

Rady nadzorcze 2016

Trendy i kierunki zmian





Szanowni Państwo,

Mamy przyjemność przekazać w Państwa ręce już piąty raport poświęcony radom nadzorczym polskich spółek giełdowych.

Rozwój i profesjonalizacja organów nadzorujących firmy notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie stanowią jeden z kluczowych elementów umacniania ładu korporacyjnego w Polsce, a co za tym idzie wspierania rozwoju polskiego rynku kapitałowego.

Konsekwentnie od sześciu lat poprzez publikacje, konferencje i warsztaty w ramach Forum Rad Nadzorczych, Giełda Papierów Wartościowych, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych i PwC aktywnie działają na rzecz podnoszenia jakości polskiego nadzoru.

W niniejszym raporcie już po raz drugi analizujemy trendy, jakie wyznaczają kierunki zmian w agendach Rad Nadzorczych i Zarządów. Tym razem przyjrzymy się transformacji cyfrowej, zjawisku będącemu kompleksowym podejściem do zmiany biznesowej z wykorzystaniem technologii.

Blisko 70% firm na świecie zamierza do 2017 roku zawrzeć ten element w swoich strategiach. W związku z tym, członkowie rad nadzorczych stają przed koniecznością odpowiedzi na pytanie, co musimy wiedzieć o transformacji cyfrowej, jej wpływie na firmy i gospodarkę? Sekcję **Trendy** otwiera tekst Witolda Orłowskiego o potrzebie kolejnej transformacji.

Jak pokazało nasze tegoroczne badanie, dla członków rad nadzorczych jedną z ośmiu kluczowych kompetencji jest znajomość i respektowanie zasad corporate governance. Dlatego część **Kierunki zmian** rozpoczyna przegląd systemów ładu korporacyjnego i porównanie wybranych rozwiązań z kilku rynków. W tym rozdziale omawiamy też najistotniejsze zmiany regulacyjne. Wśród nich Nowe Praktyki Spółek notowanych na GPW, rozporządzenie Market Abuse Regulation (MAR), które nakłada nowe obowiązki i kary na organy spółek publicznych oraz kluczowe zmiany wynikające z reformy audytu.

Tradycyjnie też analizie poddaliśmy skład rad nadzorczych spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Analiza ta pozwala prześledzić, jak na przełomie ostatnich lat kształtuje się różnorodność rad nadzorczych.

Po raz pierwszy natomiast przyjrzelśmy się bliżej kompetencjom, z jakich powinna się składać „modelowa” rada nadzorcza. Co ciekawe nie napiszemy w tym miejscu, że największe znaczenie ma wiedza finansowa, czy prawnicza. Okazuje się bowiem, że to określone postawy i umiejętności mają największe znaczenie i wytyczają kierunek zmian w tym obszarze.

W tym roku postanowiliśmy określić zestaw kluczowych kompetencji, których kompozycja stworzy skuteczną, profesjonalną i wartościową dla akcjonariuszy radę nadzorczą. Na podstawie odpowiedzi członków zarządów, rad nadzorczych oraz właścicieli spółek wyznaczaliśmy zestaw najbardziej pożądanых elementów wiedzy, doświadczenia, umiejętności i postaw, którymi powinni cechować się członkowie rad nadzorczych.

Życzymy przyjemnej lektury!

Mirosław Kachniewski

Prezes Stowarzyszenia
Emitentów Giełdowych

Krzysztof Szuldrzyński

Partner Zarządzający Działem Audytu
i usług doradczych PwC

Grzegorz Zawada

Wiceprezes Giełdy
Papierów Wartościowych

Spis treści

I. Trendy	2
Potrzeba kolejnej transformacji	4
Transformacja cyfrowa	6
II. Kierunki zmian	9
Co jest dziś podstawą budowania zaufania do spółek i rynku kapitałowego?	10
Najistotniejsze zmiany regulacyjne z punktu widzenia Rad Nadzorczych	14
Ryzyko i systemy wewnętrzne	16
MARtyrologia	17
Najważniejsze zmiany dotyczące Komitetów Audytu	19
Analiza różnorodności i kompetencji rad nadzorczych w polskich spółkach giełdowych	22
Właścicielu, jakiej rady nadzorczej potrzebujesz?	28
Ogólnopolskie badanie kompetencji członków rad nadzorczych – wnioski z badania	31
Forum Rad Nadzorczych	39
Metodologia badania	46
Kontakt	48



Trendy



Profesor Witold Orłowski

Główny ekonomista PwC

Potrzeba kolejnej transformacji

Minione 25 lat to okres wielkiego sukcesu polskich firm, sukcesu, z którego możemy być oczywiście dumni. Nasze firmy radykalnie zwiększyły swoją efektywność i wywalczyły sobie dobrą pozycję konkurencyjną na globalnym rynku.

Znakomicie poprawiła się jakość zarządzania i umiejętność wykorzystania posiadanych przez nie zasobów. A jednak – jak to zawsze w gospodarce bywa – nic nie jest dane raz na zawsze. Te same mechanizmy, które umożliwiły sukces w ciągu minionego ćwierćwiecza mogą nie wystarczyć na to, by kontynuował się on w kolejnym. Dlatego właśnie polskie firmy muszą przejść przez kolejną transformację. Taką, dzięki której będą mogły przesunąć się jeszcze wyżej w łańcuchu wartości i wzmocnić swą pozycję rynkową. A to będzie wymagać stopniowej zmiany myślenia o długookresowej strategii rozwoju i fundamentach konkurencyjności. Fundamentach niebazujących już głównie na dobrym wykorzystaniu atrakcyjnej cenowo pracy, ale na pełnym wykorzystaniu talentów pracowników, innowacyjności, jak najlepszej technologii, jak najbardziej rozpoznawalnych markach. Fundamentach, które można zbudować jedynie poprzez konsekwentną strategię podwyższania jakości kapitału ludzkiego i społecznego, mądrą współpracę lokalną i globalną, uczciwość i solidność w biznesie. A to stawia zupełnie nowe wyzwania zarówno przed zarządami firm, jak przed radami nadzorczymi.

Zacznijmy od historii. Sukces, który osiągnęły polskie firmy w znacznym stopniu opierał się na wykorzystaniu potężnego atutu, którym dysponowała od początku transformacji polska gospodarka – zasobów dobrze wykształconej pracy, wielokrotnie tańszej niż na zachodzie Europy.

Stopniowo korzyści płynące z niższych kosztów pracy przeważały nad odziedziczonymi z przeszłości kosztami związanymi z niedorozwiniętą infrastrukturą, źle działającymi instytucjami, ryzykiem finansowej i politycznej niestabilności, wreszcie trudnościami z eksportem wytworzonych towarów do zachodniej części kontynentu. Radykalny wzrost inwestycji i ekspansja firm miała miejsce dopiero wówczas, gdy realna stała się perspektywa akcesji do Unii Europejskiej, a otoczenie, w którym działają firmy zaczęło się wyraźnie poprawiać.

Korzystne sprzężenie zwrotne: niski koszt pracy – nowe inwestycje – silny wzrost wydajności – wzrost produkcji i eksportu, był możliwy dzięki dwóm zjawiskom. Po pierwsze, niezwykle niskim kosztom pracy na początku procesu transformacji. Po drugie, ogromnym rezerwow wzrostu wydajności pracy, które można było uruchomić w okresie transformacji dzięki lepszemu zarządzaniu firmami, nowym inwestycjom, unowocześnieniu technologii, poprawie organizacji pracy i marketingu, wreszcie włączeniu polskich fabryk do europejskich i światowych sieci dystrybucji. Innymi słowy, głównym mechanizmem szybkiego rozwoju polskiej gospodarki w ciągu minionych dwóch dekad było coraz lepsze wykorzystanie dostępnych w Polsce zasobów pracy, w tym zwłaszcza pracy wykwalifikowanej – co czasem określa się również mianem wykorzystania prostych rezerw wzrostu wydajności pracy, przy jednoczesnym przesuwaniu się polskich firm w górę łańcucha wartości, głównie dzięki skutecznemu zajmowaniu miejsca poddostawców firm zachodnioeuropejskich.

Stopniowy wzrost płac, eliminacja nieefektywności i wzmacnianie się polskiej waluty powodują jednak

stopniowe wyczerpywanie się takiego modelu rozwoju. W roku 1990 godzina pracy polskiego robotnika przemysłowego kosztowała niecałego dolara, obecnie wskaźnik ten wzrósł do 10 dolarów. To oczywiście nadal stosunkowo niewiele w porównaniu z kosztem godziny pracy robotnika przemysłowego we Francji i Niemczech (ponad 40 dolarów). Ale dostatecznie dużo, by Polska przestała być miejscem bardzo taniej pracy i by polskie firmy stopniowo zaczęły stykać się z sytuacją, w której nawet stosunkowo niskie koszty nie wystarczą do utrzymania pozycji konkurencyjnej na globalnym rynku. To oznacza konieczność stopniowej zmiany modelu rozwoju, który dominował w naszym kraju w minionym ćwierćwieczu. Rozwój gospodarczy w warunkach rosnących kosztów pracy jest możliwy tylko w przypadku intensywnego wykorzystania innowacji i mechanizmów gospodarki opartej na wiedzy. W takiej sytuacji kraj przestaje bowiem konkurować kosztami pracy, a zaczyna konkurować czynnikami niekosztowymi (np. unikalnymi kompetencjami, innowacyjnością, wysoko cenioną marką).

Nie ma wątpliwości – dzięki modelowi rozwoju z minionego ćwierćwiecza Polska może się oczywiście nadal rozwijać, ale nie da się w ten sposób równie silnie jak dotąd zmniejszyć dystansu, który dzieli nas od gospodarek wysoko rozwiniętych. Dogonienie lepiej rozwiniętych zachodnioeuropejskich sąsiadów wymaga stopniowego przestawienia polskiej gospodarki na tory innego rozwoju, bardziej opartego na pracy mózgow niż na pracy mięśni. A taka transformacja musi dokonać się przede wszystkim w polskich firmach, którym oczywiście należy stworzyć jak najlepsze warunki do tego, by miała ona miejsce.

Jakie więc zmiany muszą mieć miejsce w otoczeniu gospodarczym i w samych firmach?

Jeśli chodzi o otoczenie, to postępowanie w dziedzinie zmiany mechanizmu rozwojowego polskiej gospodarki wymaga głębokich zmian instytucjonalnych, o kluczowym znaczeniu dla rozwoju. W pierwszej kolejności wymaga to radykalnej poprawy sprawności funkcjonowania instytucji publicznych. Polskie państwo musi być zdolne do formułowania strategii rozwojowej, wygospodarowania środków na jej realizację, skutecznego wdrożenia proponowanych rozwiązań w ścisłym dialogu i współpracy z biznesem. Nie da się zbudować sprawnego państwa bez odpowiednich inwestycji – i to przede wszystkim inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego. A tego z kolei nie da się zrobić bez społecznego rozumienia dla problemu znaczenia sprawnych firm i sprawnego państwa.

Po drugie, głębokich reform wymaga polski system edukacji, szkolnictwa wyższego i nauki, a w firmach podejście do rozwoju talentów pracowników. Zdaniem socjologów, jedną z głównych przeszkód intensywnego rozwoju kraju jest wyjątkowo niski poziom rozwoju kapitału społecznego. Niska gotowość do współpracy z biznesem daje się zauważyć w świecie nauki. Często mówi się też, że w polskich firmach nadal żywe są elementy „kultury folwarku” – czyli modelu, w którym brak zaufania i poczucia wspólnego interesu zarządzających i pracowników. Utrudnia to współpracę, niezbędną dla tworzenia wielkich, ekspansywnych firm, otwartych na innowacje, w pełni wykorzystujących talenty pracowników. Zmiana takiego

stanu rzeczy możliwa jest tylko w wyniku konsekwentnej realizacji długookresowej strategii rozwoju kapitału ludzkiego.

Po trzecie, jeśli naprawdę mają zapadać decyzje o budowie w Polsce centrów badawczo-rozwojowych, finansowo-zarządczych czy najwyżej zaawansowanych technologicznie ośrodków produkcyjnych, decyzje te muszą podejmować same firmy. A to wielkie wyzwanie zarówno dla przedsiębiorców, jak dla administracji, która musi nauczyć się współpracować z sektorem prywatnym na rzecz jego rozwoju, międzynarodowej ekspansji i zachęcenia do innowacyjności oraz wykorzystania nowych technologii.

Wszystko to oznacza konieczność nowej, wielkiej transformacji zarówno polskiego państwa, jak polskich firm. Celem tej transformacji musi być przejście na wyższy jakościowy poziom rozwoju, w którym kluczowe znaczenie ma intensyfikacja współpracy biznesu z sektorem wiedzy, stopniowa poprawa w zakresie innowacyjności i wykorzystania najnowszych technologii, jeszcze mocniejsza międzynarodowa ekspansja firm i budowa wizerunku Polski, jako dynamicznie rozwijającego się kraju. To wszystko oznacza konieczność budowy nowych strategii rozwojowych firm i przebudowy sposobu myślenia o fundamentach ich konkurencyjności. A kluczową rolę w przygotowaniu firm do wykorzystania szans gospodarczych mogą i powinny odegrać profesjonalne rady nadzorcze, zdolne do inspirowania i nadzorowania realizacji takich właśnie, strategicznych zmian.





Anna Sieńko

Partner PwC,
Lider Digital & Technology
w Europie Środkowo-Wschodniej

Maciej Chyż, Magda Kaj
PwC

Transformacja cyfrowa

1. Czym jest transformacja cyfrowa? Czy dotyczy każdej firmy, gospodarki?



Cyfrowa transformacja jest pojęciem, które w ostatnich latach jest używane coraz częściej – dane prezentowane w Google Trends pokazują rosnącą popularność tego terminu.

Transformacja cyfrowa to kompleksowe podejście do zmiany biznesowej wykorzystujące technologię.

Cyfrowa transformacja jest pojęciem, które w ostatnich latach jest używane coraz częściej – dane prezentowane w Google Trends pokazują rosnącą popularność tego terminu. Co ciekawe wraz ze wzrostem ilości wyszukiwań tej frazy, spada popularność pojęcia cyfrowa rewolucja, co może oznaczać, że przechodzimy od fazy gwałtownej, nieplanowanej zmiany technologicznej do bardziej uporządkowanego i kontrolowanego procesu.

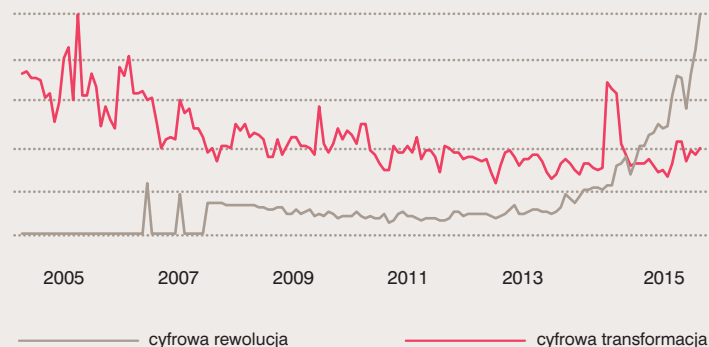
Popularność tego trendu można tłumaczyć dążeniem do zrozumienia, czym jest transformacja cyfrowa dla biznesu i które gałęzie gospodarki obejmuje.

Transformacja cyfrowa to kompleksowe podejście do zmiany biznesowej wykorzystujące technologię. Nie chodzi więc tylko o wdrożenie nowych technologii o imponujących możliwościach obliczeniowych lub o digitalizację procesów. Zmiany są o wiele głębsze

i obejmują cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa: od projektowania produktu lub usługi, przez produkcję, pozyskanie klienta, aż po obsługę posprzedażną i budowanie jego zaufania po dokonaniu zakupu.

Transformacja cyfrowa wpływa na to, jak żyjemy i pracujemy. W 2015 r., w corocznym badaniu PwC CEO Survey, 81% ankietyowanych prezesów i dyrektorów przyznało, że rozwój technologiczny jest największym wyzwaniem dla ich biznesu¹. W edycji z 2016 r. liczba ta wzrosła do 90%²! W przypadku Polski obserwujemy rosnące zainteresowanie digitalizacją – w badaniu PwC Digital IQ Survey 97% ankietyowanych prezesów z Polski przyznało, że są zaangażowani w działania związane z digitalizacją. Jednocześnie wysoki odsetek respondentów (36%) nadal utożsamia digitalizację z IT, gdy tymczasem jest to znacznie szersze zagadnienie i dotyczy realizacji biznesu z wykorzystaniem technologii³.

Zainteresowanie w ujęciu czasowym



¹ Zob.: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2015.html>, dostęp: 29.02.2016

² Zob.: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2016.html>, dostęp: 29.02.2016

³ Zob. PwC Digital IQ Survey, <http://www.pwc.pl/pl/publikacje/2015/digital-iq-czyli-jak-zbudowac-porzadek-w-chaosie.html>, dostęp: 04.03.2016 r.

2. Co musimy wiedzieć na temat nowych technologii, aby wnosić wartość do rady nadzorczej, wspierać budowanie przewagi konkurencyjnej? Jakich ekspertów potrzebuje firma aby sprostać wymaganiom rynku?

W kontekście zmian cyfrowych członkowie rad nadzorczych stają przed odpowiedzią na pytanie: co musimy wiedzieć na temat nowych technologii, aby wnosić wartość do rady nadzorczej? Jakich ekspertów potrzebujemy, aby wiedzieć czy zmierzamy w dobrym kierunku?

Badania PwC realizowane w latach 2012-2015 na dużej grupie prezesów i dyrektorów pokazują, że w firmach istnieje duża dychotomia pomiędzy rosnącym zakresem i znaczeniem decyzji dotyczących technologii, które muszą podejmować CEO, a ich wiedzą w tym obszarze⁴. Technologia jest obecnie kluczowym czynnikiem, który umożliwia budowanie pozycji konkurencyjnej firmy. Do końca 2017 r. dwie trzecie prezesów chce mieć strategię transformacji cyfrowej wbudowaną w strategię korporacyjną⁵. Do końca 2018 r. 80% firm B2C i 60% firm B2B będzie mieć zintegrowane podejście

i wspierającą technologię do holistycznego zarządzania relacjami z klientem. Ci, którzy dotrzymają kroku i zabiorą się na cyfrowy pociąg i wygrają. Outsiderzy albo znikną, albo utkną w swoich niszach.

Jednocześnie jak wskazują wyniki corocznego badania przeprowadzonego wśród dyrektorów spółek (PwC 2015 Annual Corporate Directors Survey), zarządy poświęcają coraz więcej uwagi wykorzystaniu technologii w biznesie⁶. W opinii badanych do skutecznego tworzenia i wdrożenia strategii cyfrowej niezbędne jest zaangażowanie i współpraca w szczególności pomiędzy dyrektorem odpowiedzialnym za informatykę (CIO) i dyrektorem marketingu (CMO). By w pełni wykorzystać szansę, jaką stwarza cyfrowa rewolucja w przedsiębiorstwie firmy coraz częściej zatrudniają CDO (Chief Digital Officer) – dyrektora ds. transformacji cyfrowej. CDO ma być

pionierem i promotorem transformacji, prowadzącym proces przeprowadzenia zmiany w organizacji. Według badań PwC, do tej pory jedynie 6% firm zdecydowało się na powołanie CDO⁷, jednak spodziewamy się, że w niedalekiej przyszłości coraz więcej firm będzie decydować się na stworzenie takiego stanowiska.

Sukces stworzonej strategii transformacji cyfrowej będzie uzależniony od wsparcia zarządu, jako odpowiedzialnego za podnoszenie konkurencyjności firmy dzięki technologii. Członkowie rad nadzorczych powinni włączyć się aktywnie w dialog o technologiach z zarządem i podnosić swoje kompetencje w tym zakresie. Można zaryzykować twierdzenie, że już niebawem na każdym z posiedzeń rady będą omawiane zagadnienia związane z transformacją technologiczną firmy.

3. Inwestycje w nowe technologie

Inwestycje w technologie często spędzają sen z powiek zarządom. Nie bez kozery: szacunkowe dane Genpact Research Institute mówią, że z kwoty ok. 600 mld dolarów wydawanych co roku na inwestycje w technologie, nawet do 400 mld dolarów przynosi niezadowolający zwrot z inwestycji⁸. Jednocześnie, wielu prezesów firm nie czuje się ekspertami w dziedzinie technologii, a wydatki na IT traktują jako koszt, nad którym trudno uzyskać kontrolę. Wyniki PwC CEO Survey ze stycznia 2016 r. mówią, że dla 90% prezesów i dyrektorów to technologia będzie głównym czynnikiem umożliwiającym odpowiedź na rosnące

oczekiwania interesariuszy – konsumentów, inwestorów, społeczności lokalnej, regulatora i innych⁹. Jednocześnie ok. 40% wszystkich inwestycji w wyposażenie kapitałowe w dojrzałych gospodarkach to inwestycje związane z technologiami¹⁰.

Przy rosnącym poziomie nakładów na zaawansowane technologie, rośnie ryzyko związane z koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa IT. W 2015 r. zaobserwowano dalszy gwałtowny wzrost incydentów w zakresie bezpieczeństwa IT (o 38%)¹¹. Cyberprzestępczość staje się jednym z kluczowych ryzyk biznesowych, z którym muszą zmierzyć się organizacje – obok niepewności społeczno-politycznej

i regulacyjnej¹². Od tego, w jaki sposób organizacje będą przygotowane na to, by stawić czoła zagrożeniom bezpieczeństwa elektronicznego, w dużej mierze zależy zaufanie do biznesu w ogóle. Dlatego rady nadzorcze powinny pytać zarządy nie tylko o zwrot z inwestycji w technologie, ale także o to, w jaki sposób będzie zapewnione bezpieczeństwo danych. Wyniki badania PwC Global State of Information Security dla Polski pokazują wprawdzie, że blisko dwie trzecie prezesów i dyrektorów firm uważa, że podejmowane przez ich organizacje działania w zakresie cyberbezpieczeństwa są skuteczne, ale tylko 46% posiada zdefiniowane zasady bezpieczeństwa IT¹³.

⁴ Zob. PwC, Directors and IT. A user-friendly board guide for effective information technology oversight, <http://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/directors-and-information-technology.html>, s. 4, dostęp 03.03.2016 r.

⁵ Zob. IDC Reveals Worldwide Digital Transformation Predictions, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS40553515>, dostęp 29.02.2016.

⁶ Zob.: <http://www.pwc.pl/pl/publikacje/2015/digital-iq-czyli-jak-zbudowac-porzadek-w-chaosie.html>, dostęp: 29.02.2016.

⁷ Zob.: <http://www.strategyand.pwc.com/reports/chief-digital-officer-study>, dostęp: 29.02.2016.

⁸ Zob. Putting digital to work. the lean digital way, <http://www.genpact.com/docs/default-source/resource-putting-digital-to-work-the-lean-digital-way>, s. 3, wrzesień 2015 r., dostęp 29.02.2016.

