

Wynagrodzenia zarządów i rad nadzorczych największych spółek giełdowych w 2015 roku

Jak zmieniają się wynagrodzenia członków zarządów i rad nadzorczych?



Wynagrodzenia członków zarządów rosną, rad nadzorczych spadają

Pojawiają się dodatkowe wynagrodzenia za pracę w komitetach rad nadzorczych

Rekordowy wzrost udziału premii i prowizji w pakietach wynagrodzeń zarządów

Liderem pod względem wysokości średniego wynagrodzenia członków zarządów i rad nadzorczych była w 2015 roku branża bankowa

Wstęp	1.
O badaniu	2.
1. Wynagrodzenia zarządów największych spółek giełdowych w roku 2015	3.
Średnio ciekawe czasy. Na szczęście!	4.
Struktura pakietu wynagrodzenia osób zarządzających	5.
Poziom wynagrodzeń zarządów	9.
TOP 10	27.
5 najnowszych trendów w wynagradzaniu członków zarządu i rad nadzorczych	31.
2. Wynagrodzenia rad nadzorczych największych spółek giełdowych w roku 2015	34.
Kręcimy się w błędnym kole	35.
Struktura pakietu wynagrodzenia osób zasiadających w radach nadzorczych	36.
Wynagrodzenia członków rady nadzorczej	38.
Poziom wynagrodzeń osób nadzorujących spółki w Polsce	40.
TOP 10	52.
Podsumowanie	54.
3. Załącznik	55.

Wstęp

PwC od siedmiu lat analizuje wynagrodzenia członków zarządów i rad nadzorczych największych spółek giełdowych w Polsce.

Szanowni Państwo,

Już drugi rok z rzędu prezentujemy te analizy łącznie, przedstawiamy wnioski, uwzględniając nie tylko poziom wynagrodzeń poszczególnych grup, ale też strukturę uposażenia, jego podział w zależności od branży i wielkości, jak również dywersyfikacji, w tym między innymi udziału kobiet i obcokrajowców w zarządach i radach. Odpowiadamy też na pytania o inne czynniki, które wpływają na poziom płac zarządzających spółkami giełdowymi, opisujemy zmiany, które w tym obszarze zachodzą i porównujemy je do trendów obserwowanych w innych europejskich krajach.

Istotną kwestią, którą obserwujemy od początku przygotowywania naszych raportów, jest znacząca rozbieżność pomiędzy wynagrodzeniami członków zarządów i członków rad nadzorczych. W porównaniu z poprzednim rokiem różnica ta się zwiększyła i obecnie prezes zarządu może liczyć średnio na 9-krotność uposażenia przewodniczącego rady.

Przy odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje, warto wspomnieć o rosnących wymaganiach regulacyjnych oraz oczekiwaniach wobec członków rad nadzorczych. Z raportu PwC „Rady Nadzorcze 2016. Trendy i kierunki zmian” wynika, że obecnie rada powinna pełnić nie tylko rolę nadzorczą, ale również doradczą. Przebadani przez nas członkowie zarządów uważają, że rady nadzorcze powinny wspomagać ich w zarządzaniu ryzykiem i włączyć się aktywnie w nadzór nad budowaniem i realizacją strategii firmy.

Tymczasem, jak wynika z tegorocznego raportu, wynagrodzenie rad w 2015 roku zmniejszyło się o 6% w porównaniu z rokiem 2014. Jednocześnie uposażenie zarządów wzrosło w tym samym okresie średnio o 10%. Jeśli taka tendencja się utrzyma, z pewnością nie będzie sprzyjało to profesjonalizacji i poprawie jakości nadzoru w spółkach.

Od lat niewiele zmienia się także liczba kobiet zasiadających w zarządach i radach nadzorczych. W 2015 roku panie stanowiły zaledwie 11% wszystkich członków zarządów w badanych przez PwC spółkach. Niestety, zwiększa się także różnica w wynagradzaniu kobiet i mężczyzn – w 2015 r. mężczyźni zasiadający w zarządach zarabiali aż o ok. 59% więcej niż kobiety (dwa lata temu różnica ta wynosiła 47%). Tak jak w przypadku rozbieżności pomiędzy zarządami i radami, także tu warto zadać sobie pytanie o powody tak dużych dysproporcji.

Mam nadzieję, że lektura tego raportu stanie się dla Państwa cennym materiałem do pogłębionej analizy na temat zarządzających polskimi spółkami giełdowymi, dając zarówno wiele gotowych odpowiedzi, ale też stawiając nurtujące wszystkich uczestników rynku kapitałowego pytania.

Życzę miłej lektury.



Jacek Socha

V-ce Prezes PwC w Polsce
Forum Rad Nadzorczych

O badaniu

Raport stanowi podsumowanie badania przeprowadzonego przez PwC w zakresie wynagrodzeń zarządów oraz rad nadzorczych największych spółek giełdowych w 2015 roku.

Główne wnioski dotyczą trendów w wynagrodzeniach osób zarządzających i nadzorujących, a także zmian w strukturze pakietu wynagrodzeń oraz w poziomach wynagrodzeń, jakie zaszły między 2014 a 2015 rokiem.

Badaniem objęto spółki z trzech indeksów giełdowych: WIG20, mWIG40 oraz sWIG80 według składu tych indeksów na 31 grudnia 2015 roku¹. Źródłem danych dotyczących wynagrodzeń były sprawozdania finansowe oraz sprawozdania zarządów z działalności spółek za lata poddane badaniu. Wyniki analizy danych zostały skomentowane przez ekspertów PwC oraz przedstawicieli biznesu.

W zależności od jakości ujawnianych danych, poszczególne analizy przedstawione w raporcie obejmowały całą badaną próbę albo jej wycinek. Szczegółowe informacje na temat zastosowanego podejścia zostały zamieszczone w końcowej sekcji „Metodyka badania”.

Raport składa się z dwóch zasadniczych części:

CZĘŚĆ I: Wynagrodzenia zarządów największych spółek giełdowych w 2015 roku zawierająca m.in.:

- opis struktury pakietu płacowego najwyższej kadry kierowniczej oraz komentarz dotyczący długoterminowych programów motywacyjnych;
- analizę poziomów wynagrodzenia zarządów w zależności od różnych czynników m.in. stanowiska, wielkości spółki, typu akcjonariusza dominującego, branży, demografii itp.
- ranking spółek najlepiej opłacających prezesów zarządów oraz ranking spółek najlepiej opłacających pozostałych członków zarządów.

CZĘŚĆ II: Wynagrodzenia rad nadzorczych największych spółek giełdowych w 2015 roku zawierająca:

- komentarz dotyczący systemu nagradzania członków rad nadzorczych w Polsce;
- analizę poziomów wynagrodzenia rad nadzorczych w zależności od różnych czynników m.in. stanowiska, wielkości spółki, typu akcjonariusza dominującego, branży, demografii itp.
- ranking spółek, które wydają najwięcej na rady nadzorcze oraz ranking spółek, w których przeciętne wynagrodzenie członka rady nadzorczej jest najwyższe.

¹ Efektywnie badaniem objęto 133 spółki dla części dot. wynagrodzeń zarządów (ze względu na brak danych, z próby wyłączono 7 spółek) oraz 130 spółek dla części dot. wynagrodzeń rad nadzorczych (ze względu na brak danych, z próby wyłączono 10 spółek).

1.

*Wynagrodzenia
zarządów największych
spółek giełdowych
w 2015 roku*

Średnio ciekawe czasy. Na szczęście!

Porównanie najważniejszych parametrów, korelacji czy wartości na przestrzeni ostatnich kilku lat pokazuje, że polski rynek wynagrodzeń najwyższej kadry zarządzającej spółek giełdowych jest dosyć stabilny i przewidywalny.

W 2015 roku krótkookresowe wynagrodzenie członków zarządów wzrosło średnio o 10%. Jest to wyraźnie większy wzrost niż w roku 2014, lecz stanowi powrót do trendów z lat wcześniejszych. Analogicznie – struktura wynagrodzeń, choć zmieniła się w stosunku do tej z 2014, to de facto stanowi ona powrót do trendów obserwowanych w latach 2011-2013 (w szczególności premie i nagrody przekroczyły próg 1/3 wartości całkowitego wynagrodzenia krótkoterminowego).

Ze zjawisk negatywnych – nadal mamy do czynienia z relatywnie małym poziomem ujawnień w zakresie wynagrodzeń najwyższej kadry menedżerskiej (dla przykładu, jedynie 43 spółki – na 120 badanych – wskazały w sprawozdaniach wartość wynagrodzeń członków zarządu w podziale na poszczególne składniki pakietu). Nadal także mamy do czynienia z umiarkowaną popularnością długoterminowych programów motywacyjnych. W 2015 r. ledwie 32% z badanych spółek (35% w 2014 r.) miało wdrożone tego typu programy. Oba zjawiska (niska transparentność i mały udział długoterminowych programów) są bardzo niekorzystne z punktu widzenia inwestorów, którzy mają prawo oczekiwać pełnej jawności w nagradzaniu osób zarządzających spółkami, jak i w powiązaniu wynagrodzeń tych osób z długoterminowym horyzontem firmy (do czego nawołują zresztą, obowiązujące od 1 stycznia 2016 r., „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”).

Wśród spółek z indeksu WIG20 już drugi rok z rzędu obserwujemy sytuację, w której członkowie zarządów spółek państwowych otrzymali średnie wynagrodzenie porównywalne (a czasem wręcz przekraczające) z tym co osoby zarządzające firmami bez udziału SP. Trudno przewidzieć na ile wejście w życie Ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami zmieni rzeczywistość praktykę wynagradzania w tym zakresie wśród notowanych spółek. Historia i doświadczenie z różnych rynków (w tym także przeszłe polskie doświadczenia) wskazują, że większość prób odgórniego ograniczania poziomu wynagrodzeń najwyższej kadry menedżerskiej okazuje się niezbyt skuteczna (zwłaszcza, że sama Ustawa przewiduje wyjątki – o ile zostaną odpowiednio uzasadnione i opublikowane). Jednakże należy mieć nadzieję, że Ustawa zwiększy choć transparentność wdrażanych systemów premiowania oraz dalej spopularyzuje długoterminowe programy motywacyjne.

Jest takie chińskie przysłowie, a w zasadzie przekleństwo (gdy źle komuś życzymy): „Obyś żył w ciekawych czasach”. W tym kontekście – członkowie zarządów i rady nadzorcze (jako odpowiedzialne za kształtowanie polityki wynagrodzeń zarządów) żyją raczej w średnio ciekawych czasach. Na szczęście! Po pierwsze – taka przewidywalność w zakresie wynagrodzeń top managementu jest dowodem dojrzałości rynku kapitałowego (nawet jeżeli w pewnych obszarach nadal odstawiamy od realiów tzw. Europy Zachodniej). Po drugie – sytuacja gospodarcza i tak dostarcza wielu innych wyzwań zarządom spółek i lepiej – aby w obszarze motywowania zarządów – nie prowadzić zbyt wielu eksperymentów.



Robert Kujoth

Lider Zespołu HR Consulting w PwC

Struktura pakietu wynagrodzenia osób zarządzających

Struktura pakietu wynagrodzeń zarządów w 2015 roku utrzymała podobny kształt w porównaniu z latami poprzednimi.

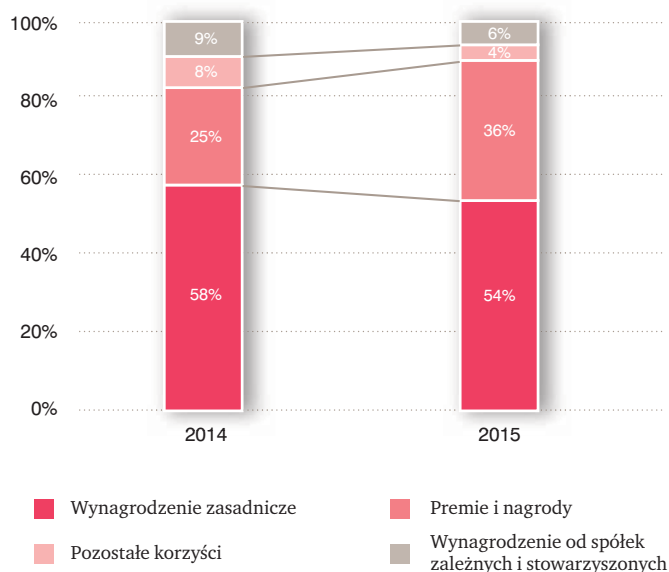
Elementy pakietu wynagrodzenia²

Struktura pakietu wynagrodzeń zarządów w 2015 roku utrzymała podobny kształt w porównaniu z latami poprzednimi. Co prawda zmienił się procentowy udział poszczególnych elementów pakietu płacowego, jednak obserwacja z 2015 roku, chociaż nieco odmienna od tej z roku 2014, jest spójna z wynikami sprzed dwóch, trzech, a nawet czterech edycji badania.

Najważniejsza zmiana dotyczyła w 2015 roku udziału płacy zmiennej w łącznym wynagrodzeniu zarządów. Premie i prowizje stanowiły w 2015 roku ok. 36 % pakietu, co oznacza wzrost aż o 11 punktów procentowych w stosunku do roku 2014. Jest to jednak wynik porównywalny do lat 2011-2013, kiedy udział tego komponentu również przekraczał 30% całościowego wynagrodzenia. Niemniej, jest to najwyższy poziom, jaki zaobserwowaliśmy we wszystkich dotychczasowych edycjach badania. Nie jest jednakże wiadomym, czy ten wzrost to wynik zmiany samej struktury wynagrodzenia, czy efekt wyższych wskaźników realizacji celów na poziomie zarządów. Choć wzrost przeciętnego zysku netto wśród badanych spółek o ok. 24% w 2015 roku wskazuje na to drugie.

W następstwie powyższej zmiany, w 2015 roku spadł udział pozostałych trzech elementów pakietu płacowego zarządów. I tak, płaca zasadnicza stanowiła w 2015 roku 54% łącznego wynagrodzenia (spadek o 4 punkty procentowe), zaś świadczenia dodatkowe i wynagrodzenie od spółek zależnych i stowarzyszonych odpowiednio 4% (spadek o 4 punkty procentowe) i 6% (spadek o 3 punkty procentowe).

Wykres 1. Zmiany w strukturze pakietu wynagrodzeń krótkookresowych osób zarządzających w latach 2014 i 2015.



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015

² Na podstawie danych dla 43 spółek, które w sprawozdaniach wskazały wartość wynagrodzeń członków zarządu w podziale na poszczególne składniki pakietu.

