jak i pozafinansowo, a jednocześnie, aby potrafiła podejmować decyzję, w którym momencie jakiś element tego zespołu, w tym też prezesa, należy wymienić.

Janusz Płocica, prezes zarządu Zelmer S.A.

Rada nadzorcza jest skuteczna, jeżeli jest w stanie zapewnić równowagę pomiędzy najważniejszymi grupami interesariuszy, to znaczy akcjonariuszami, menedżmentem, pracownikami, nabywcami, klientami, jeżeli prowadzi do takiej sytuacji, w której interesy jednej z tych grup nie są realizowane nadmiernym kosztem pozostałych. Ponieważ wszelkie zakłócenia prowadzą, prędzej czy później, do kłopotu i do złych wyników spółki.

prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński, przewodniczący rady nadzorczej Orange Polska, członek rady nadzorczej Banku Millennium S.A.

Agora S.A.*
Allianz OFE
AmRest Holdings SE
Asseco Poland S.A.
Aviva PTE Poland S.A.
Bank Handlowy w Warszawie S.A.
Bank Millennium S.A.
BRE Bank S.A.
Budimex S.A.
BZ WBK S.A.
CCC S.A.
Cyfrowy Polsat S.A.
Giełda Papierów Wartościowych S.A.
Globe Trade Centre S.A.
Grupa Kęty S.A.
ING Bank Śląski S.A.
ING OFE
KGHM S.A.
Kredyt Bank S.A.
LW Bogdanka S.A.
Ministerstwo Skarbu Państwa
Netia S.A.
Nordea PTE
Orbis S.A.
PGNiG S.A.
PKN Orlen S.A.
PKO BP S.A.
PLL LOT S.A.
Polimex Mostostal S.A.
PZU S.A.
Société Générale S.A.
Tauron PE S.A.
TP S.A.
TVN S.A.
Zelmer SA

* Podmioty, które brały udział w badaniu

III.

Na podstawie analizy opinii członków rad, do kluczowych czynników decydujących o skuteczności działania rad nadzorczych należą:

Czynniki warunkujące skuteczność rady nadzorczej

1. *Zróżnicowany skład rady*
2. *Sprawny przewodniczący rady posiadający cechy dobrego przywódcy i organizatora*
3. *Dobrze działające komitety w radzie*
4. *Dobra komunikacja między radą a zarządem i wynikające z niej wzajemne zaufanie, oraz*
5. *Konkurencyjne i motywujące wynagrodzenie członków rad*

Omawiamy je szczegółowo na dalszych stronach niniejszego raportu. Analizę naszą wzbogacamy cytataми z licznych rozmów, jakie przeprowadziliśmy z przedstawicielami rad nadzorczych, zarządów i akcjonariuszy (funduszy

emerytalnych i Ministerstwa Skarbu Państwa) oraz porównaniem do dojrzałego rynku finansowego na przykładzie spółek notowanych na londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.



1. Zróżnicowany skład rady

Skuteczność działania rady nadzorczej jest w dużej mierze warunkowana odpowiednim dla danej spółki doбором jej członków. Nie oznacza to, że da się zbudować uniwersalny system dzielący miejsca między teoretyków i praktyków. Każda spółka wymaga innego podejścia, istotne jest znalezienie odpowiedniego zestawu kompetencji zarządczych, doświadczenia biznesowego i teoretycznych podstaw do pełnienia funkcji w radzie.

Członek rady nadzorczej

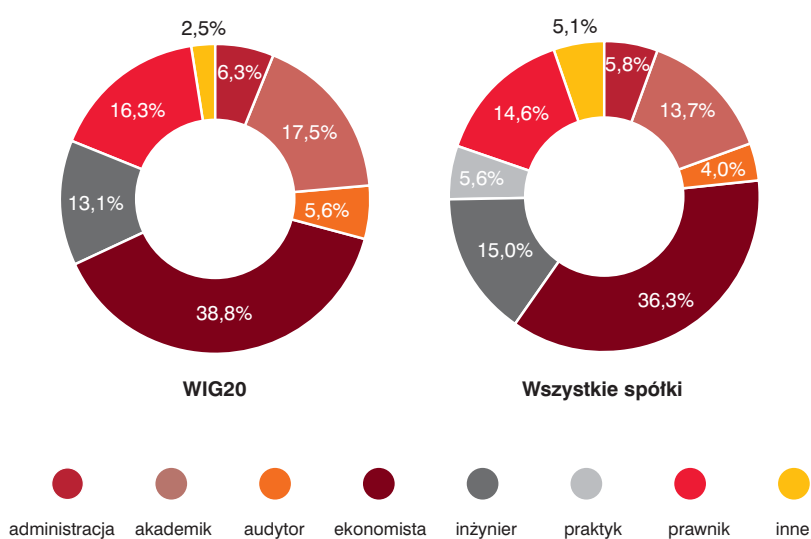
Różnorodność doświadczeń i kompetencji, ze szczególnym znaczeniem praktyki biznesowej

Jednym z ważniejszych czynników warunkujących skuteczność działania rady jest posiadanie przez jej członków różnorodnych doświadczeń i kompetencji oraz praktyki biznesowej.

Analiza składów rad spółek giełdowych pokazuje, że wbrew pojawiającym się opiniom większość stanowią osoby z praktycznym doświadczeniem biznesowym. Większość członków legitymuje się też wyższym wykształceniem. Są to przede wszystkim ekonomiści (średnio 36%), a następnie inżynierowie i prawnicy – obie grupy po 15%, (patrz Wykres 1).

Choć nie wszyscy praktycy mają doświadczenie bezpośrednio związane z przedmiotem działalności spółek, nie jest to postrzegane jako przeszkoda w prawidłowym nadzorowaniu jej funkcjonowania. Akademicy (członkowie posiadający doświadczenie w pracy naukowej) stanowią niecałe 14% ogółu składu rad. Najwięcej osób na co dzień zajmujących się pracą naukową jest w największych spółkach należących do WIG20, jednocześnie w spółkach tych nie ma osób bez wykształcenia wyższego, którzy swoją wiedzę biznesową czerpaliby wyłącznie z doświadczeń praktycznych (kategoria: praktycy). Udział osób o innych profilach wykształcenia kształtuje się podobnie niezależnie od wielkości firmy.

Wykres 1. Wykształcenie członków rad nadzorczych w zależności od wielkości spółek



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

Większe różnice w profilu wykształcenia i doświadczenia członków rad nadzorczych zaobserwujemy, gdy spojrzymy na nie poprzez pryzmat głównego akcjonariusza.

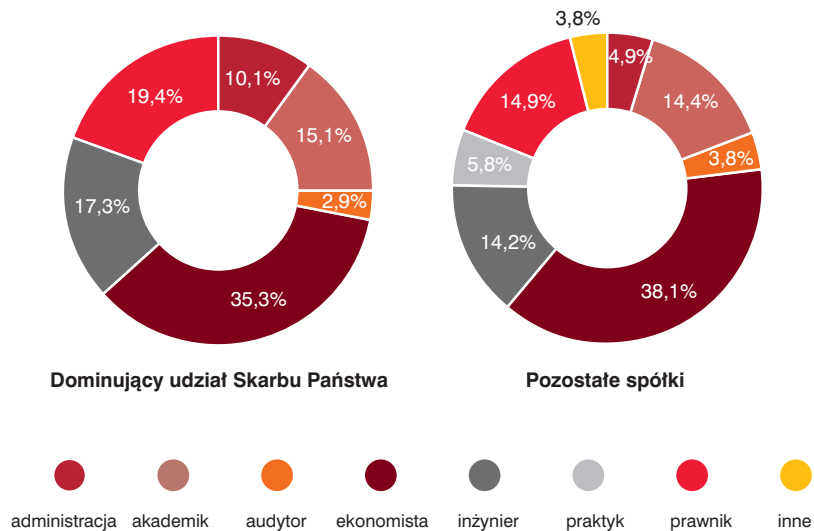
W spółkach z dominującym udziałem Skarbu Państwa nieco więcej jest osób zajmujących się pracą naukową i administracyjną (25%), większy niż w spółkach prywatnych jest tam też udział prawników (19%) oraz inżynierów (17%), nie ma tam natomiast praktyków biznesu bez wykształcenia wyższego (patrz Wykres 2).

Właściciele zagraniczni bardziej niż rodzimi cenią sobie obecność w radach nadzorczych spółek audytorów (6% wobec 2%-3% w innych spółkach). W spółkach tych wyraźnie mniejsza jest też obecność akademików (11% wobec 15%-17%) (patrz Wykres 3).

W przypadku osób zasiadających w radach nadzorczych z ramienia Ministerstwa Skarbu Państwa należałoby w większym stopniu wyeksponować ich doświadczenie i kompetencje, tak aby akcjonariusze mieli pełne przekonanie, że skład rady dobrany jest optymalnie i że będzie ona w stanie właściwie wypełniać swe obowiązki. W ten sposób można uniknąć pojawiającego się niekiedy wrażenia, że jedynym powodem uzasadniającym zasiadanie w radzie nadzorczej jest zatrudnienie (obecne lub byłe) w MSP.

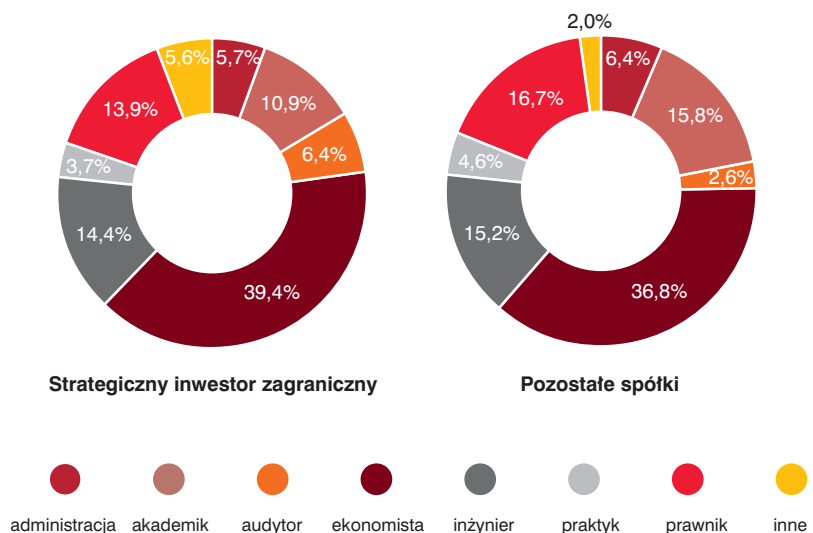
dr Mirosław Kachniewski,
prezes zarządu, Stowarzyszenie
Emitentów Giełdowych

Wykres 2. Skład rad nadzorczych – Spółki Skarbu Państwa na tle pozostałych spółek



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

Wykres 3. Skład rad nadzorczych – Spółki ze strategicznym inwestorem zagranicznym na tle pozostałych spółek



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

W radzie nadzorczej powinni być ludzie, którzy mają odpowiednią świadomość i doświadczenie zarówno zarządcze jak i teoretyczne, czyli to musi być miks praktyków i teoretyków.

Arkadiusz Kawecki, były członek rady nadzorczej KGHM Polska Miedź S.A.

W przypadku akcjonariatu rozproszonego relatywnie wysoki odsetek członków rad nadzorczych to praktycy bez wykształcenia wyższego.

Udział praktyków jest jednak największy w spółkach z dominującym właścicielem prywatnym. Może to wynikać z faktu, że właściciele tych firm mają największą swobodę w doborze członków rad i w większym stopniu mogą opierać swoje wybory na osobistych relacjach i zaufaniu.

Członkowie rad nadzorczych podkreślają, że różnorodność doświadczeń i kompetencji członków warunkuje skuteczność rady. Szczególnie istotna jest praktyka biznesowa, zwłaszcza jeśli było to zarządzanie firmą, dużą organizacją lub dużym zespołem ludzi oraz wiedza i doświadczenie związane z podstawową działalnością spółki. To pozwala lepiej rozumieć punkt widzenia zarządu. Eliminuje również ryzyko skupiania się na detalach zamiast na istotnych, strategicznych decyzjach. W przypadku dużych spółek rozmówcy podkreślali, że ważną rolę mogą odgrywać również księgowo-audytorskie doświadczenia członków rady.

Wielu badanych członków rad nadzorczych wskazywało, że zbyt duża obecność akademików w radzie może negatywnie wpływać na skuteczność działania rady. Przede wszystkim teoretycy mają tendencje do zbytniego zagłębiania się w interesujące ich, a niekoniecznie tak istotne dla spółki kwestie oraz brakuje im biznesowego podejścia. Zdarza się też, że brakuje zrozumienia w komunikacji między zarządem i członkami rady.

Postrzeganie kwestii biznesowych może być bardzo odmienne i czasem zarządowi jest trudno odnieść się do zadawanych pytań. Innym jeszcze wskazywanym zagrożeniem, które może wynikać ze zbyt dużej liczby akademików w radzie jest zbyt duża homogeniczność opinii i poglądów. W radach, w których akademicy stanowią większość może brakować przeciwwagi, która mogłaby pozwolić na racjonalne wykorzystanie ich kompetencji.

Istotne jest znalezienie właściwej równowagi między praktykami a akademikami, a nie proste rozumowanie eliminujące jedną bądź drugą grupę. Zdaniem niektórych osób teoretycy poszerzają spektrum wiedzy i dają nową, niekiedy szerszą perspektywę. Mogą tym samym stanowić ważne źródło tak pożądanej w radzie różnorodności.

Wadą praktyków biznesu bywa zbyt wąskie postrzeganie problemów tylko i wyłącznie przez pryzmat realizacji strategicznych założeń. Ciekawym wątkiem, który pojawił się w rozmowach był dobór składu w zależności od potrzeb spółki, ale nie tylko tych długoterminowych. Ostatnie lata, które można krótko skwitować „trudne czasy”, dla wielu firm oznaczały konieczność dużych zmian w sposobie prowadzenia działalności, restrukturyzacji czy też modyfikacji w kluczowych projektach. Właściciele mogliby wzmacniać nadzór o osoby z doświadczeniem w danym, wąskim zagadnieniu. Trzeba tutaj jednak pamiętać, że zbyt częste rotacje znacząco dezorganizują pracę rady, obniżając jej skuteczność.

Także członkowie rad nadzorczych w Wielkiej Brytanii podkreślają, że różnorodność członków rad jest kluczowym czynnikiem zwiększającym efektywność ich prac. Dzięki różnorodności przełamuje się tendencje do zbyt wąskiego, grupowego sposobu myślenia. Pierwszymi kryteriami wyboru niewykonawczych członków rady dyrektorów są różnorodność doświadczeń, kompetencje i płeć, natomiast wiek i narodowość pojawiają się jako kryteria drugorzędne.

Akademików jest coraz mniej, ale jeśli ich udział w radzie jest znaczący może prowadzić do osłabienia jej skuteczności.

Członek rady nadzorczej

Udział członków niezależnych

Według członków rad, jednym z pierwszych założeń w trakcie tworzenia składu rady powinna być obecność nie tylko przedstawicieli akcjonariuszy, ale także osób o niezależnym spojrzeniu i poglądach. Chodzi przede wszystkim o zachowanie obiektywnej oceny prac zarządu i brak ewentualnych konfliktów interesu.

Jednak rozpoczynając dyskusję o niezależności bardzo szybko okazuje się, że trzeba doprecyzować, o jaką niezależność chodzi.