⁹ Zob. PwC CEO Survey, <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>, s. 20, dostęp 29.02.2016.

¹⁰ Zob. Putting digital to work. the lean digital way....

¹¹ Zob. The state of information security survey, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/cyber-security/information-security-survey/download.html>, dostęp 29.02.2016 r.

¹² Por. PwC CEO Survey 2016, s. 7, dostęp 29.02.2016 r.

¹³ Zob. W obronie cyfrowych granic, PwC, <http://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-gsiss-cyberzagrozenia-2016.pdf>, dostęp 04.03.2016 r., dostęp 04.03.2016 r.

4. Analiza dużych ilości danych (big data). Poznawanie konsumenta. Podejmowanie strategicznych decyzji

Bezpieczeństwo IT jest kluczowe w kontekście rosnącej ilości danych o klientach i operacjach biznesowych przetwarzanych przez systemy informatyczne w firmach. Liczby są bezwzględne – w 2020 będziemy, jako ludzkość, wytwarzać ok. 35 zetabajtów danych – 44 razy więcej danych niż w 2009 r.¹⁴ Wielka moc obliczeniowa i wydajność systemów informatycznych to dobrodziejstwo, ale wraz z rosnącą ilością źródeł danych, zwiększa się też trudność w ich interpretacji. Organizacje stają przed koniecznością budowy i wykorzystania w codziennej praktyce biznesowej rozwiązań business i market

intelligence, które umożliwią korzystanie z zaawansowanej analityki danych. Bez tego, będą tracić przewagę konkurencyjną. Takie rozwiązania muszą umożliwić analizę danych z punktów sprzedaży czy aktywności klienta w różnych kanałach online. Muszą też pozwolić na ocenę zadowolenia z obsługi posprzedażowej czy z poprawności korzystania z zakupionego towaru. Wyciąganie wniosków z analizy danych posiadanych w systemach już dziś staje się elementarzem nowoczesnego przedsiębiorstwa, które chce dotrzymać kroku konkurencji i wyznaczać trendy rynkowe.

5. Podsumowanie

Wykorzystanie innowacji technologicznych i cyfrowych nie jest już kaprysem zarządów i rad nadzorczych – jest ich obowiązkiem i warunkiem koniecznym dla rozwoju i umacniania pozycji firm na rynku. Zakres i koszty wykorzystania innowacyjnych technologii bardziej

niż kiedykolwiek wymuszają częsty dialog między radą nadzorczą a zarządami. Jest to szczególnie istotne w spółkach publicznych. Dziejąca się na naszych oczach zmiana technologiczna będzie już na stałe jednym z ważniejszych punktów agendy rad nadzorczych.

¹⁴ Zob. http://www.csc.com/insights/flxwd/78931-big_data_universe_beginning_to_explode, dostęp 29.02.2016 r.



Mariusz Jarzębowski
członek rady nadzorczej Wirtualna Polska Holding SA.

Technologia transformuje modele biznesowe. Organizacje, które nie antycypują transformacji i nie reagują na nią, ryzykują przegraną na coraz bardziej konkurencyjnym i złożonym rynku międzynarodowym. Rady nadzorcze są fabrykami decyzji. Część z nich pośrednio lub bezpośrednio może dotyczyć technologii. Skuteczne rady powinny być różnorodne i komplementarne, gdzie zrównoważona i niezależna ocena technologii, pozbawiona konfliktu interesów i chroniąca interesy właścicieli, jest obecna.

Kevin Kelly, Wired Magazine niedawno napisał, że „plany biznesowe następnych 10.000 start-upów są łatwe do przewidzenia: weź X i dodaj SI” czyli sztuczną inteligencję. Obok robotyki to będzie kolejna manifestacja technologii, która dokona transformacji modeli biznesowych. Współczesne firmy wymagają orientacji na przyszłość i zdolności strategicznej, by nawigować w tym nowym środowisku. My kształtujemy technologię, a ona kształtuje później nas.

*Sherlock Holmes zauważył kiedyś: “It is my business to know what other people don’t know.”
Być może dotyczy to również rad nadzorczych i technologii.*



Kierunki zmian



Krzysztof Szuldrzyński

Partner Zarządzający Działem Audytu
i usług doradczych PwC

Co jest dziś podstawą budowania zaufania do spółek i rynku kapitałowego?

Po co nam ład korporacyjny?

Jeżeli pominiemy kapitał czysto spekulacyjny, grający na szybkie zmiany kursów na giełdzie i przeanalizujemy czynniki decydujące o atrakcyjności rynków kapitałowych dla inwestorów, to okazuje się, że porządek prawny, przewidywalność i transparentność komunikacji są kluczowymi czynnikami kształtującymi zaufanie do rynku kapitałowego. Stopa zwrotu jest oczywiście funkcją kosztu kapitału i ceny za ponoszone ryzyko. Więc jeżeli nie chcemy mieć na naszym rynku kapitału czysto spekulacyjnego, to powinniśmy dbać o dalszą poprawę bezpieczeństwa inwestowania i stabilności rynku poprzez powszechne stosowanie zasad ładu korporacyjnego.

Specyfika akcjonariatu na GPW

Na większości dojrzałych rynków mamy do czynienia z akcjonariatem rozproszonym, w Polsce większością spółek posiada dominującego akcjonariusza prywatnego lub Skarb Państwa, który posiada pakiet kontrolny. Struktura akcjonariatu wyróżnia polski rynek kapitałowy na tle innych, dlatego można spotkać się z głosami, że zasady ładu korporacyjnego obowiązujące na rynkach dojrzałych, nie są dobrym wzorcem dla naszego rynku. Pozostaje tylko pytanie, czy tego typu sytuacja nie oznacza konieczności jeszcze większej dbałości o ochronę interesu akcjonariuszy mniejszościowych, którzy powierzają swój kapitał „akcjonariuszowi dominującemu” realizującemu swoją strategię biznesową?

Dla akcjonariuszy mniejszościowych gwarantem podejmowania kluczowych decyzji w interesie spółki, a nie tylko określonej grupy akcjonariuszy, jest obecność w radzie niezależnego specjalisty. Niezależnego przede wszystkim w sensie odwagi i obiektywizmu, potrafiącego się sprzeciwić opinii większości. Dla akcjonariuszy większościowych odwaga członka rady nadzorczej w wyrażeniu swojego punktu widzenia wydaje się mniej istotna. Natomiast jak pokazują wyniki badania zaprezentowanego w dalszej części raportu, lojalność wobec akcjonariusza i spółki jest dla nich kluczowa.



Polski ład korporacyjny a rynki dojrzałe

Patrząc na dojrzałe rynki finansowe jak: niemiecki, brytyjski czy amerykański rysują się od razu dwa jasne podziały. Pierwszy pomiędzy rynkami stosującymi model osobnego zarządu i rady nadzorczej (two tier board w Niemczech) a tymi gdzie występuje model jednej rady dyrektorów z dyrektorami wykonawczymi i niewykonawczymi (one tier board w UK i USA). Drugi pomiędzy rynkami stosującymi zasadę stosuj lub wyjaśnij (comply or explain) w Niemczech i UK oraz obowiązek stosowania zasad w USA. Polska na tym tle znajduje się w tej samej grupie co Niemcy, UK i większość krajów europejskich.

W szczególności ten pierwszy aspekt, czyli model osobnego zarządu i rady nadzorczej versus jedna rada dyrektorów niewykonawczych staje się dziś przedmiotem dyskusji. Chodzi przede wszystkim o adekwatność obowiązującego w Polsce modelu do przeważającej na rynku polskim struktury akcjonariatu z akcjonariuszem dominującym. Warto przypomnieć, że model ten (tak zwany niemiecki), mamy zapisany w kodeksie spółek handlowych, definiującym rozdział kompetencji pomiędzy radą nadzorczą a zarządem. Praktyka pokazuje też, że tak ustalone prawo, przy pasywnej radzie i niechętnie współpracującym zarządzie, może znacznie utrudniać radzie posiadanie pełnej informacji o sprawach spółki, którą nadzoruje. Natomiast zarówno ustawa o nadzorze¹⁵, dobre praktyki GPW, jak i doświadczenia sprawnie działających rad pokazują, że także w obowiązującym reżimie KSH rada nadzorcza może sprawować skuteczny nadzór przynosząc wartość spółce i akcjonariuszom.

To, nad czym warto się zastanowić to sposób, w jaki różne kraje, giełdy i działający na tych rynkach regulatorzy starają się zachęcić uczestników rynku do stosowania zasad ładu korporacyjnego. W sposób oczywisty od czasów wdrożenia ustawy Sarbanes-Oxley Stany Zjednoczone poszły w stronę dużo twardszych regulacji, opierając się nie tylko na obowiązku stosowania zasad ale też wprowadzając bardzo surowe sankcje

za ich niestosowanie oraz poddając cały system kontroli wewnętrznej niezależnemu badaniu biegłego rewidenta. Popatrzmy zatem na model europejski stosujący zasadę comply or explain.

Pierwszą istotną kwestią wydaje się monitorowanie, a następnie publikowanie wyników raportowania w zakresie spełniania dobrych praktyk przez spółki. W Wielkiej Brytanii Financial Reporting Council (FRC) publikuje taki raport raz do roku. W Polsce dane w tym zakresie dostępne są na bieżąco na stronie GPW. Podczas gdy w ostatnim brytyjskim raporcie 61% spółek raportowało zgodność ze wszystkimi zasadami, w Polsce 5% mogło pochwalić się takim wynikiem.

Po drugie brytyjski regulator przeprowadza okresową i wrywkową weryfikację poprawności raportowania przez spółki zasad wypełniania dobrych praktyk także w zakresie jakości wyjaśnień powodów niestosowania zasad. Działania te wpływają na poprawę jakości raportowania. Kolejnym kierunkiem działania jest edukowanie, popularyzacja kodeksu dobrych praktyk oraz zachęcanie do egzekwowania wymogów kodeksu przez spółki poprzez działania akcjonariuszy. Głównym narzędziem jest tutaj „Stewardship code”. Zachęca on inwestorów do większej interakcji ze spółką i lepszego monitorowania przestrzegania dobrych praktyk przez spółki, w których zainwestowali. Warto wspomnieć też o „Proxy adviser guidelines” zawierających wytyczne mające pomóc inwestorom w ocenie raportowania przez spółki w zakresie zgodności z Kodeksem. Ważną rolę w działaniach promujących ład korporacyjny odgrywają organizacje zrzeszające inwestorów instytucjonalnych jak Stowarzyszenie Brytyjskich Ubezpieczycieli (ABI) czy też Narodowe Stowarzyszenie Funduszy Emerytalnych (NAPF).

Zasady ładu korporacyjnego podlegają okresowej rewizji w oparciu o wymogi rynku i w konsultacji z uczestnikami tego rynku. Działania te wynikają z przekonania, że w systemie comply or explain, a więc nie „twardego prawa”, to rynek musi wymóc na spółkach stosowanie zasad ładu korporacyjnego.

Co dalej?

Można długo dyskutować o wyższości takiego czy innego modelu ładu korporacyjnego. W obecnie obowiązujących dobrych praktykach GPW 2016 otrzymujemy zbiór zasad spójny z tymi obowiązującymi na dojrzałych rynkach kapitałowych. Spółki dostają też do ręki zasadę adekwatności pozwalającą decydować o formie wdrożenia wybranych zasad odpowiedniej do wielkości spółki. Ale czy jesteśmy spójni z rynkami dojrzałymi, jeśli chodzi o stosowanie tych zasad? Tutaj pewnie najlepszym miernikiem są przytoczone wcześniej statystyki z rynku brytyjskiego i polskiego, z których wynika, że mamy jeszcze sporo do zrobienia. Może to sugerować, że główna słabość nie tkwi w jakości przepisów ale w ich stosowaniu.

Może warto czerpać z innych rynków nie tylko inspiracje w zakresie regulacji, ale też pomysły na to, jak popularyzować ich stosowanie? Jest tu ogromne pole do działania dla wielu podmiotów, przede wszystkim: inwestorów instytucjonalnych, regulatora i samej Giełdy.

Swoją rolę do odegrania w tym zakresie mają również rady nadzorcze. Zasady corporate governance chronią prawa akcjonariuszy mniejszościowych. Przepisy kodeksu dobrych praktyk zapewniają radom narzędzia do sprawnego pełnienia swojej roli. Powszechne stosowanie zasad ładu korporacyjnego, musi też pojawiać się wysoko na agendzie akcjonariuszy. Poziom nadzoru zależy przede wszystkim od ludzi zasiadających w radach, a więc głównie od akcjonariuszy, którzy członków rad nadzorczych powołują.

Jak doprowadzić do popularyzacji stosowania zasad corporate governance wśród wszystkich spółek publicznych? Forum Rad Nadzorczych będzie z pewnością poświęcało temu zagadnieniu dużą uwagę, zachęcając wszystkich interesariuszy do dalszej debaty w celu wypracowania najlepszych rozwiązań.

¹⁵ Ustawa o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym.

Dokument będący podstawą corporate governance w danym kraju

- Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016
 - Ustawa o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym
 - Zasady Ładu Korporacyjnego dla Instytucji Nadzorowanych w przypadku instytucji finansowych
- German Corporate Governance Code (2015)

Kto uchwała powyższe kodeksy?

- Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie
 - Komisja Nadzoru Finansowego
- Komisja powołana w celu określenia dobrych praktyk przez Ministra Sprawiedliwości – Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex

Weryfikacja wypełniania kodeksów. Sposób raportowania

- GPW: Raz do roku emitenci mają obowiązek sporządzenia raportu dotyczącego stosowania zasad ładu korporacyjnego w spółce, w ramach raportu rocznego spółki.
 - W trakcie roku obowiązek opublikowania odpowiedniej informacji w formie raportu bieżącego pojawia się tylko w przypadku, gdy jakaś zasada nie jest stosowana w sposób trwały lub zostanie naruszona w sposób incydentalny. W przypadku, gdy ustanie stan nieprzebrzegania danej zasady, emitent powinien niezwłocznie przekazać tę informację do publicznej wiadomości.
 - Emitenci zobowiązani są również do zamieszczenia w raporcie rocznym opisu głównych cech stosowanych w przedsiębiorstwie emitenta systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych.
 - KNF: Stosowanie zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych ma być brane przez KNF pod uwagę przy wystawianiu oceny BION, od której zależy m.in. polityka dywidendowa oraz częstotliwość i zakres czynności kontrolnych.
- Raz do roku Zarząd i Rada Nadzorcza mają obowiązek sporządzenia (oddzielnych) raportów o stosowaniu się do zaleceń (recommendations), ale nie sugestii (suggestions). Odstępstwa od rekomendacji muszą być wyjaśnione. Raport powinien również zawierać komentarze dotyczące stosowania się do sugestii.
 - Raporty za ostatnie 5 lat muszą być dostępne na stronie internetowej emitenta.
 - Raport powinien również przedstawiać:
 - cele Rady Nadzorczej w zakresie kształtowania jej składu (w tym w zakresie różnorodności);
 - udziały członków Zarządu i Rady w kapitale spółki jeśli przekroczony jest próg 1% liczony sumarycznie dla wszystkich członków.
 - Akcjonariusze mogą podważać stwierdzenia zamieszczone w raporcie w trakcie zgromadzenia akcjonariuszy, jeśli mają wątpliwości. Jednakże raporty nie są przedmiotem weryfikacji przez niezależny podmiot.

Zasada comply or explain?

- Zasada comply or explain obowiązuje w stosunku do wszystkich zasad ładu korporacyjnego
- Zasada comply or explain obowiązuje w stosunku do wszystkich zasad ładu korporacyjnego



Jacek Sz wajcowski
Prezes Zarządu Pelion S.A.

W wielu krajach europejskich trwa dyskusja na temat jakości corporate governance

W kontekście tych dyskusji pojawia się też temat rad nadzorczych i dwóch możliwych systemów ich funkcjonowania: tzw. one tier (np. Wielka Brytania, Stany Zjednoczone) lub two tier board (w tym Niemcy i Polska). Są też w Europie kraje, w których istnieje możliwość wyboru jednego z tych systemów. Uważam, że system, w którym zarząd, uzupełniony o niezależnych członków, tworzy organ nazywany w języku angielskim: one tier board, jest efektywny i przynosi bardzo dobre rezultaty dla spółki i jej akcjonariuszy. Niestety nie jest to system obowiązujący w Polsce.

W mojej ocenie system one tier board zapewnia współodpowiedzialność zarządu i rady za realizację strategii, wspólną pracę na rzecz spółki, spójność celów, jednoznaczność w strukturach zarządczych, lepszą komunikację i wzajemne zrozumienie stron. Dlatego jest to system bardziej efektywny niż działanie dwóch osobnych organów.

- The UK Corporate Governance Code (2014) oraz wytyczne Financial Conduct Authority w odniesieniu do Komitetu Audytu oraz Raportu ze stosowania zasad corporate governance
- Financial Reporting Council – organ nadzoru przepisy uzupełniające – Financial Conduct Authority
- Raz do roku emitenci mają obowiązek sporządzenia raportu dotyczącego stosowania zasad ładu korporacyjnego w spółce, w ramach raportu rocznego spółki. Odstępstwa muszą być wyjaśnione.
- Raport zawiera również dodatkowe informacje określone w regulacji FCA, w tym opis głównych cech stosowanych w przedsiębiorstwie emitenta systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych
- Zasada comply or explain obowiązuje w stosunku do wszystkich zasad kodeksu, z tym, że w wąskim zakresie obowiązują bezwzględnie zasady określone przez FCA (dotyczące Komitetu Audytu oraz zakresu informacyjnego oświadczeń odnoszących się do ładu korporacyjnego).
- Japan's Corporate Governance Code (2015) oraz ustawa J-SOX: Financial Instruments and Exchange Law w odniesieniu do systemu kontroli wewnętrznej w obszarze raportowania finansowego
- Rada powołana w celu opracowania dobrych praktyk przez giełdę Tokijską oraz organ nadzoru (Financial Services Agency) - Council of Experts Concerning the Corporate Governance Code oraz parlament w zakresie wymogów ustawowych
- Emitenci mają obowiązek sporządzenia raportu dotyczącego stosowania zasad ładu korporacyjnego w spółce i przekazanie go Giełdzie TSE z końcem pierwszego roku obowiązywania (2015).
- Jeżeli po przekazaniu pierwszego raportu stosowanie zasad lub wyjaśnienia zmienia się, spółka zobowiązana jest zaktualizować raport najpóźniej w dacie najbliższego zgromadzenia akcjonariuszy. Raporty publikowane są przez TSE.
- Raporty spółek dotyczące stosowania zasad ładu korporacyjnego nie są przedmiotem weryfikacji przez zewnętrzne podmioty. Jednakże informacje dotyczące przestrzegania zasad ładu korporacyjnego zamieszczane są w raportach rocznych, które są przesyłane do Ministerstwa Finansów. Informacje niefinansowe są przedmiotem przeglądu przez audytora finansowego (ale nie przeglądu w rozumieniu standardów rewizji finansowej). Od audytora oczekuje się jedynie sprawdzenia spójności tych informacji z innymi zamieszczonymi w sprawozdaniu.
- Zasada comply or explain obowiązuje w stosunku do wszystkich zasad ładu korporacyjnego.
- W przypadku braku stosowania zasad ładu bez wystarczającego wyjaśnienia TSE może (teoretycznie) podjąć kroki dyscyplinujące np. poprzez umieszczenie emitenta na liście ostrzeżeń
- Kodeksy dobrych praktyk poszczególnych giełd np. New York Stock Exchange Listed Company Manual Section 303A Corporate Governance Standards (2013) oraz ustawa Sarbanes-Oxley Act w odniesieniu do systemu kontroli wewnętrznej w obszarze raportowania finansowego
- Także kodeksy publikowane przez NGO, takie jak Business Roundtable – Principles of Corporate Governance
- Giełdy papierów wartościowych oraz Kongres w zakresie wymogów ustawowych
- Emitenci mają obowiązek sporządzenia i przekazania NYSE oświadczenia dotyczącego stosowania zasad ładu korporacyjnego w spółce: rocznego oraz w niektórych przypadkach półrocznego.
- W trakcie roku obowiązek przekazania do NYSE odpowiedniej informacji w formie raportu bieżącego pojawia się w przypadku, gdy jakaś zasada nie jest stosowana. W przypadku, gdy ustanie stan nieprzestrzegania danej zasady, emitent powinien niezwłocznie przekazać tę informację do publicznej wiadomości.
- Spółki poddawane są okresowym przeglądom w zakresie compliance. Przeglądy te są wykonywane co najmniej raz na 5 lat, częściej w spółkach uznawanych za podwyższonego ryzyka lub z historią braku zgodności. W przypadku non-compliance podmioty dostają określony czas na naprawienie niezgodności.
- W przypadku niestosowania się do zasad, NYSE może opublikować list ostrzegawczy. Ostateczną sankcją może być zawieszenie lub usunięcie papierów wartościowych emitenta z obrotu.
- Zasady obowiązują w pełni. Spółki poddawane są okresowym przeglądom w zakresie compliance. Przeglądy te są wykonywane co najmniej raz na 5 lat, częściej w spółkach uznawanych za podwyższonego ryzyka lub z historią braku zgodności. W przypadku non-compliance podmioty dostają określony czas na naprawienie niezgodności



Krzysztof Domarecki

Przewodniczący Rady Nadzorczej Selenia FM S.A.

Corporate governance w Polsce

W polskim modelu corporate governance, wzorowanym na modelu europejskim, można dostrzec pewien deficyt w postaci niedopasowania rozwiązań do charakterystyki rynku. Obszary, do których najprościej nam się odnieść: francuski, brytyjski czy niemiecki działają w kulturze korporacyjnej ukształtowanej przez duże lub bardzo duże firmy, gdzie akcjonariat jest najczęściej finansowy, rozproszony, a kapitalizacja notowanych spółek wynosi minimum 10 mld Euro. Jest to model oddziaływający na cały świat. W Polsce charakterystyka rynku jest inna, w spółkach o kapitalizacji od 100 mln – 10 mld PLN, których jest najwięcej, pojawia się dominujący akcjonariat pochodzący od założycieli – właściciela prywatnego lub rodziny. Dominującym właścicielem spółek o większej kapitalizacji najczęściej jest Skarb Państwa. W obecnie obowiązującym modelu ładu korporacyjnego w Polsce, w którym Zarząd i Rada Nadzorcza są dwoma osobnymi organami, istnieje ryzyko asymetrii informacji między zarządem a radą nadzorczą. Nie ma mechanizmu umożliwiającego przełożenie znacznej części oczekiwań właściciela na zarządzanie i/lub nadzór nad spółką np. przez rolę w zarządzaniu lub w nadzorze. Praktyka jest jednak taka, że w wielu spółkach istnieje ścisła współpraca Zarządu z dominującym akcjonariuszem. Odbывают się regularne spotkania Przewodniczącego Rady Nadzorczej i Prezesa Zarządu, następuje dobór właściwych ludzi w zarządzie, regularne komunikowanie oczekiwań względem prezesów a jednocześnie wspieranie ich. Warto zastanowić się nad rozwojem kultury rad nadzorczych w sytuacji, gdy mamy prywatnego dominującego właściciela.