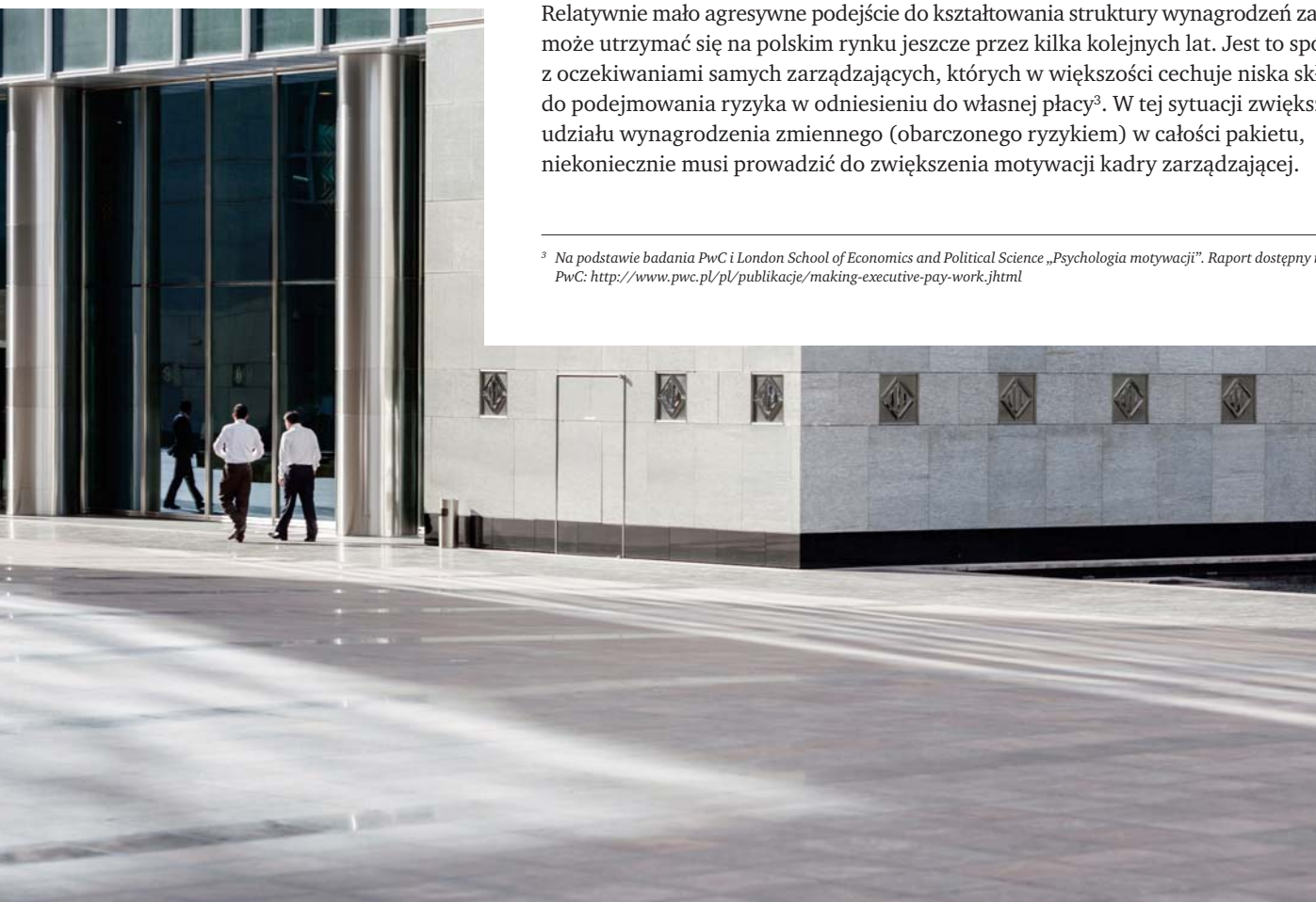
Najwyższy udział płacy zmiennej w łącznym wynagrodzeniu osób zarządzających zaobserwowaliśmy w 2015 roku w indeksie sWIG 80, gdzie wyniósł on średnio ok. 41%. Indeks WIG 20 uplasował się na drugim miejscu z wynikiem identycznym jak poziom ogólnorynkowy tj. ok. 36%, zaś średni indeks giełdowy mWIG 40 charakteryzował się w 2015 roku najniższym udziałem premii i nagród na poziomie ok. 32%.

Należy zaznaczyć, że powyższa analiza opiera się na danych dla 43 spółek, które w sprawozdaniach wykazały wartość wynagrodzeń członków zarządu w podziale na poszczególne składniki pakietu. W odniesieniu do przeważającej większości spółek (70% spółek poddanych analizie) sprawozdanie finansowe lub raport zarządu z działalności spółki nie zawierają informacji o podziale wartości wynagrodzenia pomiędzy jego składniki (choćby w podstawnym wymiarze – część stała i część zmienna), a tym bardziej informacji na temat polityki wynagrodzeń czy parametrów, od których zależy wypłata wynagrodzenia zmiennego.

Pomimo widocznego na wykresie wzrostu udziału premii i nagród w łącznym wynagrodzeniu zarządów w Polsce, poziom ten w dalszym ciągu odbiega od praktyk stosowanych na Zachodzie. Spółki z Europy Zachodniej przyjmują znacznie bardziej agresywne podejście do wynagradzania najwyższej kadry kierowniczej niż firmy z Europy Środkowo-Wschodniej. Przykładowo, w Niemczech udział płacy zasadniczej w pakiecie płacowym zarządów wynosi ok. 26% dla największego indeksu DAX oraz ok. 32% dla indeksu MDAX. Udział płacy zmiennej kształtuje się tam zaś na poziomie ok. 59% i 56% odpowiednio dla indeksu DAX oraz MDAX. Z kolei w Wielkiej Brytanii, płaca zasadnicza stanowi zaledwie ok. 17% łącznego wynagrodzenia zarządu, podczas gdy elementy zmienne osiągnęły średnio poziom 83%. Należy jednak podkreślić, że zasadniczo struktura pakietu wynagrodzeń zarządów w spółkach z Niemiec czy Wielkiej Brytanii różni się od tej obserwowanej w Polsce i w części zmiennej uwzględnia wynagrodzenie wypłacone w ramach długoterminowych programów motywacyjnych, które są tam standardowym elementem całościowego pakietu. Ze względu na niski poziom ujawniania tego rodzaju informacji w Polsce oraz nadal relatywnie niewielką popularność długoterminowych programów motywacyjnych, tego typu dane nie zostały włączone do analizy.

Relatywnie mało agresywne podejście do kształtowania struktury wynagrodzeń zarządów może utrzymać się na polskim rynku jeszcze przez kilka kolejnych lat. Jest to spójne z oczekiwaniami samych zarządzających, których w większości cechuje niska skłonność do podejmowania ryzyka w odniesieniu do własnej płacy³. W tej sytuacji zwiększenie udziału wynagrodzenia zmiennego (obciążonego ryzykiem) w całości pakietu, niekoniecznie musi prowadzić do zwiększenia motywacji kadry zarządzającej.

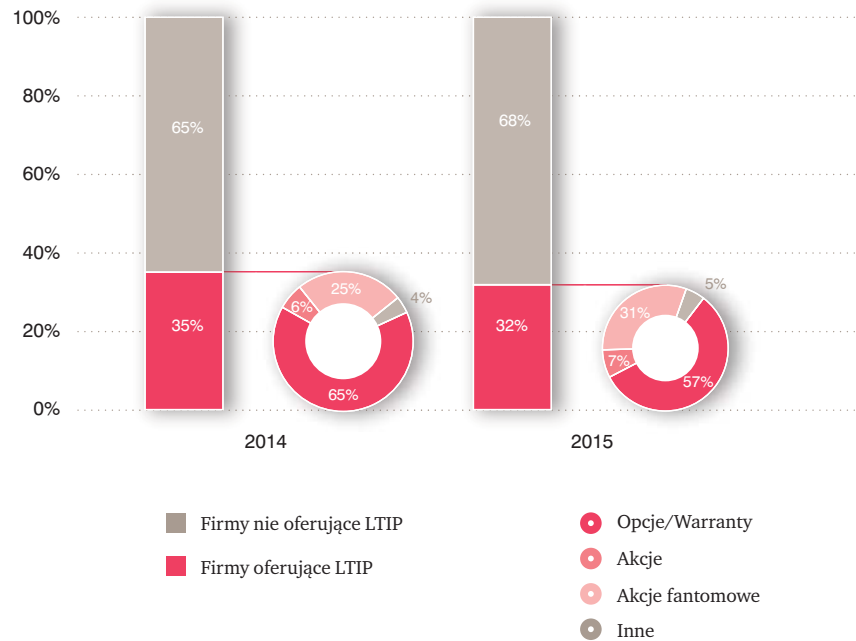
³ Na podstawie badania PwC i London School of Economics and Political Science „Psychologia motywacji”. Raport dostępny na stronie PwC: <http://www.pwc.pl/pl/publikacje/making-executive-pay-work.jhtml>



Długookresowe programy motywacyjne

Tegoroczna edycja badania potwierdziła wciąż niską popularność długookresowych planów motywacyjnych (ang. *Long Term Incentive Plans, LTIP*) dla osób zarządzających w Polsce. W 2015 roku zaledwie 32% największych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oferowało tego typu motywatory swoim zarządom.

Wykres 2. Udział firm oferujących długoterminowe programy motywacyjne w latach 2014 i 2015 oraz popularność stosowanych instrumentów



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.

Wprowadzone pod koniec 2011 roku wymogi regulacyjne⁴, nakładające na niektóre instytucje sektora finansowego obowiązek wypłaty części wynagrodzenia zmiennego w formie instrumentu finansowego oraz rozłożenia tej wypłaty w czasie, nie spowodowały dotychczas istotnego zwiększenia popularności długoterminowych programów motywacyjnych. Wynika to przede wszystkim z faktu, że banki notowane w trzech analizowanych indeksach giełdowych, będące m.in. podmiotem tej regulacji, już wcześniej stosowały inne narzędzia motywacji długookresowej. Wspomniana regulacja przyczyniła się więc do zmiany mechanizmów przyznawania i wypłaty wynagrodzeń długoterminowych (tak aby były one zgodne z nowymi wymogami), a nie do zwiększenia udziału firm stosujących LTIP.

Mała popularność długoterminowych systemów motywacyjnych może budzić zaniepokojenie akcjonariuszy. Na rynkach rozwiniętych np. w Niemczech czy w Wielkiej Brytanii tego typu mechanizmy stosowane są praktycznie przez wszystkie spółki publiczne. Z drugiej strony, porównując do krajów z Europy Środkowo-Wschodniej programy typu LTIP są w Polsce stosunkowo często stosowane. Przykładowo w Czechach, Rosji, Rumunii czy na Węgrzech odsetek firm oferujących kadrcie zarządzającej długoterminowe programy motywacyjne od lat przekracza 30%.

⁴ W roku 2011 wydane zostały: Uchwała Komisji Nadzoru Finansowego, obejmująca banki oraz Rozporządzenie Ministra Finansów, mające zastosowanie do Domów Maklerskich.



Ciekawą będzie obserwacja, czy i o ile wzrośnie udział firm oferujących długoterminowe programy motywacyjne w 2016 roku, gdyż od stycznia 2016 roku obowiązują „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”, które wyraźnie zalecają powiązanie części wynagrodzenia członków zarządu spółki z długoterminową sytuacją finansową firmy oraz długoterminowym wzrostem wartości dla akcjonariuszy.

Należy jednak zauważyć, że programy o długim horyzoncie wypłaty mają pewne ograniczenia. Przykładowo, z badania PwC nad psychologicznymi aspektami motywacji wynika, że osoby zarządzające postrzegają wartość płatności odroczonych w czasie znacznie poniżej ich wartości ekonomicznej czy księgowej i w związku z tym cenią udział w tego typu programach bardziej jako oznakę prestiżu niż jako motywator finansowy. Niemniej jednak rezygnacja z takich systemów nie jest korzystna dla akcjonariuszy. Tym bardziej, że dobrze skonstruowany plan długoterminowy ogranicza ryzyka dla spółki, które rodzi motywacja krótkookresowa – np. ryzyko skoncentrowania się na bieżącym roku kosztem stabilnego rozwoju w długim okresie.

Pod względem wyboru formy długoterminowych programów motywacyjnych polskie spółki nadal zdecydowanie odbiegają od rynków zachodnich, gdzie najczęściej stosowane są akcje za wyniki. Tymczasem najbardziej popularną formą wypłaty w długoterminowych programach motywacyjnych wśród spółek z analizowanych indeksów giełdowych wciąż pozostają opcje menedżerskie (najczęściej na akcje nowej emisji), które stanowią ok. 57% tego typu zachęt. Coraz więcej firm decyduje się również na akcje fantomowe – popularność tego instrumentu wzrosła o 6 punktów procentowych w stosunku do roku poprzedniego. Akcje za wyniki były natomiast stosowane w 2015 roku jedynie przez 3 z badanych spółek⁵.

Na przestrzeni kilku ostatnich lat ugruntowała się także grupa najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych, od realizacji których uzależniony jest poziom wypłaty nagrody. Najczęściej stosowanymi miernikami długoterminowymi były w 2015 roku zysk netto oraz EBITDA. Praktyki z polskiego rynku w tym zakresie również odbiegają od standardów zachodnich, gdzie najbardziej popularne są kryteria powiązane z wartością akcji spółki tj. TSR (ang. *Total Shareholder Return*) oraz EPS (ang. *Earnings per Share*).

⁵ Dotyczy 42 spółek, które ujawniły informacje dotyczące stosowanych długoterminowych programów motywacyjnych.

Poziom wynagrodzeń zarządów

W 2015 roku łączne wynagrodzenia krótko-okresowe członków zarządów w badanych firmach wzrosły aż o ok. 10%, co stanowi powrót do trendów obserwowanych przed 2013 rokiem.

Zmiany średniego poziomu wynagrodzeń

Prezesi zarządów analizowanych spółek giełdowych otrzymali w 2015 roku średnio 1,66 mln złotych, a więc o 11% więcej w stosunku do roku 2014. Poziom wynagrodzeń krótkoterminowych pozostałych członków zarządów również znacząco wzrósł i wyniósł 1,18 mln złotych – o 9% więcej niż rok wcześniej.

Dynamika zmian wynagrodzeń, niemal identyczna dla prezesów i pozostałych członków zarządów powoduje, że różnica poziomów płacowych na tych stanowiskach kolejny rok utrzymuje się na poziomie ok. 40%. Największe zróżnicowanie pod tym względem zaobserwowaliśmy w mWIG 40, gdzie prezesi zarobili średnio aż o 80% więcej niż pozostali członkowie zarządu. W przypadku WIG 20 i sWIG 80 proporcja ta wyniosła odpowiednio ok. 65% i ok. 30%.

Tabela 1. Porównanie zmian średniego wynagrodzenia osób zarządzających w latach 2014 i 2015 według stanowiska

Stanowisko	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających (zł)		
	2014 (zł)	2015 (zł)	Zmiana 2015 w stosunku do 2014
Prezes zarządu	1 490 000	1 660 000	+11%
Członek zarządu	1 080 000	1 180 000	+9%
Ogółem	1 180 000	1 300 000	+10%

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.

Jednocześnie koszty wynagrodzeń wszystkich pracowników w analizowanych spółkach wzrosły o ok. 3,6%, a rynkowe wskaźniki wynagrodzeń o ok. 3,5%-4,9% (w stosunku do 3,6%-3,7% w roku 2014). Należy jednak pamiętać, że wynagrodzenia najwyższej kadry kierowniczej rosną (czasem bardzo dynamicznie) wraz ze wzrostem wyników zarządzanych spółek. W 2015 roku zaobserwowaliśmy wzrost przeciętnego zysku netto wśród badanych firm aż o ok. 24%, co niewątpliwie miało wpływ na zmianę średniego poziomu wynagrodzeń osób zarządzających. Wynagrodzenia pozostałych pracowników rosną natomiast znacznie wolniej, jednak sukcesywnie, co potwierdzają wyniki prezentowane przez nas w poprzednich edycjach badania.

Poniższe dane zmuszają niewątpliwie do refleksji. Czy długoterminowo jest to właściwy trend, że wynagrodzenia zarządów mają prawie trzykrotnie wyższą dynamikę niż odpowiednie fundusze płac pracowników.

Tabela 2. Porównanie zmian wartości wskaźników wynagrodzeń

Wskaźnik	Zmiana wartości w stosunku do roku 2014
Koszty wynagrodzeń analizowanych spółek	+3,6%
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw	+3,5%
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej	+4,9%

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015 oraz Komunikatów i obwieszczeń Prezesa GUS w 2014 i 2015 roku.

Korelacja poziomu wynagrodzeń z wielkością zarządzanej spółki

Tegoroczna edycja badania kolejny raz potwierdza silną zależność pomiędzy poziomem wynagrodzeń osób zarządzających a wielkością zarządzanej przez nie spółki.