Czy mówimy o niezależności członków rad nadzorczych:

- określonej w dobrych praktykach spółek notowanych na GPW (odwołującej się do definicji europejskich),
- jako ustawowej definicji niezależności członka komitetu audytu rady nadzorczej (odnoszącej się do definicji niezależności biegłego rewidenta),

- definiowanej jako niezależność opinii i stanowiska, jako postawa odwagi cywilnej pozwalająca na przeciwstawienie się opinii większości zarządu czy też rady, jeżeli opinia taka nie jest zgodna z własnym przekonaniem (najistotniejszej definicji dla akcjonariuszy mniejszościowych)?

Szczególnie po wprowadzeniu ustawowej definicji niezależności dotyczącej członka komitetu audytu rozgorzała dyskusja na temat przyjętych w ustawie kryteriów niezależności, de facto tożsamy z kryteriami ustalonymi dla biegłego rewidenta. Był to zresztą często kluczowy czynnik wymieniany przez rady nadzorcze i akcjonariuszy jako utrudniający powołanie komitetu audytu. Natomiast, co istotne, z rozmów z przedstawicielami zarówno rad nadzorczych, jak też zarządów i akcjonariuszy wynika, że niezależność rozumiana jako odwaga cywilna i zdolność zajmowania niezależnego stanowiska wydaje się być najważniejsza.

Kandydaci na członków niezależnych powinni być profesjonalistami z międzynarodowym doświadczeniem w branży. Takich ludzi w organach nadzoru zauważa i docenia rynek. Niezależni członkowie to sygnał, że spółka jest transparentna i w dobrej kondycji. W ich wypadku nie ma mowy o jakimkolwiek konflikcie interesów. Nie muszą zasiadać w tej radzie i jeśli widzą, że jej wpływ na działania zarządu jest niewystarczający, a współpraca się nie układa, wycofują się. Taka decyzja w jednoznaczny sposób pokazuje, że w firmie dzieje się źle. Nie ma spółki, która mogłaby sobie na to pozwolić.

Paweł Tamborski,
Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa

Według informacji uzyskanych przez GPW w Warszawie na podstawie raportów bieżących z działalności spółek, zgodnie z par. 29 Regulaminu GPW, na dzień 4 marca 2013 roku, 128 spółek czyli 29% spółek notowanych na GPW deklaroowało niestosowanie zasady III.6 dotyczącej członków niezależnych. Możemy zatem domniemywać, że 71% spółek deklaruje posiadanie co najmniej 2 członków niezależnych w swoich radach nadzorczych.

Co ciekawe, analizując strony internetowe spółek oraz raporty roczne, tylko w przypadku 21% spółek można znaleźć informacje na temat obecności w składzie rady nadzorczej członków niezależnych.

Pojawia się pytanie, czy przyczyna tej niespójności leży po stronie jakości raportowania przez spółki odstępstw w zakresie stosowania dobrych praktyk GPW, czy też informacji na temat składu rad nadzorczych, które spółki udostępniają na swoich stronach internetowych.

Kwestia niezależności to chyba najtrudniejszy aspekt doboru członków rady nadzorczej. Patrząc na kryteria formalne, najbardziej „niezależną” jest osoba bezrobotna, która nigdy nie miała do czynienia z rynkiem kapitałowym. W rzeczywistości jednak niezależność jest przecież cechą charakteru, wynikającą z wewnętrznego poczucia własnej wartości i kompetencji.

Jestem przekonany, że bardziej będzie stać na rzeczywistości zademonstrowanie niezależności osobę, która nie boi się o utratę posady w radzie (bo nie będzie miała problemu ze znalezieniem innego źródła zarobkowania lub wręcz wcale takiego źródła nie potrzebuje), niż osobę, która wprawdzie spełnia kryteria niezależności, ale w przypadku utraty tego stanowiska nie będzie miała z czego spłacać kredytów.

dr Mirosław Kachniewski,
prezes zarządu, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych



[pracownicy w radzie to] z reguły jest to bardzo słaba reprezentacja, a podatna na wszelkiego rodzaju naciski z różnych stron płynące, nie fachowa, populistyczna i należy ich unikać w ogóle, jeżeli tylko jest to możliwe.

prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński,
przewodniczący rady nadzorczej
Orange Polska, członek rady
nadzorczej Banku Millennium S.A.

Reprezentanci załogi

W przypadku reprezentantów załogi ich obecność w radzie jest często efektem zapisów umów prywatyzacyjnych, gdzie w ramach całkowitej komercjalizacji firm pracownicy uzyskali przywileje związane z zasiadaniem w najwyższych organach spółek. Jest więc naturalne, że zasiadają oni przede wszystkim w spółkach Skarbu Państwa.

Zasadność obecności reprezentantów załogi w radach nadzorczych jest zagadnieniem kontrowersyjnym.

Z jednej strony, obecność wybranego przedstawiciela załogi w radzie nadzorczej może zwiększać poczucie identyfikacji pracowników z firmą, może także ułatwić komunikację i zrozumienie pomiędzy decydentami i załogą. Wartość dodaną stanowi też ich dobra znajomość spółki oraz branży, w jakiej ona działa.

Z drugiej strony, z uwagi na swoje umocowanie, reprezentanci załogi nie mogą być niezależni w swoich opiniach i reprezentować będą konkretne interesy pracowników, które nie zawsze są zgodne z długofalowymi potrzebami rozwojowymi spółek.



Kiedy rozmawiamy [na posiedzeniu rady] o kwestiach technicznych, to – pomijając własne interesy reprezentowanej grupy – jednak wiedza techniczna tych ludzi, jeśli chodzi o górnictwo i hutnictwo jest ogromna.

Arkadiusz Kawecki,
były członek rady nadzorczej
KGHM Polska Miedź S.A.

Udział członków z doświadczeniem międzynarodowym

Coraz większy napływ zagranicznego kapitału do Polski przyciąga również doświadczonych obcokrajowców. Nie inaczej jest w składach rad nadzorczych badanych spółek, choć jest to widoczne przede wszystkim w spółkach ze strategicznym inwestorem zagranicznym, gdzie obcokrajowcy stanowią 31% członków rad (patrz Wykres 4). Inwestorzy spoza Polski często powołują do nadzoru nad swoimi spółkami zaufanych ekspertów lub swoich pracowników. W spółkach, w których występują tylko polscy akcjonariusze, rady nadzorcze są praktycznie pozbawione udziału obcokrajowców. Stanowią oni niespełna 2% składów rad.

Zagraniczni członkowie rady wnoszą nową perspektywę, unikalny know-how i doświadczenie, a na pewno inny punkt widzenia. To z pewnością podnosi tak często podkreślaną przez rozmówców różnorodność. Spółkom, których właścicielami dominującymi są polskie podmioty lub Skarb Państwa, a które istotną część przychodów uzyskują poza granicami kraju, posiadanie obcokrajowców w radzie może dać perspektywę innego rynku i podnieść skuteczność podejmowanych decyzji.

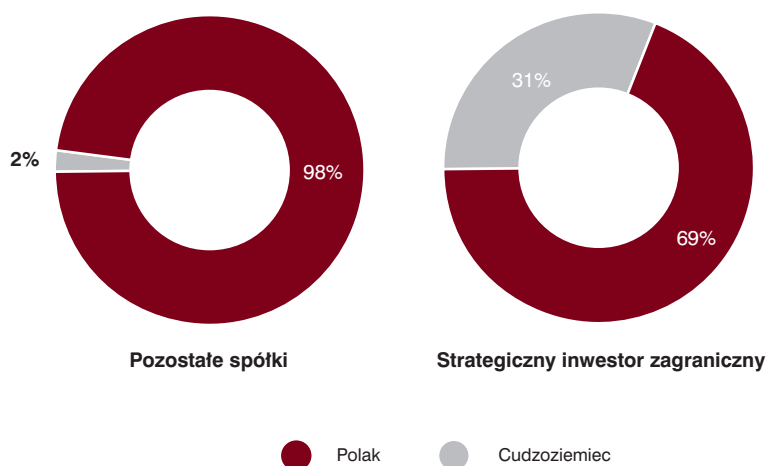
Niestety istnieje szereg barier, które, póki co, utrudniają szerszą obecność zagranicznych członków w radach w Polsce. W szczególności jest to bariera językowa i poziom wynagrodzenia w radach.

Pewnym rozwiązaniem mogłoby być zatrudnianie Polaków z doświadczeniem międzynarodowym. Jednakże znalezienie i zachęcenie takich osób nie należy do łatwych zadań. Utrudnieniem, podobnie jak i w przypadku obcokrajowców, są wynagrodzenia. Trudno bowiem oczekiwać, że uda się przyciągnąć do rady wysokiej klasy profesjonalistę uwzględniając przeciętny poziom wynagrodzeń w radach polskich spółek.

Te osoby z reguły wnoszą szerszą perspektywę, dobrą znajomość danej dziedziny czy danego przemysłu, sytuacji konkurencyjnej. Uważam, że w każdej radzie większej spółki, działającej z natury rzeczy na międzynarodowej arenie, powinien być jakiś udział osób z doświadczeniem międzynarodowym.

prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński,
przewodniczący rady nadzorczej
Orange Polska, członek rady
nadzorczej Banku Millennium S.A.

Wykres 4. Obecność w radach nadzorczych zagranicznych członków



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

Zróżnicowanie ze względu na wiek

Dobierając skład rady należy zwracać uwagę na różnorodność doświadczeń i punktów widzenia, a więc dbać o udział osób w różnym wieku.

Wśród członków rad nadzorczych zdecydowanie przeważają osoby w wieku średnim – 77% członków rad jest powyżej 40 roku życia (patrz Wykres 5). Nie może to dziwić, zważywszy iż od członków rad wymagane jest przede wszystkim doświadczenie i skrupulatność cechujące osoby dojrzałe.

Przechodząc przez różne szczeble kariery zawodowej zdążyli oni zgromadzić bogate doświadczenia z zakresu zarządzania.

Pożądaną ich składową jest również posiadanie praktyki w zakresie pełnienia funkcji członka rady zdobyte w radach nadzorczych innych spółek. Ich obecność jest szczególnie cenna w sytuacji pojawiających się problemów między radą a zarządem, jak również w samej radzie. Sprzyja to tym samym podnoszeniu skuteczności działania rady.

Zróżnicowanie ze względu na płeć

W radach nadzorczych spółek giełdowych udział kobiet nie jest wysoki i wynosi niespełna 14%. Biorąc pod uwagę dyskusję o parytetach czy już wprowadzone zasady dotyczące konstruowania list w wyborach, ten wynik należy uznać za bardzo niski.

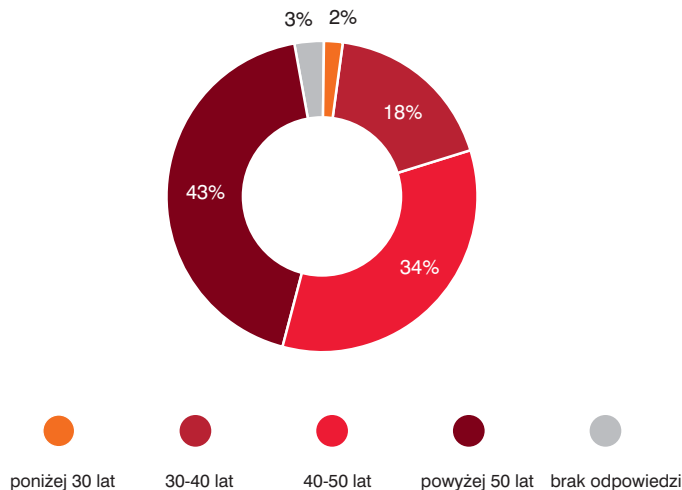
Co ciekawe, udział kobiet jest niższy w radach spółek z udziałem zagranicznego inwestora strategicznego niż w spółkach z kapitałem polskim. Różnica jest dość istotna. W przypadku tych pierwszych podmiotów kobiety stanowią 11% składu rady, a w drugich 15%.

Kobiety, podobnie jak ma to miejsce w innych dziedzinach życia, są także relatywnie rzadziej niż mężczyźni wybierane na przewodniczące rad nadzorczych. Wśród wszystkich kobiet będącymi członkiniami rad nadzorczych tylko 8% jest ich przewodniczącymi, podczas gdy ten sam odsetek wśród mężczyzn wynosi 16%. Nieco mniejsza dysproporcja występuje w tej dziedzinie tylko w spółkach z dominującym udziałem Skarbu Państwa, gdzie odsetek przewodniczących wśród kobiet wynosi 13%, a wśród mężczyzn 15%.

Badani członkowie rad do kwestii większego udziału kobiet byli nastawieni pozytywnie, jednakże ich entuzjazmu nie budzą skwantyfikowane parytety. Uznają je za sztuczny wytwór, który równie dobrze można rozszerzyć też o inne kwestie, na przykład wyznaniowe, co zdaniem rozmówców do niczego nie prowadzi.

Zróżnicowanie składu rad ze względu na płeć to niewątpliwie czynnik warunkujący jej skuteczność. Otwartość na różnorodne poglądy, punkty widzenia i doświadczenia może doprowadzić do lepszej skuteczności rady.

Wykres 5. Struktura wiekowa członków rad nadzorczych spółek giełdowych



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na liczne publikacje i opinie zachęcające do częstszego angażowania kobiet na stanowiska kierownicze i nadzorcze, w tym polityki i działania z zakresu „Diversity & Inclusion”, czyli „zarządzania różnorodnością”.

Poprzez budowanie zróżnicowanej rady nadzorczej spółki tworzą lepszą wartość dla akcjonariuszy. Parlament Europejski w połowie 2011 roku wezwał państwa UE, by do 2015 roku 30% miejsc w radach było zarezerwowane dla kobiet, a do 2020 roku – 40%. Te zalecenia znalazły również odzwierciedlenie w „Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW” (2010 r.).

Wydaje się to być sporym wyzwaniem patrząc na spółki notowane na giełdzie w Londynie, gdzie dla spółek FTSE*100 udział kobiet wynosi 15% a dla spółek FTSE350 9%.

Zaangażowanie członków

Aktywność członków rady w poznawaniu działalności spółki i zaangażowaniu się w prace na jej rzecz została wskazana jako istotny czynnik warunkujący skuteczność rady. Sama wiedza i doświadczenie niepoparte zaangażowaniem w prace rady w określonym wymiarze czasu nie są wystarczające. Rozmówcy podkreślali, że funkcji w radzie się nie piastuje, tylko jest to rzeczywista praca wymagająca poświęcania znaczącej ilości czasu.

Obecność na posiedzeniach i lektura dokumentów to zbyt mało, istotne jest pozyskanie tzw. miękkich informacji o spółce. Mimo, że ostatecznie wyniki są najistotniejsze, to wiele decyzji strategicznych wymaga rozumienia kontekstu i specyfiki danej spółki. Wydawać by się mogło, że jedną z przyczyn ograniczających zaangażowanie członków w działalność rad nadzorczych może być równoczesna praca w radach wielu spółek.

Jednak, jak wynika z naszej analizy jedynie 10% wszystkich członków rad spółek giełdowych zasiada w radach nadzorczych więcej niż jednej spółki jednocześnie (patrz Wykres 6).