Agnieszka Gontarek

Dyrektor w Dziale Rynku Kasowego
Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie

Najistotniejsze zmiany regulacyjne z punktu widzenia Rad Nadzorczych

Dobre praktyki spółek notowanych na GPW

„Dobre praktyki spółek notowanych 2016” na GPW są zbiorem zasad ładu korporacyjnego, które mają zapewnić lepszą jakość zarządzania i nadzoru, a tym samym oddziaływać na poprawę relacji spółki giełdowej z rynkiem.

Od 1 stycznia 2016 r. obowiązują nowe „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016”. Przyjęty zbiór jest wynikiem pracy ekspertów reprezentujących różne grupy uczestników rynku kapitałowego, wchodzących w skład Komitetu konsultacyjnego GPW ds. ładu korporacyjnego. Projekt dokumentu został również poddany publicznym konsultacjom. W Dobrych praktykach 2016 doprecyzowano treść wielu dotychczasowych zasad i zwiększono wymogi w zakresie wybranych zagadnień, kluczowych z punktu widzenia corporate governance. Pojawiły się także kwestie dotychczas nieujęte w zbiorze dobrych praktyk. Stosując zasadę adekwatności, część zasad dostosowano do możliwości ich wdrożenia przez spółki różnej wielkości.

Dla przejrzystości dokumentu oraz zaakcentowania najistotniejszych zagadnień dokonano nowego podziału tematycznego zbioru. Struktura jak i zawartość dokumentu są bliższe podobnym regulacjom obowiązującym na rynkach dojrzałych. Wyraźnie widać także oczekiwanie odegrania przez rady nadzorcze większej roli w aktywnym nadzorze nad szeregiem obszarów działalności spółki.

Rynek otrzymał zbiór zasad, który składa się z sześciu rozdziałów:

I. Polityka informacyjna i komunikacja z inwestorami.

W porównaniu do poprzedniego zbioru rozdział poświęcony polityce informacyjnej spółki giełdowej został przeredagowany i rozbudowany o nowe elementy, w myśl zasady, że dobre praktyki w tym zakresie powinny skupiać się przede wszystkim na merytorycznej zawartości strony internetowej i jakości komunikacji z inwestorami.

Z dobrym przyjęciem ze strony inwestorów spotkała się nowa rekomendacja zalecająca publikację raportów okresowych przed terminem wskazanym w przepisach prawa, jako termin ostateczny. Spółki z kolei z zadowoleniem odnotowały złagodzenie zasady zobowiązującej do prowadzenia strony www również w języku angielskim.

II. Zarząd i Rada Nadzorcza.

W Dobrych praktykach 2016 po raz pierwszy w jednym rozdziale zebrano zasady adresowane do zarządu i rady nadzorczej, co ułatwia ich stosowanie. Część zasad zawiera bowiem wskazówki zarówno dla zarządu, jak dla rady nadzorczej, będących organami tej samej spółki i zobowiązanych do współpracy. W większym niż dotychczas stopniu zaakcentowano zakres odpowiedzialności i podział kompetencji oraz zadań zarządów i rad nadzorczych. Zarząd ma zapewniać spółce efektywność i bezpieczeństwo oraz realizować jej strategię. Większy nacisk położono na rolę rady nadzorczej, jako organu monitorującego w sposób szczególny takie obszary, jak realizację zadań przez zarząd, osiągnięcie celów strategicznych przez spółkę, sytuację finansową spółki, jakość i wiarygodność informacji finansowej.

Rozdział II w szczególności poszerza zakres obowiązków rady, jak choćby obowiązek monitorowania efektywności systemów i funkcji kontroli wewnętrznej, wypowiedziana się w kwestii niezależności członka rady, dokonywania samooceny, sporządzania corocznej oceny wypełniania przez spółkę obowiązków w zakresie stosowania zasad ładu korporacyjnego, opiniowania projektów uchwał przygotowywanych na walne zgromadzenie.

Patrząc przez pryzmat zadań rady nadzorczej i zwiększającej się odpowiedzialności jej członków, coraz większe znaczenie zyskuje kwestia kompetencji osób wchodzących w skład rady. Rada będzie skuteczna i kompetentna na tyle, na ile skuteczni i kompetentni będą jej członkowie. Stąd też, oprócz kwestii ogólnych, takich jak rekomendacje dotyczące konieczności posiadania właściwych kwalifikacji i doświadczenia, zapewnienia szeroko rozumianej różnorodności organów, pojawiła się zasada wprowadzająca obowiązek posiadania przymiotu niezależności przez przewodniczącego komitetu audytu, jak również bardziej szczegółowe regulacje poświęcone niezależnym członkom rady.

III. Systemy i funkcje wewnętrzne.

Nowy rozdział (choć elementy związane z tą tematyką pojawiły się już w poprzedniej wersji Dobrych praktyk), stanowiący niewątpliwie odpowiedź na aktualne potrzeby wynikające ze zmieniającego się otoczenia, został wprowadzony dla zaakcentowania wagi zagadnień systemu kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego w spółce. Przy redagowaniu tego rozdziału przyjęto założenie polegające na niestawianiu

nadmiernych wymogów spółkom giełdowym i stworzeniu ogólnych, uniwersalnych zasad, które będą mogły być stosowane w sposób adekwatny do rozmiaru i charakteru prowadzonej działalności. Nieco szerzej tematykę rozdziału III Dobrych praktyk 2016 omawia poniżej Piotr Rówiński, ekspert PwC w tej dziedzinie.

IV. Walne zgromadzenie i relacje z akcjonariuszami.

W rozdziale tym zaakcentowano konieczność zachęcania przez spółki do angażowania się akcjonariuszy w jej sprawy, zwłaszcza poprzez udział w walnych zgromadzeniach. W oparciu o dotychczasowe doświadczenia akcjonariuszy mniejszościowych, wprowadzono zasady kładące większy nacisk na ułatwienie im udziału w WZ. Uregulowano także kwestię udzielania odpowiedzi przez spółki na pytania zadawane przez akcjonariuszy. Jednocześnie, mając na względzie zastrzeżenia zgłaszane przez emitentów, z drugiej zaś strony brak zainteresowania ze strony akcjonariuszy, złagodzono zasady organizowania elektronicznych walnych zgromadzeń, nadając tej zasadzie rangę rekomendacji, adresowanej do spółek, w których organizacja e-walnego jest uzasadniona z uwagi na strukturę akcjonariatu lub zgłaszane oczekiwania akcjonariuszy.

V. Konflikt interesów i transakcje z podmiotami powiązanymi.

Wyodrębniając rozdział składający się głównie z zasad obecnie obowiązujących, wprowadzono przede wszystkim nową

zasadę postulującą obecność tematyki konfliktu interesów w odpowiednich regulacjach wewnętrznych spółki. Regulacje te powinny wskazywać kryteria, okoliczności i zasady postępowania wobec konfliktu interesów, bowiem każda spółka publiczna musi być w stanie identyfikować takie konflikty i sprawnie nimi zarządzać.

VI. Wynagrodzenia.

Poprzednio obowiązujące Dobre praktyki formułowały ogólną rekomendację, zgodnie z którą przy określaniu polityki wynagrodzeń spółki powinny brać pod uwagę Zalecenie Komisji Europejskiej dotyczące wynagrodzeń dyrektorów. Efekty tego zalecenia były trudno zauważalne wśród spółek giełdowych, z tego też względu doprecyzowano tę tematyka. Nowy rozdział poświęcony wynagrodzeniom wprowadza kilka podstawowych zasad, którymi powinny kierować się spółki giełdowe przy ustalaniu zasad wynagrodzeń zarządu, rady nadzorczej i kluczowych menedżerów. Należą do nich m.in. unikanie dyskryminacji w wynagrodzeniach, konieczność powiązania wynagrodzeń zarządu z wynikami spółki i jej celami biznesowymi, z drugiej zaś strony – uniezależnienie wynagrodzenia rady od wyników spółki oraz innych zmiennych składników. Jedną z zasad określa minimalną zawartość raportu na temat polityki wynagrodzeń, który to raport powinien stanowić element sprawozdania spółki z działalności.

Każdy rozdział Dobrych praktyk rozpoczyna się od ogólnego wskazania celu, jaki powinna osiągnąć spółka poprzez stosowanie szczegółowych postanowień

zawartych w danym rozdziale. Następujące potem rekomendacje podlegają wyłącznie obowiązkowi zamieszczenia informacji na temat ich stosowania w oświadczeniu o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, stanowiącym część raportu rocznego emitenta. W stosunku do zasad szczegółowych Dobrych praktyk obowiązuje podstawowa formuła: stosuj lub wyjaśnij (comply or explain). Spółki, które stosują zasadę I.Z.1.13 Dobrych praktyk 2016, zamieszczają ponadto na swojej stronie internetowej informację na temat aktualnego stanu stosowania rekomendacji i zasad.

Przyjęte przez Giełdę Papierów Wartościowych zmiany mają na celu podnoszenie jakości spółek giełdowych w zakresie standardów ładu korporacyjnego. Stosowanie tych zasad opiera się na zasadzie dobrowolności, jednakże jest to dla spółek nieodzowny element budowania reputacji i utrzymywania dobrych relacji z inwestorami. Przejrzysta konstrukcja Dobrych praktyk 2016, niestawianie nadmiernych barier, dzięki sformułowaniu większości zasad w sposób pozwalający na elastyczność w ich wdrożeniu i częste odwoływanie się do zasady adekwatności, powinny sprzyjać jak najpełniejszej implementacji nowego „kodeksu dobrych praktyk” przez jak najszersze grono emitentów. W ramach posiadanych uprawnień Giełda będzie monitorować sposób wypełniania przez spółki regulacji dotyczących zasad ładu korporacyjnego, przywiązując szczególną wagę do weryfikacji jakości wyjaśnień publikowanych przez spółki, w oparciu o zasadę comply or explain.





Piotr Rówiński
Dyrektor PwC

Karolina Szczygielska
Menedżer PwC

Ryzyko i systemy wewnętrzne

Nowym i istotnym z punktu widzenia zarządów i rad nadzorczych rozdziałem, który pojawia się w Dobrych Praktykach 2016 są funkcje i systemy wewnętrzne: zarządzania ryzykiem, compliance i audytu wewnętrznego.

W związku z rosnącą dynamiką otoczenia biznesowego, postępującą globalizacją i pojawiającymi się nowymi wyzwaniami, np. w obszarze bezpieczeństwa informacji, obszary te wcześniej nieujęte w Dobrych Praktykach, wydają się kluczowe dla właściwego funkcjonowania biznesu i zapewnienia komfortu inwestorom, co do bezpieczeństwa ich inwestycji. Oczekiwane jest, że spółki zdefiniują procesy związane z tymi obszarami i będą nimi aktywnie zarządzać. Za wdrożenie i utrzymanie skutecznych systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance oraz funkcji audytu wewnętrznego odpowiada zarząd spółki. Rady Nadzorcze zobowiązane były do tej pory do corocznego przedstawiania oceny jedynie systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki, natomiast nowe dobre praktyki poszerzają obszar raportowania o wymienione wyżej funkcje. Warto podkreślić, że podobnie jak w innych obszarach dobrych praktyk 2015 także w zakresie „systemów i funkcji wewnętrznych” zastosowano zasadę adekwatności tak, aby systemy, struktury i nakłady na realizację tych zadań były adekwatne do skali działalności spółki.

Nie oznacza to jednak przyzwolenia na brak tego typu funkcji i systemów w organizacji. Szczególnie biorąc pod uwagę wyzwania stojące dziś przed naszymi spółkami inwestorzy powinni w swoim najlepiej pojętym interesie oczekiwać od spółek, w które inwestują, że te zadania będą przez nierealizowane.

Po pierwsze, spółki działają w coraz bardziej skomplikowanym otoczeniu regulacyjnym a sprawnie działająca funkcja compliance daje komfort świadomości poziomu zgodności organizacji z wymogami zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. Ponadto, pozwala na podjęcie wyprzedzających działań względem dostosowania się do nowych regulacji, a tym samym uniknięcie kar i działań skupionych na „gaszeniu pożarów”.

Po drugie, ze względu na zmieniające się w tempie nieznanym dotychczas uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i polityczne spółki planują rozwój w oparciu o dużą liczbę niewiadomych. Funkcja zarządzania ryzykiem pozwala na zmniejszenie niepewności podczas podejmowania decyzji zarządczych oraz planowania strategii zwiększając szansę realizacji celów poprzez budowanie odporności organizacji, a także zapewnia lepsze zarządzanie zdarzeniami bieżącymi.

Po trzecie, wraz z rozwojem, a co za tym idzie coraz większym poziomem złożoności procesów i operacji rodzi się w pewnym momencie potrzeba zapewnienia, że organizacja mityguje ryzyka w sposób oczekiwany przez organy spółki. Funkcja audytu wewnętrznego pełni właśnie rolę takiego niezależnego doradcy dostarczając zapewnienie, że system kontroli wewnętrznej działa sposób efektywny.

Jest to na tyle istotny obszar, że jedna z zasad wymaga przeprowadzania corocznej oceny potrzeby powołania funkcji audytu wewnętrznego w przypadku, gdy organizacja nie posiada takiej jednostki.

Bardzo ważną zmianą jest również wprowadzenie obowiązku dorocznego raportowania przez osobę kierującą audytem wewnętrznym oraz zarząd do rady nadzorczej ich oceny skuteczności funkcjonowania systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance i audytu wewnętrznego wraz z odpowiednim sprawozdaniem.

Podsumowanie

Nowy zbiór zasad ładu korporacyjnego jest odpowiedzią nie tylko na zmieniające się wymagania i rosnącą świadomość akcjonariuszy. Jest on też praktyczną wskazówką dla spółek, których celem jest zrównoważony i stabilny rozwój, gdyż proponuje rozwiązania wspierające osiągnięcie zakładanych celów. Pozostaje nam życzyć spółkom i ich inwestorom porównywalnego z rynkiem brytyjskim stopnia stosowania dobrych praktyk (w 2014 r. 94% spółek zaraportowało niezgodność z nie więcej niż dwiema zasadami) oraz rzetelnych wyjaśnień w przypadkach, gdy spółka decyduje się na niestosowanie określonej zasady.



dr Mirosław Kachniewski

Prezes Zarządu
Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych

MARtyrologia

Istnieje dość powszechne przekonanie, nie tylko zresztą na rynku polskim, że rady nadzorcze w niewystarczającym stopniu wykonują swoje tytułarne obowiązki, czyli nie nadzorują właściwie funkcjonowania spółek. Taka jest geneza różnych ruchów corporate governance oraz przepisów prawa mających na celu zmianę tej sytuacji. Ostatnia fala regulacji, będąca pokłosiem pewnej histerii wynikającej z kryzysu subprime, zaleje nas już wkrótce i będzie miała kolosalne znaczenie dla funkcjonowania rad nadzorczych w Polsce.

W połowie roku zacznie obowiązywać tzw. MAR (Market Abuse Regulation) – rozporządzenie unijne, które nie wymaga implementacji i od 3 lipca stanie się obowiązującym prawem we wszystkich krajach członkowskich. Jak sama nazwa wskazuje, regulacja ta dotyczy szeroko rozumianych nadużyć na rynku, ale w pewnym obszarze odnosi się do funkcjonowania spółek, a także do działania samych rad nadzorczych. Rozporządzenie to postawiło przed radami całkiem nowe zadania (choć po części są to zadania stare, które nie były dotąd właściwie wykonywane) oraz zachęciło do ich realizacji poprzez wielomilionowy odwrócony pakiet motywacyjny.

Zadanie, jakie zostało postawione przed radami nadzorczymi, to dbałość o odpowiednią politykę informacyjną spółki oraz o przejrzystość transakcji menedżerów. W pewnym uproszczeniu emitenci będą zobowiązani do raportowania w oparciu o mocno nieprecyzyjną definicję informacji poufnej nawiązującą do mitycznego „racjonalnego inwestora”, który taką informację „prawdopodobnie wykorzystałby, opierając się na niej w części przy podejmowaniu swych

decyzji inwestycyjnych”. Oczywiście pojawia się tu pewna wątpliwość, czy polityka informacyjna spółki należy do kompetencji rady nadzorczej. Spieszę zatem ją rozwiać – jak najbardziej tak, i to przynajmniej na dwóch płaszczyznach.

Pierwsza z nich to ogólny nadzór nad spółką. Jeśli emitent niewłaściwie wykonuje obowiązki informacyjne, to pojawia się pytanie, czy rada właściwie wykonywała swoje obowiązki nadzorcze. Kiedy ostatni raz rada obradowała w tej kwestii? Kiedy ostatni raz przeszkoliła się w zakresie obowiązków informacyjnych? Kiedy zażądała rewizji procedur w związku z wejściem w życie nowych regulacji? Jeśli odpowiedź brzmi 3 x nigdy, to obawiam się, że konsekwencje mogą być bardzo poważne.

Druga płaszczyzna jest jeszcze bardziej istotna, zarówno w warstwie merytorycznej, jak i w odniesieniu do odpowiedzialności. Otóż bardzo wiele decyzji potencjalnie istotnych dla inwestorów zapada na poziomie rady nadzorczej. Co więcej, sama spółka najczęściej przyznaje, że są to decyzje szczególnej wagi dla spółki (a zatem także dla racjonalnego inwestora) i właśnie dlatego statut wymaga podjęcia decyzji na tak wysokim szczeblu, np. w przypadku różnego rodzaju akceptacji transakcji powyżej określonego progu. A do tego dochodzi jeszcze najbardziej smakowity kąsek, czyli kluczowe decyzje kadrowe. W skrajnej sytuacji czy rada ma możliwość wysłania raportu bieżącego bez zgody (byłego) prezesa zarządu? I szerzej – czy rada ma jakiegokolwiek możliwości bezpiecznego prowadzenia działań dotyczących uporządkowanej sukcesji w sytuacji, kiedy już sam zamiar zmiany może być uznany za informację cenotwórczą? Zainteresowanych odsyłam do ciekawego kejsu *Geltl vs. Daimler*.



Jeśli emitent niewłaściwie wykonuje obowiązki informacyjne, to pojawia się pytanie, czy rada właściwie wykonywała swoje obowiązki nadzorcze.



Nowe przepisy są brutalną odpowiedzią na kreatywność menedżerów w obchodzeniu dotychczasowych regulacji. Wprowadzenie pojęcia osoby blisko związanej biznesowo zrewolucjonizuje sposób ujawniania powiązań i transakcji.



Możliwość nałożenia w ramach procedury administracyjnej kary finansowej na członka rady nadzorczej w wysokości 1 miliona euro drastycznie zmieni poziom odpowiedzialności tej grupy zawodowej.

Kolejna bardzo istotna modyfikacja odnosi się do regulacji dotyczących transakcji menedżerów, a konkretniej „osób pełniących funkcje zarządcze”, do których zaliczeni zostali także członkowie rad nadzorczych. Rodzi to bardzo poważne konsekwencje, gdyż nowe przepisy są brutalną odpowiedzią na kreatywność menedżerów w obchodzeniu wymogu raportowania transakcji. W związku z powyższym, już za kilka miesięcy powstanie obowiązek informowania o transakcjach wszystkimi instrumentami finansowymi powiązanyymi z papierami wartościowymi emitenta, zarówno bezpośrednich, jak i w ramach zarządzania aktywami (jeśli instrumenty te przekraczają 20% portfela). Jeszcze większą zmianą będzie modyfikacja definicji osób blisko związanych oraz sposobu raportowania przez nie.

Zaczynając od kwestii definicyjnych warto podkreślić, że o ile w przypadku powiązań rodzinnych zmieni się niewiele, o tyle wprowadzenie pojęcia osoby blisko związanej biznesowo zrewolucjonizuje sposób ujawniania powiązań i transakcji. Osoba blisko związana biznesowo to osoba prawna, której interesy są w znacznym stopniu zbieżne z interesami menedżera lub osoby blisko związanej rodzinnie, względnie jeśli osoby te są członkami władz tej osoby prawnej. Czyli np. zapakowanie akcji w fundusz założony w jakimś egzotycznym miejscu o miłym klimacie nie będzie zwalniać z obowiązku raportowania. A topniejący z dnia na dzień wykaz jurysdykcji, które nie ujawniają danych dotyczących

beneficjentów organom nadzoru z innych krajów powoduje, że złamanie tego przepisu będzie bardzo ryzykowne.

Zmiana sposobu raportowania natomiast spowodować może daleko idącą inwigilację członków władz spółki. Osoby blisko związane będą bowiem zobowiązane do przekazywania informacji o transakcjach bezpośrednio spółce, nie zaś za pośrednictwem „swojego” menedżera. W konsekwencji spółka musi wiedzieć, kim są te osoby, a osoby te muszą wiedzieć, jakie ciążą na nich obowiązki i jak należy je realizować. Na gruncie operacyjnym wyglądać to będzie tak, że spółka musi prowadzić wykaz wszystkich osób blisko związanych i być w posiadaniu oświadczenia każdej z tych osób potwierdzającego znajomość wymogów raportowania o transakcjach. W wielu spółkach prowadzić to będzie do ciekawych sytuacji, zwłaszcza jeśli np. przewodniczący rady nadzorczej nie będzie chciał skrupulatnie przedstawić szczegółowych informacji o powiązaniach rodzinnych czy biznesowych. A nawet przy założeniu dobrej woli z obu stron, w przypadku aktywnego biznesowo członka rady poziom zaangażowania w określenie i bieżącą aktualizację podmiotów powiązanych gospodarczo będzie przerażająco wysoki.

Warto podkreślić, że MAR zawiera w sobie bardzo rozbudowany odwrócony pakiet motywacyjny. W skrócie chodzi o sankcję finansową o wysokości do 1 mln euro, która może być nałożona na osobę fizyczną (w tym także na członka rady nadzorczej)

w ramach procedury administracyjnej, a zatem z całkowitym pominięciem drogi sądowej. Przy czym kumulatywnie może to być nawet wielokrotnie więcej, gdyż najczęściej dochodzi do jednoczesnego złamania kilku przepisów, które są podstawą do nałożenia kary. Przedstawione powyżej zmiany powodują, że marologia stała się bardzo ważną dziedziną nauki, a marolog stał się jednym z najbardziej cenionych zawodów. Jeśli dodatkowo ma specjalizację w dziedzinie transakcji „osób pełniących funkcje menedżerskie”, to jego wiedza i doświadczenie są na wagę złota.