Główną determinantą wynagrodzenia zarządów jest wielkość organizacji. Najlepiej zależność tę oddaje kapitalizacja rynkowa, a w dalszej kolejności aktywa i przychody spółki. Na wartość wynagrodzenia wpływa także przynależność branżowa (szczegółowe informacje przedstawiono w sekcji „Wartość wynagrodzeń zarządów w poszczególnych branżach”).

Tabela 3. Przeciętne wynagrodzenia osób zarządzających w 2015 roku w zależności od kapitalizacji rynkowej, wartości aktywów i przychodów zarządzanej spółki

Kapitalizacja rynkowa (mld zł)	Przeciętne roczne wynagrodzenie krótkoterminowe osób zarządzających (zł)	Aktywa (mld zł)	Przeciętne roczne wynagrodzenie krótkoterminowe osób zarządzających (zł)	Przychody (mld zł)	Przeciętne roczne wynagrodzenie krótkoterminowe osób zarządzających (zł)
Do 0,1	490 000	Do 0,1	660 000	Do 0,1	620 000
Od 0,1 do 0,5	790 000	Od 0,1 do 0,5	790 000	Od 0,1 do 0,5	880 000
Od 0,5 do 1,0	870 000	Od 0,5 do 1,0	1 000 000	Od 0,5 do 1,0	960 000
Od 1,0 do 2,5	1 240 000	Od 1,0 do 2,5	1 030 000	Od 1,0 do 2,5	1 310 000
Od 2,5 do 5,0	1 710 000	Od 2,5 do 5,0	1 260 000	Od 2,5 do 5,0	1 480 000
Powyżej 5,0	1 860 000	Powyżej 5,0	1 750 000	Powyżej 5,0	1 470 000

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych, sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.

Spółki stosunkowo małe płacą swoim zarządom znacznie mniej niż te o najwyższej kapitalizacji rynkowej, aktywach czy przychodach. Warto jednak zauważyć, że zależność ta nie jest liniowa i wraz ze wzrostem wielkości organizacji wynagrodzenia kadry zarządzającej rosną coraz wolniej.

Największą rozpiętość w poziomach płac zaobserwowaliśmy w przypadku przedziałów średniorocznej kapitalizacji. Firma charakteryzująca się najwyższą wartością rynkową zapłaciła w 2015 roku członkom zarządu średnio ok. 3,2 mln złotych, podczas gdy spółka o najniższej wartości rynkowej wypłaciła już tylko ok. 380 tys. złotych. Różnica w poziomie kapitalizacji pomiędzy tymi dwoma przedsiębiorstwami wyniosła 600-krotność, a w poziomie wynagrodzenia 9-krotność (krotność najniższej kapitalizacji, wynagrodzenia).

Całkowite wynagrodzenie krótkoterminowe uzależnione jest także od poziomu wypłaconej premii. Ta zaś zależy od stopnia agresywności systemu motywacyjnego (im bardziej agresywny system, tym większa potencjalna wartość premii) i wyników faktycznie osiągniętych przez spółkę. Nie dziwi zatem fakt, że największy wzrost wynagrodzenia krótkoterminowego osób zarządzających zaobserwowaliśmy w 2015 roku w spółkach, które jednocześnie odnotowały największy wzrost zysku netto.

Tabela 4. Zmiana wyników spółek (liczona na podstawie zysku netto) a zmiana poziomu wynagrodzenia między rokiem 2014 a 2015

Zmiana zysku netto pomiędzy rokiem 2014 a 2015	Przeciętna zmiana wartości wynagrodzenia (%)
Spadek zysku netto	+26%
Wzrost zysku netto do 50%	+40%
Wzrost zysku netto powyżej 50%	+84%

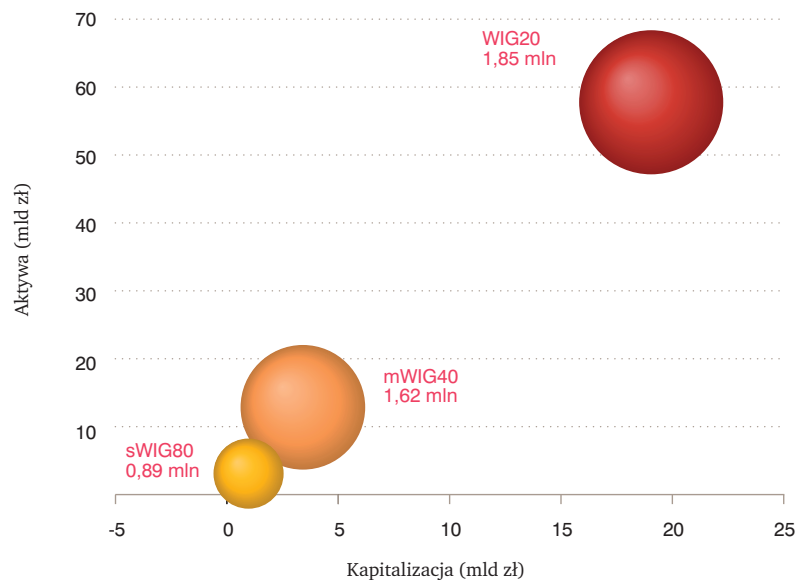
Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych, sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.



Wartość wynagrodzeń zarządów w poszczególnych indeksach GPW

Obrazem wielkości spółki na GPW jest jej przypisanie do jednego z indeksów giełdowych (co jest pochodną kapitalizacji rynkowej). Analiza wartości wynagrodzenia członków zarządów w zależności od przynależności firm, którymi zarządzają, do WIG20, mWIG40 lub sWIG80 potwierdza zależność poziomu wynagrodzenia od wielkości spółki.

Wykres 3. Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających w 2015 roku a kapitalizacja i wartość aktywów według wybranych indeksów GPW



Wielkość kuli obrazuje wartość przeciętnego rocznego wynagrodzenia krótkoterminowego osób zarządzających w 2015 roku.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015, Ceduły Giełdy Papierów Wartościowych za okres od 02.01.2015 do 30.12.2015.

W 2015 roku spółki z WIG20, znacznie przewyższające firmy z pozostałych dwóch analizowanych indeksów zarówno pod względem kapitalizacji rynkowej, jak i wartości aktywów, wypłaciły członkom zarządów średnio po ok. 1,85 mln zł rocznie, czyli ok. 10% więcej niż spółki z indeksu mWIG40 (tu przeciętne roczne wynagrodzenie krótkoterminowe dla członków zarządów w 2015 roku wyniosło ok. 1,62 mln zł) i ponad dwa razy więcej niż analizowane spółki z sWIG80 (gdzie przeciętne roczne wynagrodzenie wyniosło w 2015 roku ok. 0,89 mln zł).

Proporcje poziomów wynagrodzeń osób zarządzających w poszczególnych indeksach giełdowych utrzymują się na podobnym poziomie. Pomimo wolnego zmniejszania się tych różnic, stosunek wynagrodzenia w indeksie WIG 20 do indeksu mWIG40 nie spał jak do tej pory poniżej 1:1, a w przypadku indeksu sWIG 80 – poniżej 2:1.

Tabela 5. Porównanie przeciętnej wartości kapitalizacji rynkowej, aktywów i wynagrodzeń krótkoterminowych w indeksach mWIG40 oraz sWIG80 w stosunku do wartości dla indeksu WIG20 w 2015 roku (krotność)

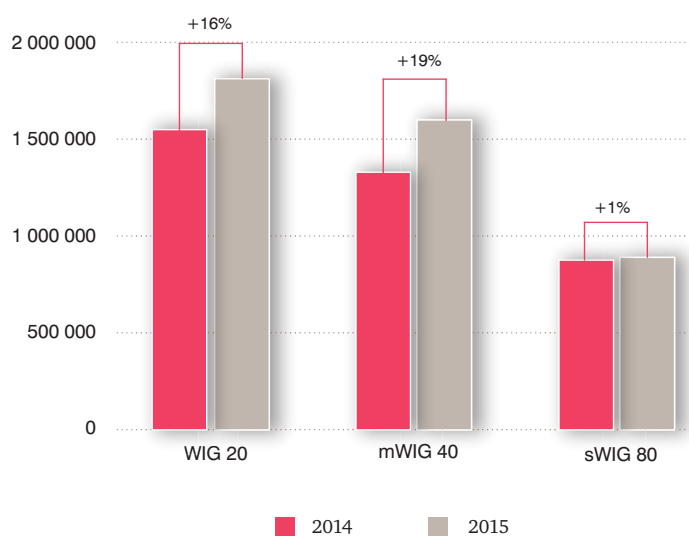
Porównywane indeksy giełdowe	Kapitalizacja rynkowa	Aktywa	Wynagrodzenia
WIG20 w stosunku do mWIG40	6,2	5,1	1,1
WIG20 w stosunku do sWIG80	28,8	26,8	2,1

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015, Ceduły Giełdy Papierów Wartościowych za okres od 02.01.2015 do 30.12.2015.



Największą zmianę średniego wynagrodzenia osób zarządzających zaobserwowaliśmy w indeksie mWIG 40, gdzie w 2015 roku wyniosło ono ok. 1,62 mln zł i stanowiło 19% wzrost w porównaniu do roku poprzedniego. Na drugim miejscu uplasował się WIG 20 z wzrostem o ok. 16% i średnim wynagrodzeniem na poziomie 1,85 mln zł w 2015 roku. W przypadku sWIG 80 różnica jest stosunkowo nieznaczna – osoby zarządzające spółkami z tego indeksu otrzymały w 2015 roku średnio ok. 0,89 mln zł, a więc zaledwie o ok. 1% więcej niż w roku 2014.

Wykres 4. Zmiana przeciętnego wynagrodzenia osób zarządzających w latach 2014 i 2015 według indeksów GPW



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.

Poziom wynagrodzeń osób zarządzających w zależności od typu akcjonariatu spółki

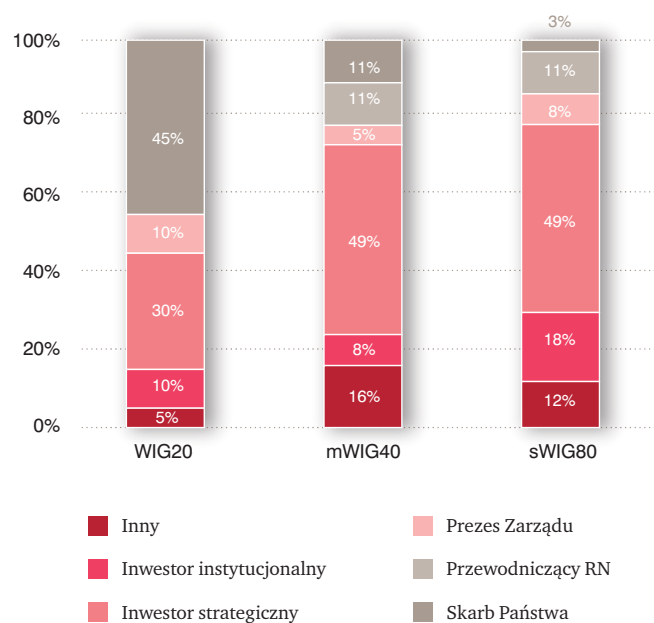
Poziom wynagrodzenia osób zarządzających jest dodatkowo powiązany z typem własności spółek. O ile na zachodnich giełdach papierów wartościowych przeważa akcjonariat rozproszony, w polskich firmach publicznych najczęściej obserwujemy jednego dominującego akcjonariusza, który ma największy wpływ na kształtowanie systemu wynagradzania zarządu. Podczas gdy w indeksie WIG20 przeważają przedsiębiorstwa z istotnym udziałem Skarbu Państwa (ok. 45% wszystkich spółek), w kolejnych dwóch indeksach akcjonariuszami dominującymi są zazwyczaj inwestorzy strategiczni* (49% wszystkich spółek zarówno w mWIG40 jak i w sWIG80).

W 2015 roku najwięcej zarobili prezesi zarządów, którzy jednocześnie byli w posiadaniu dominującego pakietu akcji zarządzanej spółki – ich wynagrodzenie wyniosło ok. 2,43 mln zł.

W 2015 roku najwięcej zarobili prezesi zarządów, którzy jednocześnie byli w posiadaniu dominującego pakietu akcji zarządzanej spółki – ich wynagrodzenie wyniosło ok. 2,43 mln zł. Na drugim miejscu znaleźli się prezesi spółek, których głównym właścicielem był inwestor strategiczny z wynagrodzeniem na poziomie 1,88 mln zł. Przedsiębiorstwa państwowe wypłaciły swoim prezesom średnio ok. 1,68 mln zł, a spółki, których akcjonariuszem dominującym był przewodniczący rady nadzorczej – 1,32 mln zł. Średnio najmniej otrzymali zaś prezesi firm, gdzie inwestor instytucjonalny był właścicielem dominującej liczby akcji – ok. 1,18 mln zł. Odmienne sytuacja wyglądała w przypadku pozostałych członków zarządu, gdzie na najwyższe wynagrodzenie, bo aż ok 1,61 mln zł, mogły liczyć osoby zarządzające przedsiębiorstwami z istotnym udziałem Skarbu Państwa. To pokazuje małe zróżnicowanie w poziomach wynagrodzeń prezesów i innych członków zarządu w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Na drugim miejscu, z wynagrodzeniem na poziomie ok. 1,25 mln zł, znalazły się firmy, których akcjonariuszem dominującym był inwestor strategiczny. Spółki, gdzie dominujący pakiet akcji był w posiadaniu prezesów zarządów wypłaciły członkom zarządu średnio ok. 1,09 mln zł. To z kolei świadczy o największym zróżnicowaniu w poziomie wynagrodzeń pomiędzy prezesem a pozostałymi członkami zarządów tych podmiotów (prezesi zarobili średnio 2,2 razy więcej). Średnie wynagrodzenie poniżej 1 mln zł otrzymały zaś osoby zarządzające przedsiębiorstwami, których właścicielem dominującej liczby akcji byli inwestor instytucjonalny lub przewodniczący rady nadzorczej.

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

Wykres 5. Procentowy rozkład akcjonariuszy dominujących w badanych spółkach według indeksów GPW



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015, Ceduły Giełdy Papierów Wartościowych za okres od 02.01.2015 do 30.12.2015.

Tabela 6. Porównanie średniego rocznego wynagrodzenia osób zarządzających w 2015 roku według typu akcjonariusza dominującego

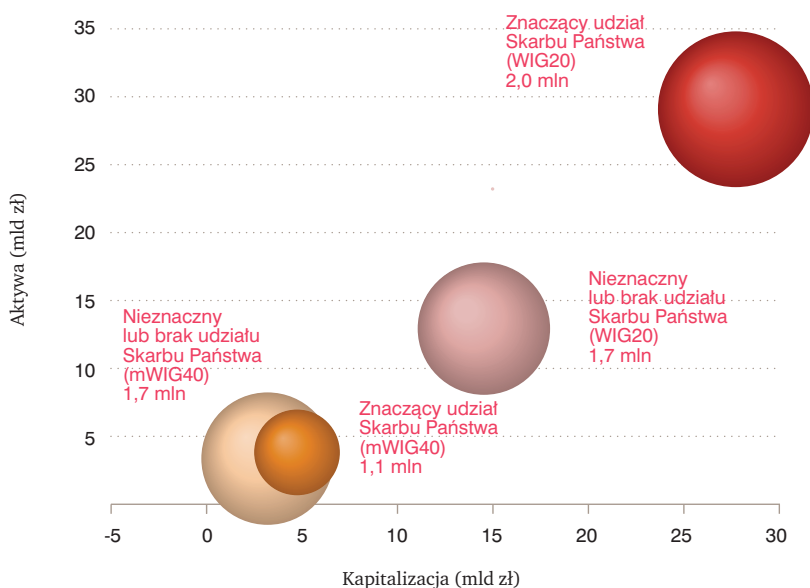
Typ akcjonariusza dominującego	Średnie roczne wynagrodzenie osób zarządzających (zł)	
	Prezes Zarządu	Pozostali Członkowie Zarządu
Inwestor instytucjonalny	1 181 000	943 000
Inwestor strategiczny	1 879 000	1 254 000
Prezes Zarządu	2 433 000	1 086 000
Przewodniczący Rady Nadzorczej	1 317 000	770 000
Skarb Państwa	1 679 000	1 606 000

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa

Jeszcze do niedawna największy wpływ struktury właścicielskiej na wynagrodzenia członków zarządów można było zaobserwować w spółkach z istotnym udziałem Skarbu Państwa w akcjonariacie⁶. Z jednej strony był to skutek tzw. ustawy kominowej, z drugiej zaś są to spółki podlegające największej presji opinii publicznej w zakresie wynagrodzeń osób zarządzających.