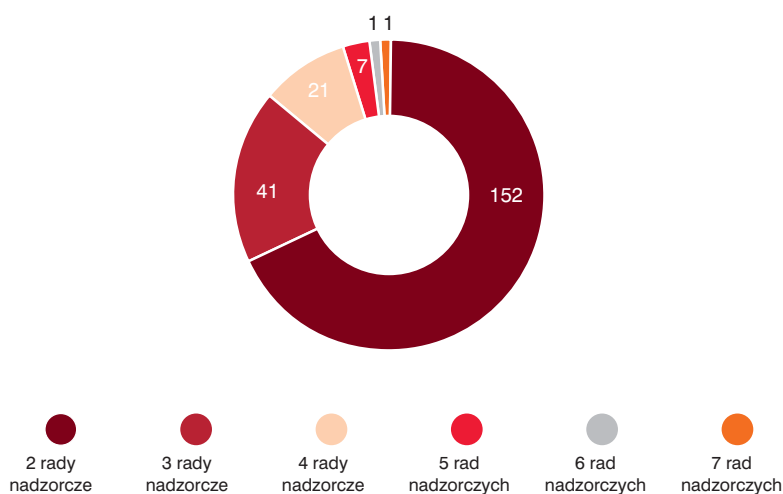
Biorąc pod uwagę potrzebny poziom zaangażowania w pracę na rzecz jednego podmiotu, można przyjąć, że zawodowy członek rad nadzorczych, czyli osoba która nie pracuje poza pełnieniem tej funkcji na typowym stanowisku, może działać w 4 do 6 spółek w jednym czasie.

Patrząc na wyniki badań PwC spółek notowanych na giełdzie londyńskiej, które wskazały, iż przeciętny członek rady dyrektorów poświęca na pracę w niej 25 dni w roku, zasiadanie nawet w 6 radach jednocześnie nie powinno stanowić specjalnego problemu dla osoby, która zdecyduje się poświęcać całość swojego czasu na pracę w radach nadzorczych.

W naszym przypadku obecność kobiety się sprawdza, ale zdecydowanie nie poszedłbym tak daleko, żeby powiedzieć, że 40% członków rad nadzorczych ma być kobietami. Uważam, że to jest droga donikąd, bo tak samo trzeba byłoby powiedzieć, że 10% mają być muzułmanie, i 15% mają być inżynierowie. Ta różnorodność składa się z wielu różnych cech.

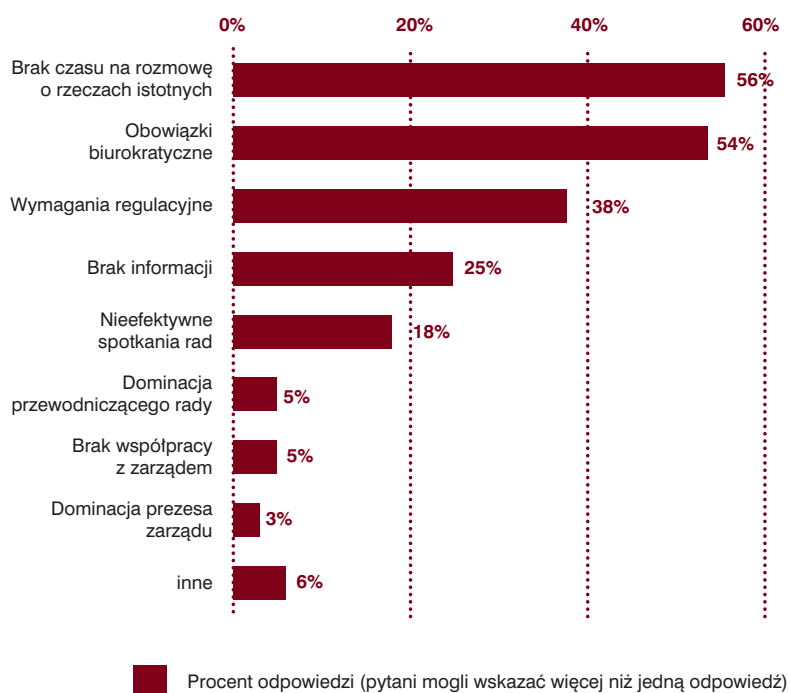
Raimondo Eggink,
członek rad nadzorczych:
Netia S.A., Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich KOGENERACJA S.A., PERŁA – Browary Lubelskie S.A., AmRest Holdings SE i Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A.

Wykres 6. Liczba członków zasiadający w co najmniej 2 radach jednocześnie



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

* FTSE – z ang. Financial Times Stock Exchange – indeks akcji spółek giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie, indeks FTSE uznaje się za barometr brytyjskiej gospodarki

Wykres 7. Czynniki najbardziej ograniczające efektywność pracy członków rad dyrektorów w Wielkiej Brytanii

- **Zróznicowany skład rad nadzorczych pod kątem „zawodowym” tj. przygotowania do pełnienia funkcji członka rady, posiadanie odpowiednich umiejętności i doświadczeń**
- **Znaczny stopień homogeniczności składu rady z punktu widzenia demograficznych cech członków rad tj. płci, wieku oraz narodowości – dominacja mężczyzn 50+ z polskim dowodem osobistym w typowej polskiej radzie**
- **Niski udział zawodowych członków rad nadzorczych – jedynie 10% członków zasiada w więcej niż jednej radzie nadzorczej**

Źródło: Badania PwC w Wielkiej Brytanii: A challenging role. Non-executive director survey 2011, January 2012

Innym zagadnieniem jest łączenie stanowisk w zarządach z członkostwem w radach nadzorczych innych podmiotów. Te same wyniki brytyjskich badań PwC wskazują, iż zdecydowanie należy zachować odpowiednie granice dla takiej aktywności członków zarządów. Ponad 2/3 spółek notowanych na FTSE 350 posiada regulacje ograniczające liczbę rad w których mogą zasiadać członkowie zarządów do jednej. Jest to zresztą w zgodzie z regulacjami Brytyjskiego Kodu Postępowania, który zawiera taką sugestię.

Wydaje się więc, że istotnym problemem nie jest zasiadanie w zbyt wielu radach

jednocześnie, ale łączenie funkcji wymagających zaangażowania 100 procentowego z członkostwem w ograniczonej nawet liczbie rad i traktowaniem wynagrodzenia za pracę w radzie jako dodatku do pensji z głównego zajęcia.

Wyniki brytyjskie także jednoznacznie wskazują, iż brak czasu jest najistotniejszym czynnikiem ograniczającym efektywność działania członka rady dyrektorów (patrz Wykres 7). Dopiero kolejne miejsce zajęły czynniki takie jak, zbyt duże obciążenia pracami administracyjnymi oraz sprostanie wymaganiom regulacyjnym.

2. Sprawny przewodniczący posiadający cechy dobrego przywódcy i organizatora

Analizując skuteczność działania rady nie sposób pominąć osoby przewodniczącego tego gremium. Wszyscy rozmówcy podkreślali jego istotną rolę w procesie podnoszenia skuteczności działania rady.

Wyróżnione przez nich pola jego aktywności w tym zakresie wpisują się w przypisywane mu dwie kluczowe role – przywódcy oraz organizatora. Naturalnie nie jest możliwe precyzyjne określenie granicy między tymi obszarami, są one mocno związane ze sobą. Działania administracyjne wspierają bowiem kwestie miękkie, które wynikają z przywództwa przewodniczącego rady.

Przywódcą

Role przewodniczącego rady nadzorczej jest stworzenie stylu działania, który sprzyjałby zaangażowaniu w jej działania wszystkich członków i uwzględniał ich osobowości. Ważnym wyzwaniem w tym obszarze jest dbanie o to, aby relacje między członkami rady były konstruktywne.

Rada nadzorcza jest dość specyficzną układanką charakterów, często bardzo silnych indywidualności o różnych doświadczeniach. Przewodniczący powinien mieć zręczne ułożenie stosunki między poszczególnymi osobami, aby cała energia była skierowana na działania związane ze spółką. Wiąże się z tym również inna istotna umiejętność, czyli prowadzenie obrad w kierunku kompromisu. To jest szczególnie ważne, gdyż częstą przypadłością rad jest mnogość stanowisk i poglądów, z których trudno zbudować jakieś spójne zdanie ukierunkowujące zarząd. Może to być utrudnione w przypadku kwestii strategicznych, zwłaszcza jeśli akcjonariat spółki jest bardziej rozproszony i nie ma dominującego udziałowca. Zdarza się, że poszczególni posiadacze pakietów akcji mają rozbieżne interesy i to przekłada się na stanowiska prezentowane przez członków rady nadzorczej. Przewodniczący powinien próbować znaleźć, mimo takich różnic, wspólny kierunek lub w ekstremalnym scenariuszu odpowiednio „zarządzić głosami”.

Zdolność do poszukiwania konsensusu należy bez wątpienia do kluczowych umiejętności, jakie powinien posiadać przewodniczący polskiej rady nadzorczej. Nabiera ona szczególnie istotnej wagi, gdy tematy są wrażliwe, strategiczne – takie które mogą ważyć na losach firmy.

Członek rady nadzorczej

Przywódcą i administrator to idealny mix. Jeżeli rada nie jest odpowiednio zarządzana, nie ma odpowiedniego leadershipu, to nie będzie działać skutecznie.

Członek rady nadzorczej

Organizator

Jak zostało to już wcześniej zaznaczone, dwie główne role przewodniczącego nie dają się tak precyzyjnie oddzielić. Do organizatorskich zadań przewodniczącego rady, badani członkowie rad zaliczyli organizację posiedzeń rady, w tym zawiadamianie i informowanie jej członków oraz kontakty z zarządem spółki. Przewodniczący powinien również określać porządek obrad i tym samym ukierunkowywać pracę rady oraz zapewnić jej harmonijny rytm. Działania te mają charakter porządkujący, miejscami wręcz administracyjny, ale ich brak lub słabość w tym obszarze prowadzi do niskiej efektywności, a co za tym idzie słabej pracy rady.

Respondenci zwracają również uwagę na monitorowanie najważniejszych spraw i realizację podjętych uchwał. Jeżeli brakuje tego elementu, istnieje ryzyko, że pewne istotne tematy zostaną zaniedbane. Sam udział przewodniczącego w kontaktach między radą a zarządem rozmówcy określili mianem pośrednictwa. Jeżeli pojawia się konieczność przedyskutowania określonych zagadnień między tymi ciałami, to rolę przewodniczącego jest zadbać o to, aby te dodatkowe spotkania się odbyły.

Podsumowując organizacyjną działalność przewodniczącego rady podkreślono, że te wszystkie dyskusje, a nawet spory, jakie mają miejsca na posiedzeniach rady muszą dotyczyć kluczowych spraw spółki, strategicznych działań i kierunków. Przewodniczący powinien dbać o to, żeby nie schodzić z tej ścieżki.

• **Zapewnienie w składzie rady osoby posiadającej cechy sprawnego przewodniczącego tj. zdolności przywódcze i organizacyjne, pozwalające mu na:**

- **zaangażowanie wszystkich członków rady w pracę**
- **koncentrację na kluczowych problemach**
- **znalezienie kompromisu lub, w ostateczności, zarządzenie głosami**

Odpowiedzialnością przewodniczącego rady jest to, aby ważne tematy były przedmiotem obrad, żeby rzeczy o których się mówiło były egzekwowane, żeby był dalszy ciąg tematów, które wydawały się członkom rady ważne a nie do końca zakończone.

Jacek Kseń,
przewodniczący rady nadzorczej Sygnity S.A,
wiceprzewodniczący Orbis S.A. i członek
rady nadzorczej AmRest Holdings SE

Mówiąc o sytuacjach konfliktowych, gdzie w radzie są zwalczające się grupy – naprawdę warto spore pieniądze zapłacić przewodniczącemu rady, żeby doprowadził do jakiegoś spokoju.

dr Wiesław Rozłucki,
przewodniczący komitetu audytu TVN S.A., członek rady nadzorczej
Telekomunikacji Polskiej S.A., przewodniczący rady nadzorczej
Banku BPH S.A.

3. Dobrze działające komitety w radzie

Występowanie komitetów w radach nadzorczych jest coraz bardziej powszechne w Polsce. W radach funkcjonują komitety audytu, komitety wynagrodzeń, komitety strategii oraz – choć rzadko – komitety ryzyka (patrz Tabela 1). Wydaje się, że takich dedykowanych zespołów będzie coraz więcej.

Komitety audytu i ryzyka

Obecność komitetów audytu w radach nadzorczych jest coraz bardziej doceniana. Istnieją one już w 41% spółek (w 39% w 2011), a ich obecność w spółkach należących do WIG20 jest wręcz normą – tylko jedna ze spółek w tej grupie nie ma utworzonego w radzie komitetu audytu (patrz Tabela 1). Także nasi respondenci wskazywali komitet audytu jako ten najbardziej potrzebny.

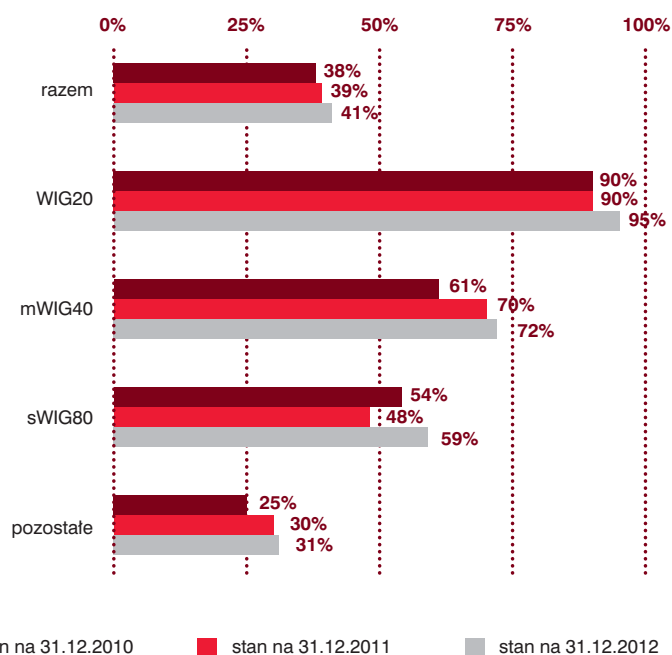
Na pewno duży wpływ na popularność komitetów audytu miało wprowadzenie ustawowego obowiązku* tworzenia komitetów audytu w spółkach, gdzie rada nadzorcza składa się z więcej niż pięciu osób. Jakkolwiek należy podkreślić, że większe spółki utworzyły komitety audytu przed wejściem w życie ustawy, zgodnie z zaleceniami dobrych praktyk.

Tabela 1. Obecność komitetów w radach nadzorczych

	Komitety audytu	Komitety wynagrodzeń	Komitety strategii	Komitety ryzyka
Razem	41,0%	20,5%	3,9%	1%
WIG20	94,7%	57,9%	42,1%	15%
WIG40	72%	52,8%	5,6%	0%
WIG80	59,2%	18,3%	1,4%	0%
Pozostałe	37,1%	13,9%	1,5%	0%

Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

Wykres 8. Udział spółek, które powołały komitet audytu, w podziale na indeksy (%)



Źródło: Opracowanie PwC na podstawie raportów bieżących i okresowych spółek

* Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym

Komitet audytu jest jedynym komitetem, którego zadania zostały ustawowo zdefiniowane. Przypomnijmy, że zadania te obejmują:

- 1) monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej;
- 2) monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem;
- 3) monitorowanie wykonywania czynności rewizji finansowej;
- 4) monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych

Należy też pamiętać, że w przypadku nie utworzenia komitetu audytu (59% spółek notowanych na GPW) ustawowe zadania komitetu audytu pełni cała rada nadzorcza in gremio. W praktyce, bardziej adekwatnym będzie stwierdzenie „powinna pełnić”, gdyż – jak wynika z ostatniego badania PwC „Komitety Audytu 2011” – realizacja ustawowych zadań komitetów audytu przez rady nadzorcze w których komitet audytu

nie został powołany znacznie odbiega od praktyki stosowanej przez najlepsze komitety audytu. Było to widoczne porównując czas poświęcany na realizację zadań komitetu przez radę czy też ilość spotkań z biegłym rewidentem i szefem audytu wewnętrznego.