Oczywiście Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych z dużym wyprzedzeniem podjęło działania, które miały na celu możliwie bezbolesne wejście notowanych spółek w nowy reżim regulacyjny. Zainicjowało opracowanie Ogólnych Standardów Raportowania, dzięki którym emitenci w stosunkowo prosty sposób będą mogli tworzyć swe polityki informacyjne dotyczące publikowania informacji finansowych (OSR-1) i raportowania bieżącego (OSR-2). Doprowadziło do powstania infrastruktury zewnętrznej certyfikacji polityk informacyjnych spółek, co z jednej strony powinno zapewnić inwestorom większy komfort informacyjny, a z drugiej chronić emitentów przed nadmierną kreatywnością nadzorczy. Wymusiło także wypracowanie stosownych modyfikacji ubezpieczeń D&O, tak aby objąć nowe ryzyka. Jednak to od spółki zależeć będzie, w jakim stopniu z tych dobrodziejstw skorzysta, tak aby obniżyć ryzyko regulacyjne dla inwestorów i członków władz emitenta.



Przemysław Schmidt

V-ce Przewodniczący RN, Pekaes SA,
Członek Rady Nadzorczej Paged SA,
Członek Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Rady Nadzorcze muszą nadążać za szybko zmieniającym się środowiskiem regulacyjnym. Nie dość, że nowe prawo europejskie nie zawsze jest „łatwe i przyjemne”, to do tego polski ustawodawca niekiedy rzuca dodatkowe kłody pod nogi poprzez błędne tłumaczenie przepisów. Przez błąd tłumacza i nieuwagę ustawodawcy Polska stała się jedynym krajem UE, w którym w przepisach definiujących wymogi stawiane członkom komitetu audytu mówi się o „kwalifikacjach” do analizy sprawozdań finansowych, zamiast o „kompetencjach”. W ten sposób wypaczono sens całego przepisu, który – niestety – dotąd straszy w polskiej ustawie. W lipcu br. zaś trzeba będzie się zmierzyć z regulacjami MAR, które tworzą wiele praktycznych wątpliwości interpretacyjnych, choć pozwalają na nakładanie bardzo wysokich kar za ich nie przestrzeganie.



Mirosław Szmigielski

Dyrektor PwC, Grupa Ryzyka i Jakości

Najważniejsze zmiany dotyczące Komitetów Audytu

Od 17 czerwca 2016 r. zaczną w Polsce obowiązywać nowe regulacje w zakresie wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych. W kwietniu 2014 r. Parlament Europejski i Rada opublikowały Rozporządzenie nr 537, ws. szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego.

Ministerstwo Finansów ogłosiło w listopadzie ubiegłego roku projekt założeń zmian do ustawy o biegłych rewidentach implementujący przepisy unijne w Polsce.

Zasadniczym celem reformy audytu zapoczątkowanej w 2010 r. jest wzmocnienie niezależności i obiektywizmu biegłych rewidentów i podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych, poprawa jakości badań ustawowych oraz wzmocnienie nadzoru publicznego nad audytorami.

Zmiany w zakresie obowiązków raportowania wyników badania były priorytetem organów stanowiących przepisy reformy audytu. Zarówno przepisy implementowanego właśnie w Polsce rozporządzenia unijnego jak i nowe Międzynarodowe Standardy Badania nadały nowy kształt sprawozdania z badania („sprawozdanie z badania” to nowa nazwa dla „opinii z badania”). Zmiany te to odpowiedź na wnioski i komentarze odbiorców sprawozdań finansowych, że dotychczasowa opinia jest dla nich niewystarczająca i dopominających się o raporty umożliwiające szerszy wgląd w proces audytowy oraz jego wyniki i spostrzeżenia audytorów. Zmienione sprawozdania z badania będą obowiązywały już przy badaniach sprawozdań finansowych za rok 2016.

Akcjonariusze, członkowie rad nadzorczych, komitetów audytu i zarządów badanych jednostek już wkrótce sami ocenią, czy rezultaty zmian regulacyjnych i nowa zawartość sprawozdania z badania dostarczy im lepszej informacji na temat procesu badania i jego rezultatów.

W Wielkiej Brytanii oraz w Holandii, gdzie zmiany wdrożono już w 2015 roku, nowe sprawozdania z badania spotkały się z przychylnym przyjęciem. Inwestorzy pozytywnie docenili wysiłki audytorów w dostarczeniu informacji ułatwiających zrozumienie procesu audytu.

W szczególności pozytywnie wypowiadali się o ujawnieniach kluczowych zagadnień badania, które pomogły im lepiej zrozumieć jak z punktu widzenia audytora przedstawiają się ryzyka związane z prezentowaną przez jednostkę w sprawozdaniu finansowym sytuacją finansową i wynikami działalności.

Dla audytorów nowe wymogi to nie tylko zwiększone obowiązki i nakład pracy w przygotowanie sprawozdań z badania i raportów dla komitetów audytu. To również okazja do zaprezentowania podejścia do badania, własnej oceny ryzyka, istotnych spostrzeżeń poczynionych w trakcie badania do wykorzystania przez komitety audytu i zarządy.

Nowe Sprawozdanie z badania

Sprawozdanie z badania zastąpi dotychczasową opinię z badania. Główne zmiany:

- zmieniony układ sprawozdania, pierwszym akapitem będzie Opinia,
- audytor wypowie się specyficznie o wszelkich przypadkach istotnej niepewności, które mogą poddać w istotną wątpliwość zdolność jednostki do kontynuowania działalności,
- rozszerzony zostanie opis odpowiedzialności biegłego rewidenta,
- wyjaśniona zostanie definicja istotności przyjętej przez audytora przy badaniu bądź podana zostanie jej wielkość,
- oświadczenie audytora, że on i firma audytorska są niezależni od badanej jednostki,
- opis tzw. kluczowych zagadnień badania tj. najbardziej znaczących ocenionych rodzajów ryzyka istotnego zniekształcenia sprawozdania finansowego.
- biegły rewident opíše swoją reakcję na te ryzyka, najważniejsze spostrzeżenia i zawrze odniesienie do stosownych informacji w sprawozdaniach finansowych,
- oświadczenie o niezależności zostanie uzupełnione o oświadczenie, że biegły i firma audytorska nie świadczyli usług zabronionych. Jeżeli były świadczone usługi inne niż badanie ustawowe dla badanej jednostki i jej jednostek zależnych usługi te będą opisane w sprawozdaniu biegłego lub zawarte będzie odniesienie do odpowiedniej informacji w sprawozdaniu finansowym lub sprawozdaniu z działalności,
- potwierdzenie, że sprawozdanie z badania jest spójne z dodatkowym sprawozdaniem dla komitetu audytu.

Dodatkowe sprawozdanie audytora dla Komitetu Audytu

Zgodnie z wymogami implementowanego rozporządzenia UE, audytorzy badający jednostki zainteresowania publicznego będą zobligowani do przedstawiania komitetom audytu corocznych sprawozdań zawierających między innymi:

- oświadczenie o niezależności biegłego rewidenta i firmy audytorskiej,
- opis charakteru, częstotliwości i zakresu kontaktów z komitetem audytu,
 - wgląd w przeprowadzone badanie, poprzez zamieszczenie między innymi:
 - opisu zastosowanej metodyki badania,
 - ujawnienie ilościowego poziomu istotności przyjętego do wykonania badania oraz czynników jakościowych uwzględnionych przy ustalaniu tego poziomu,

- wyjaśnienie osądów dotyczących stwierdzonych w trakcie badania zdarzeń lub okoliczności, które mogą wzbudzić poważne wątpliwości, co do tego, czy jednostka jest zdolna do kontynuowania swojej działalności,
- opis wszelkich znaczących słabości systemu kontroli wewnętrznej w zakresie sprawozdawczości finansowej oraz systemu księgowości badanej jednostki,
- opis istotnych trudności napotkanych podczas przeprowadzania badania.

Dodatkowe sprawozdanie audytora dla komitetu audytu będzie składane w tym samym dniu, co sprawozdanie z badania. Stały kontakt komitetu audytu z audytorem pozwoli na uniknięcie niespodzianek i zapewnienie, że opisane przez audytora w kluczowych zagadnieniach badania ryzyka, są zbieżne z oceną ryzyka przez komitet audytu.

Nowe regulacje dotyczące funkcjonowania i zakresu obowiązków Komitetów Audytu

Oczekiwana implementacja przepisów unijnych wprowadzi również zmiany dotyczące funkcjonowania i zakresu obowiązków komitetów audytu. Na podstawie założeń przedstawionych przez Ministerstwo Finansów można spodziewać się nowego rozwiązania w postaci przeniesienia do kodeksu

spółek handlowych zasad umiejscowienia komitetów audytu (w ramach rady nadzorczej), zasad wybierania członków oraz zakres ich odpowiedzialności. Natomiast oczekiwana nowelizacja ustawy o biegłych rewidentach zmieni niektóre pozostałe istniejące obecnie wymogi.

Najważniejsze nowe zapisy, jakich można się spodziewać:

- zmiana katalogu jednostek mających obowiązek posiadania komitetów audytu,
- komitet powinien posiadać kompetencje odnoszące się do branży, w której działa jednostka,
- większość członków komitetu audytu powinna być niezależna od jednostki,
- przewodniczący komitetu będzie powoływany przez jego członków lub przez radę nadzorczą i będzie niezależny od jednostki,
- w przypadku pełnienia roli komitetu audytu przez całą radę nadzorczą kryteria niezależności, jak i kompetencji w zakresie rewizji finansowej i/lub rachunkowości powinny być także spełnione przez te radę.

Wdrożenie przepisów unijnych wiązało się będzie również z aktualizacją obecnego katalogu zadań komitetów audytu poprzez dodanie między innymi następujących nowych zadań:

- przedstawienie radzie nadzorczej rekomendacji dotyczącej powołania audytora, rekomendacja taka jest przedstawiana po przeprowadzeniu procedury przetargowej,
- informowanie rady nadzorczej o wynikach badania oraz wyjaśnienie, w jaki sposób badanie przyczyniło się do rzetelności sprawozdawczości finansowej jednostki, a także, jaka była rola komitetu w procesie badania,
- opracowanie polityki w zakresie świadczenia dodatkowych usług niebędących badaniem,
- zatwierdzanie usług świadczonych przez audytora po przeprowadzeniu odpowiedniej oceny zagrożeń i zabezpieczeń niezależności.

W opublikowanych założeniach do ustawy wdrażającej przepisy unijne Ministerstwo Finansów zasygnalizowało wprowadzenie możliwości nałożenia między innymi administracyjnej kary pieniężnej (do 1 miliona zł.) na osoby będące członkami organu administracyjnego lub zarządzającego lub nadzorczego lub komitetu audytu za naruszenie postanowień nowelizowanej ustawy.

Nowe regulacje dotyczące zakresu i zasad współpracy jednostek zainteresowania publicznego z audytorem

Do połowy bieżącego roku wszystkie kraje członkowskie powinny dostosować swoje prawo do wymogów przepisów unijnych. Hiszpania, Portugalia i Słowacja już to zrobiły. W Polsce Ministerstwo Finansów ogłosiło w listopadzie ubiegłego roku projekt założeń zmian do ustawy o biegłych rewidentach implementujący przepisy unijne. Rozumiemy, że obecnie trwają prace nad tekstem ustawy. Opublikowane założenia pozwalają jedynie na ocenę kierunku wdrożenia przepisów unijnych w Polsce, jednak nieznane są na dzień dzisiejszy szczegóły ostatecznych rozwiązań.

Najważniejsze propozycje Ministerstwa Finansów w zakresie współpracy biegłych rewidentów z badaną jednostką przedstawiamy poniżej, zastrzegając, że jest to tylko podsumowanie projektu spodziewanych rozwiązań, a ostateczny tekst ustawy może się nawet znacząco różnić.

Rotacja firmy audytorskiej

Badanie sprawozdań finansowych przez tą samą firmę audytorską nie będzie mogło trwać dłużej niż przez osiem kolejnych lat. W obecnym projekcie ustawy Ministerstwo nie skorzystało z dostępnej opcji zezwalającej spółkom na przedłużenie współpracy z tym samym audytorem o kolejny maksymalny okres, tak jak zrobiła to większość krajów unijnych. Spodziewana jest jednak możliwość przedłużenia współpracy o kolejne dwa lata za zgodą Komisji Nadzoru Audytowego i po przeprowadzeniu przetargu. Na dzień dzisiejszy nie są znane przepisy przejściowe, tj. jak długo można kontynuować współpracę z obecnym audytorem. Po ośmioletniej współpracy jednostki z tym samym audytorem obowiązywał go będzie czteroletni okres karencji zanim będzie mógł ponownie podjąć się badania sprawozdań finansowych tej jednostki. Warto zaznaczyć, że Ministerstwo Finansów zaproponowało, aby minimalny okres zatrudnienia audytora wynosił dwa lata. Obecnie można wybrać audytora tylko na jeden rok.

Po zakończeniu współpracy z dotychczasowym audytorem do obowiązków komitetów audytu należało będzie przedstawienie rekomendacji dotyczącej powołania nowego audytora. Rekomendacja ta jest sporządzana po przeprowadzeniu przez spółkę przetargu. Ważne jest, aby już teraz jednostki przejrzały swoje procedury przetargowe i zapewniły, że spełniają one ustawowe wymogi. Jednostka powinna przygotować sprawozdanie zawierające wnioski z procedury wyboru, które jest zatwierdzane przez komitet ds. audytu.

Usługi nieaudytowe

Kolejnym nowym przepisem jest wprowadzenie tzw. czarnej listy usług zabronionych. Rozporządzenie zawiera listę usług zabronionych, których nie może świadczyć audytor jednostki zainteresowania publicznego ani żadna jednostka należąca do jego sieci. Zakaz świadczenia obejmuje badany podmiot, jego jednostkę dominującą i jednostki zależne w Unii Europejskiej i obowiązuje od początku badanego roku obrotowego do dnia wydania opinii. Warto zauważyć, że dla usług obejmujących opracowywanie i wdrażanie procedur kontroli wewnętrznej lub procedur zarządzania ryzykiem, związanych z przygotowywaniem lub kontrolowaniem informacji finansowych lub opracowywanie i wdrażanie technologicznych systemów dotyczących informacji finansowej, obowiązuje zakaz wychodzący 12 miesięcy przed badany okres.

Usługi nieaudytowe, inne niż zabronione będą mogły być świadczone przez audytora i jego sieć pod warunkiem, że komitet audytu je zatwierdzi. Przed zatwierdzeniem komitet audytu będzie musiał przeprowadzić ocenę zagrożeń i zabezpieczeń niezależności audytora.

W nowych przepisach został także określony pułap wartościowy wynagrodzenia z tytułu świadczenia usług nieaudytowych dla jednostek zainteresowania publicznego. Będzie on wynosił 70% średniego wynagrodzenia za badanie statutowe z trzech kolejnych lat. Dla dozwolonych usług podatkowych i wyceny, limit ten będzie wynosił w przypadku jednostek zainteresowania publicznego 50%.



Analiza różnorodności i kompetencji rad nadzorczych w polskich spółkach giełdowych

Różnorodność rad nadzorczych – wyniki analizy 2016

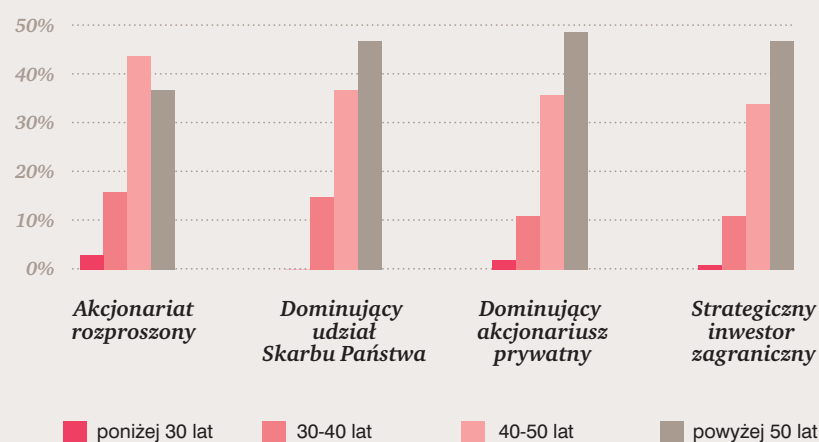
Tradycyjnie, jak co roku przyglądamy się kompozycji rad nadzorczych polskich spółek giełdowych przez pryzmat wieku, ilości działających komitetów, płci czy udziału obcokrajowców w radach. Jest to istotne dla zrozumienia profilu osób zasiadających w polskich radach, ale też stopnia zróżnicowania, który w nich występuje.

Zróżnicowanie rad nadzorczych ze względu na wiek

Wyniki naszych najnowszych badań przyniosły rezultaty zbliżone do obserwacji z lat ubiegłych. Najliczniejszą grupę w składach rad nadzorczych stanowią osoby po 50 roku życia. Ich odsetek jest równy odnotowanemu w 2014 roku i tylko nieco niższy niż w raporcie opublikowanym w roku 2013, wówczas wyniósł on 49%. Drugą, co do wielkości grupę stanowiły osoby w wieku od 40 do 50 lat – ich odsetek wyniósł 36%. Łącznie, osób w wieku średnim (powyżej 40 roku życia) było 83%, czyli o jeden punkt procentowy więcej niż w badaniu z 2015 roku.

Wyniki te potwierdzają, że członkami rad nadzorczych zostają osoby z określonym doświadczeniem życiowym oraz, jak potwierdziły badania kompetencji, także biznesowym, często będące ekspertami w dziedzinie zarządzania. Niejednokrotnie posiadają już one doświadczenie z zasiadania w radach w przeszłości. Jeżeli chodzi o osoby młode, odnotowaliśmy stosunkowo niewielką ich liczbę. Łącznie udział osób do 40 roku życia ukształtował się na poziomie 14%. Wynik ten jest o jeden punkt procentowy niższy od poprzedniej edycji badania i równy wskaźnikowi z przed dwóch lat. Stanowi jednocześnie istotny spadek wobec 20% odnotowanych w 2012 roku.

Wiek członków rad nadzorczych w zależności od typu akcjonariatu

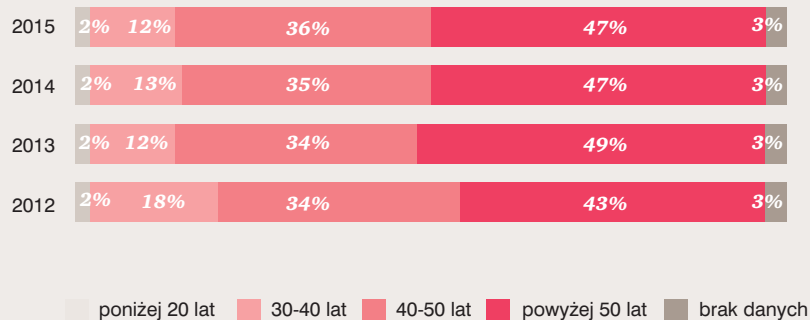




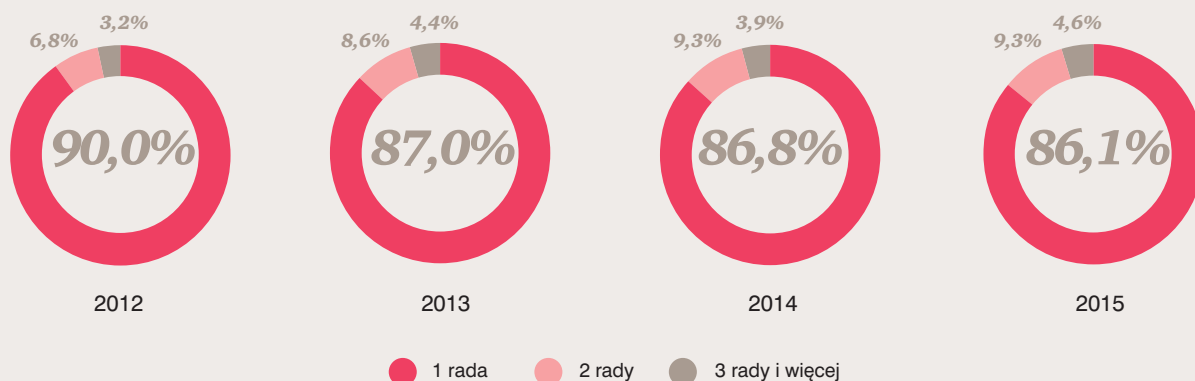
Analiza wieku członków rad nadzorczych, przez pryzmat rodzaju akcjonariatu, potwierdza dominację osób powyżej 50 roku życia. Odchylenie od trendu występuje tylko w spółkach z akcjonariatem rozproszonym, gdzie najliczniejszą grupę w radach stanowią osoby w wieku od 40 do 50 lat. Ta sama tendencja ujawniła się w badaniach przeprowadzonych w 2015 roku. Warto zwrócić uwagę, że w stosunku do poprzedniego badania, z 20% do 16% zmalał odsetek osób w wieku od 30 do 40 lat. Zastąpili je przedstawiciele najstarszej badanej grupy wiekowej. Godny uwagi jest większy od średniego udział osób w wieku 30-40 lat w radach nadzorczych spółek z dominującym udziałem Skarbu Państwa.

Znaczący odsetek osób w wieku powyżej 40 roku życia, zasiadających w radach nadzorczych jest zbieżny ze światowymi trendami. Spółki notowane na GPW w Warszawie poszukują osób z praktyką biznesową. Niebagatelne znaczenie ma także doświadczenie życiowe, szczególnie ważne przy podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym, pomaga ono również łagodzić sytuacje konfliktowe. Dodatkowo, wypracowany przez lata autorytet wspiera budowanie relacji z innymi członkami rady oraz otoczeniem zewnętrznym.

Wiek członków rad nadzorczych w latach 2012-2015



Zaangażowanie członków rad nadzorczych w latach 2012-2015



Zaangażowanie członków rad nadzorczych

Pozornie, elementem zakłócającym efektywne działanie członków rad nadzorczych, może być zasiadanie w wielu radach nadzorczych. W praktyce, przyjmuje się, że zawodowy członek rad (niewykonujący innych zadań) jest w stanie aktywnie partycypować w pracach od 4 do 6 rad nadzorczych, bez uszczerbku dla jakości wykonywanej pracy. W ostatnich latach profesjonalizacja postępuje jednak stosunkowo powoli, potwierdzają to wyniki badań. W 2013 roku 13% członków zasiadało w więcej niż jednej radzie, w 2014 roku było to 14%, w tegorocznym badaniu odsetek ten jest identyczny.