Wykres 6. Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających spółkami z indeksu WIG20 i mWIG40 w 2015 roku a kapitalizacja i wartość aktywów według udziału Skarbu Państwa w całkowitym akcjonariacie spółki



Wielkość kuli obrazuje wartość przeciętnego rocznego wynagrodzenia krótkoterminowego osób zarządzających w 2015 roku.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych, sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015, Cedyły Giełdy Papierów Wartościowych za okres od 02.01.2015 do 30.12.2015 oraz wykazu spółek z udziałem Skarbu Państwa z Serwisu Nadzoru Właścicielskiego Ministerstwa Skarbu Państwa.

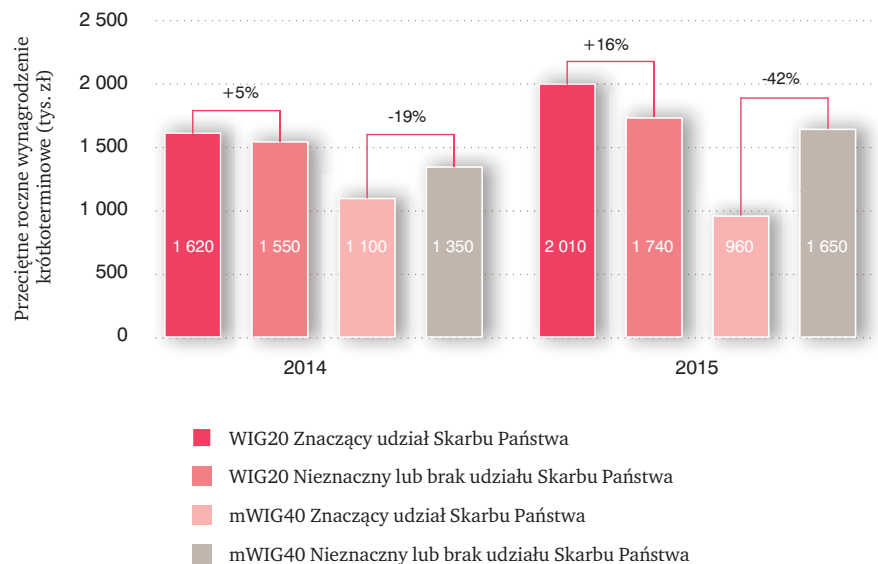
⁶ Za spółki ze znaczącym udziałem Skarbu Państwa przyjęto firmy, w których akcjonariat państwowy wynosił co najmniej 20%.

Do 2013 roku wynagrodzenia osób zarządzających spółkami z WIG20 i mWIG40 ze znaczącym udziałem Skarbu Państwa w akcjonariacie (będące jednymi z największych przedsiębiorstw w kraju), były o ok. 30% niższe niż wynagrodzenia wypłacane przez pozostałe firmy zaliczone do tych indeksów. Różnice w wynagrodzeniach na niekorzyść zarządzających spółkami z udziałem Skarbu Państwa wciąż zauważalne są wśród spółek z mWIG40, gdzie osoby zarządzające otrzymały w 2015 roku o ok. 42% mniej niż członkowie zarządu ze spółek prywatnych.

Od 2014 roku wśród spółek z indeksu WIG20 obserwujemy odwrotną sytuację, w której członkowie zarządów spółek państwowych otrzymali w 2015 roku średnie wynagrodzenie o ok. 16% wyższe niż osoby zarządzające firmami prywatnymi. Co więcej, w przypadku obu indeksów różnice te wydają się powiększać z roku na rok.

Wejście w życie Ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami⁷ zmieni nieco praktykę wynagradzania w tym zakresie.

Wykres 7. Porównanie zmian przeciętnego wynagrodzenia osób zarządzających spółkami z indeksu WIG20 i mWIG40 w latach 2014 i 2015 w kontekście udziału Skarbu Państwa w akcjonariacie spółki.



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015 oraz wykazu spółek z udziałem Skarbu Państwa z Serwisu Nadzoru Właścicielskiego Ministerstwa Skarbu Państwa.

⁷ Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami (Dz. U. z 2016 r. poz. 1202).

Prezes Zarządu jako akcjonariusz dominujący

Innym wymiarem struktury właścicielskiej mającym wpływ na poziom wynagrodzeń kadry zarządzającej jest fakt zasiadania właściciela w zarządzie spółki. Wydawać by się mogło, że tam, gdzie prezes zarządu jest jednocześnie większościovym udziałowcem spółki, będzie miał on niższe wynagrodzenie z tytułu pełnienia funkcji w zarządzie (a będzie czerpał korzyści z faktu posiadania większościovego pakietu akcji i wypłaty dywidendy), niż w przypadku prezesów niebędących właścicielami. Okazuje się jednak, że wśród największych spółek giełdowych sytuacja kształtuje się zgoła odmiennie.

Prezesi zarządów spółek będący jednocześnie ich dominującymi akcjonariuszami, otrzymali w 2015 roku aż o ok. 54% wyższe wynagrodzenie niż ich koledzy nieposiadający pakietu większościovego w zarządzanych przez siebie firmach. Jednocześnie byli oni w posiadaniu pakietu akcji o średniej wartości ok. 635 mln zł (czyli wartego ponad 14-krotnie tyle, ile pakiet akcji w posiadaniu prezesów nie będących dominującymi akcjonariuszami).

Tabela 7. Porównanie wartości wynagrodzeń krótkoterminowych i wartości posiadanych pakietów akcji prezesów zarządów będących i niebędących większościovymi udziałowcami spółek

	Prezes będący większościovym udziałowcem spółki	Prezes niebędący większościovym udziałowcem spółki
Przeciętne roczne wynagrodzenie krótkoterminowe	2 430 000	1 580 000
Przeciętna wartość posiadanego pakietu akcji	634 840 000	45 260 000

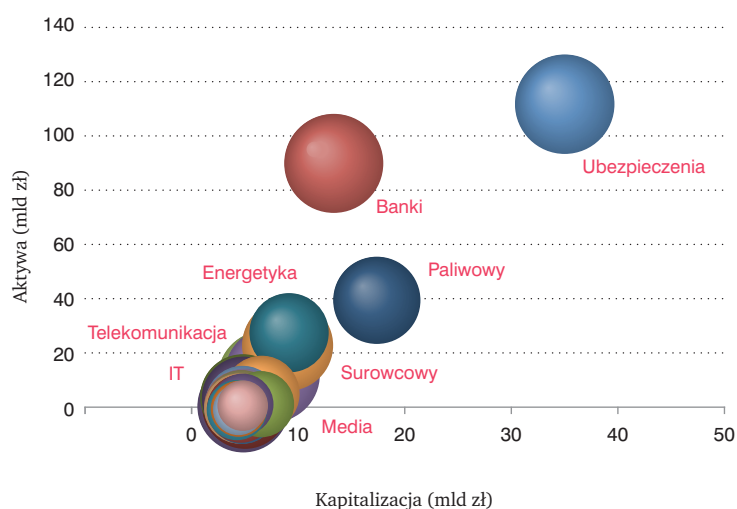
Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.



Poziom wynagrodzeń osób zarządzających w poszczególnych branżach

Poziom wynagrodzeń członków zarządów jest w pewnym stopniu uzależniony od branży, w której działają. Poniżej przedstawiono zróżnicowanie płacowe ze względu na przynależność branżową spółek z uwzględnieniem średniorocznej kapitalizacji rynkowej oraz wartości aktywów.

Wykres 8. Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających w 2015 roku a kapitalizacja i wartość aktywów według branż



Wielkość kuli obrazuje wartość przeciętnego rocznego wynagrodzenia krótkoterminowego osób zarządzających w 2015 roku.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015, Ceduły Giełdy Papierów Wartościowych za okres od 02.01.2015 do 30.12.2015.

Porównując rok do roku wynagrodzenia osób zarządzających w ujęciu branżowym zaobserwowaliśmy, że w pierwszej dziesiątce najlepiej płacących znajdują się praktycznie te same branże, co w latach ubiegłych. Nieznaczne zaburzenia w rankingu mogą być spowodowane przez sektory reprezentowane na GPW przez pojedyncze spółki, co powoduje, że np. wyjątkowo wysoka premia może skutkować przesunięciem całej branży o kilka miejsc w zestawieniu.



Monika Nachyła, Członek rad nadzorczych BGŻ BNP Paribas, Allianz Polska, Euler Hermes, Mykogen Polska

„Kolejny raport PwC na temat wynagrodzeń zarządów i rad nadzorczych polskich spółek giełdowych to dobry moment na kilka refleksji nad tym jak są motywowani nasi najlepsi managerowie. Niestety rok 2015 nie przyniósł żadnego przełomu ani zmiany trendów na rynku. Nadal najlepiej opłacani członkowie zarządów i rad nadzorczych to Ci, którzy sami sobie ustalają poziom wynagrodzeń, nadal najlepiej płacące spółki to gracze z rynków finansowych, czyli banki i ubezpieczyciele i nadal utrzymuje się wstydliwie niski poziom zatrudnienia i wynagradzania kobiet w obu organach. Mimo prawnie uregulowanej zależności wynagrodzenia zarządu od decyzji rady nadzorczej, która powinna reprezentować przede wszystkim interesy spółki i być głównym decydem w tym zakresie, w prezentowanych w raporcie statystykach wyraźnie widać, że poziom wynagrodzeń zależy od struktury akcjonariatu. Zdecydowana większość spółek na GPW to podmioty silną ręką prowadzone przez akcjonariusza dominującego i to przede wszystkim dialog pomiędzy zarządem i akcjonariuszem kształtuje ich polityki wynagradzania”.

Tabela 8. Porównanie zmian przeciętnego wynagrodzenia osób zarządzających w latach 2014 i 2015 w ujęciu branżowym⁸

Sektor	Miejsce w rankingu			Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających		
	2015	2014	Zmiana (%)	2015 (tys.zł)	2014 (tys.zł)	Zmiana (%)
ubezpieczenia	1	4	+3	2 000	2 080	-4%
banki	2	5	+3	1 980	1 700	+17%
telekomunikacja	3	3	0	1 850	2 130	-13%
media	4	2	-2	1 830	2 150	-15%
drzewny	5	1	-4	1 710	2 250	-24%
surowcowy	6	8	+2	1 680	1 240	+36%
paliwowy	7	6	-1	1 540	1 490	+3%
hotele i restauracje	8	11	+3	1 490	1 030	+45%
informatyka	9	7	-2	1 480	1 340	+10%
deweloperzy	10	10	0	1 410	1 100	+28%
energetyka	11	9	-2	1 260	1 200	+5%
chemiczny	12	16	+4	1 160	920	+27%
handel hurtowy	13	14	+1	1 120	1 010	+11%
elektromaszynowy	14	12	-2	1 100	1 020	+8%
spożywczy	15	13	-2	1 080	1 010	+7%
metalowy	16	15	-1	1 050	960	+10%
budownictwo	17	17	0	1 040	890	+17%
tworzyw sztucznych	18	22	+4	1 000	610	+65%
rynek kapitałowy	19	24	+5	980	500	+96%
motoryzacyjny	20	18	-2	940	850	+10%
handel detaliczny	21	19	-2	890	850	+5%
usługi inne	22	20	-2	770	800	-3%
lekki	23	26	+3	740	320	+134%
farmaceutyczny	24	21	-3	640	660	-3%
materiałów budowlanych	25	25	0	530	490	+8%
finanse inne	26	23	-3	520	530	-1%

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.

⁸ Kolorem oznaczono pierwszą piątkę w rankingu branżowym z pominięciem branż reprezentowanych przez mniej niż 4 spółki.

Liderem pod względem wysokości średniego wynagrodzenia krótkoterminowego członków zarządów była w 2015 roku branża bankowa (formalnie na drugim miejscu tuż za sektorem ubezpieczeń, reprezentowanym jednak jedynie przez jedną spółkę).

Bankowość odnotowała z jednej strony awans w rankingu o 3 miejsca, z drugiej zaś nominalny wzrost średniej płacy osób zarządzających o 17%. Spadki z poprzednich lat spowodowane były w głównej mierze wdrożeniem systemów odroczonej płatności, będących następstwem unijnych regulacji w tej branży. Skumulowane wypłaty części premii w 2015 roku, odroczone w poprzednich trzech latach, miały znaczący wpływ na wynik sektora bankowego w tegorocznej edycji badania. Branża bankowa cechuje się dodatkowo stosunkowo wysokim udziałem obcokrajowców w składzie zarządów tj. ok 21%. Średnie wynagrodzenie tych osób jest zazwyczaj wyższe niż polskich członków zarządu (szczegółowe informacje na ten temat znajdują się w sekcji „Poziom wynagrodzeń a demografia: Polacy i Obcokrajowcy w Zarządach”).

Branża telekomunikacyjna, pomimo spadku średniego poziomu wynagrodzeń członków zarządu o ok. 13%, utrzymała w tym roku trzecie miejsce w rankingu. Tuż za nią uplasował się sektor mediowy, który po kilku latach na pozycji lidera spadł na 4 miejsce i odnotował 15% spadek średniego wynagrodzenia osób zarządzających. Główną przyczyną tej zmiany było wycofanie z giełdy akcji spółki TVN w 2015 roku, a tym samym jej wykluczenie z tegorocznej próby badawczej. TVN był dotąd jedną z firm najlepiej opłacających swoich członków zarządu. Pierwszą piątkę zamyka sektor drzewny, w tym roku, po raz pierwszy od kilku lat, reprezentowany nie przez dwie, a przez trzy spółki. Spadek średniego wynagrodzenia w tej branży spowodowany był w głównej mierze włączeniem do próby nowej spółki, która pojawiła się w 2015 roku w indeksie sWIG 80, a która wypłaciła swojemu zarządowi relatywnie niskie wynagrodzenia.

Największe wzrosty wynagrodzeń odnotowaliśmy w 2015 roku w sektorze rynków kapitałowych (ok. +96%) oraz w sektorze przemysłu lekkiego (ok. +134%). O ile w pierwszym wypadku zmiana ta była następstwem wypłaconych premii za osiągnięte wyniki o tyle w drugim, wynikała wyłącznie ze zmiany składu próby badawczej.

Rok 2015 nie był rokiem drastycznych spadków wynagrodzenia w poszczególnych branżach, co ma swoje odzwierciedlenie w przedstawionych wcześniej ogólnorynkowych analizach poziomów wynagrodzeń członków zarządów.



Agnieszka Słomka-Gołębiowska, doktor nauk ekonomicznych, członek rady nadzorczej mBanku, od 2006 członek rad nadzorczych spółek kapitałowych

Banki jako wzór do naśladowania w zakresie wynagradzania członków zarządów...