Jest to o tyle istotne, że doświadczeni członkowie i przewodniczący komitetów audytu zwracają uwagę, z jak trudną i nową materią muszą się mierzyć, szczególnie w kontekście wymogu monitorowania systemów zarządzania ryzykiem spółki.

Trudno zatem wyobrazić sobie właściwą realizację tych zadań przez rady, które nie utworzyły komitetu audytu i często nie posiadają w swoim składzie osób z wiedzą i doświadczeniem w tym obszarze. Niezrozumiały jest w tym aspekcie brak rozciągnięcia ustawowego obowiązku posiadania członka komitetu audytu z odpowiednimi kwalifikacjami na rady nadzorcze, które takiego komitetu nie utworzyły, natomiast mają same realizować jego zadania.

Trzeba podkreślić, że o ile utworzenie i zapewnienie sprawnego systemu zarządzania ryzykiem jest obowiązkiem zarządu, o tyle brak takiego systemu nie może być jedynie podstawą do skonstatowania takiego stanu rzeczy w sprawozdaniu rady z działalności (jak to często miało miejsce w latach ubiegłych), a powinno być impulsem dla rady nadzorczej do dyskusji z zarządem na temat podjęcia odpowiednich kroków w celu zapewnienia właściwego zarządzania ryzykiem w spółce. Jako minimum rada musi zrozumieć ryzyka występujące w spółce, a następnie, przy pomocy audytu wewnętrznego lub zarządu, ocenić system zarządzania ryzykiem w spółce.

Wydaje się, że odpowiednia dyskusja w tym obszarze mogłaby zapobiec wielu wydarzeniom, które były ostatnio udziałem spółek z branży budowlanej.

Jeżeli chodzi o komitety ryzyka, to wśród spółek notowanych na GPW występują one sporadycznie, głównie w instytucjach finansowych. Monitorowanie ryzyka pozostaje zatem przede wszystkim w gestii komitetów audytu.

Z mojego doświadczenia wynika, że tradycyjne zadania komitetu audytu, czyli badanie i ustosunkowanie się do sprawozdań finansowych, są w większości przypadków opanowane. Z punktu widzenia zadań komitetu audytu o wiele trudniejsze, a kto wie, czy nie ważniejsze, jest monitorowanie zarządzania ryzykiem. I tu doświadczenie w spółkach jest o wiele mniejsze. Trzeba więc umieć skupić się, zwłaszcza w pierwszych krokach, na najistotniejszych dla danej spółki ryzykach. I to jest najważniejszy obszar.

dr Wiesław Rozłucki,
przewodniczący komitetu audytu TVN S.A., członek rady nadzorczej
Telekomunikacji Polskiej S.A., przewodniczący rady nadzorczej Banku BPH S.A.

Tabela 2. Podejście do kwestii zarządzania ryzykiem przez rady dyrektorów spółek notowanych na giełdzie w Londynie

Zarządzanie ryzykiem podejście rady dyrektorów	% Odpowiedzi
Zagadnienie poruszane w trakcie posiedzeń rady	38%
Poprzez komitety audytu	34%
Poprzez komitety ryzyka	17%
Poprzez inne komitety	3%
Jako raport szefa audytu wewnętrznego lub ryzyka	14%
Nie zajmują się	3%

Źródło: Badania PwC w Wielkiej Brytanii: A challenging role. Non-executive director survey 2011, January 2012

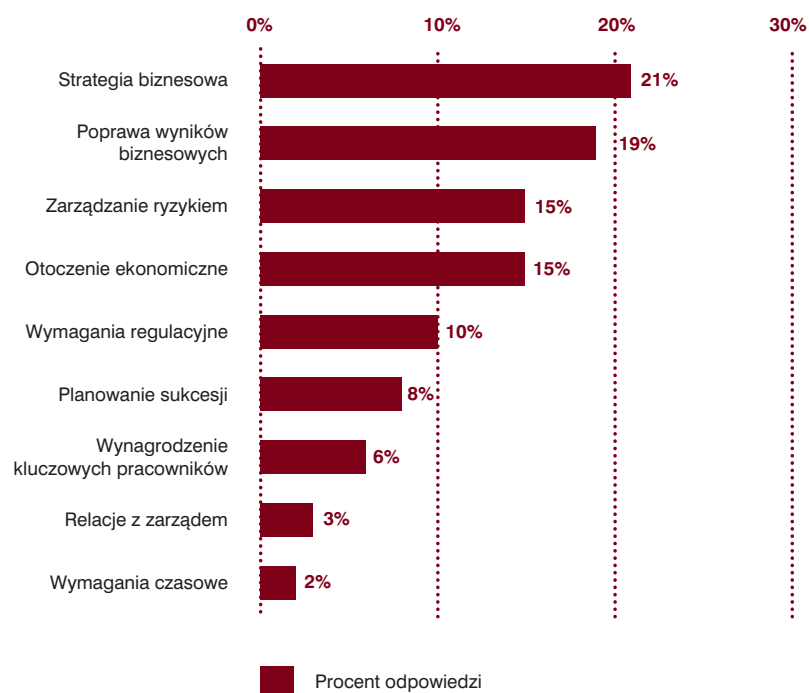
Na dojrzałych rynkach finansowych obserwuje się w ostatnich latach zwiększone oczekiwania w zakresie odpowiedzialności rady dyrektorów za zarządzanie ryzykiem, określenie apetytu na ryzyko oraz raportowanie ryzyk strategicznych. I tak dla prawie 40% procent rad spółek notowanych na giełdzie w Londynie jest to temat na agendzie posiedzeń rady, a ponad 1/3 rad polega w tym zakresie na działaniu komitetu audytu.

Tylko 3% rad stwierdziło, że nie zajmuje się tematyką ryzyka (patrz Tabela 2).

Badani członkowie rad dyrektorów spółek notowanych na giełdzie w Londynie podkreślają jednocześnie, że obszar zarządzania ryzykiem, stanowi jedno z największych wyzwań stojących przed nimi (patrz Wykres 9).

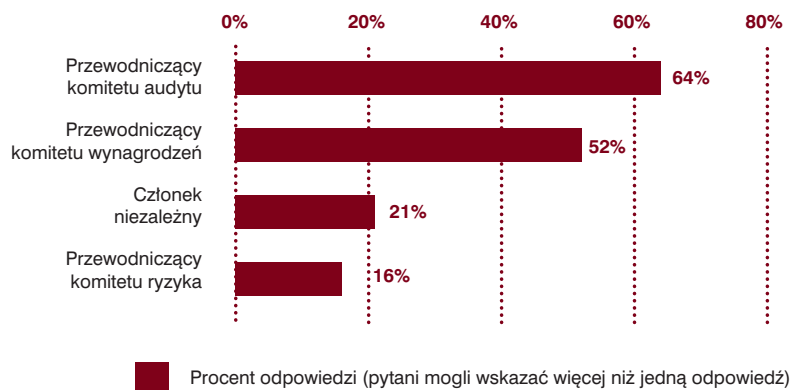
O tym, jak istotną rolę pełni komitet audytu oraz jak wymagające realizuje zadania może świadczyć fakt, że funkcja przewodniczącego komitetu audytu jest uznawana za najbardziej wymagającą funkcję w radzie dyrektorów (poza przewodniczącym rady) przez samych jej członków (patrz Wykres 10).

Wykres 9. Najważniejsze wyzwania dla członków rad w ciągu najbliższych 12 miesięcy



Źródło: Badania PwC w Wielkiej Brytanii: A challenging role. Non-executive director survey 2011, January 2012

Wykres 10. Najbardziej wymagające role w radach dyrektorów



Źródło: Badania PwC w Wielkiej Brytanii: A challenging role. Non-executive director survey 2011, January 2012

Komitety wynagrodzeń

Wzrasta zainteresowanie powoływaniem w radach komitetów wynagrodzeń, które często są łączone z komitetem nominacji. Można to uznać za przejaw rosnącej profesjonalizacji nadzoru korporacyjnego nad działaniami spółek.

Komitety wynagrodzeń decydują m.in. o wysokości uposażeń i premii zarządów. Ostatnie kryzysowe lata pokazały, jak ważna i odpowiedzialna jest to rola również w wymiarze odbioru społecznego, kiedy to w wielu przypadkach, pomimo fatalnych wyników spółek, zarządzający nimi otrzymywali wysokie bonusy oraz odprawy, niewspółmierne do sytuacji akcjonariuszy i podatników, często ostatecznie odpowiadających za ryzyka oraz poniesione straty. Naturalnie nie wzbudzało to entuzjazmu akcjonariuszy, w tym coraz bardziej aktywnych inwestorów indywidualnych, oraz odbiło się szerokim echem w mediach. Efektem tego są między innymi trwające dyskusje na temat regulacji poziomu wynagrodzeń w bankowości i branży usług finansowych.

Komitet nominacji pozwala na sprawne i skuteczne prowadzenie transparentnego i obiektywnego procesu rekrutacji członków zarządu. W trakcie tego fundamentalnego dla spółki procesu ważne jest, aby niewielki, doświadczony zespół reprezentujący radę prowadził w jej imieniu prace do momentu przedstawienia radzie kandydatów do wyboru.

Komitet nominacji pracuje wtedy w trybie ciągłym, koordynuje bieżący przepływ informacji pomiędzy radą a rynkiem kandydatów i przyjmuje odpowiedzialność za wstępną selekcję, dbając przy tym, aby przebiegała ona bez zbędnej zwłoki, zgodnie dobrymi praktykami, dyskretnie oraz zgodnie z wytycznymi rady. Za pozytywne zjawiska należy uznać widoczną już obecność komitetów nominacji oraz wynagrodzeń w spółkach WIG20 oraz WIG40.

Komitety strategii

Zdecydowanie mniej rozpowszechnione w polskich radach są komitety strategii, na które zdecydowało się ogółem 4% rad. W tym przypadku najsilniej też widać różnicę pomiędzy największymi i mniejszymi firmami: w spółkach WIG20 komitety strategii powstały w 42% rad tych spółek, podczas gdy już dla spółek WIG40 odsetek ten nie przekracza 6%. Najprawdopodobniej wynika to z obaw, jakie członkowie rad nadzorczych mają co do powoływania komitetów strategii w radach. Nasi rozmówcy podkreślali, iż rada nie powinna wyręczać zarządu w zakresie przygotowania strategii. Niektórzy mieli wątpliwości, czy taki komitet nie jest ingerencją w kompetencje zarządu.

W tym aspekcie ponownie można podkreślić rolę przewodniczącego rady, który jasno zarysuje charakter prac jako doradczy, a nie ukierunkowany na pisanie strategii spółki. Strategia firmy jako wyznacznik kierunku działań biznesowych powinna być dogłębnie przestudiowana i zaopiniowana przez radę nadzorczą. Ewentualnym rozwiązaniem kwestii ingerencji rady w kompetencje zarządu w obszarze tworzenia strategii mogą być wspólne prace nad tworzeniem długoterminowych planów. Taka współpraca powinna się jednak odbywać na bazie materiałów i agendy przygotowanej przez zarząd, a nie przez radę.

Tworzenie komitetów a potrzeby spółki

Tworząc komitety rada nadzorcza oprócz wymienionych powyżej funkcji powinna również rozważyć, jakie są potrzeby danej spółki. O ile działanie komitetu audytu jest uzasadnione w zasadzie w każdej radzie, o tyle inne niekoniecznie. Przykładem nietypowego rozwiązania czasowego może być komitet ds. restrukturyzacji powołany na czas jej trwania, a mający na celu monitorowanie postępów i określenie priorytetów. Drugą ważną radą rozmówców jest nieprzywiązywanie się do już stworzonych zespołów i weryfikacja ich zasadności.

Tworzenie komitetów w radzie jest jednym z czynników, który w istotny sposób podnosi skuteczność jej funkcjonowania. Mimo, że są to dość nowe elementy funkcjonowania polskich rad, praktyka już pokazała ich przydatność. Pozwalają radzie na bardziej szczegółowe omówienie wybranych, ważnych zagadnień w węższym gronie – profesjonalistów w danym obszarze. W trakcie posiedzeń całego gremium nie zawsze jest to możliwe, także ze względu na ograniczenia czasowe. Dzięki powołaniu komitetów rada może mieć większą kontrolę i wiedzę o najważniejszych obszarach funkcjonowania spółki i szansę na zgłoszenie swoich uwag i rekomendacji. Sprawozdania komitetu w trakcie obrad całej rady porządkują również jej pracę.

Zetknąłem się z komitetami strategii – uważam je za bardzo ważne, aczkolwiek też trzeba uważać, żeby nie starać się wyręczać zarządu w pewnych kwestiach, tylko wymuszać raczej na zarządzie strategię, którą rada może potem komentować, a nie wymyślać strategię dla zarządu, jak niektóre rady mają jednak ciągotki i niektórzy członkowie tychże rad.

Członek rady nadzorczej

W trakcie prac komitetów można szczegółowo zapoznać się z działalnością firmy i potem na posiedzeniu rady komitety przedstawiają swoje konkluzje, dzięki czemu ta dyskusja jest już bardziej zorganizowana, co bardzo pomaga w sprawnym funkcjonowaniu rady.

Członek rady nadzorczej

Rada może przyjąć lub dyskutować wnioski i rekomendacje przedstawione przez komitet, ale zawsze daje to wiarygodny punkt wyjścia do dalszych rozważań. W przypadku skomplikowanych tematów, w których szczegóły oraz konieczność posiadania określonej wiedzy lub doświadczenia (np. w zakresie rachunkowości) odgrywają istotną rolę, brak takich wcześniejszych prac w ramach komitetu może skutkować bardzo teoretycznymi i ogólnymi dyskusjami. Członkowie rady nie mają w takim przypadku wystarczająco informacji, aby móc dokładnie zrozumieć temat i podjąć decyzje. Nie jest to na pewno komfortowa sytuacja dla członków rady.

Szczególnie w przypadku dużych rad nadzorczych powierzenie jednego obszaru komitetowi znacznie podnosi

efektywność całej rady w odniesieniu do danego obszaru. W przypadku komitetu audytu często jest to bardzo drobiazgowa praca, dyskusje z pracownikami niższego szczebla. Wszystko po to, by wiarygodnie ocenić działanie spółki i uzyskać perspektywę niezależną od tej, którą przekazuje zarząd. W przypadku komitetu audytu istotne jest też, aby w skład komitetu wchodziły osoby z odpowiednim doświadczeniem i kompetencjami. Często jest to żmudna praca i obszerne analizy danych. Nie każdy członek rady ma do tego predyspozycje i motywację.

Należy zwrócić także uwagę na fakt, że działanie komitetu ma charakter bardziej ciągły niż całej rady. Wiele spraw jest załatwianych poprzez nieformalne spotkania, maile i rozmowy oraz wymaga dodatkowej pracy analitycznej. To dodatkowo zajmuje czas i wymaga większego zaangażowania.