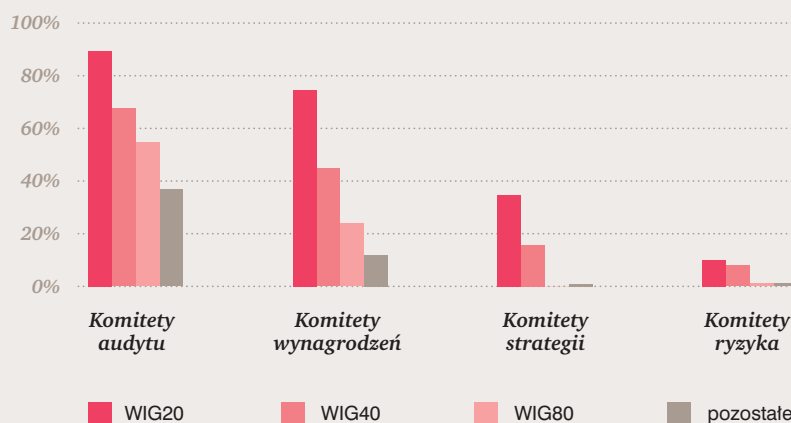
Z grupy zatrudnionych w więcej niż jednej radzie, aż połowa to członkowie dwóch rad. Rekordziści zasiadali w 8, a nawet 9 radach nadzorczych.

Komitety w radach nadzorczych

Istnienie komitetów w składach rad nadzorczych jest zjawiskiem coraz bardziej powszechnym. Trend jest pozytywny, komitety sprzyjają lepszej alokacji zadań oraz zwiększają zaangażowanie członków rad.

Do najczęściej powoływanych należą komitety audytu, które funkcjonowały w 191 spółkach. W stosunku do 2012 roku przybyło ich aż 10. Drugim, co do popularności, choć już znacznie mniej rozpowszechnionym jest komitet wynagrodzeń, łącznie badanie pokazało, iż istnieje on w 83 radach nadzorczych. Jeżeli chodzi o liczbę komitetów strategii i ryzyka to nie uległa ona w stosunku do poprzedniego roku istotniejszym zmianom.

Komitety w radach nadzorczych



Komitety audytu

Na uwagę zasługuje duży odsetek firm notowanych w ramach indeksu WIG20, których rady nadzorcze posiadały w swojej strukturze komitet audytu. W stosunku do ubiegłego roku odnotowaliśmy niewielki, 5% przyrost. Zmiana ta jest następstwem wejścia w skład WIG20 spółki Cyfrowy Polsat S.A., w radzie, której funkcjonuje komitet audytu, w miejsce CCC S.A., która takiego komitetu nie posiadała.

Komitety wynagrodzeń

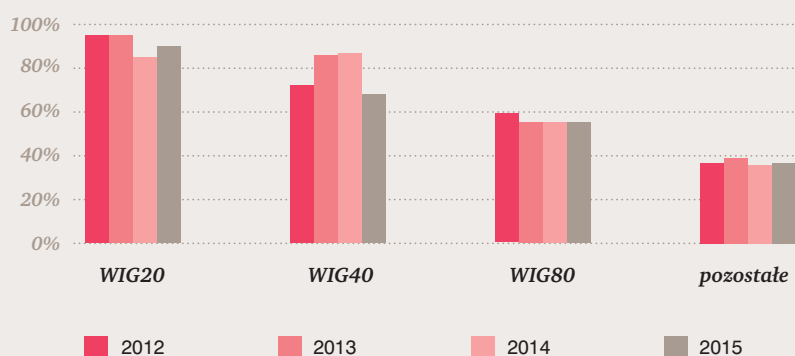
Komitety wynagrodzeń funkcjonowały w 15 z 20 spółek notowanych na giełdzie w ramach indeksu WIG20. Przyrost o jeden, w stosunku do poprzedniego badania spowodowało, wejście do grupy spółek WIG20 Cyfrowego Polsatu S.A. w miejsce CCC S.A.

Popularność komitetów wynagrodzeń maleje w firmach notowanych w ramach innych indeksów, wśród spółek WIG40, komitety wynagrodzeń istnieją w 45% rad, w ramach WIG80 już tylko w 24%. Mimo to, warto podkreślić istotną rolę tego gremium. Do jego zadań, należy za stworzenie siatki wynagrodzeń dla najwyższego kierownictwa.

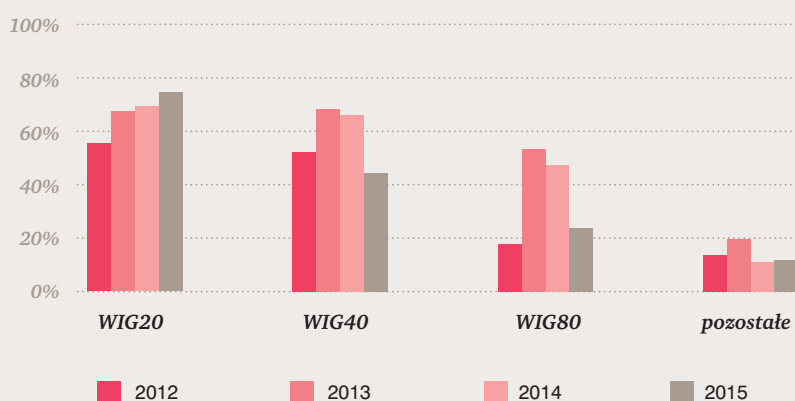
Komitety strategii

Komitety tego rodzaju są mało rozpowszechnione w firmach notowanych na warszawskim parkiecie. Ogółem zostały powołane w zaledwie 4% spółek, przy czym, warto odnotować, że istnieją w 35% rad spółek notowanych w ramach indeksu WIG20. W mniejszych firmach są one powoływane niezwykle rzadko. Zadaniem komitetów strategii jest nadzór nad wykonywaniem przyjętej przez spółkę strategii, oraz planów wieloletnich.

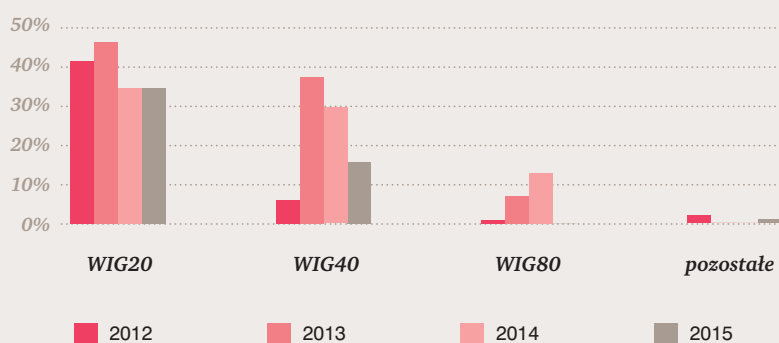
Udział spółek, które powołały komitety audytu, w podziale na indeksy



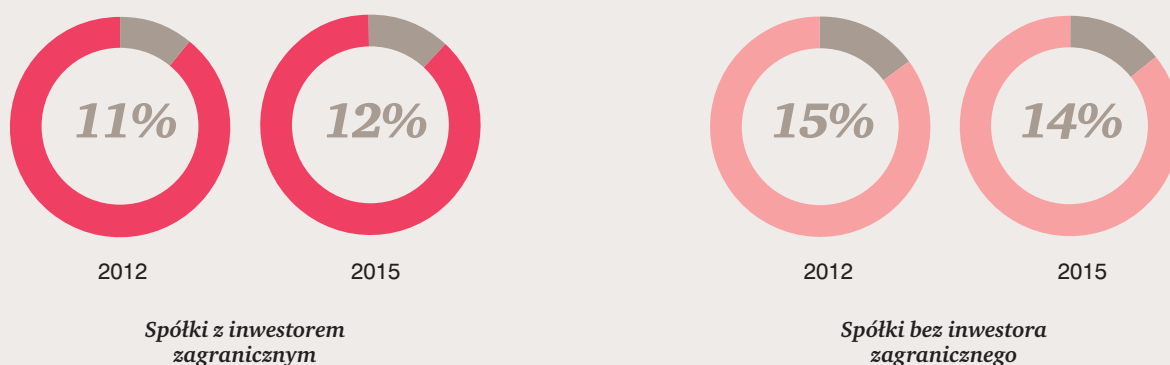
Udział spółek, które powołały komitety wynagrodzeń, w podziale na indeksy



Udział spółek, które powołały komitety strategii, w podziale na indeksy



Udział kobiet w radach spółek



Zróżnicowanie ze względu na płeć

Na przestrzeni ostatnich lat udział kobiet w składach rad nadzorczych nie uległ zasadniczym zmianom i wciąż pozostaje ograniczony.

W radach nadzorczych spółek bez strategicznego inwestora zagranicznego, udział kobiet wyniósł 14% i był równy wskaźnikowi odnotowanemu w minionym roku. W przypadku przedsiębiorstw z dominującym inwestorem zagranicznym, odsetek był nieco niższy i osiągnął 12%, co oznacza przyrost o jeden punkt procentowy w stosunku do poprzedniej edycji badania. W przypadku firm

z dominującym udziałem Skarbu Państwa, kobiety stanowiły 17% wszystkich członków rad nadzorczych. Oznacza to wzrost o jeden punkt procentowy w stosunku do ubiegłorocznego badania, jednak przy 36 osobowej grupie zmiana jest de facto niewielka.

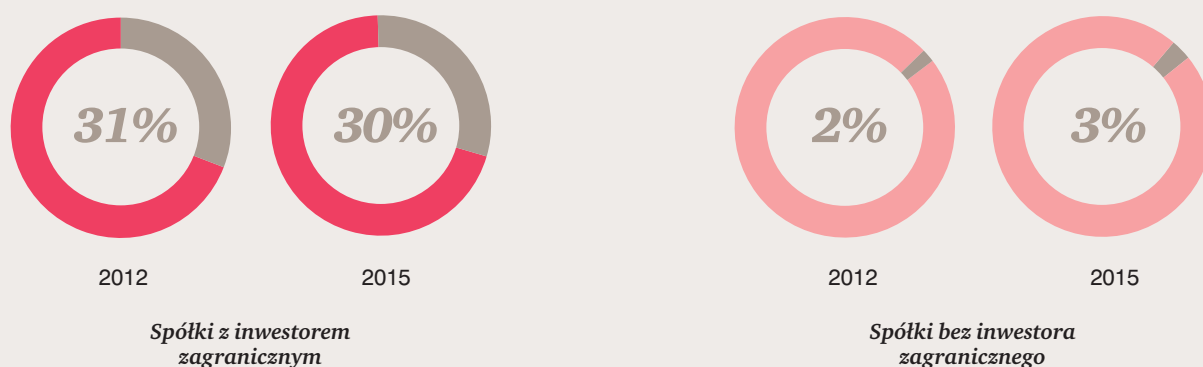
Warto podkreślić, że dzięki różnorodności zespoły pracują efektywniej. Do ich zalet należy większa kreatywność i innowacyjność. W tej sytuacji, fundamentalne znaczenie wydaje się mieć przede wszystkim budowanie świadomości korzyści, jakie płyną z większego zróżnicowania. W pierwszej kolejności należy wykorzystywać kompetencje kobiety, nie zaś wymuszać ich obecność w radach nadzorczych poprzez regulacje prawne.

Miękkie rozwiązania w większym stopniu sprzyjają budowaniu partnerstwa i zaufania wewnątrz samych rad. Prezentowane w dalszej części raportu wyniki badań kompetencji rad nadzorczych pokazują też, że nie ma różnic w ocenie zarówno poziomu, jak i znaczenia kompetencji członków rad nadzorczych ze względu na płeć osoby oceniającej. Oznacza to, że bycie kobietą lub mężczyzną nie ma znaczenia dla percepcji wiedzy, doświadczeń, umiejętności lub postaw osób zasiadających w radach. Jedynym czynnikiem mającym wpływ na ocenę kompetencji rad nadzorczych jest perspektywa, z której się je ocenia, a więc bycie właścicielem, członkiem zarządu lub rady nadzorczej.

Zróżnicowanie ze względu na płeć (udział %)

	WIG20	WIG40	WIG80	Średni udział dla trzech indeksów
Kobieta	19%	14%	11%	15%
Mężczyzna	81%	86%	89%	85%
Spółki posiadające zagranicznego inwestora strategicznego				
Kobieta	28%	11%	6%	15%
Mężczyzna	72%	89%	94%	85%
Pozostałe spółki				
Kobieta	15%	13%	11%	13%
Mężczyzna	85%	87%	89%	87%

Udział obcokrajowców w radach nadzorczych



Udział członków z doświadczeniem międzynarodowym

Ważną grupą wchodzącą w skład rad nadzorczych są obcokrajowcy. Ich odsetek w radach nadzorczych wzrósł w stosunku do poprzedniej edycji badania o jeden punkt procentowy zarówno w przypadku spółek z dominującym inwestorem zagranicznym, jak też pozostałych.

Zaangażowanie osób o doświadczeniach z innych rynków, posiadających odmienną perspektywę czy specjalizację, może stanowić dużą wartość. Różnorodność sprzyja wypracowywaniu efektywnych rozwiązań i skutecznej współpracy.

Mimo to, w spółkach bez strategicznego inwestora zagranicznego, udział cudzoziemców od lat utrzymuje się na bardzo niskim poziomie. Powodów takiej sytuacji może być kilka. Z jednej strony mogą to być problemy związane z komunikacją w języku obcym, z drugiej strony brak zaufania do osób z innych krajów i kręgów kulturowych.

Obecność w radach nadzorczych zagranicznych członków (udział %)				
	WIG20	WIG40	WIG80	Średni udział dla trzech indeksów
Obcokrajowiec	19%	20%	13%	17%
Polak	81%	80%	87%	83%
Spółki posiadające zagranicznego inwestora strategicznego				
Obcokrajowiec	54%	50%	66%	57%
Polak	46%	50%	34%	43%
Pozostałe spółki				
Obcokrajowiec	7%	15%	12%	11%
Polak	93%	85%	88%	89%

Właścicieli, jakiej rady nadzorczej potrzebujesz?

Zgodnie z wynikiem naszej zeszłorocznej analizy, w której pisaliśmy, że w polskich radach niezmiennie zasiadają głównie ekonomiści (2014 – 36%, 2013 roku 36,6%, w 2012 roku 36,3%), inżynierowie (odpowiednio 14%, 14,3%, 15%) i prawnicy (odpowiednio 13%, 13,3% i 14,6%), a dla porównania w Stanach Zjednoczonych najważniejszymi kompetencjami członków rad dyrektorów były zarządzanie finansami (93% ankietowanych uznawało ją za bardzo ważną), ekspertyza branżowa (72%), doświadczenie w zarządzaniu operacyjnym (68%) i zarządzaniu ryzykiem (65%), postanowiliśmy przyrzeć się dokładniej zagadnieniu kompetencji osób, zasiadających w polskich radach nadzorczych.

Zastanowiliśmy się, jak na polskim rynku kształtuje się obraz kompetencji członków rad nadzorczych, jaki jest ich katalog, definicja i znaczenie. Co jest ważne z punktu widzenia akcjonariuszy, zarządów i samych rad nadzorczych? Jak dobrać właściwe kompetencje i doświadczenie po to, by rada działała efektywnie?

Dotychczasowe badania oparte na analizie ścieżki edukacyjnej, nie dawały nam możliwości uchwycenia całościowego obrazu kompetencji, rozumianych jako połączenie wiedzy, doświadczenia, postaw oraz umiejętności, jakie posiadają członkowie rad nadzorczych obecnie zasiadający w radach polskich spółek giełdowych. Dodatkowo zaczęliśmy się również zastanawiać, czy jeżeli już zbadamy obecny poziom kompetencji, które dziś prezentowane są na rynku, to jak będziemy mogli ocenić czy są to kompetencje właściwe i czy mamy jakikolwiek punkt odniesienia w postaci wyraźnych wymagań, jakie stawiają członkom rad nadzorczych właściciele, zarządy, czy właśnie sami zainteresowani.

Aby do zagadnienia kompetencji podejść kompleksowo i znaleźć odpowiedzi na wszystkie postawione powyżej pytania, zaprosiliśmy do współpracy grono ekspertów: właścicieli firm, członków zarządów i rad nadzorczych, socjologa i firmę executive search, po to, by wspólnie zastanowić się nad tym zagadnieniem.

W ramach naszych działań podjęliśmy decyzję o:

- wykonaniu podstawowej analizy kompetencji obecnie działających na rynku członków rad nadzorczych spółek WIG 20, 40 i 80, w oparciu o przegląd publicznie dostępnych informacji, życiorysów, na dzień 31 stycznia 2016 r.
- przeprowadzeniu serii wywiadów z właścicielami, członkami zarządów i rad nadzorczych, w celu zdefiniowania kompleksowego katalogu wymagań wobec członków rad nadzorczych i przygotowania listy kompetencji, których obecny i pożądany poziom poddany został badaniu ankietowemu
- przeprowadzeniu badania ankietowego wśród właścicieli, członków zarządów i rad nadzorczych spółek giełdowych.

Efekt naszej wspólnej pracy prezentujemy Państwu w niniejszym rozdziale.



Krzysztof Domarecki
Przewodniczący Rady Nadzorczej Selenia FM S.A.

Dzięki dobrej radzie firma może zajść dalej niż sam właściciel

Rada nadzorcza jest kreatorem zarządu. W Europie zachodniej praktyka współpracy zarządu z prywatnym właścicielem jest dobrze rozwinięta. W Polsce na razie nie jest łatwo znaleźć dobry management, który gotowy jest do współpracy z prywatnym właścicielem. Zdarza się, że zarządy oczekują wyłącznego prawa do kształtowania strategii, ale nie mają strategicznego podejścia, chcą swobody, ale nie prezentują samodzielności a zwłaszcza przywództwa wymaganego przez wyzwania rynkowe. Umiejętność budowania współpracy z właścicielem i kompetencje w zakresie budowania dobrych rad nadzorczych, posiadają największe fundusze Private Equity.

Szczególna rola rady nadzorczej polega między innymi na tym, że ma ona więcej kompetencji i doświadczenia, a dzięki dobrej radzie firma może zajść dalej niż sam właściciel. W rezultacie zarządzanie i nadzór nad spółką giełdową odbywa się w ramach trójkąta: Właściciel; Rada Nadzorcza i Zarząd. Układ sił może być różny i zależy w pełni od kompetencji, mocy sprawczej i motywacji stron. Właściciel kształtuje Radę Nadzorczą. Rada ma funkcje władcze względem zarządu. Zasady corporate governance gwarantują zabezpieczenie interesów akcjonariuszy mniejszościowych – aktywni inwestorzy zdarzają się rzadko. Rada nadzorcza powinna być dobiekana zawsze w odniesieniu do potrzeb spółki. Dlatego właściciel powinien je doskonale znać i rozumieć. Potrzeby rozwoju firmy warunkują też kształtowanie zarządu, który może być operacyjny lub też strategiczny w zależności od bieżących potrzeb spółki i etapu jej rozwoju.



Zbigniew Jakubas

Prezes Zarządu Multico Sp. z o.o.,
Przewodniczący Rady Nadzorczej
m.in. Mennicy Polskiej SA, Netii SA, Newag SA

Dzisiaj mamy do czynienia z dużą dynamiką biznesu, rozwojem technologii, nowymi potrzebami klientów, dlatego kompetencje członków rad nadzorczych muszą odpowiadać tym realiom i potrzebom spółki.

W skład właściwie skomponowanej rady nadzorczej powinny wchodzić trzy grupy ludzi: dobry finansista, prawnik, trzy osoby z wiedzą biznesową, czyli dobrze znające biznes spółki. Rolą rady nadzorczej jest nadzór nad zarządem firmy, dlatego jej członkowie powinni posiadać umiejętność oceny, analizy i spojrzenia z szerszej perspektywy. Brak doświadczenia biznesowego u członków rad nadzorczych uważam za brak merytoryczny. To właśnie członkowie rady dodają doświadczenia, analizują projekty biznesowe. W mojej branży niezwykle ważne jest, aby członkowie rad nadzorczych posiadali też wiedzę technologiczną, bardzo skomplikowaną, a od strony strategii niezwykle potrzebną. Reasumując uważam, że w radzie nadzorczej kluczowe jest stawianie na doświadczenie i profesjonalizm. Aby działać skutecznie, członkowie rad nadzorczych powinni mieć wsparcie w akcjonariuszach. Dzisiaj możliwe jest znalezienie dobrych, profesjonalnych członków rad nadzorczych, niemniej wciąż jest ich za mało. Poza ekspertyzą finansową, prawną, wiedzą branżową i umiejętnościami szerszego spojrzenia, bardzo ważne dla sprawnego funkcjonowania i współpracy z zarządem są takie umiejętności jak dobre przygotowanie dokumentów na posiedzenie rady nadzorczej, przeglądanie wszystkich transakcji, które się odbyły, analiza obszarów związanych z zasobami ludzkimi, takich jak rotacja pracowników, pozyskiwanie i utrzymywanie talentów: kluczowych dyrektorów, menedżerów.



Jacek Szwajcowski

Prezes Zarządu Pelion S.A.

Niezwykle ważną rolę w radzie pełni teoretyk

W idealnej radzie nadzorczej powinniśmy mieć zapewnioną dywersyfikację w zakresie umiejętności, doświadczeń zawodowych – w tym doświadczenie w nadzorowaniu rzeczywistego biznesu, nadzorowaniu finansów spółki, monitorowaniu i eliminowaniu ryzyka czy pielęgnacji wizerunku. Rada powinna umieć spojrzeć na sprawy spółki z perspektywy szerszego otoczenia prawnego, przewidując potencjalne ryzyka. Zawsze powinien być w niej ktoś, kto zna i rozumie branżę, kto posiada wiedzę w obszarze eksportu, ekspansji, fuzji i przejęć (zakup firmy za granicą z perspektywy strategii). Biorąc pod uwagę obowiązki rady nadzorczej związane z powoływaniem, nadzorowaniem i motywowaniem zarządu, rada powinna mieć specjalistów kompetentnych w zakresie systemów motywacyjnych. Niezwykle ważną rolę w radzie pełni też teoretyk – profesor, przedstawiciel świata nauki, którego zadaniem jest spojrzenie na strategię w kontekście podbudowy teoretycznej, zapewniania odpowiedzi na temat modeli biznesowych i innych elementów związanych z teorią zarządzania strategicznego. Niezmiernie ważne jest także, by skład rady był różnorodny pod względem płci. Badania pokazują, że ma to bardzo pozytywny wpływ na wyniki firmy. Topowa rada powinna być bardzo dobrze skomponowana pod względem doświadczenia i kompetencji. Profesjonalne i długoterminowe podejście do pracy, budowanie zespołu, który pracuje ze sobą przez wiele lat i praca zespołowa, to też są elementy, na które należy zwracać uwagę powołując radę nadzorczą. Kluczowe dla dobrego funkcjonowania rady nadzorczej jest bliska i regularna współpraca z zarządem, najlepiej aby odbywały się regularnie wspólne posiedzenia, a zarząd był wyłączany tylko w koniecznych przypadkach, np. z posiedzeń poświęconych wynagrodzeniom zarządu.