Polityka wynagradzania Top Menedżerów banków została wskazana jako jeden z głównych czynników, który przyczynił się do wywołania kryzysu finansowego z lat 2008–2009. Wygórowane poziomy wynagrodzeń kierownictwa banków wynikały z ich powiązania z celami krótkoterminowymi zgodnymi z interesem akcjonariuszy, zachęcającymi do ponoszenia nadmiernego ryzyka. Kontrowersje opinii publicznej wzbudziły przypadki wypłacania bardzo wysokich uposażeń, obejmujących wieloletnie zagwarantowane premie członkom zarządu banków, których wyniki się systematycznie pogarszały lub które w okresie ostatniego kryzysu finansowego otrzymały wsparcie państwa.

Zasady wynagradzania kierownictwa banków nie były z gruntu niewłaściwe, raczej wymagały istotnych usprawnień w celu zwiększenia ich transparentności, lepszego ich dostosowania do interesów nie tylko akcjonariuszy, ale również pozostałych interesariuszy, w szczególności deponentów, oraz utrzymania stabilności systemu finansowego kraju. Posłużyły temu wprowadzone regulacje w zakresie polityki wynagradzania członków zarządu banków, których celem jest skutecznie ograniczać możliwości podejmowania działań obarczonych nierozważnym i nadmiernym ryzykiem. Szczegółowe zalecenia zostały włączone w roku 2010 do nowelizowanej Dyrektywy CRD III, a później uzupełnione w roku 2014 w Dyrektywie CRD IV.

W dyrektywie CRD III sformułowano pięć głównych zasad wynagradzania Top Menedżerów banków. Odnoszą się one do procedur ustalania struktury wynagrodzenia, która powinna być powiązana ze strategią banku oraz jego długoterminowymi celami i wartościami korporacyjnymi. Zauważa się w nich również potrzebę uzależnienia sposobu ustalenia formy wynagrodzenia i terminu jego wypłacenia od ryzyka ponoszonego przez spółkę i jej menedżerów. Wypłacenie poszczególnych elementów uposażenia powinno być warunkowane osiągnięciem jasno określonych celów wyrażonych zarówno w miernikach finansowych, jak i pozafinansowych.

Wypłatę wynagrodzenia należy uzależnić od indywidualnego osiągnięcia założonych celów i spełnienia kryteriów uprawniających do zmiennego składnika uposażenia, jak również od wyników zarządzanego pionu i wyników całego banku.

Aby zachęcić członków zarządu banku do działań uwzględniających długookresowe cele spółki i zniechęcić do podejmowania nadmiernego ryzyka, którego skutki mogą się zmaterializować w dłuższym okresie, wprowadzono szereg rozwiązań odnoszących się do konstrukcji ich zmiennego wynagrodzenia. Po pierwsze, obowiązkowemu odroczeniu podlega 40% wynagrodzenia zmiennego na okres od trzech do pięciu lat, a w przypadku szczególnie dużych kwot nawet do 60%. Po drugie, co najmniej 50% wynagrodzenia zmiennego powinno być wypłacane w formie akcji lub ich ekwiwalentów, związanych z nimi instrumentów albo odpowiadających im instrumentów niepieniężnych czy w odpowiedniej proporcji innych instrumentów, które odzwierciedlają jakość kredytową instytucji. Odroczenie 40% premii oraz wymóg wypłaty co najmniej połowy wynagrodzenia zmiennego w postaci akcji lub ich ekwiwalentów oznacza, że nie więcej niż 30% płacy zmiennej mogłoby być wypłacane natychmiast w formie pieniężnej. Co więcej, wielkość odroczonego może zostać skorygowana, jeśli wyniki nie zostaną osiągnięte ze względu na podejmowanie ryzyka wyższego od zakładanego. Europejska regulacja CRD IV jest jeszcze bardziej restrykcyjna niż Dyrektywa CRD III. Wprowadzono kilka szczegółowych wymagań odnoszących się do zmiennych składników wynagrodzenia. Podtrzymuje się w nich zasadę zachowania związku między jego wielkością a wynikami banku, które należy oceniać w kilkuletniej perspektywie, aby uwzględnić w wynagrodzeniu długoterminowy horyzont działań. Wypłata nagrody rocznej powinna być rozciągnięta w czasie tak, aby odzwierciedlać cykl biznesowy banku. Wskazuje się również, że całkowite wynagrodzenie zmienne nie powinno ograniczać możliwości wzmocnienia bazy kapitałowej banku. Zależność między częścią stałą a zmienną powinna być zrównoważona. Oznacza to, że ta pierwsza powinna reprezentować na tyle duży udział, aby rada i jej komitet ds. wynagrodzeń miała dużą swobodę w dostosowywaniu wielkości zmiennego składnika do wyników banku, łącznie z sytuacją jego niewypłacenia. Jednocześnie nałożono ograniczenie na wielkość nagrody rocznej (bonusu). Nie powinna ona przekroczyć 100% wielkości stałego składnika wynagrodzenia, chyba że poszczególne kraje członkowskie ustalą niższe pułapy w swoich regulacjach krajowych. Ma to miejsce w Belgii (próg 50%) i Holandii (próg 20%). Może zdarzyć się, że poziom wynagrodzenia zmiennego będzie wyższy niż 100% stałego wynagrodzenia, o ile tak zdecyduje walne zgromadzenie akcjonariuszy. Mimo to nie może ono przekroczyć 200% wielkości składnika stałego.

Nowe przepisy prawne przyczyniły się do zmniejszenia udziału gotówki na rzecz wynagrodzenia opartego na akcjach lub ich ekwiwalencie, co wzmocniło promowanie budowania długookresowej wartości banku. Wydaje się, że zasady wynagradzania banków nie powinny już mieć wpływu na osłabianie systemu finansowego z uwagi na wprowadzenie bodźców ograniczających apetyt zarządu na ryzyko. Jednocześnie zadbano, aby były zgodne ze strategią biznesową, celami spółki, wartością i długoterminowymi interesami banku. W szczególności, kryteria i miary wykorzystywane do określania zasadności wypłaty zmiennej części wynagrodzenia mają być stosowane do różnych typów ryzyka obecnego i przyszłego banku, a także powinny brać pod uwagę koszt kapitału i wymagany poziom płynności. Pojawiły się jednak głosy wskazujące na koszty regulacji wynagradzania członków zarządu banków. Po pierwsze, ograniczenie wielkości nagrody rocznej może przyczynić się do wzrostu pensji zasadniczej. Banki europejskie celują w stosowaniu tzw. dodatków do pensji zasadniczej za pełnioną funkcję (role-based allowance). Według banków jest to część wynagrodzenia stałego, niezależnego od wyników. Zgodnie z wytycznymi EBA, aby dodatek kwalifikował się jako stała część wynagrodzenia, musi być przyznany na stałe, jego wartość powinna być określona wcześniej, a zasady przyznawania powinny być transparentne dla wszystkich zatrudnionych w organizacji. W efekcie, nałożenie ograniczenia na wielkość zmiennej części wynagrodzenia skutkuje zwiększeniem się składnika stałego niezwiązanego z wynikami spółki, co jest sprzeczne z promowaną zasadą adekwatnego wynagrodzenia do wyników spółki.

Po drugie, obecny kształt regulacji nie motywuje do rozróżniania, z jakim ryzykiem kadra zarządzająca ma do czynienia, gdyż nie wpływa to istotnie na wielkość jej dochodu ze względu na znaczne zmniejszenie udziału nagrody rocznej w całości wynagrodzenia. Poprzedni system z niską pensją zasadniczą i dużą nagrodą roczną zachęcał do podejmowania „dobrego” ryzyka, a unikania „złego”.

Po trzecie, ze względu na istotne zmniejszenie nagrody rocznej największe talenty z branży finansowej mogą poszukiwać innych, bardziej dla nich opłacalnych możliwości w innych spółkach finansowych, gdzie nie nakłada się ograniczeń na wysokość wynagrodzenia zmiennego. W efekcie może to zmniejszyć konkurencyjność sektora bankowego krajów Unii Europejskiej. Aby zminimalizować koszty regulacji nowe przepisy prawne powinny być implementowane w bankach zgodnie z zasadą proporcjonalności. A więc poszczególne przepisy mają zastosowanie do banków adekwatnie do ponoszonych ryzyk, z jakimi dany bank się mierzy i wielkości jego aktywów.

Najnowsze Dobre Praktyki spółek notowanych na GPW 2016 zawierają odrębny rozdział poświęcony polityce wynagradzania członków organów spółek giełdowych inspirowany regulacjami wiążącymi banki, a zgodnymi z zaleceniem Komisji Europejskiej z 9 kwietnia 2014 r. w sprawie jakości sprawozdawczości dotyczącej ładu korporacyjnego (2014/208/UE). Rozdział ten rozpoczyna się od kluczowej zasady, którą każda spółka powinna stosować. Brzmi ona następująco: „Spółka posiada politykę wynagrodzeń co najmniej dla członków organów spółki i kluczowych menedżerów. Polityka wynagrodzeń określa w szczególności formę, strukturę i sposób ustalania wynagrodzeń członków organów spółki i jej kluczowych menedżerów”. W dalszej kolejności zostały opracowane cztery rekomendacje odnoszące się do ogólnych procedur ustalania polityki wynagradzania, tak aby była ona adekwatna do celów zarówno krótko-, jak i długoterminowych oraz wyników ekonomicznych spółki i zgodna z dobrymi standardami ładu korporacyjnego (np. brak konfliktu interesów).

Rekomendacjom odnoszącym się do wynagrodzeń organów spółki podporządkowano cztery szczegółowe zasady. Wśród nich nowością jest wprowadzenie dwuletniego okresu retencyjnego wobec akcji otrzymanych w ramach długoterminowych programów motywacyjnych oraz konieczność sporządzenia raportu na temat polityki wynagrodzeń, która w wielu krajach europejskich obowiązywała już przed ostatnim kryzysem finansowym. Taki raport powinien zawierać co najmniej:

- ogólną informację na temat przyjętej w spółce polityki wynagradzania,
- informacje na temat warunków i wysokości wynagrodzenia każdego członka zarządu, w podziale na stałe i zmienne składniki wynagrodzenia, ze wskazaniem kluczowych parametrów ustalania składników zmiennych i zasad wypłaty odpraw oraz innych płatności z tytułu rozwiązania stosunku pracy, zlecenia lub innego stosunku prawnego o podobnym charakterze – oddzielnie dla spółki i każdej jednostki wchodzącej w skład grupy kapitałowej,
- informacje na temat przysługujących poszczególnym członkom zarządu i kluczowym menedżerom pozafinansowych składników wynagrodzenia,
- wskazanie istotnych zmian, które w ciągu ostatniego roku obrotowego nastąpiły w polityce wynagrodzeń, lub podanie informacji o ich braku,
- ocenę funkcjonowania polityki wynagrodzeń z punktu widzenia osiągnięcia jej celów, w szczególności długoterminowego wzrostu wartości dla akcjonariuszy i stabilności funkcjonowania spółki.

Jak widać powyżej opisane Dobre Praktyki spółek giełdowych są zgodne z normami już bezwzględnie obowiązującymi w bankach.

Najnowsza edycja Dobrych Praktyk wychodzi dodatkowo naprzeciw planowanej zmianie dyrektywy 2007/36/WE w zakresie zachęcania akcjonariuszy do długoterminowego zaangażowania, dyrektywy 2013/34/UE w zakresie określonych elementów oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego oraz dyrektywy 2004/109/WE. Jej nadrzędnym celem jest zachęcanie akcjonariuszy do aktywnego zaangażowania się w nadzór nad spółką i przyjęcie długoterminowej perspektywy inwestycyjnej. W opinii KE najlepszym instrumentem do tego jest obowiązek prawny głosowania akcjonariuszy na walnym zgromadzeniu nad polityką wynagradzania członków kierownictwa. Ich decyzja w formie uchwały byłaby wiążąca dla spółki. Każda spółka byłaby zobowiązana przynajmniej co trzy lata do przedłożenia takiej uchwały na walne zgromadzenie. Akcjonariusze powinni wypowiedzieć się na temat polityki wynagradzania raz w roku przy okazji publikowania rocznego sprawozdania finansowego. Jednak wówczas ich opinia nie miałaby charakteru wiążącego.

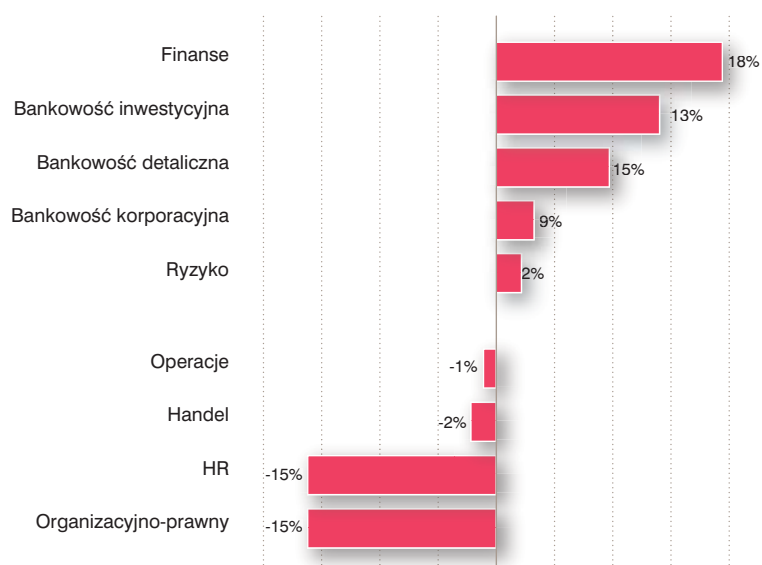
Spółki powinny przedstawić akcjonariuszom czytelną i zrozumiałą politykę wynagradzania, podporządkowaną strategii biznesowej spółki i długoterminowym interesom, która uwzględni jasno sformułowane kryteria ustalania i wypłaty poszczególnych składników uposażenia członków kierownictwa, wyjaśnia relacje między nimi, jak również relacje względem przeciętnego wynagrodzenia w spółce, oraz informuje o maksymalnej kwocie całkowitego wynagrodzenia zarządu. Należy ponadto zaprezentować najważniejsze warunki kontraktu menedżerskiego i czynniki, które wpłynęły na ich ustalenie. W corocznym raporcie powinno się zawrzeć informacje o zmianie wynagrodzenia członków kadry w ostatnich trzech latach i celu, do którego się zmierza. Polityka wynagrodzenia powinna być zatwierdzona przez akcjonariuszy i to uprawnia do wypłacania jej składnika. Dotychczas akcjonariusze w krajach Europy kontynentalnej głosowali nad polityką wynagradzania kadry zarządzającej jako częścią rocznego sprawozdania finansowego. To odzwierciedla bardzo silną pozycję akcjonariuszy większościowych. Wygórowane wynagrodzenie kadry zarządzającej może godzić w interesy mniejszościowych akcjonariuszy i dlatego głosowanie nad polityką wynagradzania wydzielono jako odrębne od głosowania nad przyjęciem rocznego sprawozdania finansowego banku.

Poziom wynagrodzeń w zależności od pełnionej w zarządzie funkcji

Poziom wynagrodzeń członków zarządów zróżnicowany jest także ze względu na nadzorowany przez nich obszar⁹.

W 2015 roku członkowie zarządów odpowiedzialni za obszary finansów, bankowości inwestycyjnej oraz bankowości detalicznej¹⁰ otrzymali najwyższe (po prezesach) przeciętne roczne wynagrodzenie krótkoterminowe w porównaniu do wynagrodzeń otrzymywanych przez swoich kolegów z zarządu nadzorujących inne obszary. Relatywnie najniższe wynagrodzenia otrzymali, już kolejny rok pod rząd, członkowie zarządów odpowiedzialni za obszary HR i organizacyjno-prawny.

Wykres 9. Relacja średniego wynagrodzenia osób zarządzających odpowiedzialnych za poszczególne funkcje w zarządzie w stosunku do pozostałych funkcji



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych, sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

⁹ Obliczone wyłącznie dla tych zarządów, w składzie których był w 2015 roku członek zarządu odpowiedzialny za daną funkcję.