Ważny jest także dobry przepływ informacji między radą a komitetami. Dużo zależy tutaj od podejścia przewodniczącego rady i moderacji prac z jego strony. Zdarzyć się może sytuacja, w której rada staje się tylko maszynką do mechanicznego głosowania i akceptowania wniosków komitetu, bez głębszej ich analizy. Naturalnie więc pozostali członkowie rady powinni analizować rekomendacje i wnioski proponowane przez komitety, a nie przyjmować je bezkrytycznie i bezrefleksyjnie.

- **Rośnie zainteresowanie tworzeniem komitetów przez rady, ale ich występowanie jest wciąż ograniczone jedynie do większych spółek**
- **Komitet audytu – zdecydowany lider, także dzięki ustawowemu obowiązkowi jego powołania**
- **Konieczność zapewnienia realizacji ustawowych zadań komitetu audytu przez rady, w których komitet nie został powołany**

Z całą pewnością komitety są pożyteczne, oczywiście pod warunkiem, że członkowie tych komitetów, chcą i mogą poświęcić trochę więcej czasu niż inni członkowie rady.

prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński,
przewodniczący rady nadzorczej
Orange Polska, członek rady nadzorczej
Banku Millennium S.A.

Ścisły podział pracy między członkami rady nadzorczej poprzez komitety grozi tym, że ci członkowie rady, którzy nie zasiadają w komitecie, tracą zainteresowanie danym zagadnieniem. I to jest oczywiście błąd, bo chociażby formalnie, jeżeli chodzi o sprawozdanie finansowe to odpowiada cała rada nadzorcza, a nie członkowie komitetu.

Raimondo Eggink, członek rad nadzorczych: Netia S.A., Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich KOGENERACJA S.A., PERŁA – Browary Lubelskie S.A., AmRest Holdings SE i Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A.

4. Dobra komunikacja między radą z zarządem i wynikające z niej wzajemne zaufanie

Dobre relacje między radą i zarządem, oparte na dobrej komunikacji i zaufaniu, to jeden z czynników skutecznego działania spółki. Relacje te powinien charakteryzować wzajemny szacunek, poczucie jedności (dbałość o interesy spółki), przy jednoczesnym zachowaniu przez radę dystansu wobec zarządu. Stała wymiana informacji i współpraca mają na celu pilnowanie interesu spółki, a co za tym idzie i interesu akcjonariuszy.

Wzajemne zaufanie jest nie tylko przydatne w ciągłym stawianiu przez radę wyzwań dla zarządu. Jego obecność w sytuacji kryzysowej jest szczególnie cenna. Pozwala członkom rady na konstruktywne przekazywanie negatywnych opinii i kwestionowanie zdania zarządu. Niewątpliwie ważny dla ułożenia takich relacji jest skład rady, pewien poziom kompetencji, doświadczenia i autorytet jej członków. W przypadku zaś braku akceptacji poczynań zarządu, rada nie zaczyna prowadzić partyzanckiej gry, tylko w przejrzysty sposób korzysta z narzędzi, które dostarcza statut spółki oraz KSH.

W procesie pozyskiwania informacji na temat spółki członkowie rady powinni przyjmować aktywną postawę definiując zgodnie z rekomendacją I.6.: „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW” (2010 r.) „Członek rady nadzorczej powinien podejmować odpowiednie działania, aby rada nadzorcza otrzymywała informacje o istotnych sprawach dotyczących spółki.”

Rada nie może być zaskakiwana sytuacją spółki, ani też projektami czy pomysłami zarządu.

Niezmiernie istotną kwestią związaną ze standardami komunikacji jest też czas, tzn. na ile dni przed posiedzeniem rada otrzymuje dokumenty. Przyjmuje się, że jest to od 7 do 10 dni. Ale nawet takie wyprzedzenie powinno być poprzedzone informacją od zarządu dotyczącą chęci dyskusji danego tematu.

Kluczową sprawą w tym obszarze jest zaufanie i porozumienie przewodniczącego rady i prezesa. Są oni w dużej mierze od siebie uzależnieni i jakość wymiany informacji między nimi istotnie wpływa na poziom wiedzy całej rady. Rada niedoinformowana może podejmować błędne decyzje, które ostatecznie negatywnie wpłyną na spółkę i na zarząd.

Członek rady nadzorczej

Dla mnie najważniejsze nie jest to, co my mówimy sobie on-line, tylko to, co mówimy sobie off-line. Kiedy my możemy sobie usiąść z zarządem i powiedzieć: słuchajcie, co jest problemem, gdzie my możemy pomóc.

Sebastian Mikosz, prezes zarządu PLL LOT S.A.

Zarząd musi mieć przeświadczenie, że jeśli chodzi o przewodniczącego, to można z nim mieć stały kontakt, jeżeli się coś dzieje, można się poradzić, można uprzedzić, że dany temat będzie przekazany na posiedzeniu.

prof. Anna Fornalczyk, członek rady nadzorczej ING Bank Śląski S.A., przewodnicząca rady nadzorczej Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris

Członkowie rad ocenili, że jakość materiałów, które otrzymują od zarządu w ostatnich latach znacznie się poprawiła. Zdarza się jednak, że sama rada nie potrafi wystarczająco precyzyjnie określić, jakie ma oczekiwania w zakresie zawartości, ilości i stopnia szczegółowości potrzebnych dokumentów. Do najczęstszych informacyjnych słabości należy zbytni optymizm zarządu co do wyników lub obniżanie wagi poważnych, poprzez prezentowanie ich jako błahych. Jeżeli rada jest blisko spółki, to z takimi sytuacjami sobie poradzi, bo jej członkowie będą w stanie wychwycić istniejące nieścisłości.

Ważną rolę w budowaniu odpowiedniej komunikacji między radą i zarządem odgrywa przewodniczący. Jego zaangażowanie i kontakt z zarządem umożliwia stałą wymianę informacji między tymi organami.

- **Konieczność jasnego wyartykułowania i zrozumienia wzajemnych potrzeb przez radę nadzorczą i zarząd jako warunek zbudowania zaufania i dobrej współpracy**



5. Konkurencyjne i motywujące wynagrodzenie

To jest parę tysięcy złotych i wydaje mi się, że w stosunku do roli i odpowiedzialności członków rad nadzorczych, to wynagrodzenia te są zdecydowanie za niskie, zwłaszcza, jeżeli się je porówna do wynagrodzeń rad dyrektorów w spółkach poza Polską.

Maciej Leśny, przewodniczący rady nadzorczej BRE Bank S.A.

Wynagrodzenia członków rad nadzorczych spółek giełdowych są bardzo zróżnicowane (patrz Tabela 3).

Najwięcej zarabiają oczywiście przewodniczący rad nadzorczych spółek zaliczanych do WIG20, których przeciętne wynagrodzenie przekracza 150 tys. złotych, nieco mniej zarabiają przewodniczący rad spółek zaliczonych do WIG40 i WIG80.

Duża różnica pomiędzy wynagrodzeniem średnim i środkowym (medianą) oznacza, iż dużą rolę w kształtowaniu średniej odgrywają wynagrodzenia najwyższe, w znacznym stopniu odbiegające od pozostałych. Z taką sytuacją mamy do czynienia np. w przypadku przewodniczących rad nadzorczych spółek z WIG80, z medianą na poziomie 64 tys. złotych rocznie i ze średnim wynagrodzeniem prawie 150 tys. złotych rocznie. Ogólnie zróżnicowanie wynagrodzeń przewodniczących jest znacznie większe niż wynagrodzeń członków rad.

W ramach analizy wynagrodzeń przeprowadziliśmy również analizę regresji pokazującą wpływ poszczególnych czynników na płace członków rad nadzorczych. Analiza taka umożliwiła nam, po pierwsze, rzeczywiste wyodrębnienie roli danego czynnika dla kształtowania płac, przy założeniu niezmienności innych czynników, a po drugie, określenie, czy wpływ danego czynnika jest statystycznie istotny, czy też nie.

Regresja* przeprowadzona na danych o płacach dla 1363 członków rad nadzorczych wykazała, iż statystycznie istotnymi obserwowalnymi przez nas czynnikami wpływającymi na płace członków rad nadzorczych jest wielkość firmy (index WIG), funkcja sprawowana w radzie oraz wiek członka rady.

Tabela 3. Mediany rocznych wynagrodzeń przewodniczących i członków rad nadzorczych według wielkości spółek (index WIG)

	Przewodniczący	Mediany* Członek	Razem
WIG20	150 000 zł	94 000 zł	95 000 zł
WIG40	96 000 zł	42 600 zł	48 500 zł
WIG80	64 131 zł	19 000 zł	42 000 zł
Pozostałe spółki	30 000 zł	19 000 zł	23 000 zł
Razem	41 454 zł	30 000 zł	36 000 zł

Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek

* Mediana – wynagrodzenie środkowe – poziom wynagrodzenia, powyżej którego zarabia dokładnie 1/2 członków/przewodniczących rad nadzorczych

* Zastosowano analizę regresji liniowej (OLS) w której zmienną zależną był logarytm naturalny płac, dzięki czemu osiągnęte współczynniki można interpretować jako procentowe przyrosty płac. Zmiennymi niezależnymi wyrażonymi w formie binarnej (dummy variables) były: płeć, grupa wiekowa, index WIG, funkcja sprawowana w radzie, narodowość oraz typ własności spółki. Grupą odniesienia, czyli tą dla której płaca wynosi 100% jest: zwykły członek rady, Polak, mężczyzna, zasiadający w radzie firmy prywatnej należącej do grupy „Pozostałe spółki” w wieku powyżej 50 lat.

Przeciętnie osoba zasiadająca w radzie nadzorczej spółki należącej do WIG20 może oczekiwać płacy średnio o 151% wyższej niż analogiczna osoba w radzie w grupie „Pozostałych spółek”, (czyli mniejszych niż WIG80). Zasiadanie w radzie spółki z WIG40 podnosi płacę o 99%, a w radzie spółki z WIG80 o 87% (także w stosunku do „Pozostałych spółek”) (patrz Wykres 11). Niezależnie od innych czynników, sprawowanie funkcji przewodniczącego rady nadzorczej podnosi płacę (w porównaniu do zwykłego członka) o 51%, a stanowisko wiceprzewodniczącego o 28%.

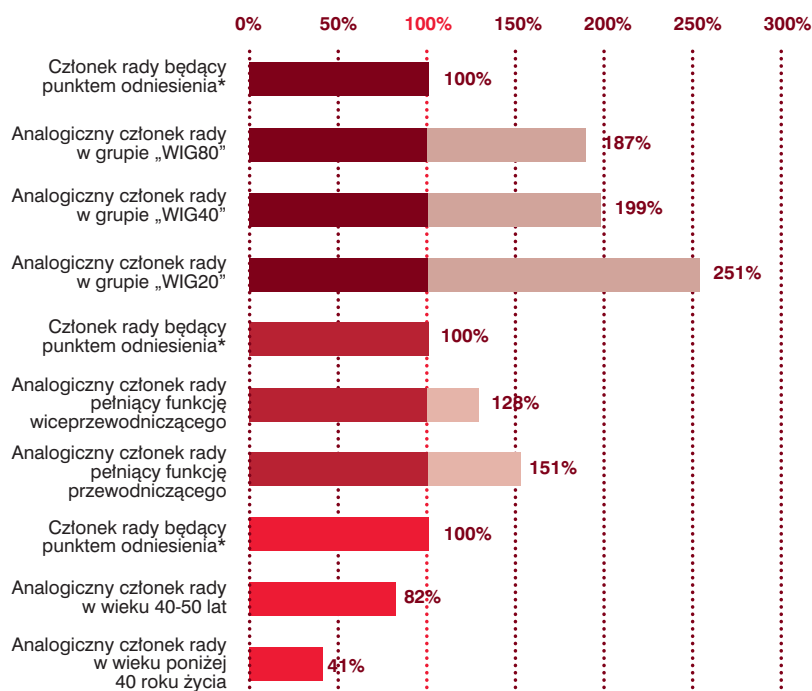
W kontekście dyskusji nad adekwatnością wynagrodzeń członków rad nadzorczych warto zwrócić uwagę nie tylko na ich bezwzględną wielkość oraz główne czynniki je kształtujące, ale także to, w jakiej relacji pozostają wynagrodzenia członków rad w stosunku do wynagrodzeń członków zarządów, które mają nadzorować. Według naszych badań, w Polsce relacje wynagrodzeń członków rad nadzorczych do członków zarządów wahają się od 10% w przypadku spółek WIG20 do 16% dla przewodniczących rad i prezesów spółek z WIG80 (patrz Wykres 12).

Do ciekawych wniosków dojdziemy, gdy porównamy relacje pomiędzy wynagrodzeniami członków rad nadzorczych i zarządów w Polsce oraz Wielkiej Brytanii. Otóż według danych PwC relacja przeciętnego wynagrodzenia członka rady dyrektorów do przeciętnego wynagrodzenia członka zarządu firmy należącej do FTSE100 wynosi od 8% do 10%, przy czym ta wyższa kwota dotyczy członków rad będących jednocześnie przewodniczącymi komitetów audytu, płac lub nominacji. Generalnie jednak należy stwierdzić, iż relacje te są bardzo zbliżone do tych obserwowanych w Polsce.

Mało aktywna, nisko opłacana rada. Taki model jest niezwykle trwały, bo potencjalnie zadowala obie strony równania. Zarząd jest zadowolony, że taka rada nie wtrąca się specjalnie do zarządzania przedsiębiorstwem, natomiast większość członków rady, chciałaby więcej, zarabia mniej, ale za to nie musi się przykładać – nie ma specjalnych zadań do wykonania. Mówię tu o większości rad, są od tego oczywiście wyjątki.

dr Wiesław Rozłucki, przewodniczący komitetu audytu TVN S.A.,
członek rady nadzorczej Telekomunikacji Polskiej S.A., przewodniczący
rady nadzorczej Banku BPH S.A.

Wykres 11. Czynniki determinujące wysokość wynagrodzeń członków rad nadzorczych – wyniki regresji



* Członek rady będący punktem odniesienia: zwykły członek rady, Polak, mężczyzna, zasiadający w radzie firmy prywatnej należącej do grupy „Pozostałych spółek” w wieku powyżej 50 lat

Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek

Z nieco inną sytuacją mamy do czynienia, gdy porównamy relacje wynagrodzeń przewodniczących rad nadzorczych* i prezesów. Relacja ta wynosi około 20%-25% w Wielkiej Brytanii, czyli jest znacznie wyższa niż w Polsce – w szczególności w porównaniu z WIG20, który możemy traktować jako odpowiednik FTSE100. Widać tutaj wyraźną różnicę w „wycenie” odpowiedzialności przewodniczącego rady nadzorczej w Polsce i odpowiedniej funkcji w Wielkiej Brytanii. Wydaje się, że tylko częściowo jest ona spowodowana nieco innym opisem zadań dla tych ról w obu krajach.

Warto podkreślić, że w opinii badanych przez nas członków rad nadzorczych wynagrodzenia w polskich radach nie są adekwatne do oczekiwanego i wymaganego poziomu zaangażowania w pracę na rzecz spółek. Dopóki poziom wynagrodzenia nie będzie motywujący, zaangażowanie członków rady będzie niewystarczające, co z kolei będzie przekładało się na niższą skuteczność rady.