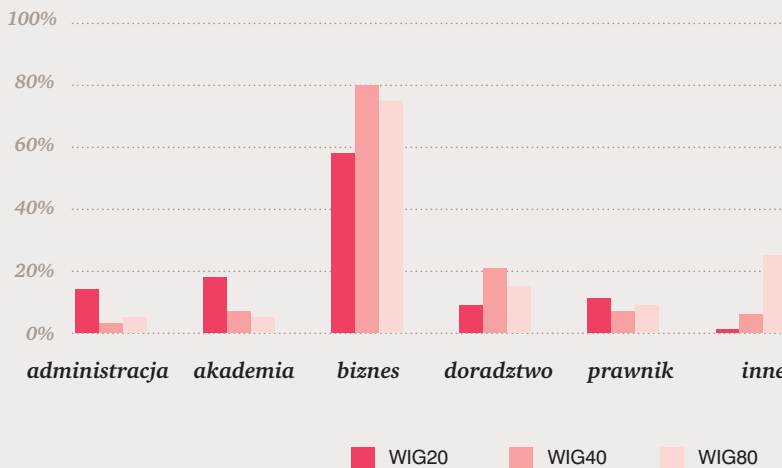
Podstawowa analiza kompetencji, jakie dziś występują w radach nadzorczych

Jak już wspomnieliśmy, w tegorocznym badaniu postanowiliśmy pogłębić naszą analizę i przyjrzeć się istniejącym kompetencjom członków rad nadzorczych spółek notowanych w ramach indeksów WIG20, WIG40 oraz WIG80.

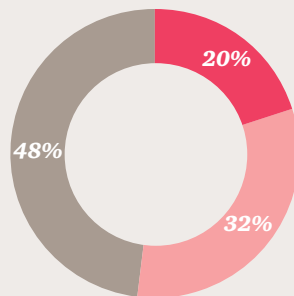
Temat uznaliśmy za ważny, ponieważ wydaje się, że doświadczenie biznesowe powinno odgrywać dominującą rolę w radach nadzorczych. Do analizy zastosowaliśmy dość rygorystyczną definicję. Określa ona doświadczenie biznesowe, jako doświadczenie w operacyjnym zarządzaniu podmiotami o skali działania zbliżonej do spółki, w której radzie się zasiada.

Takie kryterium spełnia dziś od 60 do 80% członków rad, w zależności od analizowanego indeksu. Ponadto, ponad połowa członków wywodzących się z biznesu zna branżę, w której działa ich spółka. To pokazuje szersze otwarcie się rad na doświadczenie biznesowe, realnie nawet nieco większe gdyż wsparte mocną reprezentacją doradców w radach. Stanowi to swoistą odpowiedź na najczęściej werbalizowane oczekiwania członków rad z poprzednich lat, narzekających na deficyt adekwatnego doświadczenia biznesowego. W przypadku indeksu WIG20 mamy do czynienia z istotnie wyższą reprezentacją przedstawicieli świata nauki i administracji, to znacząco odróżnia go od pozostałych indeksów, gdzie dominacja kompetencji biznesowych jest wyraźna.

Istniejące kompetencje członków rad nadzorczych

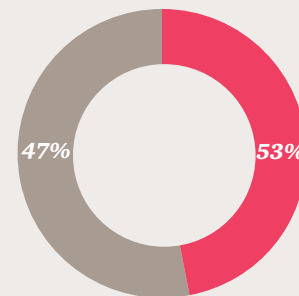


Źródło: Analiza Amrop na podstawie opublikowanych przez spółki WIG 20, 40 i 80 biografii członków ich rad nadzorczych.



Doradztwo (trzy indeksy)

audyt finanse inne



Biznes (trzy indeksy)

branżowy inne

Źródło: Analiza Amrop na podstawie opublikowanych przez spółki WIG 20, 40 i 80 biografii członków ich rad nadzorczych.

Ogólnopolskie badanie kompetencji członków rad nadzorczych – wnioski z badania

Dzięki wyżej opisanej analizie dokonaliśmy przeglądu tak zwanych twardych kompetencji, z których wynika dość pozytywny obraz rad nadzorczych w spółkach trzech największych indeksów GPW. W ogromnej większości członkowie zasiadający w radach nadzorczych tych spółek mogą poszczycić się zarówno doświadczeniem biznesowym jak i branżowym. Ale czy na pewno posiadanie tych „twardych” kompetencji jest wystarczające do tego, by skomponować dobrze działającą i przynoszącą trwałą

wartość spółce i właścicielom radę nadzorczą? Drugi etap prac pomógł nam znaleźć odpowiedź na to pytanie, a wnioski okazały się dość zaskakujące. Wynika z nich, że to wcale nie „twarde kompetencje” są kluczowe w komponowaniu dobrej rady nadzorczej.

Dowiedzieliśmy się też, na jakim poziomie reprezentowane są dziś w radach poszczególne kompetencje, jaka jest ich waga i jak ankietowani szeregują określone kompetencje według ich ważności.

Na zagadnienie spojrzeliśmy z trzech perspektyw: właścicieli, zarządów i członków rad nadzorczych. Poszukaliśmy wspólnych mianowników i tego, co zdecydowanie różni te trzy grupy. Ustaliliśmy, że istnieje zestaw kompetencji, które są kluczowe z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych stron. Na koniec zidentyfikowaliśmy również obszary, w których waga poszczególnych kompetencji jest wyższa niż oceniony poziom, co może wskazywać na priorytetowe obszary kompetencji do rozwoju.



Po przeanalizowaniu sposobów badania kompetencji zdecydowaliśmy się na przyjęcie klasycznego rozumienia kompetencji jako potencjału istniejącego w człowieku, który pozwala osiągać sukcesy i odnieśliśmy go do 4-czynnikowego rozumienia kompetencji, jako połączenia wiedzy, umiejętności, postawy oraz doświadczenia.

Wiedza – stanowi o „zawartości” kompetencji, jest to zestaw informacji i sposobów ich przetwarzania, dzięki którym można ujawniać kompetencje.

Postawa – to względnie stałe ustosunkowanie się do przedmiotu kompetencji, która tworzy się pod wpływem przekonań, emocji i wartości.

Umiejętność – to zbiór praktycznych, ugruntowanych i przećwiczonych sposobów działania, dzięki którym kompetencja może przejawiać się w zachowaniu.

Doświadczenie – to czynnik, który pozwala ugruntować kompetencję w określonym biznesowym środowisku.

W dalszej kolejności sprecyzowaliśmy, co składa się na wiedzę, umiejętności, postawę oraz doświadczenie osoby, która pełni rolę członka rady nadzorczej. Wykorzystaliśmy do tego metodę ekspercką i przeprowadziliśmy indywidualne, pogłębione wywiady z przedstawicielami biznesu, a także warsztaty z członkami rad nadzorczych.



Zdefiniowane koszyki kompetencji



Wiedza o

1. Funkcjonowaniu RN – regulacjach prawnych i zasadach corporate governance
2. Budowaniu strategii
3. Zarządzaniu operacyjnym/łańcuchem dostaw (ZO/ZŁ)
4. Zarządzaniu ryzykiem
5. Nowych produktach/usługach/technologiach
6. Branży – konkurencji, konsumentach, trendach, technologiach etc.
7. Systemach motywacyjnych
8. Budowaniu zespołów
9. Finansach i księgowości
10. Wiedza prawnicza



Umiejętności

1. Jasne formułowanie oczekiwań wobec członków zarządu
2. Wyłanianie i prezentowanie kluczowych wątków, klarowne argumentowanie
3. Przekonywanie (perswazja) np. strategicznej wizji
4. Udzielanie szczerzej informacji zwrotnej
5. Współpraca z zarządem
6. Praca w zespole
7. Znajomość języków obcych
8. Całościowe spojrzenie na biznes
9. Negocjacyjne
10. Sprawność organizacyjna – dobra organizacja pracy



Doświadczenie w

1. Prowadzeniu własnego biznesu
2. Operacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem
3. Budowaniu strategii biznesowej
4. Kontroli wewnętrznej, audycie zewnętrznej
5. Branży (praca w branży lub doradztwo)
6. Wdrażaniu nowych produktów/usług/rynków
7. Przeprowadzaniu inwestycji kapitałowych (fuzje, przejęcia, ekspansja zagraniczna)
8. Tworzeniu systemów motywacyjnych i wynagrodzeń
9. Tworzeniu i zmianie kultury firmy
10. Sukcesji
11. Wykorzystywaniu sieci relacji z własnych doświadczeń zawodowych/branżowych



Postawa

1. Lojalność wobec spółki
2. Lojalności wobec akcjonariuszy
3. Respektowanie zasad corporate governance
4. Zaangażowanie i entuzjazm w pracy na rzecz spółki
5. Staranność i rzetelność w działaniu
6. Wspieranie realizacji strategii firmy
7. Odwaga w wyrażaniu swojego punktu widzenia /zadawaniu trudnych pytań
8. Gotowość do ciągłego rozwoju swoich kompetencji
9. Zarządzanie własnymi emocjami
10. Budowanie poparcia na poziomie RN/akcjonariatu
11. Elastyczność – umiejętność dostosowania się do sytuacji
12. Gotowość do budowania zespołu, który pracuje ze sobą przez wiele lat
13. Wykorzystanie własnej sieci relacji dla pozyskiwania wiedzy

W oparciu o tak zdefiniowany zestaw kompetencji opracowaliśmy model, który został wykorzystany w badaniu po to, by zidentyfikować najbardziej potrzebne kompetencje dobrego członka rady nadzorczej oraz ocenić poziom tych kompetencji.

Najbardziej liczą się postawy i umiejętności

Jak pokazały wyniki badań, członkowie rad nadzorczych uważają wiedzę i doświadczenie za ważne, natomiast kompetencje z koszyka umiejętności i postaw za bardzo ważne. Z punktu widzenia zarządów wszystkie cztery obszary kompetencji są istotne. Właściciele, podobnie jak członkowie rad, uważają wiedzę i doświadczenie za ważne, umiejętności i postawy za bardzo ważne.

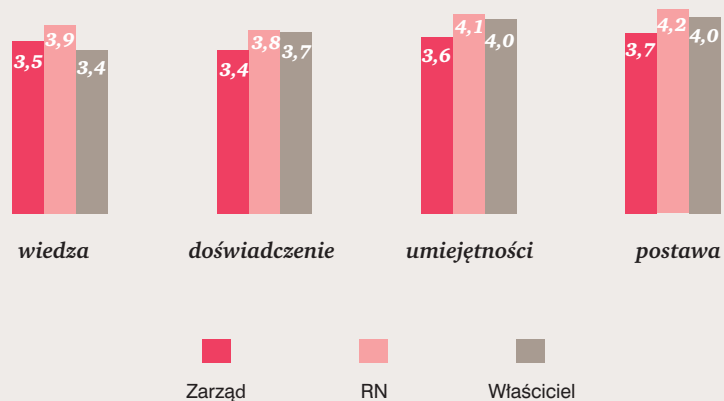
Osoby zasiadające w radach oraz właściciele oceniają znaczenie wszystkich elementów kompetencji wyżej niż ankietowani członkowie zarządów. Właściciele są w swoich ocenach kompetencji rad nadzorczych bliżsi radom, niż zarządom spółek. Za bardziej istotne od wiedzy uważają doświadczenie, umiejętności cenią tylko odrobinę mniej niż postawy.

Jednocześnie, właściciele wyżej oceniają kompetencje członków rad, z którymi pracują niż zarządy, choć nieco słabiej niż same rady nadzorcze. Znacznie lepiej niż zarządy właściciele oceniają poziom umiejętności i doświadczeń swoich rad nadzorczych. Członkowie rad oceniają wszystkie czynniki na istotnie wyższym poziomie niż zarządy i właściciele. Na uwagę zasługuje fakt, że ankietowani z zarządów są dość surowi w swojej ocenie kompetencji rad nadzorczych, z którymi współpracują – we wszystkich obszarach oceniają je na poziomie przeciętnym lub nawet niskim (doświadczenie 2,9).

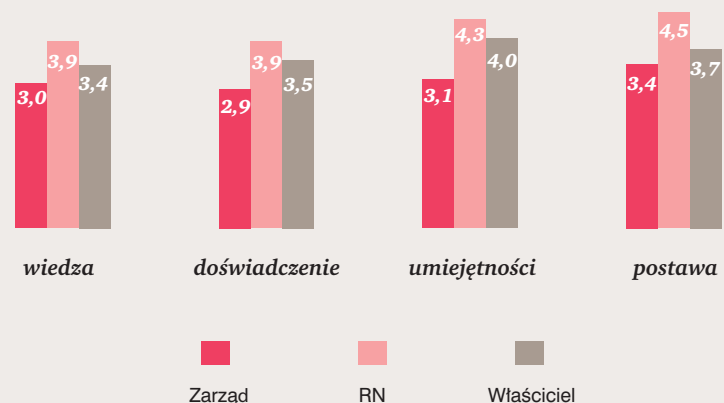
Do oceny poszczególnych elementów wykorzystana została poniższa skala:

Ocena	Znaczenie	Poziom
1	mało ważna	brak
2	przeciętnie ważna	niski poziom
3	ważna	przeciętny poziom
4	bardzo ważna	wysoki poziom
5	krytycznie ważna	bardzo wysoki poziom

Znaczenie wiedzy, doświadczenia, umiejętności i postaw wg grup



Poziom wiedzy, doświadczenia, umiejętności i postaw wg grup



Kluczowe kompetencje członków rad nadzorczych

Na podstawie przeprowadzonego badania powstał ranking kluczowych (bardzo ważnych i krytycznie ważnych) kompetencji członków rad nadzorczych według zarządów, rad nadzorczych i właścicieli spółek.

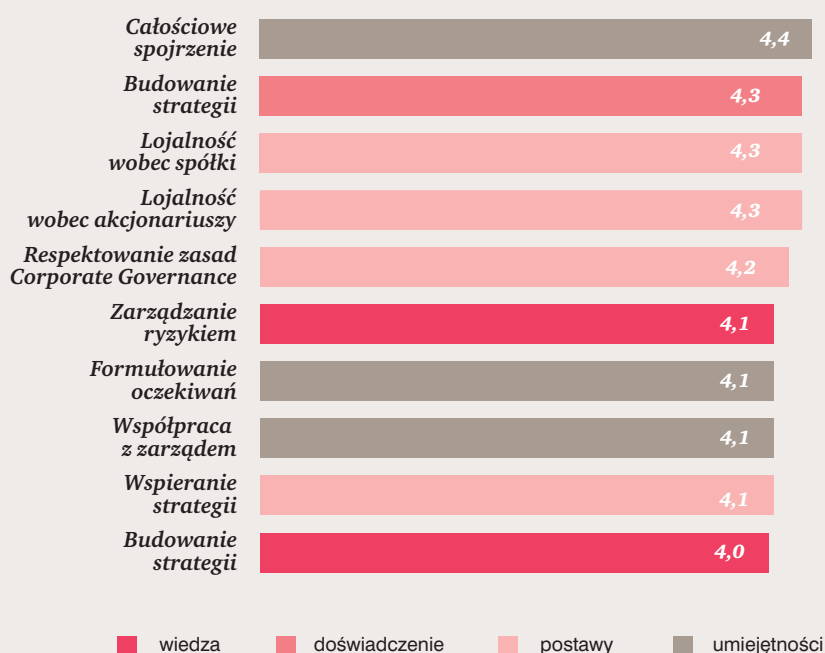
Perspektywa Zarządów – kluczowe i bardzo ważne kompetencje członków rady nadzorczej

Zdaniem ankietowanych członków zarządów, osoby zasiadające w radach nadzorczych powinny posiadać kompetencje związane z tworzeniem strategii i wspieraniem jej implementacji w firmie. Fundamentem ułatwiającym te działania powinno być holistyczne spojrzenie na biznes. Wysoko ceniona jest także lojalność wobec spółki i respektowanie obowiązujących w niej zasad. Przywołane wyniki wskazują najważniejsze obszary współpracy rady nadzorczej i zarządu, związane z wytyczaniem strategicznych kierunków rozwoju firmy.

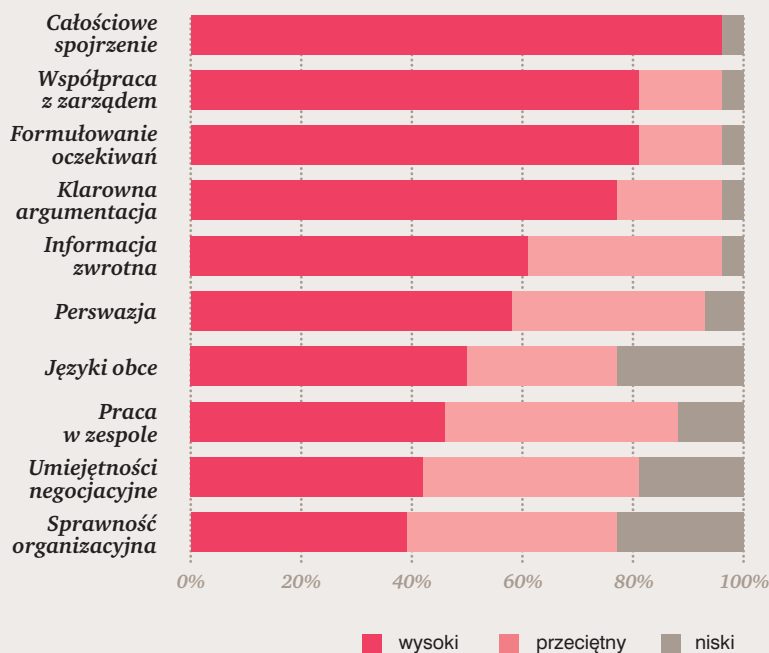
Tworząc listę kluczowych i bardzo ważnych kompetencji, członkowie zarządów oceniali także, jaki ich poziom reprezentują obecnie członkowie rad. 96% ankietowanych zasiadających w zarządach uważa, że członkowie rad nadzorczych umieją spojrzeć holistycznie na biznes, 81% jest przekonanych, że bardzo jasno formułują swoje oczekiwania wobec zarządów, nieznacznie więcej bo 81% sądzi, że dobrze współpracują z zarządami. Na końcu warto odnotować, że żadna z kompetencji nie została oceniona przez zarządy powyżej poziomu 4,5.

Interesujący wydaje się fakt, że zarządy szukają u członków rad nadzorczych bardziej określonych postaw i umiejętności, dopiero potem doświadczenia. W połączeniu z ogólną różnicą w poziomie ocen pomiędzy zarządami a pozostałymi dwoma grupami interesariuszy może to wskazywać, iż zarządy mają wizję roli rad nadzorczych dużo bardziej jako organów doradczych niż nadzorczych czy decyzyjnych.

Perspektywa Zarządów – kluczowe kompetencje (oceny między 4 – 5)



Umiejętności – ocena poziomu

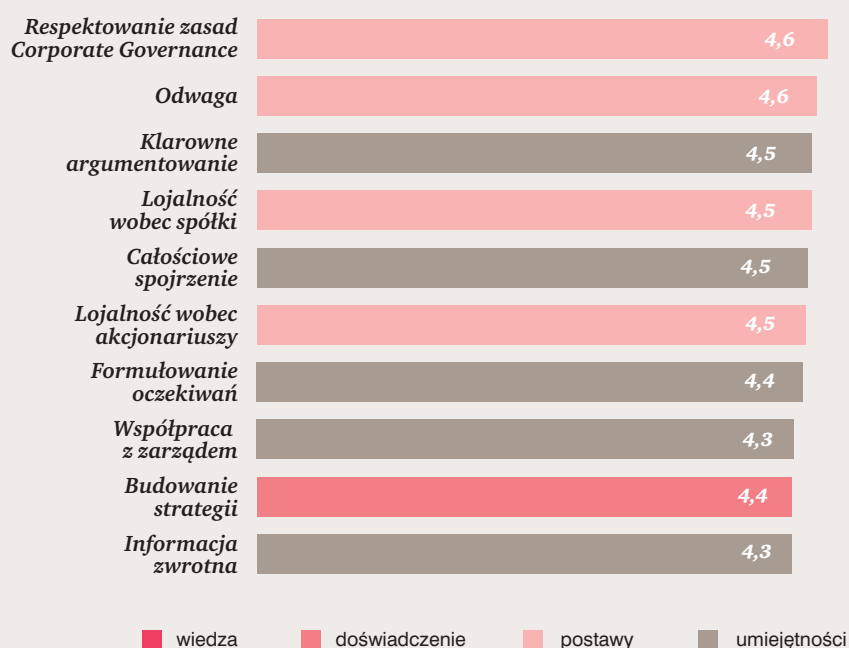


Perspektywa Rad Nadzorczych – kluczowe kompetencje członków rad nadzorczych

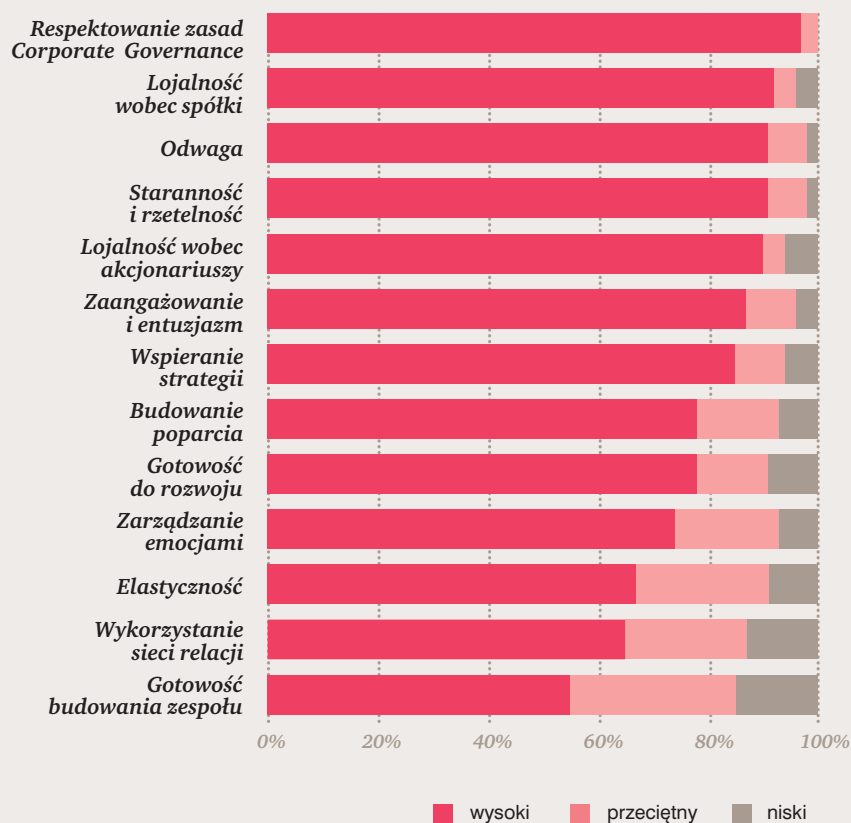
W ocenie członków rad nadzorczych najważniejsze kompetencje to respektowanie zasad corporate governance, odwaga prezentowania swoich poglądów i zdolność jasnego formułowania oczekiwań wobec zarządu, lojalność oraz holistyczne spojrzenie na biznes.