¹⁰ Dotyczy tylko banków.



Poziom wynagrodzeń a demografia

„Kodeks Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW” rekomenduje spółkom publicznym i ich akcjonariuszom, by zarówno zarząd jak i rada nadzorcza składały się z osób zapewniających odpowiednie, dopełniające się i oparte na różnorodności, proporcje. Różnorodność zarówno w zarządach jak i radach nadzorczych staje się coraz bardziej zauważalna, jednak wynagrodzenia poszczególnych osób wciąż wykazują zróżnicowanie pod względem demograficznym.

W poniższej części prezentujemy analizę poziomów wynagrodzeń w powiązaniu z płcią oraz pochodzeniem osób zarządzających.

Kobiety i mężczyźni w Zarządach

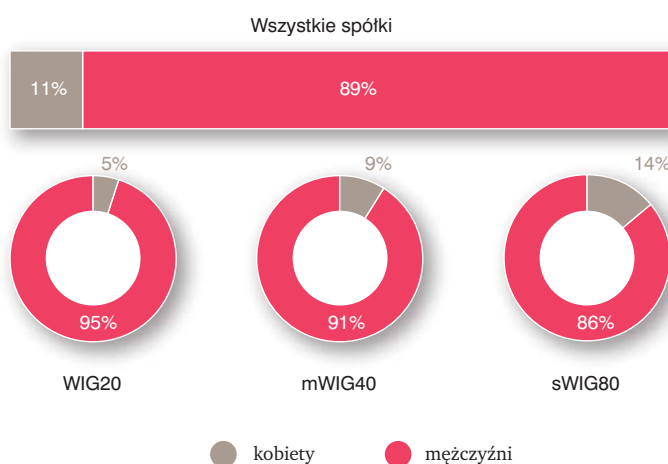
Kobiety stanowiły w 2015 roku zaledwie 11% wszystkich członków zarządów w badanych spółkach.

Kobiety stanowiły w 2015 roku zaledwie 11% wszystkich członków zarządów w badanych spółkach. Stanowi to, mimo wszystko, wzrost w porównaniu do poprzedniego roku, kiedy udział kobiet w zarządach wynosił tylko 9%.

Relatywnie najwięcej kobiet zasiada w zarządach firm z indeksu sWIG80, gdzie stanowią one 14% wszystkich osób zarządzających. Średni indeks giełdowy mWIG40 cechuje się udziałem kobiet na poziomie 9%, natomiast WIG20 już tylko 5%, a więc znacznie poniżej średniej ogólnorynkowej. Im większe spółki (wielkość definiowana poprzez kapitalizację rynkową) tym niższy udział kobiet w składach zarządów.

W kategoriach nominalnych największa liczba członków zarządów płci żeńskiej była reprezentowana w branży bankowej, gdzie na stanowisku członka zarządu (włączając prezesa) było zatrudnionych 10 kobiet.

Wykres 10. Procentowy udział kobiet i mężczyzn w zarządach w 2015 roku

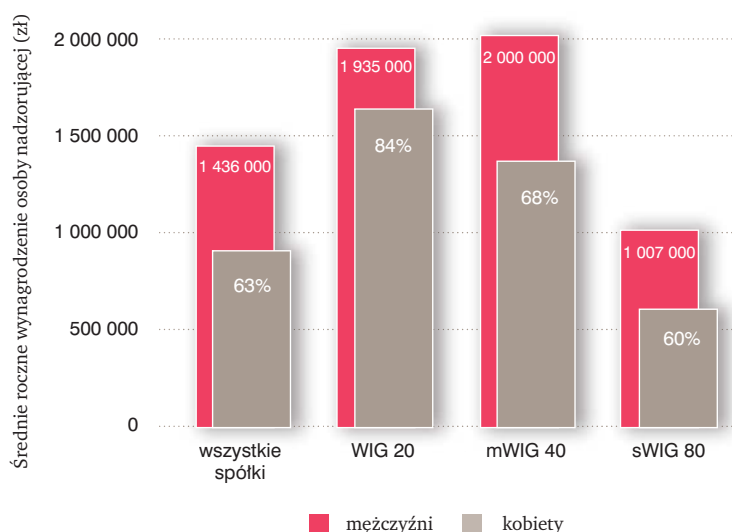


Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Wśród analizowanych spółek zatrudniających w zarządach zarówno mężczyzn jak i kobiety, dysproporcja w średnim poziomie wynagrodzenia krótkoterminowego pozostała istotna. W 2015 roku mężczyźni w tych firmach zarabiali aż o ok. 59% więcej niż kobiety. Różnica ta w dodatku rośnie – jeszcze dwa lata temu wynosiła 47%.

Członkowie zarządu płci żeńskiej zarobili w 2015 roku średnio 63% tego, co członkowie zarządu płci męskiej. Największą dysproporcję zauważyliśmy w indeksie sWIG80, gdzie płace kobiet sięgały zaledwie 60% płac mężczyzn. W indeksach WIG20 i mWIG40, gdzie w 2015 roku było zatrudnionych relatywnie mniej kobiet, ich średni poziom wynagrodzenia krótkoterminowego był bliższy wynagrodzeniu, które otrzymali mężczyźni.

Wykres 11. Średnie roczne wynagrodzenie mężczyzn w zarządach w 2015 roku oraz stosunek wynagrodzenia kobiet w zarządach do wynagrodzenia mężczyzn w 2015 roku



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.



Zofia Dzik, Członek rad nadzorczych ERBUD S.A., AmRest Holding SE, InPost S.A., PKP CARGO S.A., Prezes Zarządu Fundacji Humanites, Rada Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

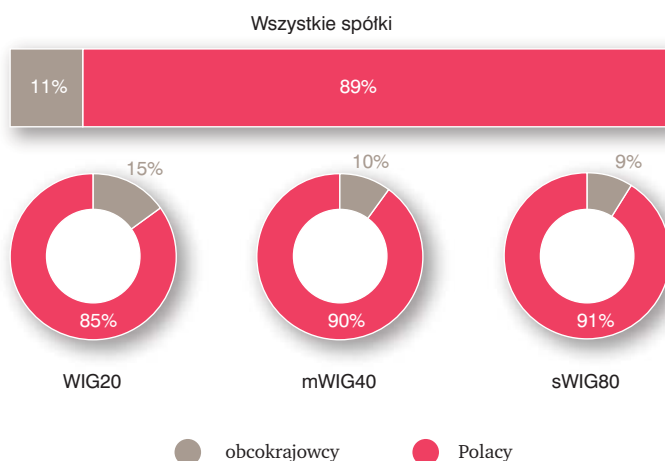
„Ostatnie lata pokazywały pozytywne drgnięcia na polskim rynku zarówno w zakresie liczby kobiet pełniących funkcje zarządcze, jak również w zakresie wyrównywania poziomu płac; przy czym należy zwrócić uwagę na fakt, że wzrost liczby kobiet pełniących funkcje zarządcze ciągle nie przekładała się niestety na wzrost liczby kobiet na stanowiskach prezesów zarządów. Z tej perspektywy tegoroczny raport jest niewątpliwie negatywnym zaskoczeniem. Co do rosnącej różnicy w wynagrodzeniach, to warto tę informację analizować w powiązaniu z wykresem ze str. 21 raportu. Kobiety wchodzące do zarządów najczęściej obejmują np. funkcje HR – funkcja ta jest na naszym rynku ciągle stereotypowo postrzegana jako funkcja drugorzędno znacząca, jako funkcja „kadrowa”, podczas gdy w najlepszych światowych firmach obszar HR jest uważany za jeden z najbardziej kluczowych i strategicznych. Jeśli mówimy o tworzeniu innowacyjnej gospodarki to tym bardziej obszar ten powinien zyskać więcej uwagi zarządów. U nas rzadko widzę prezesów zapraszających HR do strategicznych dyskusji o biznesie. Czas to zmienić. A póki co, jaka percepcja roli... taka płaca”.

Polacy i Obcokrajowcy w Zarządach

Obcokrajowcy stanowili w 2015 roku 11 % wszystkich członków zarządów badanych spółek, co stanowi nieznaczny spadek w porównaniu z 12% z poprzedniej edycji badania. Stosunkowo najwięcej obcokrajowców zasiada w zarządach firm z indeksu WIG20, gdzie stanowią oni ok. 15% wszystkich osób zarządzających. Średni indeks giełdowy mWIG40 uplasował się na drugim miejscu z udziałem obcokrajowców na poziomie 10%, zaś sWIG80 na trzecim z wynikiem 9%. W przeciwieństwie do analizy pod kątem płci członków zarządów, im większe spółki (wielkość definiowana poprzez kapitalizację rynkową) tym wyższy udział obcokrajowców w składach zarządów.

W kategoriach nominalnych największa liczba członków zarządów niebędących Polakami była reprezentowana w spółkach, gdzie akcjonariuszem dominującym był inwestor strategiczny (najczęściej będący inwestorem zagranicznym).

Wykres 12. Procentowy udział Obcokrajowców i Polaków w zarządach w 2015 roku



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Wśród spółek mających w składzie zarządu zarówno zagranicznych jak i lokalnych menedżerów różnice w wynagrodzeniu obu tych grup wciąż są znaczące. W 2015 roku przeciętne wynagrodzenie zagranicznych członków zarządu było o ok. 26% wyższe niż ich polskich współpracowników. Największe dysproporcje w poziomie wynagrodzeń obu grup zaobserwowaliśmy w indeksie sWIG80, gdzie różnica sięgała ok. 82%. Pod kątem zajmowanego stanowiska, prezesi-obcokrajowcy zarobili o ok. 57% więcej niż ich polscy odpowiednicy, zaś pozostali członkowie zarządu-obcokrajowcy już tylko o 10% więcej niż Polacy.

W spółkach o „mieszanych” składach zdarza się, że zagraniczni członkowie zarządu zarabiają mniej niż Polacy, ale może to wynikać z pobierania przez nich wynagrodzenia ze spółek matek. Zdecydowanie częściej jednak członkowie zarządu, którzy zostali oddelegowani do pracy w Polsce, zarabiają więcej niż ich polscy koledzy. W 2015 roku różnica ta sięgała maksymalnie blisko 300%. Wynagrodzenia tzw. expatów zawierają często pakiet relokacyjny, obejmujący np. wynajem mieszkania, koszty przeprowadzek, przeloty międzynarodowe, koszt edukacji dzieci, co skutkuje przeciętnie 3-krotnie wyższym wynagrodzeniem z tytułu świadczeń dodatkowych niż w przypadku polskich menedżerów. Warto również podkreślić, że wzrosty wynagrodzeń zagranicznych członków zarządów, których stawki ustalone zostały wcześniej w EUR, GBP, USD, mogły być następstwem deprecjacji złotego w stosunku do tych walut w 2015 roku.

Tabela 9. Porównanie średniego wynagrodzenia osób zarządzających w 2015 roku według pochodzenia

INDEKS	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób zarządzających (zł)		Relacja Obcokrajowcy / Polacy
	Polacy	Obcokrajowcy	
WIG 20	1 805 000	2 223 000	123%
mWIG 40	1 694 000	2 062 000	122%
sWIG 80	1 134 000	2 062 000	182%
Ogółem	1 504 000	1 901 000	126%

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

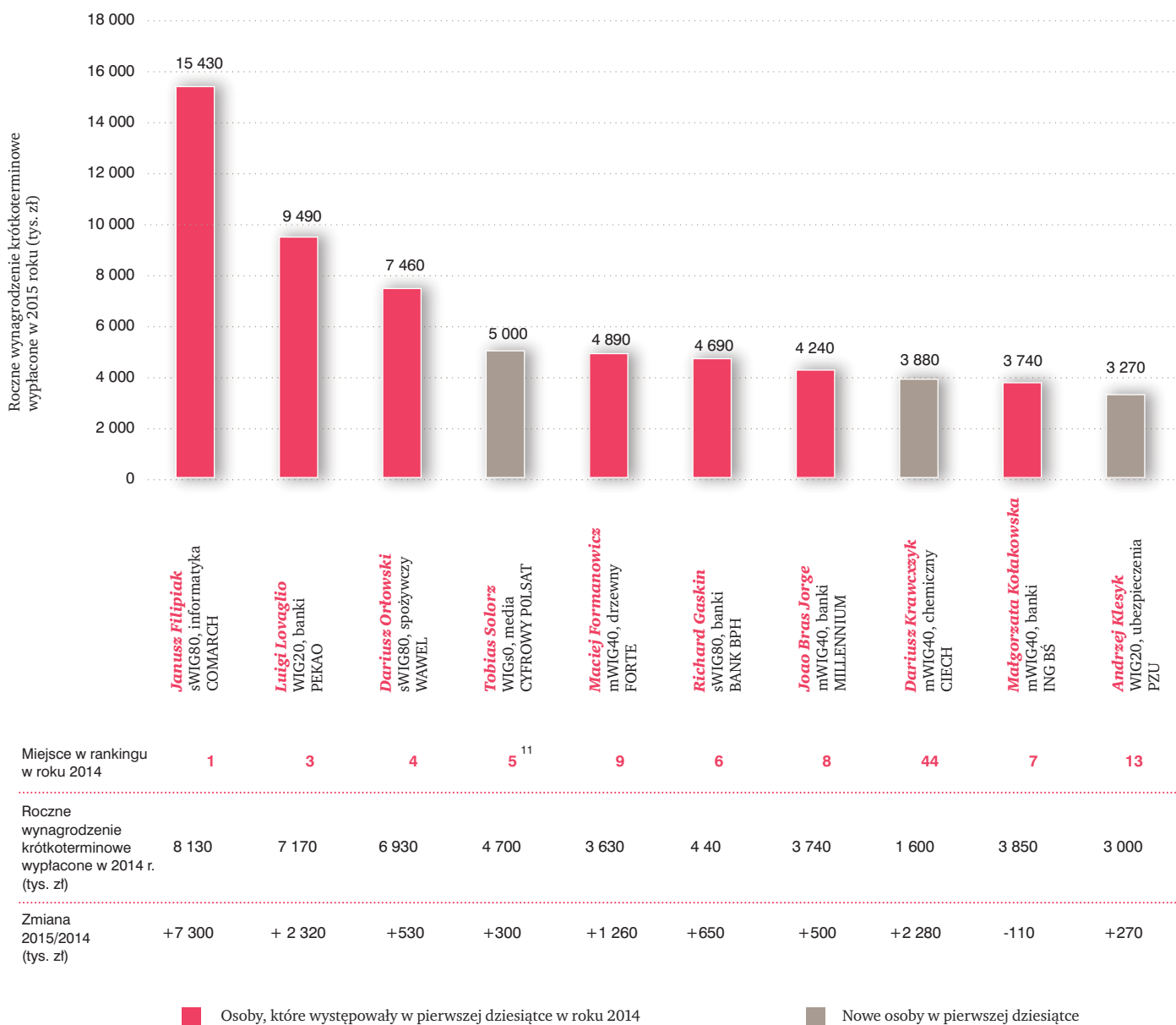
TOP 10

Spośród wszystkich analizowanych spółek wyłonionych zostało dziesięciu najlepiej wynagradzanych prezesów zarządów oraz 10 firm, które najsłowiej wynagradzały pozostałych członków zarządów (z wyłączeniem prezesa zarządu). Do analiz wzięto pod uwagę łączne wynagrodzenie krótkoterminowe wypłacone w roku 2015. Wynagrodzenia podane zostały z przybliżeniem do pełnych dziesiątek tysięcy złotych.

Ranking spółek najlepiej opłacających prezesów zarządów

Poniższy wykres przedstawia dziesięć spółek spośród analizowanych indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80, które w 2015 roku najlepiej wynagradzały prezesów zarządów.