Tym, na co szczególnie zwracają uwagę członkowie rad nadzorczych jest brak motywacji finansowej do większego zaangażowania np. poprzez pracę w ramach komitetu. Tylko w niektórych spółkach mogą oni z tego tytułu otrzymywać wyższe uposażenia.

Jeżeli spojrzymy na spółki notowane na giełdzie londyńskiej, to dodatkowe wynagrodzenie za pracę w komitetach jest tam standardem.

Należy podkreślić istniejący brak powiązania między skalą odpowiedzialności członków rad, ryzykiem, zyskami spółek a ich wynagrodzeniami. Wynagrodzenie niewątpliwie powinno być współmierne do ponoszonej przez członków rad odpowiedzialności. Ten obszar funkcjonowania rad wymaga dalszych prac i dyskusji.

Niskie wynagrodzenia można postrzegać jako jedną z przyczyn niewielkiej obecności obcokrajowców w radach polskich spółek. Uposażenia nie wytrzymują próby porównania ze spółkami w krajach zachodnio-europejskich.

Tylko niektórzy członkowie w radzie traktują przede wszystkim jako wyzwanie i szansę na zdobycie dodatkowej wiedzy i doświadczenia. Dla większości specjalistów aspekt finansowy jest istotny, dlatego konkurencyjne i motywujące wynagrodzenie jest kluczowym czynnikiem warunkującym skuteczność rady. Jeżeli poziom wynagrodzenia nie będzie motywujący, zaangażowanie członków rady będzie relatywnie niskie, co z kolei przełoży się na niższą skuteczność rady.

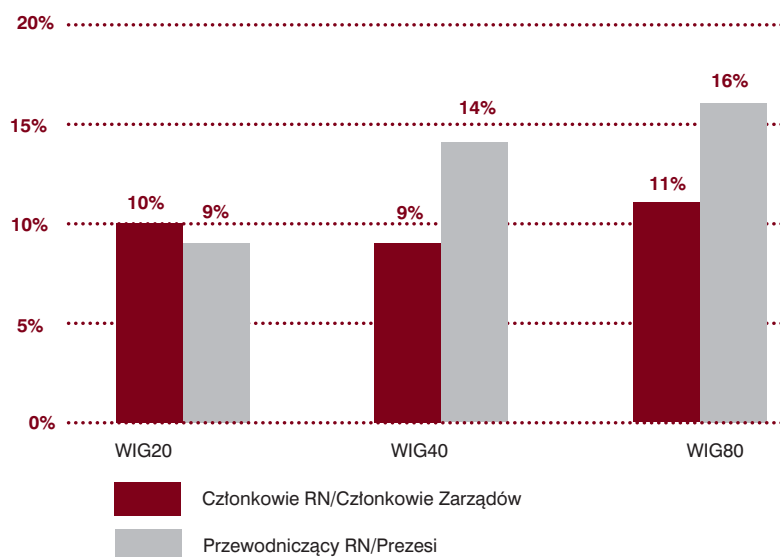
- **Pozyskanie odpowiednich kandydatów do rad i ich właściwe zaangażowania w pracę zależne od wysokości wynagrodzenia**

- **Brak właściwego poziomu i modelu wynagrodzenia członków rad:**

- **brak adekwatności obecnego poziomu wynagrodzeń do wielkości spółki, odpowiedzialności i oczekiwanego poziomu zaangażowania**

- **brak dodatkowej gratyfikacji za pełnienie dodatkowych funkcji w radzie**

Wykres 12. Relacje płac członków i przewodniczących rad nadzorczych do członków i prezesów zarządów spółek



Źródło: Analiza własna PwC na podstawie danych spółek

* Jako odpowiednik przewodniczącego rady nadzorczej w Wielkiej Brytanii potraktowaliśmy funkcję „Company Chair”

IV.

Z perspektywy prezesów spółek skuteczna rada nadzorcza to przede wszystkim rada dobrze współpracująca z zarządem spółki.

Skuteczna rada nadzorcza – perspektywa prezesów spółek

Radzie, która nie zna oczekiwań zarządu wobec tej współpracy, trudno jest zbudować relacje z zarządem, które będą generować wartość dodaną dla spółki.

Uczestniczący w naszych badaniach respondenci – byli lub obecni prezesi – dzieląc się swoimi doświadczeniami w zakresie współpracy „swoich” zarządów

z radami nadzorczymi swoich spółek, wskazują nie tylko główne źródła trudności dla podnoszenia jej jakości. Podpowiadają również, jakie działania sprzyjające budowie dobrych relacji między radą nadzorczą a zarządem należy podjąć, aby zapewnić odpowiednią dbałość o interesy spółki.



Transparentność musi być obustronna. To nie tylko dbanie o to, by zarząd dostarczał kompletne informacje, właściwe i nie w nadmiarze, lecz również, by zarząd był wyposażony w 100 % istotnych informacji przy podejmowaniu przez radę nadzorczą decyzji. W przeciwnym razie dochodzenie do decyzji odbywać się będzie nieoptymalnie, z dwóch różnych punktów widzenia, bez wiedzy, co jednym czy drugim leży na sercu.

Mariusz Grendowicz,
były prezes zarządu BRE Bank S.A.

Są sytuacje takie na przykład, że rady się „zaprzyjaźniają” z zarządami albo odwrotnie i wtedy podejmowanie trudnych decyzji, np. personalnych, jest wolniejsze. Ze szkodą dla spółki. W związku z tym pewien dystans między radą a zarządem powinien być utrzymywany.

Janusz Płocica,
prezes zarządu Zelmer S.A.

Przed wszystkim dobra i przejrzysta komunikacja

Zdaniem badanych prezesów rada powinna dobrze rozumieć, co robi zarząd spółki, i jednocześnie powinna go wspierać w procesie wyboru istotnych dla spółki głównych kierunków rozwoju. Ważnym czynnikiem warunkującym sukces prowadzonych przez spółkę działań jest jednomyślność rady i zarządu w tym zakresie. Kluczowym zaś czynnikiem warunkującym jej osiągnięcie jest dobra komunikacja między tymi organami. Filarem, na jakim powinna się ona opierać, jest transparentność oczekiwania współpracujących stron. Odpowiedzialność za stworzenie dobrej komunikacji leży więc zarówno po stronie rady, jak i po stronie zarządu. Badani prezesi za kluczowe aktywności rady w budowie przejrzystej polityki komunikacji uznali przede wszystkim:

- przekazanie zarządowi kryteriów, uwzględniających potrzeby akcjonariuszy, które będą wpływać na podejmowane przez radę decyzje (brak ukrytej agendy; zarząd wie – a nie musi się domyślać – jakie parametry działania spółki są ważne dla akcjonariuszy),
- określenie informacyjnych potrzeb rady (zakresu, objętości informacji i formatu dokumentów przekazywanych radzie), które pozwolą jej na podjęcie właściwej decyzji,
- przekazywanie przez radę opinii zwrotnej na temat propozycji zarządu.

Do zadań zarządu w procesie budowy podwalin pod dobrą i przejrzystą komunikację należy z kolei dostarczanie radzie potrzebnych informacji na temat spółki. Potrzeby rady powinny być zarządowi znane, a dobrym rozwiązaniem jest wyznaczenie w zarządzie osoby odpowiedzialnej za przygotowanie materiałów na radę.

Tworząc dobre, nieformalne relacje z zarządem, rada powinna być świadoma konsekwencji, do jakich może prowadzić zbytne zaprzyjaźnienie się z nim.

W działaniach tych ważnym wyzwaniem jest więc dbanie o ich przejrzystość oraz zachowanie przez radę bezpiecznego dystansu, tak aby zachować konieczną obiektywność spojrzenia na propozycje i działania zarządu.

Ważne jest, by materiał przygotowany przez zarząd na radę nadzorczą po pierwsze był firmowany przez konkretną osobę z zarządu, po drugie, by osoba ta upewniła się, że jest on wystarczająco szczegółowy, by umożliwić podjęcie przez radę nadzorczą niezbędnej decyzji, lecz również wystarczająco krótki, zwięzły i treściwy, aby po prostu być do strawienia w całości.

Mariusz Grendowicz,
były prezes zarządu BRE Bank S.A.

Istotne jest, żeby rada się klarownie wypowiadała w imieniu akcjonariuszy, bo tutaj jest, myślę, duża część problemu między radą i zarządem, jeżeli zarząd dostaje niejasne komunikaty od rady – czytaj: akcjonariuszy. Zakładam że tu pewnie nie ma złej woli rady, tylko jest pewnie jakiś sposób szyfrowania. I jeżeli zarząd nie ma dobrego deszyfranta, albo sam dobrze nie odszyfrowuje, to rysuje się duży problem dla całej spółki.

Janusz Płocica,
prezes zarządu Zelmer S.A.

Z definicji rada nadzorcza ma bardziej widok z lotu ptaka, a przynajmniej powinna taki mieć. Stąd ja uważam, że jakiegokolwiek ingerowanie operacyjne rady nadzorczej w zarządzanie spółką niesie ogromną szkodę dla funkcjonowania zarządu. Rada ma prawo wszystko powiedzieć, ale rada na pewno nie ma prawa wszystkiego zrobić.

Sebastian Mikosz,
prezes zarządu PLL LOT S.A.

Oczekiwania zarządu wobec rady nadzorczej

Podstawowym oczekiwaniem zarządu wobec rady jest to, aby tworzące ją osoby miały odpowiednie kompetencje, pozwalające jej odgrywać rolę merytorycznego partnera w dyskusji o problemach spółki. Badani prezesi szczególnie mocno podkreślali znaczenie znajomości przez członków rady środowiska regulacyjnego spółki, zwłaszcza w przypadku gdy działa ona w sektorze regulowanym. Ważna z perspektywy zarządu była też różnorodność zgromadzonych w radzie zasobów doświadczeń i wiedzy, w tym praktyka pozyskana w różnych sektorach.

Na podstawie swoich doświadczeń, badani za pożądane aktywności rady uznali także:

- powołanie zarządu, odpowiadającego potrzebom spółki, będącego zespołem,
- motywowanie zespołu zarządzającego;
- nieprzekraczanie przez radę jej kompetencji, w tym unikanie przejmowania funkcji zarządu poprzez tworzenie „super zarządu”,
- przyglądanie się spółce w szerszej perspektywie („z lotu ptaka”) i wskazywanie sfer, które wymagają zmian oraz niosą nowe wyzwania,
- stawianie przed zarządem ciągłych wyzwań,
- decyzyjność rady – szczególnie jest to ważne, gdy ośrodek decyzyjny znajduje się poza radą; pojawia się wtedy zagrożenie przekazania właściwemu decydentowi już „przetrawionych materiałów zarządu” oraz przesunięcia w czasie podjęcia decyzji, co nie zawsze jest zgodne z interesem spółki.



Zarządzanie ryzykiem staje się i będzie się stawać coraz istotniejszym elementem pracy rady nadzorczej z zarządem. A bardzo trudnym, ponieważ to jest nowe, ani członkowie rady, ani członkowie zarządów w dużej mierze nie wiedzą jeszcze, jak nad tym pracować. Dobrze, że już chcą pracować, ale jeszcze wypracowanej metodyki nie ma.

Janusz Płocica,
prezes zarządu Zelmer S.A.

Z perspektywy prezesów zarządów sferą, która w ostatnim czasie nabiera szczególnego znaczenia w kontekście współpracy rady nadzorczej z zarządem jest zarządzanie ryzykiem. O złożoności tej współpracy decyduje nie tylko fakt, że jest to domena trudna ale ciągle jeszcze brak doświadczeń w tym zakresie, jak również brak wypracowanego modelu współdziałania rady z zarządem. Załączki tego modelu jednak już się pojawiają.

Doświadczenia prezesów biorących udział w badaniu wskazują też na dużą rolę rady nadzorczej w sytuacji pojawienia się kryzysu w spółce. O formie i poziomie jej zaangażowania w walce z nim decyduje jego charakter – wewnętrzny lub zewnętrzny.

W przypadku wystąpienia kryzysu na poziomie operacyjnej działalności spółki, pożądane jest, aby rada pozostała raczej z boku, co nie powinno jej przeszkadzać w czujnym obserwowaniu akcji ratunkowej podejmowanej przez zarząd.

W walce z kryzysem wywołanym przez czynniki zewnętrzne (np. nieprawdziwą informację rozpowszechnioną na giełdzie), aktywność rady nadzorczej może być większa. Ważnym jej przejawem jest bez wątpienia informowanie rynku o akceptacji rady dla działań zarządu.

Zarząd potrzebuje od rady zwymiarowania skali apetytu na ryzyko, co można usystematyzować przez mapy ryzyka. To daje możliwość dyskusji. Dyskusji, która powoduje, że zarząd odkodowuje, jaki jest apetyt na ryzyko akcjonariuszy, czy rady nadzorczej. Rada nie może zarzucić zarządowi, że popełnił błąd, a ona nic o tym nie wiedziała.

Janusz Płocica,
prezes zarządu Zelmer S.A.



Obecna praktyka – źródła trudności

Dwa główne problemy, jakie napotkali pełniąc funkcję prezesa nasi rozmówcy to: z jednej strony pasywność rady, wyrażającą się brakiem decyzyjności, a z drugiej strony nadmierna aktywność przyjmującą postać przekraczania przez radę swoich kompetencji i wchodzenie w rolę super-zarządów.

Z perspektywy ich doświadczeń za pasywność rady odpowiada nie tylko skoncentrowana struktura własności, w tym zagraniczny akcjonariusz strategiczny, ale również wpływający na słaby poziom zaangażowania członków w prace rady system wynagrodzeń. W przypadku spółek z udziałem Skarbu Państwa za podstawowe źródło problemów w tym zakresie została uznana ustawa kominowa.

Rada nadzorcza traktowana jako dodatek do pensji, to najgorszy możliwy model, bo praca w radzie paradoksalnie jest ciężka, jest dużo dokumentów do przeanalizowania, to prawdziwy intelektualny commitment. Stąd ustawa kominowa dotycząca zarządów jest tak samo szkodliwa dla rad nadzorczych, ponieważ bardzo utrudnia wejście do spółek ludzi z dużym doświadczeniem korporacyjnym – rada jest bardziej działalnością społeczną.

Sebastian Mikosz,
prezes zarządu PLL LOT S.A.

Zapewnienie skuteczności rady – po czyjej stronie?

Punktem wyjścia do stworzenia skutecznie działającej rady jest zapewnienie jej odpowiedniego składu osób, wnoszących pożądany, z perspektywy potrzeb spółki, kapitał ludzki oraz relacyjny. A to jest przede wszystkim zadanie akcjonariuszy. Kolejne działania mające na celu zapewnienie skuteczności rady leżą już jednak po stronie rady i zarządu. Podstawowym punktem wyjścia do tworzenia dobrych relacji pomiędzy radą i zarządem jest świadomość własnych zadań oraz nieprzekraczanie kompetencyjnych granic działania. W budowaniu wzajemnych relacji istotna jest też wiedza, że radę oraz zarząd łączy jedność interesów, czyli dbałości o sukces spółki. Poważnym zagrożeniem dla jego osiągnięcia jest podejmowanie przez radę działań skierowanych przeciwko zarządowi. W sytuacji braku akceptacji dla pracy zarządu rada powinna go zmienić, a nie prowadzić własnej gry. Ważnym spoiwem tworzonych między radą a zarządem relacji jest wzajemne zaufanie oraz szacunek.

IV.