Warto jednocześnie odnotować, że aż 97% respondentów wskazało, że respektowanie zasad corporate governance jest obecnie na bardzo wysokim poziomie. Aż 91% jest przekonana o tym, że członków rad cechuje odwaga w wyrażaniu poglądów. 93% jest także przekonanych, że członkowie rad w sposób klarowny formułują swoje oczekiwania wobec zarządów.

Perspektywa Rad Nadzorczych – kluczowe kompetencje



Postawy – ocena poziomu



Perspektywa Właścicieli – kluczowe i bardzo ważne kompetencje członków rad nadzorczych

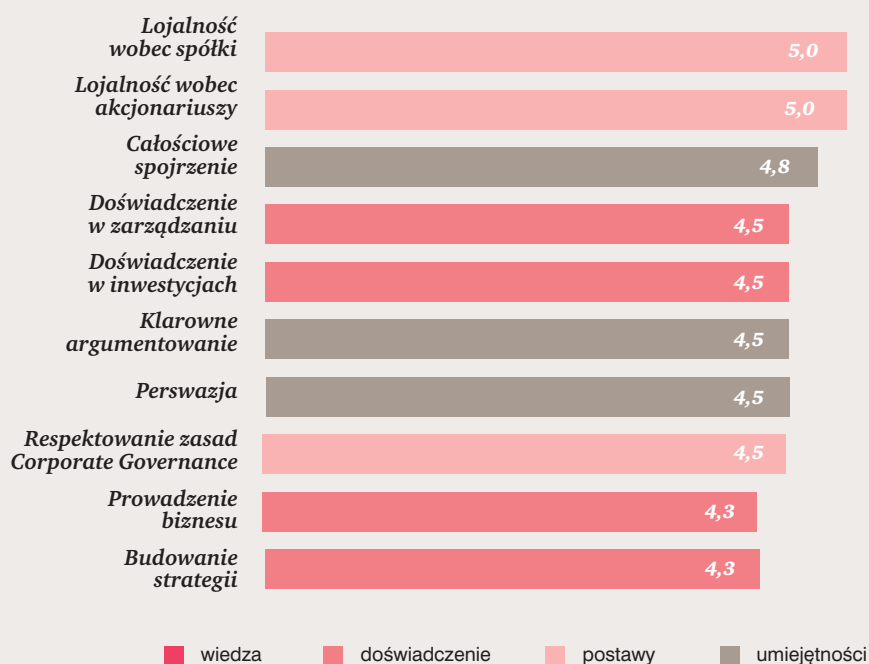
Wyraźnie najważniejszym elementem według ankietowanych właścicieli jest lojalność wobec spółki i akcjonariuszy. Wysoko cenione są także całościowe spojrzenie na biznes oraz doświadczenie w zarządzaniu oraz realizacji inwestycji. Lista ta wyraźnie wskazuje, że respondenci oczekują, że w szeregach rad nadzorczych znajdą się profesjonalisci z dużym doświadczeniem, którzy przede wszystkim będą lojalni wobec spółki i akcjonariuszy.



Tomasz Modzelewski

Były Prezes Zelmer SA,
Członek Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Perspektywa Właścicieli – kluczowe kompetencje



Badanie o tyle interesujące, że w wynikach wygrywają raczej tzw. miękkie czynniki zarządzania. Zaskoczeniem dla mnie było, że ważniejsza jest lojalność od twardej wiedzy merytorycznej. Myślę, że w następnych latach ten czynnik będzie ewaluował w kierunku tzw. twardych czynników.

Wysoki wynik oczekiwań strategicznych wydaje się oczywisty. Dobrych strategii może brakować w polskich firmach. Szczególnie w czasach konieczności zwiększania skali działania przez zwiększanie eksportu, budowanie marek, identyfikacji i świadomości produktu czy usługi na ciągle zmieniających się i nieprzewidywalnych rynkach globalnych. Niskie oczekiwania w stosunku do wiedzy branżowej pokazuje potrzebę poszukiwania możliwości skalowania biznesu poza obecną niszę, którą dana firma zajmuje. Poszukiwanie wiedzy managerskiej do skalowania pokazuje stan rozwoju przedsiębiorstw i konieczność dodania zasobów i kompetencji w zakresie sprzedaży, marketingu eksportu. Poszukiwane umiejętności językowych i odwagi wymieniane w badaniu ukazują również duży potencjał w zakresie skalowania działalności na arenie międzynarodowej.

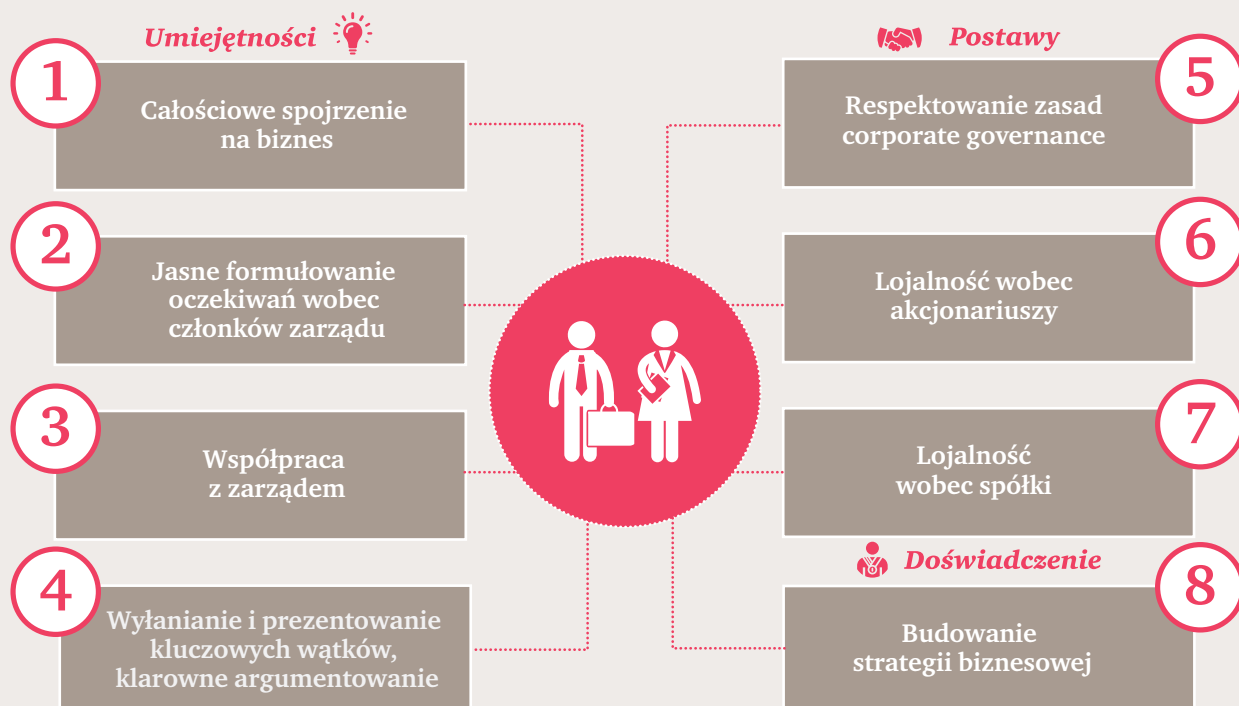


Mirosław Stachowicz

Członek Rady Nadzorczej CCC,
Grupa Pracuj.pl, Harper Hygienics SA
Członek Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Pożądane byłoby pogłębienie badania w obszarze konsensusu, który zarysował się w kwestii lojalności wobec akcjonariuszy jako kluczowego przedmiotu członka rady nadzorczej. Obawiam się, że większość właścicieli może rozumieć to jako lojalność wobec większościowego akcjonariusza. Stąd może brać się powszechna praktyka rekrutowania do rad nadzorczych „krewnych i znajomych Królika” przez większościowych akcjonariuszy, zarówno prywatnych jak i publicznych. Zmiana tego podejścia będzie kluczowa dla przyszłości ładu korporacyjnego w kraju takim jak Polska, gdzie mało jest spółek o rozporoszonej akcjonariacie. Gdy zestawimy trzy przedstawione powyżej punkty widzenia, można zidentyfikować wspólny mianownik, kompetencje uznawane za bardzo ważne i krytyczne przez każdą z tych grup. Jest to o tyle istotne, że osoba która je posiada powinna być akceptowana jako dobry kandydat na członka rady nadzorczej przez każdą z zainteresowanych grup.

8 kluczowych kompetencji członka rady nadzorczej



Do bardzo ważnych kompetencji należą także:

Według zarządów	Według właścicieli	Według rad nadzorczych
<ul style="list-style-type: none"> Wiedza o zarządzaniu ryzykiem Wspieranie realizacji strategii firmy Wiedza o budowaniu strategii 	<ul style="list-style-type: none"> Doświadczenie w operacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem Doświadczenie w przeprowadzaniu inwestycji kapitałowych (fuzje, przejęcia, ekspansja zagraniczna) Umiejętność przekonywania (perswazji) np. do strategicznej wizji 	<ul style="list-style-type: none"> Doświadczenie w prowadzeniu własnego biznesu Odwaga w wyrażaniu swojego punktu widzenia/ zadawaniu trudnych pytań Umiejętność udzielania szczerej informacji zwrotnej

Unikalną wartością przeprowadzonego przez nas badania jest efekt, w postaci „katalogu ośmiu kluczowych kompetencji członka rady nadzorczej”. Kompetencje miękkich – głównie postaw i umiejętności, których właściciel, zarząd i same rady jednogłośnie oczekują od profesjonalnych członków rad nadzorczych. Cechy wymienione w tej sekcji mogą być punktem wyjścia dla profilu kompetencyjnego kandydata na członka rady nadzorczej. Katalog ośmiu kluczowych kompetencji powinien być uzupełniony innymi koniecznymi elementami z obszarów doświadczenia i wiedzy. O ile lojalność czy respektowanie zasad corporate governance są koniecznymi elementami,

o tyle doświadczenie w prowadzeniu inwestycji kapitałowych czy operacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem to kompetencje, które będą niezbędne tylko u wybranych członków. Ważne jednak, aby odpowiednio rozłożyć te elementy, komponując skład omawianego gremium.

Warto jednocześnie zwrócić uwagę na zestaw najważniejszych cech, specyficznych dla każdej grupy respondentów. Przykładowo, zarządy uważają, że rady nadzorcze powinny wspomagać je w zarządzaniu ryzykiem oraz podejmować decyzje w pełni rozumiejąc ich możliwe konsekwencje.

Zdaniem członków rad, ogromne znaczenie ma odwaga w przedstawianiu swojego punktu widzenia i obronie wyznawanych przekonań. To wydaje się szczególnie ważne w kontekście niezależnego członka rad nadzorczych z perspektywy akcjonariuszy mniejszościowych biorąc pod uwagę fakt, że większość polskich spółek giełdowych ma dominującego akcjonariusza prywatnego lub pakiet kontrolny należy do Skarbu Państwa. Właściciele, wśród najważniejszych ich zdaniem dziesięciu kompetencji wymieniają natomiast doświadczenie biznesowe i umiejętność przekonywania.



Stanisław Knaflowski

Członek Rady Nadzorczej PKP CARGO S.A. i Selena FM S.A.,
Członek Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Czy mamy więc nieefektywność „ryнку” na usługi profesjonalnych członków RN o wysokich kompetencjach biznesowych?

Stereotypowy obraz funkcjonowania rady nadzorczej w polskiej spółce giełdowej nie jest budującym widokiem. Główny akcjonariusz podejmuje kluczowe decyzje, komunikuje je zarządowi, a rada nadzorcza zajmuje się głównie zatwierdzeniem tych decyzji, które są w jej kompetencji z mocy kodeksu spółek handlowych. Ten model promuje członków rad przede wszystkim lojalnych wobec akcjonariusza, z którym są powiązani i dodatkowo posiadających kompetencje techniczne: prawnicze, księgowo, finansowe. Ponieważ posiedzenia rady nie są w istocie poświęcone wypracowaniu decyzji o fundamentalnym znaczeniu, niewielkie jest zapotrzebowanie na członków rad o kompetencjach i doświadczeniach prawdziwie merytorycznych – w zakresie budowania i wdrażania strategii rozwoju, ekspansji międzynarodowej, czy ocenie kluczowych inwestycji.

Nadzwyczaj interesujące jest pytanie czy ten stan spraw ulega zmianie w czasie, czy istnieje choćby świadomość potrzeby zmian w głowach właścicieli spółek. Zapoznanie się z raportem z badania rad nadzorczych podsuwa kilka interesujących podpowiedzi, nawet jeśli trzeba korygować zbyt optymistyczne wnioski pamiętając, że deklaracje uczestników badania mogą różnić się z praktyką. Pierwsza optymistyczna uwaga to wysoka waga przywiązywana do umiejętności i doświadczeń merytorycznych. Doświadczenie i wiedza w budowaniu strategii znalazły się w „top 10” najbardziej poszukiwanych kompetencji członków RN według właścicieli, członków zarządów oraz samych członków RN. Druga istotna konkluzja jest taka, że o ile wszystkie trzy grupy bardzo wysoko oceniają wagę doświadczenia i wiedzy w zakresie budowania strategii biznesowej, o tyle mamy już bardzo poważny rozdźwięk odnośnie oceny wypełnienia tych kryteriów przez członków RN. Sami członkowie RN oceniają się świetnie, natomiast ocena członków RN przez właścicieli, a zwłaszcza członków zarządu, wypada nieporównanie bardziej krytycznie. Może mamy więc nieefektywność „ryнку” na usługi profesjonalnych członków RN o wysokich kompetencjach biznesowych? Mamy w Polsce raptem kilku profesjonalistów, którzy z pracy w radach nadzorczych uczynili swój pomysł na życie zawodowe oraz szersze grono takich, dla których jest to istotna część większego portfolio aktywności zawodowych. W większości utyskują oni na brak zainteresowania ich profilem ze strony wiodących akcjonariuszy polskich spółek giełdowych. Z drugiej strony badanie wskazuje, że właściciele są zainteresowani pozyskaniem kompetencji biznesowych w radach nadzorczych, ale powoływani członkowie rad nie potrafią sprostać oczekiwaniom. Może trzeba bardziej wspomóc spotkanie się tych, którzy poszukują członków rad – profesjonalistów z mocnymi kompetencjami biznesowymi oraz tych którzy chcą je zaoferować?

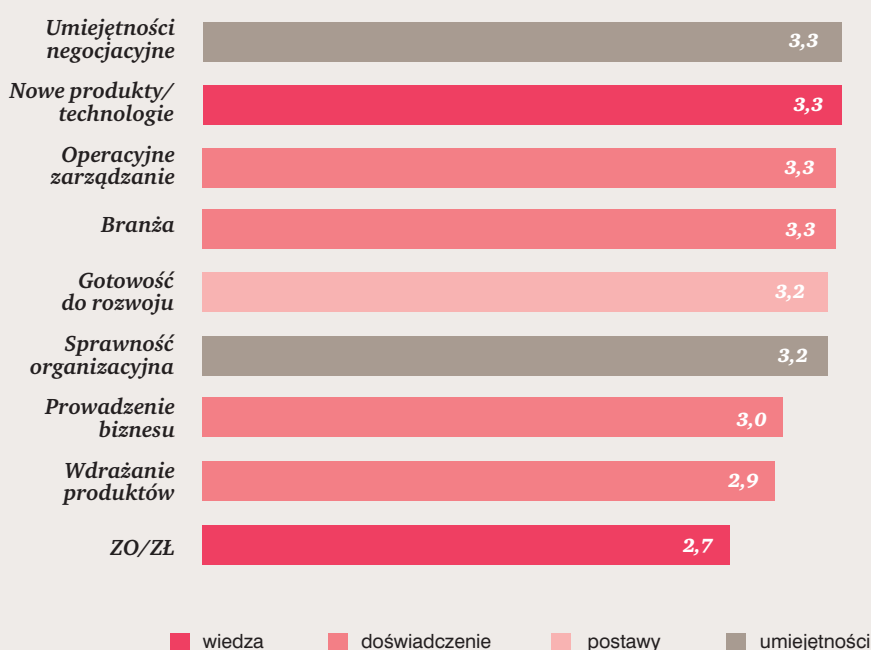
Ważne kompetencje członków rady nadzorczej

Efektom oceny poszczególnych kompetencji było powstanie zestawu kompetencji ważnych i mniej znaczących.

Perspektywa Zarządów – kompetencje ocenione pomiędzy 2,6-3,5

Za ważne, ale nie kluczowe z perspektywy zarządów, ankietowani członkowie zarządów uznali umiejętności negocjacyjne, wiedzę o nowych produktach i technologiach, doświadczenie związane z kierowaniem firmą czy wiedza związana ze specyfiką branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. To jasny sygnał, że zarządy postrzegają te kwestie, jako obszar własnych obowiązków i nie chcą, żeby rady nadzorcze dublowały ich kompetencje. Za zdecydowanie najmniej istotne zarządy uznały zarządzanie operacyjne i zarządzanie łańcuchem dostaw.

Perspektywa Zarządów – kompetencje ocenione pomiędzy 2,6-3,5



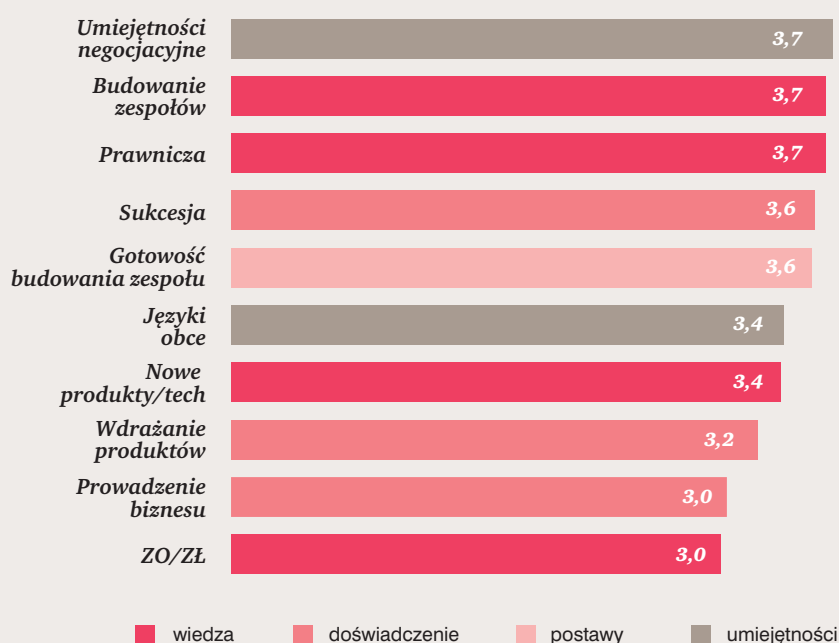
Perspektywa członków rad nadzorczych – kompetencje ocenione między 3 – 4

Rady nadzorcze uważają, że umiejętności negocjacyjne, wiedza o budowaniu zespołów i prawnicza są naprawdę ważnymi kompetencjami członka rady nadzorczej. Nieco mniejszą wagę przywiązują do zagadnień związanych z sukcesją, gotowością do budowania zespołów czy znajomością języków obcych. W opinii członków rad podobnie jak według zarządów najmniejsze znaczenie mają kompetencje związane z wdrażaniem nowych produktów, prowadzeniem własnego biznesu i zarządzaniem operacyjnym/łańcuchem dostaw.

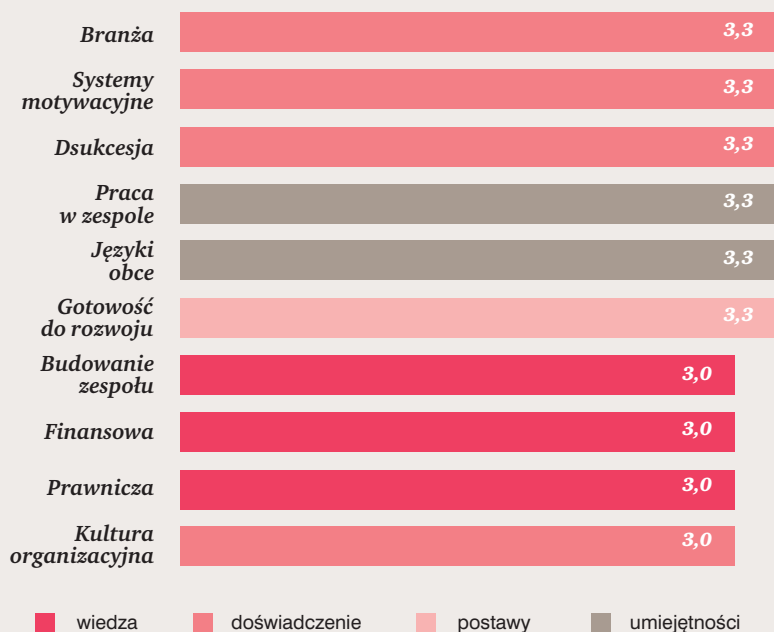
Perspektywa Właścicieli – kompetencje oceniane między 3 – 3,3

Podobnie jak członkom rad nadzorczych, właścicielom też trudno określić zestaw mało znaczących kompetencji. Ich zdaniem doświadczenie w branży jest ważne, ale nie kluczowe. Zdecydowanie mniejszą wagę przywiązują oni do wiedzy z obszaru finansów czy prawniczej. Istotne, ale nie kluczowe są dla nich również znajomość języków obcych i gotowość członków RN do rozwoju własnych kompetencji. Mimo wszystko jednak żadnej z wyżej wymienionych kompetencji nie przyznali oceny poniżej 3, czyli mało ważną.

Perspektywa członków rad nadzorczych – kompetencje ocenione między 3 – 4



Perspektywa Właścicieli – kompetencje oceniane między 3 – 3,3



Obszary rozwoju kompetencji członków rad nadzorczych

Przeprowadzone badanie pozwoliło nam na zidentyfikowanie obszarów, w których waga poszczególnych kompetencji jest wyższa niż ich obecny poziom. Chociaż rady nadzorcze w większości przypadków oceniają swoją wiedzę, doświadczenie, umiejętności i postawy, jako adekwatne, członkowie zarządów wskazali na istnienie luk kompetencyjnych. Członkowie rad nadzorczych i właściciele powinni przyjrzeć się ujawnionym przez badanie różnicom i rozważyć, które obszary warto rozwijać w przyszłości.

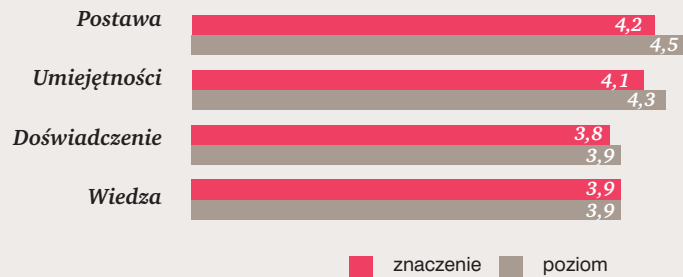
Wiedza

Członkowie zarządów dostrzegają bardzo wiele obszarów, w których potrzebne jest pogłębienie wiedzy członków rad nadzorczych. Dotyczy to przede wszystkim wiedzy na temat zarządzania ryzykiem, budowania strategii oraz systemów motywacyjnych. Uzupełnienia, zdaniem członków zarządu, wymagają też obszary związane z budowaniem zespołów i nowymi produktami /technologiami.