Wykres 13. Dziesięć spółek, które w 2015 roku najlepiej wynagradzały prezesów zarządów



¹¹ Dotyczy wynagrodzenia wypłaconego Panu Dominikowi Libickiemu, który pełnił funkcję Prezesa Zarządu Cyfrowego Polsatu w 2014 roku.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.



Maksymalne wynagrodzenie wypłacone prezesowi zarządu w 2015 roku tj. 15,43 mln zł wzrosło w porównaniu do poprzedniego roku aż o ok. 90%.

Średnie wynagrodzenie dziesięciu najlepiej opłacanych prezesów zarządów nie zmieniło się w stosunku do poprzedniej edycji badania i w 2015 roku było blisko 4-krotnie wyższe od średniej płacy prezesów zarządów w całej badanej próbie. Maksymalne wynagrodzenie wypłacone prezesowi zarządu w 2015 roku tj. 15,43 mln zł wzrosło w porównaniu do poprzedniego roku aż o ok. 90%. Od lat liderem rankingu jest ta sama spółka. Drugi rok pod rząd w zestawieniu najlepiej zarabiających osób znalazła się kobieta, prezes zarządu ING Banku Śląskiego. Na liście najlepiej zarabiających nie pojawił się po raz pierwszy prezes zarządu spółki TVN, której akcje zostały wycofane z giełdy w 2015 roku.

7 spośród 10 osób z rankingu „Top 10” ponownie znalazło się w zestawieniu najlepiej wynagradzanych prezesów zarządów. Względnie stała grupa spółek konsekwentnie nagradza swoich szefów zarządu wyżej w porównaniu z pozostałymi firmami z analizowanych indeksów. W rankingu pojawiły się też 3 nowe osoby – dwie w następstwie istotnego wzrostu wypłaconego wynagrodzenia¹², zaś trzecia w związku ze zmianą personalną na stanowisku prezesa zarządu spółki w 2015 roku.

Rośnie liczba prezesów zarządów spółek, których łączne roczne wynagrodzenie przekracza 1 mln zł – w 2015 roku było to 88 osób w porównaniu do 75 prezesów w roku 2014.

Warto zauważyć, że 5 spośród 10 najlepiej wynagradzanych prezesów zarządów analizowanych spółek było objętych programami motywacji długoterminowej, które dodatkowo powiększają wartość całkowitego pakietu wynagrodzeń tych osób. Jednak ze względu na niski poziom ujawniania danych nie było możliwe przedstawienie wartości nagród przyznanych lub wypłaconych w ramach planów długoterminowych w roku 2015.

Zróznicowanie poziomów wynagrodzeń ze względu na przynależność branżową spółki znalazło swoje potwierdzenie w zestawieniu najlepiej zarabiających prezesów – wśród branż największą reprezentację miały banki (4 na 10 spółek).

¹² Prezesi spółek Ciech i PZU przestali pełnić swoje funkcje przed zakończeniem roku obrotowego, zatem wzrost wynagrodzenia może być częściowo powiązany z wypłatą odpraw – taka informacja nie została jednak podana w analizowanych raportach rocznych tych dwóch firm.

Ranking spółek najlepiej opłacających zarząd

Poniższy wykres prezentuje dziesięć spółek, które w 2015 roku najlepiej wynagradzały członków zarządów (z wyłączeniem prezesa).

Wykres 14. Dziesięć spółek, które w 2015 roku najlepiej wynagradzały członków zarządów (z wyłączeniem prezesa zarządu)



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.

Maksymalne średnie wynagrodzenie wypłacone członkom zarządu w 2015 roku wzrosło w porównaniu do poprzedniego roku o ok. 20%.

Przeciętne roczne wynagrodzenie krótkoterminowe członka zarządu dziesięciu najlepiej płacących spółek w 2015 roku mieściło się w przedziale od ok. 1,75 mln zł do ok. 2,70 mln zł, przy średniej wynoszącej ok. 2 mln zł, która od dwóch lat pozostaje na niezmiennym poziomie. Średnia ta jest blisko dwukrotnie wyższa od przeciętnej wśród członków zarządów (z wyłączeniem prezesów zarządów) w całej badanej próbie. Maksymalne średnie wynagrodzenie wypłacone członkom zarządu w 2015 roku wzrosło w porównaniu do poprzedniego roku o ok. 20%. Podobnie jak w przypadku rankingu dla prezesów zarządów, z zestawienia wypadła firma mediowa TVN, która w 2015 roku utraciła status spółki publicznej.

6 spośród 10 spółek z rankingu „Top 10” ponownie znalazło się w zestawieniu firm najlepiej wynagradzających członków zarządów (z wyłączeniem prezesa). W rankingu pojawiły się też 4 nowe spółki, które w ubiegłej edycji badania uplasowały się w drugiej dziesiątce zestawienia.

Warto zauważyć, że w 5 spośród 10 spółek, które w 2015 roku oferowały członkom zarządu najwyższe wynagrodzenia, funkcjonowały programy motywacji długoterminowej, które dodatkowo powiększają wartość całkowitego pakietu wynagrodzeń tych osób. Ze względu jednak na niski poziom ujawniania danych nie było możliwe przedstawienie wartości nagród przyznanych lub wypłacanych w ramach planów długoterminowych w 2015 roku.

W powyższym zestawieniu znalazły się spółki ze wszystkich analizowanych indeksów giełdowych oraz z różnych branż. Najliczniej reprezentowaną grupą w „Top 10” są firmy z indeksu WIG20 (6 na 10 spółek). Wśród branż największą reprezentację w tym rankingu miały banki (4 na 10 spółek) oraz sektor paliwowy (2 na 10 spółek).



Tomasz Modzelewski, Prezes Zarządu Paged SA, Rada Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

„Komentując elementy pakietu wynagrodzeń cieszy mnie przesuwanie się struktury w kierunku większych wypłat premii i prowizji. Takie podejście może wynikać ze zwiększenia się konkurencyjności firm i właściwego rozumienia systemów motywacyjnych w poszczególnych organizacjach. Korelacja pomiędzy wzrostem poziomu wynagrodzenia a poprawą wyników spółek potwierdza tę obserwację. Choć daleko nam do standardów państw rozwiniętych, to kierunek jest właściwy, mam nadzieję, że zostanie utrzymany. Rola rady nadzorczej, a w szczególności komitetów ds. wynagrodzeń, powinny tu być kluczowa. Myślę, że wprowadzenie dobrych praktyk w zakresie programów motywacyjnych przez rady nadzorcze w 2016 roku będzie dobrym stymulatorem wzrostów wyników spółek”.

5 najnowszych trendów w wynagradzaniu członków zarządu

Agnieszka Słomka-Gołębiowska

Podejście do wynagradzania członków zarządu i rad nadzorczych spółek giełdowych ewoluje od dziesięcioleci. Ostatnie lata przyniosły jednak najwięcej znaczących zmian w zakresie polityki wynagradzania ścisłego kierownictwa spółek. W wielu krajach zmiany wynikały z wprowadzenia szeregu przepisów prawnych, regulujących ten obszar oraz reakcji na dużą zmienność rynków kapitałowych, a także spadek cen surowców. Warto zwrócić uwagę na pięć kluczowych w mojej ocenie, zmian w obszarze wynagradzania członków zarządów, do których spółki giełdowe działające w Polsce powinny się przygotować.

1.

Po pierwsze, do niedawna najgorętsze dyskusje wzbudzała wysokość wynagrodzenia menedżerów. Obecnie jednak, zarówno akcjonariusze, jak i inne strony zainteresowane działalnością spółki, na przykład regulatorzy, dużo większą uwagę przywiązują do struktury wynagrodzenia i poszukiwania właściwej relacji pomiędzy gotówką, a wynagrodzeniem wypłacanym w akcjach lub ekwiwalencie, czy krótkoterminowym i długoterminowym wynagrodzeniem. Wymuszone zostało to nie tylko regulacjami, ale również kondycją rynków kapitałowych. Obecnie maleje część wypłacana w gotówce oraz krótkoterminowa część wynagrodzenia zmiennego uzależnionego od wyników spółki. Udział nagrody rocznej (bonusa) wypłacanej w gotówce w całości wynagrodzenia spada na rzecz długoterminowych programów motywacyjnych. Spółki zachęczone przez rekomendacje zawarte w Dobrych Praktykach ładu korporacyjnego w jednych krajach lub przymuszone regulacjami prawnymi w innych, wypłacają część krótkoterminowego wynagrodzenia zmiennego w instrumentach opartych na swoich akcjach, w celu silniejszego związania poziomu uposażania z wynikami. W małych spółkach może się to przełożyć na wzrost bonusu, a więc na wyższe wynagrodzenie krótkoterminowe. Potwierdzają to analizy PwC, które pokazują, że w roku 2015 udział części krótkoterminowej wynosił ok. 36% w porównaniu do 25% w 2014 roku.

2.

Po drugie, zasady ładu korporacyjnego promujące przedkładanie długoterminowego interesu spółki nad krótkoterminowy wynik finansowy i wycenę akcji przyczyniły się do wzrostu znaczenia długoterminowych programów motywacyjnych (LTIP). LTIP okazał się również najsukcesywniejszym narzędziem utrzymywania najlepszych talentów w spółce. Równoległe, rośnie popularność innego elementu wynagrodzenia wchodzącego w skład świadczeń dodatkowych - programów emerytalnych. W Polsce mogłoby się to wpisać w inicjatywę polityki gospodarczej zmierzającej do zwiększenia długoterminowych oszczędności Polaków, które należą do najniższych w Europie. Takie dobre wzorce mogą stanowić początek dobrych praktyk i zachęcić do wprowadzenia quasi przymusowych emerytalnych programów pracowniczych. Doświadczenia przedkryzysowe pokazują, że banki, które oferowały swoim Top Menedżerom dodatkowe programy emerytalne, jako jeden z elementów wynagradzania, nie angażowały się w działalność obciążoną nadmiernym ryzykiem, a w efekcie, nie naraziły swoich akcjonariuszy i innych interesariuszy na straty w okresie kryzysu finansowego, kiedy te ryzyka się zmaterializowały. Dane PwC raczej nie identyfikują takiego trendu w Polsce, jako że udział świadczeń dodatkowych, które obejmują również ewentualne programy emerytalne, zmniejszył się o połowę w roku 2015 w stosunku do roku poprzedniego.

3.

Po trzecie, nie wystarczy już płacić Top Menedżerom za wyniki spółki, trzeba to jeszcze wykazać w informacji przekazanej akcjonariuszom. Ważne jest więc nie tylko samo prowadzenie polityki wynagrodzeń opartej o zasadę: wielkość wynagrodzenia adekwatna do wyników spółki (pay for performance) ale również jej uzasadnienie w publicznie dostępnym raporcie, dołączanym do rocznego sprawozdania finansowego. Dotychczas w sekcji raportu rocznego dotyczącej wynagradzania członków zarządu należało wskazać wielkość poszczególnych elementów wynagrodzenia członka zarządu oraz kiedy i w jakiej formie zostały one wypłacone. Obecnie nacisk został położony na to, aby wyjaśnić zastosowaną strukturę poszczególnych elementów wynagrodzenia. Należy przy tym opisać w odniesieniu do wynagrodzenia zmiennego uzależnionego od wyników spółki, jakie są zasady i główne parametry jego ustalenia, jak wyglądają kryteria pomiaru wyników spółki, zwłaszcza wyników długoterminowych, oraz kryteria oceny wyników spółki stanowiących podstawę uprawnień członka zarządu do tego składnika. Konieczność dzielenia się takimi informacjami przyczyniła się do upowszechniania innych niż finansowe miar oceny wyników spółki, stanowiących podstawę do nabycia uprawnień do krótkoterminowego wynagrodzenia zmiennego, czyli bonusu. Dodatkowo, spółki rozszerzyły wachlarz stosowanych miar finansowych. Obok bardzo popularnych dotychczas wskaźników rentowności mocno akcentujących interes akcjonariuszy pojawiły się inne, oparte o *cash flow*, zwrot z inwestycji (ROI), czy związane ze stopą redukcji kosztów z działalności. Są one niejako odpowiedzią na zalecenia akcentujące konieczność osiągnięcia satysfakcjonujących wyników dla akcjonariuszy w długim horyzoncie czasowym, jednocześnie lepiej się sprawdzają w trudnych warunkach stagnacji gospodarczej i silnej zmienności rynków kapitałowych.

4.

Po czwarte, pierwsze lata funkcjonowania spółek w restrykcyjnym otoczeniu regulacyjnym dotyczącym wynagrodzenia członków zarządu pokazały, że rozwiązania uniwersalne (one fits all) nie są najlepsze, bywają za to bardzo kosztowne. Na początku obowiązywania regulacji zyskują na popularności ze względu na fakt, że podążanie utartymi przez inne spółki ścieżkami wydaje się nie narażać spółki na problem niewłaściwej interpretacji przepisów prawnych. Jednocześnie jednak okazuje się, że uniwersalne podejście zwykle nie jest dobrze dopasowane do wyzwań stojących przed daną spółką. Taka sytuacja miała miejsce w wielu bankach działających na terenie Unii Europejskiej, które stały się podmiotem restrykcyjnych regulacji w zakresie polityki wynagradzania członków kadry zarządzającej wprowadzonych po kryzysie finansowym z lat 2008-2009 i bez względu na wielkość instytucji finansowej oraz charakter prowadzonej przez nią działalności, decydowano się na wprowadzanie takich samych rozwiązań.

Najnowsze analizy pokazują, że ograniczenia dla wypłacania krótkoterminowego wynagrodzenia zmiennego (nagrody rocznej) zdołały okiełznać zapędy Top Menedżerów do podejmowania nadmiernego ryzyka i pozwoliły skupić się na długofalowych interesach banków, co przyczyniło się do stabilności finansowej całego systemu bankowego. Jednocześnie przepisy prawne stały się uciążliwe i kosztowne dla mniejszych banków, które musiały wprowadzić cześć odroczonej premii, wyemitować akcje fantomowe czy ograniczyć wysokość bonusów do jednokrotności pensji zasadniczej. W przypadku tych banków, takie koszty mogą nie być adekwatne do korzyści wynikających z bardziej wysrubowanych norm ostrożnościowych. Jak pokazują badania PwC w Polsce limity dla wysokości bonusu w bankach są często wyłącznie teoretycznym ograniczeniem. Banki w Polsce podobnie jak inne spółki niefinansowe prowadzą politykę wynagradzania z dominującym udziałem pensji zasadniczej. W 2014 roku, wśród banków notowanych na trzech największych indeksach giełdowych, przeciętny poziom premii, wyrażony jako procent rocznego wynagrodzenia zasadniczego, wynosił ok. 47%.

5.

Po piąte, istotnie różnie zaangażowanie członków rady nadzorczej w prowadzenie polityki wynagrodzeń Top Menedżerów. Wymuszają to nowe przepisy prawne, narzucające im kolejne zadania, ale także rosnąca świadomość akcjonariuszy, w zakresie oczekiwań, jakie powinni mieć wobec rady nadzorczej. Dodatkowo, wiele krajów przekazało dodatkowe uprawnienia akcjonariuszom, umożliwiając im wyrażenie swojej opinii na temat prowadzonej przez radę nadzorczą polityki wynagrodzeń członków zarządu, poprzez głosowanie nad nią na walnym zgromadzeniu. W wielu krajach, takich jak: Wielka Brytania, Holandia, Włochy, Hiszpania czy Niemcy, opinia ta jest wiążąca dla spółki. Za opracowanie pakietu wynagrodzeniowego dla członków zarządu, śledzenie i systematyczną ocenę adekwatności polityki wynagradzania Top Menedżerów, odpowiada komitet ds. wynagrodzeń. Analizuje on również strukturę i wielkość poszczególnych składników wynagrodzenia oraz zasady ich przyznawania w celu niedopuszczenia do sytuacji, w której członkowie zarządu są nagradzani za słabe wyniki spółki. Nierzadko komitet ds. wynagrodzeń zajmuje się również poszukiwaniem kandydatów na stanowiska członków zarządu i ustanawianiem procedur w tym zakresie, jak również sukcesją oraz zarządzaniem pulą talentów na najwyższym szczeblu organizacji. Najbardziej istotną wartością dodaną, wynikającą z istnienia komitetu ds. wynagrodzeń, jest możliwość przeprowadzenia dyskusji nad sposobem motywowania członków zarządu w sposób bardziej wyczerpujący i niezależny, niż gdyby uczestniczyli w niej wszyscy członkowie rady. Komitet może też korzystać ze wsparcia zewnętrznych doradców. Rezultaty jego prac w postaci rekomendacji lub opinii przedstawiane są całej radzie nadzorczej, która na tej podstawie podejmuje stosowne decyzje i ponosi za nie odpowiedzialność.