W dyskusji na temat skuteczności rad nadzorczych nie może zabraknąć opinii ważnego, aczkolwiek wzbudzającego duże emocje akcjonariusza, czyli Skarbu Państwa.

Skuteczna rada nadzorcza – perspektywa Skarbu Państwa

Z wypowiedzi jego przedstawicieli wynika, że dla Skarbu Państwa posiadanie dobrze działających rad nadzorczych jest również wyzwaniem. Jego realizacja jest obciążona dodatkowo pewnymi trudnościami wynikającymi ze specyfiki tego akcjonariusza.

Szczególnie są one widoczne w procesie pozyskiwania profesjonalnych kandydatów. Do kluczowych trudności należy wymóg posiadania zdanego egzaminu dla kandydatów na członków rad nadzorczych oraz rotacja członków rad powiązana z wyborami parlamentarnymi, kiedy to o zmianie składu rady nie decydują względy merytoryczne. Ten ostatni czynnik szczególnie zniechęca osoby wysoko cenione na rynku talentów menedżerskich do przyjmowania zaproszenia Skarbu Państwa.

Kolejnym utrudnieniem, z którym muszą się zmierzyć także inni uczestnicy rynku, jest ograniczona liczba kompetentnych i doświadczonych profesjonalistów mogących zasiadać w radach nadzorczych.

Ograniczoność zasobów kadrowych jest szczególnie dotkliwa w przypadku spółek mniejszych i mniej znanych niż strategiczne spółki Skarbu Państwa. Zasiadanie w radach tych ostatnich, ze względu na ich prestiż, złożoność i różnorodność zadań, jakie muszą one rozwiązywać, w pewien sposób może rekompensować zagrożenie uruchomienia rotacji z przyczyn politycznych oraz mało konkurencyjne wynagrodzenie.

Poszukując kandydatów do rad nadzorczych, Skarb Państwa wykorzystuje dwa źródła – wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsze z nich stanowią pracownicy Ministerstwa Skarbu Państwa. Drugim źródłem jest rynek talentów menedżerskich. Przy jego penetracji Skarb Państwa coraz częściej posiłkuje się wsparciem profesjonalnych firm doradztwa personalnego. Niezależnie zaś od rodzaju tych źródeł/zasobów ważnym zadaniem pozostaje zaspokojenie obowiązujących procedur oraz prowadzenie procesu nominacji w sposób transparentny.



Podstawowym kryterium doboru potencjalnego kandydata do rady, jakim kierują się uczestniczący w badaniach reprezentanci Skarbu Państwa, jest posiadanie przez niego wiedzy eksperckiej, o którą chcieliby wzmocnić kompetencje rady danej spółki. Z tej perspektywy istotne jest jego doświadczenie zawodowe, z ważnym jednak zastrzeżeniem, że nie będzie ono powodować konfliktu interesów. Istotne jest również, aby potencjalny kandydat był spełniony zawodowo,

a jego członkostwo w radzie nie wiązało się ze zdobywaniem kolejnego szczebla kariery. Do podstawowych korzyści wynikających z nominowania do rady tego typu osób wskazywana była ich umiejętność do stawiania konstruktywnych wyzwań zarządowi oraz szczególnie pożądana zdolność do zanegowania pomysłów prezesa mogących naruszyć interes spółki – albo poprzez postawienie sprawy „na ostrzu noża”, albo poprzez podanie się do dymisji.

Historia rynku kapitałowego w Polsce jest krótka. Ciągle brakuje nam dostatecznie licznej i konkurencyjnej kadry, profesjonalistów z dużą wiedzą i doświadczeniem zdobytym na międzynarodowym rynku. Takich specjalistów przyciągną tylko duże spółki. Zbyt mały prestiż i wynagrodzenie w mniej znaczących spółkach może zniechęcać ich do zasiadania w radach nadzorczych.

Skarb Państwa przykładą ogromną wagę do wyboru kandydatów do rad nadzorczych. Ich decyzje wpływają na bezpieczeństwo spółki i budują jej wartość. Kryteria wyboru są stale zaostrzane, by w radach zasiadały osoby o jak najwyższych kwalifikacjach zgodnych z profilem spółki. W przypadku spółek strategicznych najważniejsze jest doświadczenie i autorytet członków rad. Takich ekspertów szukają firmy rekrutacyjne.

Paweł Tamborski,
Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa

To dobry przykład, który pokazuje, że zasiadanie w radzie to odpowiedzialność. Rada musi szybko i właściwie reagować na nieprawidłowości w zarządzaniu oraz na bieżąco śledzić sytuację finansową spółki. Za zaniedbywanie i nienależyte wypełnianie tych obowiązków grożą sankcje karne.

Paweł Tamborski,
Podsekretarz Stanu
w Ministerstwie Skarbu Państwa

Stosowane motywatory oraz możliwości wsparcia rady nadzorczej

Przedstawiciele Skarbu Państwa biorący udział w badaniu byli przekonani o znaczeniu dobrego wynagrodzenia członków rady dla skuteczności jej działania. Zdając jednak sobie sprawę z regulacyjnych ograniczeń dotyczących wysokości gratyfikacji finansowej członków rad w strategicznych spółkach, podkreślali znaczenie korzyści prestiżowych i reputacyjnych, jakie wynikają z bycia członkiem takiej rady.

Ważnym aspektem pobudzania przez Skarb Państwa aktywności członków rad, niezależnie od wielkości spółki, jest także stałe przypominanie im o odpowiedzialności związanej z pełnieniem tej funkcji. W procesie tym są też pomocne ostatnie doświadczenia branży budowlanej z 2012 r. Problemy, jakie były udziałem części spółek z tego sektora wielu członkom rad uświadomiły, że ich zaangażowanie w prace tego organu nie może się kończyć tylko na przyjęciu zaproszenia do rady.

Praca w radzie nadzorczej dobrze prosperującej spółki łączy się z dużym prestiżem. Potwierdzeniem tego jest długa lista osób, które chciałyby zasiadać w takiej radzie. Dlatego, w przypadku spółek o strategicznym znaczeniu, nie ma większych problemów ze znalezieniem kandydatów, którzy chcieliby poświęcić swój czas i wiedzę oraz podzielić się swoim doświadczeniem. Zasiadanie w takiej radzie to informacja dla rynku, że jest to profesjonalista z odpowiednimi kompetencjami.

Paweł Tamborski,
Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa



Zadania rady nadzorczej

Z perspektywy przedstawicieli Skarbu Państwa ważnym wymiarem działania rady, obok realizacji funkcji nadzorczej, jest pełnienie przez nią roli doradcy dla zarządu oraz stawianie przed nim wyzwań.

Za ważne działania poprawiające jakość pracy rady badani przedstawiciele Skarbu Państwa wskazali tworzenie w niej komitetów, aczkolwiek różną wagę przykładali oni do różnych komitetów. Za absolutną konieczność uznali powołanie komitetu audytu oraz ciągłe doskonalenie działania komitetów audytu tam gdzie zostały już utworzone.

Utworzenie komitetu wynagrodzeń, komitetu nominacji czy komitetu ds. strategii powinno, ich zdaniem, być uzależnione od istniejącej w spółce sytuacji oraz potrzeb rady. Dostrzegali też potrzebę różnicowania zakresu ich działania w zależności do wielkości i złożoności spółek.

Wśród kluczowych wyzwań stojących przed polskimi radami, z perspektywy dotychczasowych doświadczeń Skarbu Państwa oraz zachodzących na rynku zmian, znalazła się potrzeba:

- ciągłego wzrostu aktywności rad,
- profesjonalizacji rad, mająca przede wszystkim na celu dorównywanie pod względem kompetencji i doświadczeń zarządom spółek oraz
- wzmocnienia zdolności rad do wyrażania autonomicznych opinii i poglądów.

Na przykładzie PKO Banku Polskiego widać, jak ogromną rolę pełni komitet audytu rady nadzorczej. Jest to grupa ekspertów, którzy poświęcają dużo czasu i wysiłku na analizę sprawozdań finansowych, raportów ryzyka, wyników audytu wewnętrznego i innych dokumentów, które są rygorystycznie wymagane w sektorze bankowym. A ten podlega wyjątkowo silnemu nadzorowi. Komitet audytu jest w stanie wyjaśnić wszelkie istotne aspekty badanych dokumentów, spotkać się z audytorem wewnętrznym, czy biegłym rewidentem. Jest to bardzo aktywny organ rady nadzorczej, który przyczynia się do utrzymania w spółce wysokich standardów nadzoru i bezpieczeństwa.

Paweł Tamborski,
Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa

IV.

Ważne źródło wiedzy na temat czynników warunkujących skuteczność polskich rad nadzorczych stanowią opinie tych, którzy te rady wybierają.

Skuteczna rada nadzorcza – perspektywa akcjonariuszy mniejszościowych: funduszy emerytalnych

Desygnujemy po prostu dobre osoby, kobiety i mężczyźni. Faktem jest, a przynajmniej tak wynika z mojego doświadczenia, że zazwyczaj to mężczyźni są bardziej zainteresowani. Uważam, że musi to być dobry kandydat, a czy jest to kobieta, czy mężczyzna to dla mnie zupełnie nieistotne.

Grzegorz Zubrzycki,
Wiceprezes Zarządu PTE Allianz

W ostatnim czasie w procesie tworzenia rad można zaobserwować wzrost zaangażowania funduszy emerytalnych (FE). Wraz z nim rośnie też ich zainteresowanie posiadaniem w podmiotach ze swojego portfela dobrych rad. Należy jednak pamiętać, że możliwości działania FE w procesie budowy skutecznej rady ogranicza zajmowana przez nie pozycja akcjonariusza mniejszościowego. Jednym zaś z kluczowych ograniczeń z niej wynikających jest ograniczona liczba członków, których mogą do jednej rady powołać. Efektem tych uwarunkowań jest koncentracja wysiłków funduszy emerytalnych na pozyskaniu profesjonalistów do rad, jak również uważne monitorowanie ich działalności.

Profil pożądanego przez FE członka rady

Zgromadzone w badaniach opinie przedstawicieli FE wskazują na przywiązywanie istotnej wagi do procesu powołania odpowiedniego członka do rady. Wynika z nich również, że w chwili obecnej FE dobrze już wiedzą, kogo chciałyby mieć jako swojego nominata w radzie.

Z ich perspektywy idealny kandydat do rady powinien charakteryzować się:

- doświadczeniem zawodowym w zakresie zarządzania, w tym znajomością różnych modeli biznesowych i struktur kalkulacyjnych,
- umiejętnością wyrażania autonomicznych opinii,
- odpornością na wywieraną przez innych członków rady presję w procesie podejmowania ważnych dla spółki decyzji,
- znajomością sektora, w jakim działa spółka,
- umiejętnością oceny jakości otrzymanego od zarządu spółki pakietu informacji – czy jest wystarczający do podjęcia danej decyzji,
- kwalifikacjami i doświadczeniem pozwalającymi na monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem w spółce,
- świadomością, że pracuje na rzecz spółki,
- chęcią zaangażowania się w prace rady,
- posiadaniem adekwatnej ilości czasu do skutecznego pełnienia funkcji członka rady,
- spełnieniem zawodowym, jak również
- chęcią dalszego rozwoju.

My jesteśmy akurat trochę mniejszym funduszem, więc nieczęsto występujemy w roli wybierającego. Znacznie częściej jeździmy na walne zgromadzenia, w związku z tym patrzymy na to, kto jest zgłaszany i na kogo głosujemy. Obserwujemy dotychczasowe działania tych osób i na tej podstawie oceniamy, czy są osobami godnymi zaufania, czy nie.

Paweł Wilkowiecki,
Członek Zarządu Nordea PTE

Przy tak sprecyzowanych potrzebach dotyczących pożądanego członka rady, ich naturalnym źródłem, z którego najchętniej chcieliby korzystać fundusze emerytalne (FE) jest pula obecnych lub emerytowanych prezesów spółek. Tu pojawiają się jednak problemy. W odniesieniu do osób aktualnie pełniących funkcję prezesa spółki ważnym ograniczeniem do zaproszenia ich do rady są ich możliwości czasowe. Problemem, który pojawia się z kolei w przypadku osób, które przechodząc na emeryturę zakończyły już swoją karierę zawodową jest ich wciąż niewielki zasób.

Innym jeszcze ograniczeniem, z jakim muszą się zmierzyć FE, jest zawężony zasięg poszukiwań potencjalnych kandydatów do rad. Ich mocna pozycja w sektorze finansów powoduje, że w naturalny sposób największą wiedzę mają na temat ludzi w nim działających.

Rosnące zaangażowanie funduszy w spółki działające w innych branżach wymusza jednak wyjście poza dobrze znane rejony. Proces ten zaczyna być już widoczny w praktyce ich działania.

Jako istotna trudność w pozyskiwaniu pożądaných członków do rady wskazywane były ograniczone możliwości wpływu FE na poziom ich wynagrodzenia.

Pozycja akcjonariusza mniejszościowego zajmowana przez fundusze emerytalne w dużej mierze determinuje ich podejście oraz poziom zaangażowania w budowę dobrej rady. W przypadku badanych FE przejawiało się to m.in. w podkreśleniu znaczenia stworzenia przede wszystkim dobrej i skutecznej rady, aniżeli forsowaniu swojego kandydata. Na takie podejście FE w dużej mierze ma wpływ potencjalna możliwość ich wyjścia z danej spółki.

Poszukiwanie na rynku takich ludzi nie jest sprawą prostą. Założyliśmy sobie, że muszą to być ludzie, którzy spełniają pewne standardy i posiadają określone doświadczenia oraz dają należyłą gwarancję tego, że są odpowiednimi osobami, że można im zaufać. Przyznam szczerze, że nie jest łatwo ich znaleźć.

Grzegorz Zubrzycki,
Wiceprezes Zarządu PTE Allianz



Determinanty skuteczności rady nadzorczej

Identyfikując czynniki warunkujące skuteczność rady nadzorczej, przedstawiciele badanych FE podkreślali wagę:

- znajomości przez jej członków modelu biznesowego spółki i zrozumienia zachodzących w spółce procesów,
- obecności zróżnicowanych i adekwatnych do potrzeb spółki kompetencji w radzie, pozwalających jej na sprawowanie nadzoru nad spółką i monitorowanie jej wyników (bardzo ważna umiejętność: zadawania właściwych pytań),
- braku konfliktów interesów – co decyduje o poziomie obiektywizmu rady,
- dbałości rady w zapewnianiu otrzymywania rzetelnych i wystarczających informacji od zarządu, umożliwiających realizację nałożonych na radę zadań,
- umiejętności stawiania przed zarządem wyzwań,
- nieprzekraczania przez radę swoich kompetencji,
- adekwatnego do wkładu pracy wynagrodzenia członków rady.

Respondenci z badanych funduszy emerytalnych mocno również podkreślali, że odpowiedzialność za poziom skuteczności rady ponoszą też akcjonariusze, a o ich możliwościach zaangażowania w budowę adekwatnej do potrzeb spółki rady decyduje wielkość posiadanego przez nich pakietu akcji.

Niezależny członek rady – pożądane cechy i jego zadania

Skuteczność rady jest ograniczana przez akcjonariusza dominującego i jego chęć realizacji własnych interesów kosztem interesów pozostałych mniejszościowych akcjonariuszy, a przede wszystkim kosztem interesów spółki. Ważnym zaś mechanizmem przeciwdziałającym jego niepożądanym zachowaniom, jest, według funduszy, wprowadzenie do rady niezależnego członka. Badane FE reprezentowały też postawę, że zgłaszany przez nich niezależny członek powinien działać w interesie wszystkich akcjonariuszy.