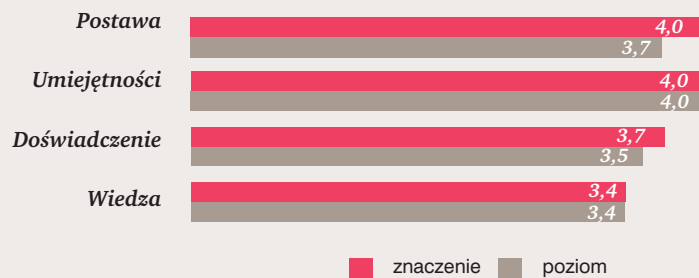
Najmniej pożądanym z punktu widzenia zarządów rodzajem wiedzy jest wiedza o zarządzaniu operacyjnym. Tutaj zdaniem respondentów poziom wiedzy przewyższa znaczenie tej kompetencji.

Warto wiedzieć więcej o: zarządzaniu ryzykiem, budowaniu strategii i systemów motywacyjnych, budowaniu zespołów, nowych produktach i technologiach.

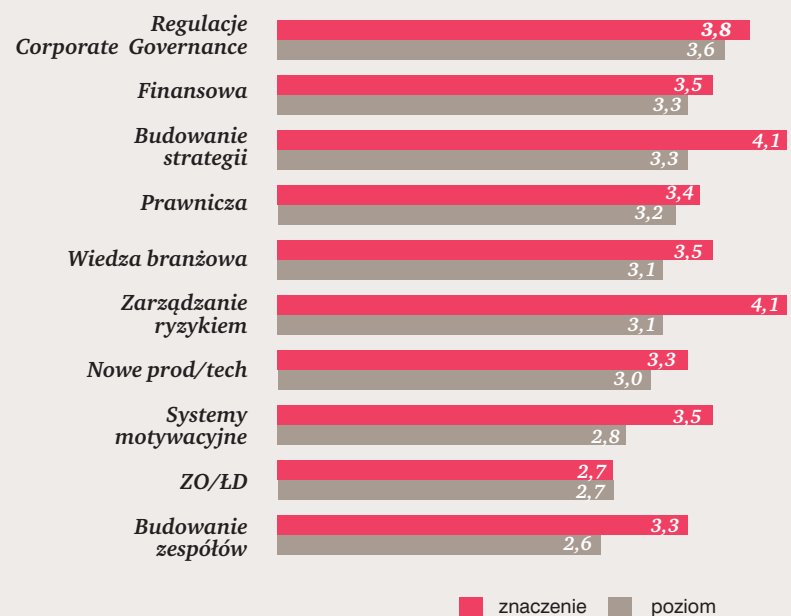
Rady Nadzorcze – ocena poziomu kompetencji vs jej znaczenie



Właściciele – ocena poziomu kompetencji vs jej znaczenie



Zarządy – ocena poziomu wiedzy vs jej znaczenie



Doświadczenie

Podobnie jak w przypadku wiedzy, istnieje rozbieżność w postrzeganiu adekwatności doświadczeń przez zarządy i rady nadzorcze. Członkowie tych ostatnich są przekonani, że ich doświadczenie jest wystarczające. Tymczasem członkowie zarządów chcieliby pracować z członkami rad, którzy mają większe doświadczenie w obszarze budowania strategii, systemów motywacyjnych, kultury organizacyjnej i sukcesji.

Zarządy – ocena poziomu doświadczeń vs jej znaczenie



Mirosław Stachowicz

Członek Rady Nadzorczej CCC,
Grupa Pracuj.pl, Harper Hygienics SA
Członek Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Jeśli zgodzimy się z poglądem, że ład korporacyjny w Polsce wymaga podniesienia na wyższy poziom, to jedynym agentem zmiany wydają się być obecnie zarządy. Tylko bowiem one wyrażają oczekiwania wyższe od oceny stanu faktycznego w praktycznie wszystkich obszarach objętych badaniem. Pozostali interesariusze (członkowie rad i właściciele) wydają się być ogólnie usatysfakcjonowani obecnym status quo.

Umiejętności

Według członków zarządów istnieje sześć obszarów, w których członkowie rad nadzorczych powinni rozwijać swoje umiejętności. W przyszłości szczególnie pogłębiona zdaniem respondentów powinna zostać zdolność holistycznego patrzenia na biznes, a także kompetencje silnie związane z kooperacją obu gremiów: sposób formułowania oczekiwań, współpraca z zarządem, klarowne argumentowanie, perswazja i co bardzo istotne – przekazywanie informacji zwrotnej.

Wyniki rankingu wskazują na możliwą zdaniem członków zarządu poprawę współpracy z radami nadzorczymi w przyszłości.



Umiejętności, które warto rozwijać: całościowe spojrzenie na biznes, jasne formułowanie oczekiwań wobec członków zarządu, współpraca z zarządem, klarowne argumentowanie, umiejętność przekonywania, udzielanie szczerej informacji zwrotnej.

Postawy

Podobnie jak we wszystkich prezentowanych powyżej kategoriach, w obszarze postaw odnotowaliśmy znaczące rozbieżności pomiędzy osobami zasiadającymi w zarządach i członkami rad nadzorczych. Możliwości rozwoju istnieją zdaniem respondentów przede wszystkim w obszarze lojalności, respektowania zasad corporate governance oraz wspierania strategii. Jedyną postawą, której poziom przewyższa wagę jest wykorzystanie siły relacji.

Zarządy – ocena poziomu umiejętności vs jej znaczenie



Zarządy – ocena poziomu postaw vs jej znaczenie





Joanna Simonowicz

Dyrektor Zarządzający Innova Capital,
Członek Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Właściciele przywiązują coraz większą wagę do jakości Zarządów w swoich spółkach. Najwyższej klasy menadżerowie stawiają wysokie wymagania co do kompetencji członków rad nadzorczych. Oczekują, że członkowie RN, zwłaszcza Ci, którzy są zaproszeni do RN w roli ekspertów, będą dla nich wartościowymi partnerami do dyskusji i będą w stanie wnieść wartościowy wkład w realizację strategii i celów.

Właściciele oceniają kompetencje członków RN przez pryzmat swoich oczekiwań, zwłaszcza w obszarze lojalności, umiejętności całościowego spojrzenia na spółkę pod względem ryzyka i możliwości rozwoju oraz funkcji kontrolnych i nadzorczych. Natomiast Zarządy chciałyby, żeby dodatkowo rada nadzorcza wspierała ich w obszarach, w których widzą największą wartość dodaną dla siebie tzn. w budowaniu relacji biznesowych, praktycznej i konkretnej pomocy w budowaniu strategii czy antycypowaniu ryzyka i zmian w otoczeniu rynkowym i regulacyjnym. Dodatkowo o ocenie członków RN przez Zarządy często decydują ich umiejętności miękkie, takie jak przejrzysta komunikacja czy umiejętności interpersonalne. Nawet najlepszy ekspert, jeśli nie współpracuje konstruktywnie z zarządem, nie będzie w stanie dodać spodziewanej wartości na poziomie RN. Rozbieżności oczekiwań pomiędzy właścicielami i zarządami są źródłem różnic w ocenie kompetencji członków rad nadzorczych przez te dwie grupy.

Doświadczenie i wiedza, choć są często najprostsze i najbardziej obiektywne do oceny na etapie wyboru członków rad nadzorczych, okazują się w zderzeniu z rzeczywistością mniej istotne dla właścicieli niż umiejętności i postawy członków rady nadzorczej. Te ostatnie tak naprawdę mogą zostać ocenione dopiero podczas konkretnych działań i decyzji. Stąd tym istotniejsze przy wyborze członków RN jest wspieranie się osobami, z którymi mamy już doświadczenia bądź też uzyskanie wiarygodnych i odpowiednio szerokich referencji. Często zdarza się, że właściciele preferują zatrudnić w RN osoby, które sprawdziły się we wcześniejszej współpracy, nawet jeśli są one osobami spoza branży, właśnie ze względu na konkretne, pożądanym umiejętności i przewidywalne postawy.



Przemysław Schmidt

V-ce Przewodniczący RN, Pekaes SA,
Członek Rady Nadzorczej Paged SA,
Członek Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Te pierwsze w Polsce tak kompleksowe badania rad nadzorczych byłyby jeszcze ciekawsze, gdyby porównać je z podobnymi ankietami z innych krajów. Pod względem praktyki corporate governance jesteśmy krajem średnio rozwiniętym i warto byłoby dokonać porównania zarówno z krajami podobnymi do nas oraz z tymi o dłuższej i bogatszej tradycji nadzoru właścicielskiego. Takie porównanie pomogłoby nam lepiej ocenić sytuację dzisiejszą, wskazywać możliwości jej poprawy oraz przewidywać możliwe kierunki rozwoju.



Zofia Dzik

Członek Rady Nadzorczej Amrest SA,
Członek Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Skład i jakość rad nadzorczych jest wynikiem świadomości właścicieli/akcjonariuszy co do wagi i roli rady nadzorczej w strukturze spółki – nie tylko jako ciała wymaganego przez przepisy prawa, z minimalną liczbą posiedzeń, lecz faktycznie wspierającego właścicieli i zarząd w rozwoju spółki, przy jednoczesnym dbaniu o bezpieczeństwo zainwestowanego kapitału. Sprowadza się to do jakości przywództwa i przekonania, że pozwolenie na zderzenie w radzie różnych doświadczeń i stanowisk nie jest kulą u nogi, a źródłem innowacji i szerszego spojrzenia! W tym świetle najwyższa waga przypisana lojalności wobec spółki i akcjonariuszy z jednej strony jest całkowicie zrozumiała, gdy patrzymy na tę wartość z poziomu profesjonalizmu i etyki, jednak z drugiej strony stawia znak zapytania, co do kierunku i tempa rozwoju faktycznej roli rad i poziomu kompetencji ich członków. Zwłaszcza, gdy popatrzymy na lojalność płasko, jako oczekiwanie biernej postawy akceptującej, bez podnoszenia wątpliwości i zadawania trudnych pytań. Nadzieję budzi wysoka, trzecia pozycja dla umiejętności całościowego spojrzenia na biznes – pytanie, czy to tylko deklaracja, czy wola otwarcia się na faktyczną dyskusję?

Badanie potwierdza widoczny od kilku lat na świecie trend (zwłaszcza od ostatniego kryzysu) w zakresie konieczności wzrostu kompetencji członków rad nadzorczych, z jednej strony w zakresie umiejętności strategicznego spojrzenia, natomiast z drugiej strony w obszarze personalnych kompetencji przywódczych osób zasiadających w radach: potrzeby osobowości o spójnych postawach i wyznawanych wartościach. To niezwykle ważne kompetencje, ale trudne do „szybkiego uzupełnienia”... Z całą pewnością dominujący w Polsce od wielu lat styl zarządzania i poziom autorefleksji nie sprzyjały rozwojowi powyższych kompetencji.

Zastanawia niska ocena ważności tematyki sukcesji, która patrząc się na strukturę polskiego biznesu, tworzono początkiem lat 90. oraz konkretne przykłady firm, wydawałoby się, że powinna być jednym z ważniejszych tematów do zajęcia się przez rady i właścicieli. Ciekawym aspektem w kontekście „budowania” składów rad nadzorczych jest fakt, na ile właściciele i sami członkowie rad nadzorczych mają pełną świadomość zmian prawnych dotyczących obowiązków i odpowiedzialności członków rad zrównanej w wielu płaszczyznach z odpowiedzialnością zarządów. To nie tylko dotychczasowe obowiązki wynikające z ustawy o rachunkowości czy dotyczące kompetencji, różnorodności, niezależności czy możliwości rzetelnego poświęcenia dostatecznego czasu na prace w radzie wynikające z dobrych praktyk. Konsekwencją są również zapowiadane od połowy 2016 zmiany dotyczące odpowiedzialności karnej – kary nakładane w trybie administracyjnym (nawet do 1 miliona Euro)

Podsumowanie

Wyniki badania kompetencji członków rad nadzorczych, widzianych z trzech perspektyw: zarządów, członków rad nadzorczych i właścicieli przyniosły bardzo interesujące wyniki. Z jednej strony udało się wyznaczyć zestaw i gradację kluczowych, według respondentów, kompetencji. Z drugiej strony, dzięki analizie odpowiedzi specyficznych dla każdej z trzech ankietowanych grup można dostrzec odmienne rozumienie roli i miejsca rady nadzorczej w spółkach. Szczególnie widoczne są różnice

odpowiedzi pomiędzy zarządami spółek i radami. Zasiadający w obu tych organach za wszelką cenę chcą unikać dublowania kompetencji w spółce i zakreślają obszary, które ich zdaniem powinny pozostawać pod kontrolą jednego bądź drugiego ciała.

Wyniki analizy wskazują, że członków rad nadzorczych powinny cechować przede wszystkim całościowe spojrzenie na biznes i umiejętność budowania strategii. Zarysowała się również wyraźnie duża dysproporcja w ocenie poziomu wiedzy, umiejętności, doświadczenia

i postaw przez członków zarządów i rad nadzorczych. Ci pierwsi zidentyfikowali szereg obszarów, gdzie oczekiwany jest rozwój kompetencji członków rad, członkowie rad natomiast są znacznie bardziej pozytywni w ocenie obecnych kompetencji rad. Zidentyfikowane różnice mogą wskazywać duży potencjał do rozwoju i poprawy współpracy zarządów i rad nadzorczych – wśród kompetencji, które członkowie rad nadzorczych powinni szczególnie rozwijać wysuwają się wiele elementów związanych z komunikacją pomiędzy wspomnianymi organami spółek.



Metodologia badania

Kluczowym elementem badania kompetencji było zbudowanie platformy, która umożliwiała ich jasny opis i ocenę. Taką platformą jest stworzony zestaw kompetencji, który został poddany analizie. Wyłonienie i odpowiednie scharakteryzowanie go stanowiło ważny wkład w próbę opisanie kompetencji rad nadzorczych.

Zestaw kompetencji musi zarazem spełniać dwa warunki:

- być adekwatny dla roli, zadań i sposobu pracy rad nadzorczych,
- dawać przestrzeń do oceny obecnej sytuacji i jednocześnie perspektyw rozwoju tej grupy.

Dużym wyzwaniem dla naszego badania było zbudowanie zestawu – modelu kompetencji członka rady nadzorczej. Następnie w środowisku biznesowym zbadanie jego poziomu i w końcu stworzenie rekomendacji rozwojowych dla obecnych i przyszłych członków rad nadzorczych. Model kompetencji budowaliśmy i badaliśmy w 3 etapach.

Analiza badań kompetencji prowadzonych dotychczas

W tym etapie przeanalizowaliśmy badania nad kompetencjami prowadzone do tej pory. Celem było znalezienie takiej koncepcji kompetencji, która pozwoliłaby na klarowne przełożenie na cele naszego badania. Wynikiem poszukiwań było przyjęcie klasycznego rozumienia kompetencji jako potencjału istniejącego w człowieku, który pozwala odróżnić ludzi, którzy odnoszą sukcesy, od tych którzy ich nie osiągają (Boyatzis, 1982). Odnieśliśmy się też do 4-czynnikowego rozumienia kompetencji jako połączenia Wiedzy, Umiejętności, Postawy i Doświadczenia (patrz też: Spencer, 1990; Fletcher, 1991; Roberts, 1997)

Wiedza – stanowi o „zawartości” kompetencji, jest to zestaw informacji i sposobów ich przetwarzania, dzięki którym można ujawniać kompetencje

Postawa – to względnie stałe ustosunkowanie się do przedmiotu kompetencji, która tworzy się pod wpływem przekonań, emocji i wartości

Umiejętność – to zbiór praktycznych, ugruntowanych i przećwiczonych sposobów działania, dzięki którym kompetencja może przejawiać się w zachowaniu.

Doświadczenie – to czynnik, który pozwala ugruntować kompetencję w określonym biznesowym środowisku

Co składa się na Wiedzę, Umiejętności, Postawę i Doświadczenie członka RN

Kolejnym krokiem było sprecyzowanie tego co składa się na Wiedzę, Umiejętności, Postawę oraz Doświadczenie osoby, która pełni rolę członka rady nadzorczej. Wykorzystaliśmy do tego metodę ekspercką i przeprowadziliśmy indywidualne, pogłębione wywiady z przedstawicielami biznesu, a także warsztaty z członkami rad nadzorczych.

W trakcie wywiadów z właścicielami firm i członkami zarządów odwoaliśmy się do doświadczeń środowiska biznesowego i zebraliśmy informacje o ewoluującej roli członka rad nadzorczych oraz oczekiwaniach środowiska biznesowego co do tej roli.

Wynikiem pracy zespołu ekspertów zarówno ze środowiska biznesu, jak i członków rad nadzorczych jest czteroelementowy model kompetencji, który został użyty w badaniu. Wynikiem pracy zespołu ekspertów zarówno ze środowiska biznesu, jak i członków rad nadzorczych jest czteroelementowy model kompetencji, który został użyty w badaniu.

ELEMENT I – Wiedza o

1. Funkcjonowaniu RN – regulacjach prawnych i zasadach corporate governance
2. Budowaniu strategii
3. Zarządzaniu operacyjnym/Lańcuchem dostaw
4. Zarządzaniu ryzykiem
5. Nowych produktach/usługach/technologiach
6. Branży – konkurencji, konsumentach, trendach, technologiach etc.
7. Systemach motywacyjnych
8. Budowaniu zespołów
9. Finansowej i księgowej
10. Prawniczej

ELEMENT II – Doświadczenie w

1. Prowadzeniu własnego biznesu
2. Operacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem
3. Budowaniu strategii biznesowej
4. Kontroli wewnętrznej, audycie zewnętrznym
5. Branży (praca w branży lub doradztwo)
6. Wdrażaniu nowych produktów/usług/rynków
7. Przeprowadzaniu inwestycji kapitałowych (fuzje, przejęcia, ekspansja zagraniczna)
8. Tworzeniu systemów motywacyjnych i wynagrodzeń
9. Tworzeniu i zmianie kultury firmy
10. Sukcesji
11. Posiadanie sieci relacji z własnych doświadczeń zawodowych/branżowych

ELEMENT III – Umiejętności

1. Jasne formułowanie oczekiwań wobec członków zarządu
2. Wyłanianie i prezentowanie kluczowych wątków, klarowne argumentowanie
3. Przekonywanie (perswazja) np. strategicznej wizji
4. Udzielanie szczerzej informacji zwrotnej
5. Współpraca z zarządem
6. Praca w zespole
7. Znajomość języków obcych
8. Całościowe spojrzenie na biznes
9. Negocjacyjne
10. Sprawność organizacyjna – dobra organizacja pracy

ELEMENT IV – Postawa

1. Lojalność wobec spółki
2. Lojalności wobec akcjonariuszy
3. Respektowanie zasad corporate governance
4. Zaangażowanie i entuzjazm w pracy na rzecz spółki
5. Staranność i rzetelność w działaniu
6. Wspieranie realizacji strategii firmy
7. Odwaga w wyrażaniu swojego punktu widzenia /zadawaniu trudnych pytań
8. Gotowość do ciągłego rozwoju swoich kompetencji
9. Zarządzanie własnymi emocjami
10. Budowanie poparcia na poziomie RN/akcjonariatu
11. Elastyczność – umiejętność dostosowania się do sytuacji
12. Gotowość do budowanie zespołu, który pracuje ze sobą przez wiele lat
13. Wykorzystanie własnej sieci relacji dla pozyskiwania wiedzy

Oczekiwane i rzeczywiste kompetencje członków rad nadzorczych widziane z różnych perspektyw

Następnie opracowany model został użyty w badaniu po to, by wyłonić i ocenić kompetencje i ich elementy, które są krytycznie ważne dla członka rady nadzorczej. Ważne były trzy perspektywy: właścicieli, zarządów i członków rad nadzorczych.

Przed przystąpieniem do badania postawiliśmy sobie 3 pytania

- Jakie elementy kompetencji są najważniejsze dla pełnienia obecnie roli członka RN?
- Czy istnieje zgodność co do kluczowych kompetencji członka RN pomiędzy Właścicielami, zarządami i samymi członkami RN?
- Jaki jest poziom kompetencji obecnych członków RN według Właścicieli, zarządów i członków RN

Uzyskanie odpowiedzi na te pytania umożliwiło nam:

1. Podjęcie debaty na temat wyzwań jakie stoją przez RN w przyszłości w kontekście dobrego przygotowania się do pełnienia roli oraz rozwoju
2. Znalezienie punktów porozumienia i rozbieżności w postrzeganiu wiedzy, doświadczeń, umiejętności i postaw pomiędzy przedstawicielami biznesu (właścicielami i zarządami) a samymi członkami RN
3. Określeniu perspektyw rozwoju kompetencji dla obecnych i przyszłych członków RN

W badaniu wzięło udział 100 osób.

Badanie kompetencji obecnie występujących w radach nadzorczych zostało przeprowadzone przez AMROP na podstawie opublikowanych przez spółki WIG 20, 40 i 80 na dzień 31.01.2016 biografii członków ich rad nadzorczych.

W niniejszym raporcie zaprezentowane zostały również wyniki wywiadów i badania ankietowego wśród Właścicieli, Członków Rad Nadzorczych i Członków Zarządów polskich spółek giełdowych przeprowadzonych w okresie listopad 2015 – luty 2016.

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone przez PwC w okresie wrzesień – listopad 2015 i objęło wszystkie spółki notowane na głównym parkiecie GPW. Badanie ilościowe miało charakter desk search. Objęło analizę informacji pochodzących z raportów bieżących i okresowych publikowanych przez te spółki.

Kontakt



Krzysztof Szuldrzyński

Partner Zarządzający Działem Audytu
i usług doradczych PwC
krzysztof.szuldrzynski@pl.pwc.com



dr Mirosław Kachniewski

Prezes Zarządu
Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych
mkachniewski@seg.org.pl



Piotr Rówiński

Dyrektor PwC
piotr.rowinski@pl.pwc.com



Agnieszka Gontarek

Dyrektor w Dziale Rynku Kasowego
Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie
agnieszka.gontarek@gpw.pl



Anna Sieńko

Partner PwC,
Lider Digital & Technology
w Europie Środkowo-Wschodniej
anna.sienko@pl.pwc.com



Tomasz Magda

Prezes Amrop
magda@amrop.pl



Mirosław Szmigielski

Dyrektor PwC,
Grupa Ryzyka i Jakości
miroslaw.szmigielski@pl.pwc.com



Agnieszka Jankovic-Żelazna

Menedżer
Zespół Marketingu i Komunikacji
– Forum Rad Nadzorczych
agnieszka.jankovic-zelazna@pl.pwc.com