Ich rola, jako podmiotów desygnujących, ogranicza się do zaproponowania go jako kandydata, który nie tylko będzie niezależny, ale również będzie wzmacniał radę w zakresie potrzebnych jej umiejętności i kompetencji.

Podstawowym zaś wyzwaniem, z jakim niezależny członek rady musi się zmierzyć, szczególnie w warunkach zdominowania rady przez przedstawicieli akcjonariusza kontrolującego, jest wytrzymanie ich presji i utrzymanie swojego zdania, w sytuacji przekonania, że proponowane przez większość członków rady propozycje mogą nie być zgodnie z najlepszym interesem spółki.

W sytuacji, w której my delegujemy niezależną osobę do rady nadzorczej, robimy to z dwóch powodów. Pierwszy jest taki, że delegując osobę niezależną, sygnalizujemy, że w każdej chwili, jeżeli ktoś przyjdzie i pokaże nam ofertę, to fundusz emerytalny może podjąć decyzję o sprzedaży – co nie powinno wpływać na pracę samej rady nadzorczej, przynajmniej w krótkim terminie. Druga przyczyna wynika bezpośrednio z KSH. Członek rady nadzorczej musi działać w interesie spółki, a nie akcjonariuszy. My oczywiście utożsamiamy interes długoterminowy akcjonariuszy z interesem spółki.

Bo to zarząd jest tym podmiotem, który faktycznie kieruje spółką, on bierze pieniądze za to, żeby podejmować decyzje gospodarcze. Rada nadzorcza ma tylko pilnować, ewentualnie akceptować pewne decyzje, które zarząd chce podjąć, jeżeli są one istotne dla działalności spółki.

Grzegorz Chłopek,
prezes zarządu ING PTE

Stosowane motywatory oraz możliwości wsparcia rady nadzorczej

Przedstawiciele badanych FE byli również świadomi faktu, że ich rola w procesie zapewnienia spółce dobrej rady nie kończy się tylko na wyborze spełniających kluczowe kryteria kandydatów. Za ważne zadanie postrzegali także działania mające na celu zapewnienie ich właściwej motywacji. Znali jednak swoje ograniczenia w tej sferze, wynikające głównie ze skoncentrowanej własności większości swoich spółek oraz tożsamości ich właściciela (właściciel założyciel lub Skarb Państwa). Układ tych czynników decyduje o wysokości finansowego wynagrodzenia członka rady, które nie zawsze może być satysfakcjonujące dla wysokiej klasy rynkowego specjalisty.

Respondenci z badanych funduszy dostrzegali ten problem i podnosili potrzebę zmian w tej sferze.

Oprócz finansowych motywatorów badani respondenci podkreślali również znaczenie motywatorów niefinansowych w postaci: prestiżu wynikającego z zasiadania w radzie dużej i znanej spółki, możliwości rozwoju poprzez poznawanie nowych obszarów lub pogłębianie swojej wiedzy, jak również rozbudowywanie posiadanej sieci kontaktów.

Jeżeli chodzi o kwestię wspierania skuteczności działania rad, do których nominowali niezależnych członków, wyraźnie można zaobserwować stawianą przez fundusze emerytalne granicę przed ich zaangażowaniem na operacyjnym poziomie rady. Potencjalne możliwości wsparcia dostrzegali jedynie na poziomie zmian w statucie, bądź w dokonaniu zmian w składzie rady, jeżeli wymaga tego poprawienie skuteczności funkcjonowania rady.



Ocena członków rad

Ważną aktywnością funduszy emerytalnych w odniesieniu do desygnowanych przez nie członków rady jest przeprowadzanie ich oceny. Odbyna się ona zarówno w sposób formalny, w postaci udzielenia absolutorium, jak też w sposób nieformalny w ramach prowadzonych rozmów. Przy braku zadowolenia z poczyniań „swojego” członka rady jest on usuwany z budowanej przez fundusze bazy danych potencjalnych kandydatów do rad nadzorczych spółek z ich portfeli.

Zadania rady nadzorczej

Z perspektywy badanych FE podstawowym zadaniem rady nadzorczej jest przede wszystkim kontrolowanie i nadzorowanie zarządu spółki zgodnie z przepisami zawartymi w KSH. Dotychczasowa praktyka wskazuje jednak, że skuteczna rada powinna poszerzać zakres swoich działań, m.in. poprzez pełnienie roli doradcy dla zarządu oraz radzenie sobie w sytuacjach niestandardowych (np. nierutynowa i złożona transakcja, w której uczestniczy spółka).

Za szczególnie ważną sferę działalności rady badani przedstawiciele FE wskazywali strategię spółki. W odniesieniu do niej rada powinna wspierać zarząd w jej wyznaczeniu, głównie poprzez opiniowanie otrzymywanych od zarządu spółki propozycji.

Ważnym zadaniem rady jest także stawianie wyzwań przed zarządem.

Komitet audytu

Powoływanie komitetów, a w szczególności komitetu audytu, przedstawiciele FE praktycznie jednogłośnie uznali za czynnik poprawiający skuteczność działania rady. Do kluczowych zalet ich obecności zaliczyli m.in.: ustrukturyzowanie pracy rady, w tym możliwość głębszego rozpoznania danego tematu, jak również jasne przypisanie zadań oraz odpowiedzialności poszczególnym członkom rady. Za ważną, ale też trudną sferę aktywności komitetu audytu i całej rady uznali zarządzanie ryzykiem w spółce. Monitorowanie ryzyk biznesowych poszerza perspektywę postrzegania działalności spółki, daje też podstawę do przewidywania potencjalnych wydarzeń, które mogą być dla niej szansą albo zagrożeniem. Niestety w tej sferze polskie rady nadzorcze, szczególnie w spółkach spoza sektora finansowego, mają jeszcze dużo do zrobienia.

Podsumowując poglądy przedstawicieli funduszy emerytalnych na temat ich dotychczasowych doświadczeń z radami spółek, których akcje posiadają w swoich portfelach, można stwierdzić, że w chwili obecnej FE są świadomymi swoich potrzeb akcjonariuszami. Nie tylko znają swoje prawa właścicielskie, ale też aktywnie z nich korzystają. Świadome są również problemów, z jakimi muszą się zmierzyć w procesie poszukiwania pożądanego przez nich kandydatów do rady. Aktualnie największy problem, z którym FE się borykają stanowi ograniczoność zasobów członków rad dysponujących odpowiednimi kompetencjami, doświadczeniem biznesowym i odpowiednią ilością czasu,

którzy jednocześnie potrafią zachować niezależność swoich opinii, szczególnie w sytuacji presji większości. Głównym źródłem tych trudności jest wciąż młoda polska gospodarka rynkowa. Wraz z jej dojrzewaniem problem „krótkiej ławki” powinien zostać jednak rozwiązany. Jednym zaś z oczekiwanych rozwiązań jest wykształcenie się nowej grupy zawodowej w postaci zawodowych członków rad. Symptomy tego procesu, w postaci pierwszych przedstawicieli nowego zawodu, już się pojawiają.

V.

Podstawowym celem badania była identyfikacja czynników warunkujących skuteczność działania rad nadzorczych.

Metodologia badania

Badanie zostało przeprowadzone przez firmę executive search AMROP oraz PwC w miesiącach kwiecień – czerwiec 2011 r. oraz październik – grudzień 2012 r. Badanie składało się z trzech etapów.

W pierwszym etapie zostało przeprowadzone badanie jakościowe. Narzędziem badawczym w nim wykorzystanym był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Obejmował on 11 pytań, które miały na celu pozyskanie informacji umożliwiających wskazanie czynników warunkujących skuteczność działania rady nadzorczej w spółce notowanej na GPW w Warszawie. Od kwietnia do czerwca 2011 r. zostały przeprowadzone wywiady z 34 członkami rad nadzorczych, zasiadającymi w radach 27 spółek należących do grupy 40 największych pod względem kapitalizacji spółek giełdowych notowanych na GPW w Warszawie.

Identyfikacja, na podstawie doświadczeń badanych członków rad, determinant skuteczności rad nadzorczych, stanowiła punkt wyjścia do drugiego etapu badań. Celem tego badania ilościowego, przeprowadzonego w miesiącach październik – grudzień 2012 r., było z kolei dokonanie analizy i oceny zakresu/stopnia ich implementacji w praktyce działania rad nadzorczych wszystkich spółek publicznych notowanych na GPW. Przeprowadzone badanie miało charakter desk research. Objęło one analizę informacji pochodzących z raportów bieżących i okresowych publikowanych przez wszystkie spółki.

Trzeci etap badania został przeprowadzony w grudniu 2012 roku. Miał on na celu dopełnienie obrazu skuteczności działania rad nadzorczych poprzez zarysowanie perspektywy dwóch, ważnych dla jakości pracy rady, grup interesariuszy czyli akcjonariuszy

oraz prezesów zarządów spółek. Perspektywę akcjonariuszy reprezentowało pięciu przedstawicieli czterech funduszy emerytalnych tj.: Aviva PTE, Allianz OFE, ING OFE, Nordea PTE oraz dwóch reprezentantów Ministerstwa Skarbu Państwa. Punkt widzenia prezesów został zbadany w kontekście doświadczeń trzech prezesów zarządu, jednego pełniącego obecnie tę funkcję oraz dwóch po zakończeniu swoich kadencji. Przeprowadzone w trzecim etapie badanie miało charakter jakościowy, a narzędziem wykorzystanym w badaniu był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu obejmujący 8 pytań.

Na zakończenie należy podkreślić, że ze względu na jakościowy charakter badania (etap I i III) dokonywane uogólnienia odnoszą się tylko do doświadczeń i opinii badanych.



Autorzy raportu



Krzysztof Szuldrzyński

Partner w dziale audytu i usług doradczych PwC w Polsce

Krzysztof kieruje grupą doradztwa w zakresie systemów informatycznych, kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego PwC w Europie Środkowej i Wschodniej. Grupa ta przeprowadza przeglądy systemów kontroli wewnętrznej i systemów IT, zarówno dla celów badania sprawozdań finansowych, jak też doradzając klientom w optymalizacji tych systemów. Krzysztof zrealizował wiele projektów z zakresu przeglądu i optymalizacji kontroli wewnętrznej i ładu korporacyjnego. Doradza także spółkom w budowie, ocenie i poprawie efektywności działania audytu wewnętrznego. Współpracuje też z szefami audytu wewnętrznego realizując projekty w ramach umów co-sourcingu.

Krzysztof jest jednym z organizatorów Forum Rad Nadzorczych (wspólnej inicjatywy GPW, SEG i PwC) oraz autorem publikacji w zakresie Ładu Korporacyjnego. Uczestniczył w szeregu konferencji w charakterze eksperta merytorycznego w tym zakresie. Krzysztof posiada uprawnienia biegłego rewidenta (ACCA) i doświadczenie w badaniu sprawozdań finansowych, natomiast od ponad 10 lat zajmuje się doradztwem w zakresie optymalizacji kontroli i procesów biznesowych.

Krzysztof jest absolwentem Wydziału Ekonomii i Handlu Uniwersytetu „La Sapienza” w Rzymie. Pracuje w PwC od 18 lat. Mówi biegle po polsku, angielsku i włosku.



Izabela Kołodkiewicz

Adiunkt w Akademii Leona Koźmińskiego

Izabela jest ekspertem w dziedzinie ładu korporacyjnego, współredaktorem pierwszego w Polsce podręcznika „Ład korporacyjny” oraz autorką ponad 80 publikacji naukowych, w tym kilkudziesięciu publikacji dotyczących nadzoru korporacyjnego, a zwłaszcza funkcjonowania rad nadzorczych.

Uczestniczyła w wielu konferencjach naukowych – krajowych i zagranicznych – poświęconych tej tematyce.

Współpracuje z redakcjami czasopism „Management and Business Administration. Central Europe”, „Problemy Zarządzania” oraz „Przegląd Corporate Governance”.

Za osiągnięcia naukowe otrzymała wiele nagród, w tym nagrodę indywidualną Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Jest absolwentką Wydziału Chemii Uniwersytetu Warszawskiego. Tytuł doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu otrzymała w Akademii Leona Koźmińskiego (ALK).

Od 15 lat pracuje w ALK, gdzie prowadzi badania dotyczące m.in. funkcjonowania rad nadzorczych oraz wykłady i seminaria wprowadzające studentów w problemy ładu korporacyjnego.

Posługuje się językiem angielskim.



Tomasz Magda

Partner zarządzający Amrop

Tomasz dołączył do firmy w 1994 roku. Jest partnerem zarządzającym warszawskiego biura Amrop, a od 2008 roku członkiem globalnego zarządu Amrop z odpowiedzialnością za region EMEA. Jest też aktywnie zaangażowany w działające w ramach Amrop praktyki: Energetyka i Surowce Naturalne oraz Rady Nadzorcze.

Od 1994 roku Tomasz uczestniczył w wielu procesach restrukturyzacji, przemian i doskonalenia wiodących inwestorów międzynarodowych i lokalnych, poprzez doradztwo w obszarach przywództwa i zarządzania. Obecnie większość jego projektów skoncentrowanych jest w przemyśle ciężkim, energetyce, budownictwie, nieruchomościach oraz doradztwie radom nadzorczym. Dodatkowo Tomasz ma rozległe doświadczenie w prowadzeniu audytów menedżerskich i ocen organów zarządczych i nadzorczych.

Tomasz jest absolwentem Uniwersytetu Columbia ze specjalizacją: Studia Regionalne – Europa Środkowa i Wschodnia. Wiele lat mieszkał w USA, gdzie uczęszczał do szkoły średniej i wyższej.

Tomasz posługuje się biegle językami polskim i angielskim.

W badaniu jakościowym (etap I i III) wzięły udział:

Agora S.A

Allianz OFE

AmRest Holdings SE

Asseco Poland S.A.

Aviva PTE Poland S.A.

Bank Handlowy w Warszawie S.A.

Bank Millennium S.A.

BRE Bank S.A.

Budimex S.A.

BZ WBK S.A.

CCC S.A.

Cyfrowy Polsat S.A.

Giełda Papierów Wartościowych S.A.

Globe Trade Centre S.A.

Grupa Kęty S.A.

ING Bank Śląski S.A.

ING OFE

KGHM S.A.

Kredyt Bank S.A.

LW Bogdanka S.A.

Ministerstwo Skarbu Państwa

Netia S.A.

Nordea PTE

Orbis S.A.

PGNiG S.A.

PKN Orlen S.A.

PKO BP S.A.

PLL LOT S.A.

Polimex Mostostal S.A.

PZU S.A.

Société Générale S.A.

Tauron PE S.A.

TP S.A.

TVN S.A.

Zelmer SA





PwC
Al. Armii Ludowej 14
00-638 Warszawa
www.pwc.pl



Amrop
Al. Jana Pawła II 19
00-854 Warszawa
www.amrop.pl

Partnerzy



Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych
ul. Nowy Świat 35/5A
00-029 Warszawa
www.seg.org.pl



GIEŁDA PAPIERÓW
WARTOŚCIOWYCH
W WARSZAWIE

Giełda Papierów Wartościowych
ul. Książęca 4
00-498 Warszawa
www.gpw.pl

Patronat



Komisja
Nadzoru
Finansowego

Komisja Nadzoru Finansowego
Plac Powstańców Warszawy 1
00-030 Warszawa
www.knf.gov.pl