Sprawne funkcjonowanie komitetu ds. wynagrodzeń zależy w dużej mierze od zapewnienia odpowiedniego składu tego komitetu. Znaczenie ma przede wszystkim różnorodność kompetencji i doświadczeń biznesowych, a także życiowych i analitycznych, które pozwalają myśleć o problemach wielowymiarowo. W komitecie powinny pracować osoby, które będą zadawać właściwe pytania, zachowując przy tym niezależność myślenia, posiadające cechy przywódcze, aby stanąć do konfrontacji, gdy jest to konieczne. Liczą się także zdolności do rozwiązywania trudnych problemów i umiejętność budowania konsensusu. Praca nad kształtowaniem polityki wynagrodzeń członków zarządu oraz wypełnianie pozostałych obowiązków komitetu ds. wynagrodzeń, wymaga dużego zaangażowania ze strony członków rady. W efekcie wynagrodzenia członków rady nadzorczej zaangażowanych w prace komitetów w ostatnich latach również wzrastają, co można zauważyć w najnowszych analizach PwC.

2.

Wynagrodzenia rad nadzorczych największych spółek giełdowych w 2015 roku

Od lat kręcimy się w błędnym kole

Przyglądając się tegorocznej analizie wynagrodzeń rad nadzorczych, warto zwrócić uwagę zarówno na ich strukturę, jak i poziom. Jeżeli chodzi o strukturę wynagrodzeń to można się pokusić o stwierdzenie, że 2015 rok przyniósł zmiany idące we właściwym kierunku.

Na podstawie analizy poziomów wynagrodzeń członków rad nadzorczych, którzy zasiadają w różnych komitetach rady nadzorczej i osób, które nie są zaangażowane w taką aktywność widać, że podobnie jak to ma już od dłuższego czasu miejsce na rynkach dojrzałych, także u nas pojawia się coraz szerzej praktyka dodatkowego wynagradzania członków rad nadzorczych za pracę w komitetach czyli współmiernie do dodatkowego zaangażowania w prace rady nadzorczej. Oczywiście występuje też zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na funkcję pełnioną w radzie.

To, co może martwić to nadal niski poziom wynagrodzeń szczególnie w kontekście zanotowanego 6% spadku średnich wynagrodzeń członków rad nadzorczych badanych przez nas spółek, w stosunku do poprzedniego roku. Jest to zastanawiające w kontekście rosnącej odpowiedzialności i wymagań od członków rad nadzorczych wynikających z nowych przepisów.

Jak wynika z tegorocznej analizy, o ile przeciętne wynagrodzenie członka rady nadzorczej w analizowanych przez nas spółkach z trzech głównych indeksów wynosi 105 tysięcy złotych rocznie, o tyle najmniejsze spółki objęte naszym badaniem płacą wynagrodzenia rzędu 20 – 30 tysięcy złotych rocznie. To może być dobry szacunek poziomu wynagrodzeń w jeszcze mniejszych spółkach, spoza głównych indeksów, a więc większości spółek notowanych na GPW. Wydaje się to zdecydowanie za niski poziom wynagrodzenia, aby przyciągnąć do rady dobrego specjalistę. Warto też wspomnieć, że mamy nadal na rynku 13% członków rad nadzorczych pełniących swoje funkcje nieodpłatnie.

Wciąż w odczuciu polskich członków rad nadzorczych, wynagrodzenia w naszych radach nie są adekwatne do wymaganego od nich poziomu zaangażowania w pracę na rzecz spółek. Panuje powszechna opinia, iż poziom wynagrodzenia nie jest dość motywujący, w związku z tym trudno jest przyciągnąć do pracy w radzie odpowiednio przygotowanych kandydatów, a zaangażowanie członków rad w prace rady jest niewystarczające, co z kolei może przekładać się na niższą skuteczność rady. Od lat kręcimy się w błędnym kole. Regulatorzy są przekonani o potrzebie istnienia skutecznych rad nadzorczych, istotnym elemencie ładu korporacyjnego i ważnym organie nadzorczym w spółkach, w których swoje pieniądze lokują akcjonariusze. Jak pokazują jednak powyższe dane nadal brakuje pełnej zgodności w tym zakresie po stronie dominujących akcjonariuszy.

Pytanie, czy w kontekście rosnącej odpowiedzialności i wymagań liczba dobrych kandydatów do rad nadzorczych nie będzie spadać, biorąc pod uwagę obecne poziomy i spadkowy trend wynagrodzeń? Jak zareagują na to właściciele, dominujący akcjonariusze? Czy będą skłonni sówiciej wynagradzać swoje rady? Część odpowiedzi poznamy może w przyszłorocznej analizie.



Krzysztof Szuldrzyński

Partner PwC, Forum Rad Nadzorczych

Struktura pakietu wynagrodzeń osób zasiadających w radach nadzorczych

Analiza wynagrodzeń członków rad nadzorczych następuje z większą trudnością, niż badanie uposażeń zarządów. W przypadku rad dostępne są bowiem jedynie informacje na temat całkowitej wysokości ich wynagrodzenia lub uposażeń poszczególnych członków. W szczególności nie są dostępne informacje na temat struktury pakietu wynagrodzenia. W praktyce, uniemożliwia to ustalenie, jaki jest udział poszczególnych składników w całości uposażenia. Z całą pewnością, w przypadku rad nie możemy mówić o spójnym podejściu do wynagradzania jak w przypadku zarządów. Natomiast na podstawie analizy wysokości wynagrodzeń osób, które zasiadają w radach nadzorczych i nie pełnią żadnych dodatkowych funkcji oraz zestawienia ich z uposażeniami bardziej aktywnych członków rad, możemy wykazać, że ci drudzy w wielu przypadkach otrzymują wyższe wynagrodzenia. Taką dodatkową funkcją pełnioną w radzie nadzorczej jest na przykład zasiadanie w komitetach.

Tabela 10. Obecność komitetów w radach nadzorczych w poszczególnych indeksach w 2015 roku

WIG	Komitety audytu	Komitety wynagrodzeń	Komitety strategii	Komitety ryzyka
WIG20	75%	75%	30%	25%
mWIG40	77%	44%	13%	13%
sWIG80	53%	30%	3%	4%

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Funkcjonowanie komitetów w strukturach rad nadzorczych jest zjawiskiem coraz bardziej powszechnym. Komitety ułatwiają lepszą alokację zadań, usprawniają pracę, podnoszą jakość działania rady oraz dodatkowo pogłębiają zaangażowanie jej członków. Do najczęściej powoływanych należą komitety audytu, wymagane ustawowo, funkcjonują już w większości spółek. Drugim co do popularności, choć już mniej rozpowszechnionym komitetem, jest komitet ds. nominacji i wynagrodzeń. W ramach rad nadzorczych polskich spółek giełdowych działają również komitety strategii, ryzyka a nawet rozwoju, czy technologii.

Czy praca w komitetach wiąże się z dużą ilością dodatkowych obowiązków? Co należy do zadań komitetów?

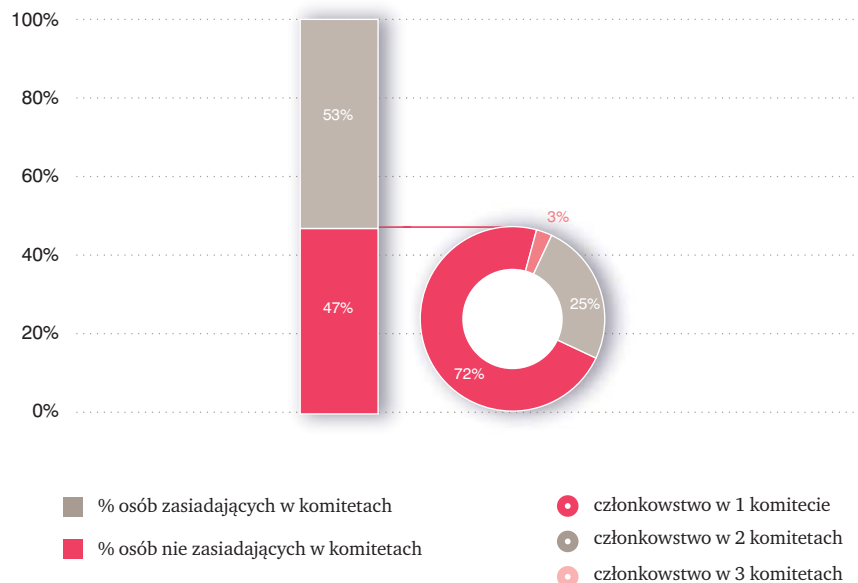
Komitety audytu są jedynymi, których zadania zostały zdefiniowane ustawowo. Obejmują one monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej, skuteczności systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego, monitorowanie wykonywania czynności rewizji finansowej oraz niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych. Do głównych zadań **komitetu nominacji i wynagrodzeń** należy nie tylko zbudowanie systemu wynagradzania dla ścisłego kierownictwa firmy, ale też systematyczna ocena czy wynagrodzenie spełnia swe podstawowe cele. W zakresie działań komitetu jest także zapewnienie odpowiedniej sukcesji oraz sprawne i transparentne przeprowadzenie procesu rekrutacji członków zarządu. Jeżeli chodzi o **komitety strategii**, ich głównym zadaniem jest nadzór nad tworzeniem i realizacją długookresowych planów rozwoju przedsiębiorstw. Podobną rolę pełnią również komitety rozwoju. Zadaniem komitetów strategii, czy rozwoju, nie jest wyłączenie zarządu w pracach nad strategią. Rady skupiają się na monitorowaniu realizacji strategii, regularnej dyskusji z zarządem i zadawaniu istotnych pytań. W niektórych organizacjach prace nad planami długoterminowymi prowadzone są przez zarząd i radę wspólnie.

Komitety ryzyka zajmują się przede wszystkim analizą wszelkich zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem, w szczególności akceptowanego przez organizację poziomu ryzyka i modelu zarządzania nim.

Wykonywanie obowiązków, jakie należą do zadań poszczególnych komitetów, wiąże się z określoną ilością dodatkowej pracy. Wyniki naszej analizy pozwalają nam stwierdzić, że polski rynek powoli zaczyna dostrzegać, co znajduje odzwierciedlenie w wyższym wynagrodzeniu przyznawanym osobom pracującym w komitetach.

Warto zwrócić uwagę, że w 2015 roku, w komitetach działała niespełna połowa członków rad. Z tych, którzy zdecydowali się w nich pracować, jedynie 28% zasiadało w więcej niż jednym.

Wykres 15. Członkostwo w komitetach rady nadzorczej w 2015 roku



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.



Einar Lindh, PwC UK

Członkowie rad nadzorczych (non executive directors) w brytyjskich spółkach notowanych na giełdzie, otrzymują z reguły określone wynagrodzenie zasadnicze. Ponadto mogą otrzymywać dodatek za pracę w konkretnych komitetach. Jest również częstą praktyką, że przewodniczący komitetu otrzymuje dodatek za pełnienie tej roli. Typowymi komitetami w brytyjskiej praktyce rynkowej są: komitet audytu, komitet wynagrodzeń, komitet nominacji oraz komitet ryzyka. Niektóre firmy oferują również dodatkowe wynagrodzenie za udział w posiedzeniach (o ile liczba tych posiedzeń przekroczy jakiś ustalony próg). Przewodniczący Rady Nadzorczej otrzymuje z reguły jedynie wynagrodzenie zasadnicze bez dodatków za udział w komitetach. Członkowie rad nadzorczych w Wielkiej Brytanii generalnie nie uczestniczą w programach typu LTIP (Long Term Incentive Plan), jednakże zdarza się, że część ich wynagrodzenia jest wypłacana w akcjach spółki.

Wynagrodzenia członków rady nadzorczej

Agnieszka Słomka-Gołębiowska

Po fali skandali korporacyjnych z lat 2002-2003 wysokość i struktura wynagrodzeń członków rad nadzorczych czy dyrektorów niewykonawczych uległy istotnej zmianie. Była to odpowiedź na obciążenie ich nowymi zadaniami, większą odpowiedzialnością i związanymi z nią ryzykami. Z jednej strony najważniejszym katalizatorem zmian były regulacje wprowadzające obowiązek utworzenia w ramach rady komitetów czy powołania niezależnych członków legitymujących się wyższymi kompetencjami, rozszerzające jednocześnie zakres ujawnianych informacji przez spółki giełdowe. Z drugiej strony, w ostatnich dziesięcioleciach zwiększyło się zaangażowanie akcjonariuszy w sprawy spółki, co wymusiło zwiększenie aktywności rady bezpośrednio dbającej o ich interesy.

Dlatego dziś członkowie rady nadzorczej muszą poświęcić więcej czasu na wywiązywanie się ze swoich obowiązków, jednocześnie są narażeni na większe ryzyko odpowiadania za podejmowane lub zaniechane działania. Splot tych czynników wpłynął na istotne ograniczenie zasobu talentów, spośród których można wyłonić kandydatów na członków rad nadzorczych. W rezultacie, ujawniła się presja na wzrost ich wynagrodzeń. Dane dla Stanów Zjednoczonych pokazują, że jest to przeciętnie 5% wzrost w skali roku, w ostatnich dziesięciu latach (Pay Governance, 2016). Z kolei informacje płynące z krajów Unii Europejskiej wskazują, że poziom bazowego uposażenia członka rady utrzymuje się na dość stabilnym poziomie (Hay Group, 2015). Takie wyniki analiz dla Polski przedstawia również raport PwC. Przeciętne roczne wynagrodzenie członka rady nadzorczej w Polsce było w roku 2015 niemal takie samo jak w roku ubiegłym. A przewodniczącego rady nadzorczej spadło o 6%. Spółki zdają sobie powoli sprawę, że potrzebują profesjonalnych rad nadzorczych wobec bardzo zmiennych warunków prowadzenia działalności oraz wyzwań związanych z postępem technologicznym i problemami demograficznymi pozostającymi w sprzężeniu zwrotnym z preferencjami konsumentów, ale najchętniej płaciłyby te same wynagrodzenia, co marionetkowym radom znanym z lat 90-tych XX wieku. Jak wynika z analiz PwC, spółki kontrolowane przez inwestorów strategicznych wynagradzają swoich członków najlepiej. Ale też one stosując się do zaleceń ładu korporacyjnego z krajów, gdzie działalność prowadzi spółka dominująca, dokonują profesjonalnego doboru członków rady nadzorczej. Zaskoczenie budzi fakt, że spółki kontrolowane przez inwestorów instytucjonalnych, którzy na rynkach dojrzałych wspierają mocno profesjonalizację rad nadzorczych, co odzwierciedlone jest w wyższych wynagrodzeniach dla jej członków, w Polsce płacą członkom rady najmniej spośród wszystkich typów akcjonariuszy dominujących zidentyfikowanych w badaniu PwC.

Wraz ze zmianą roli rady nadzorczej i rozszerzeniem jej zadań i odpowiedzialności przyszła również zmiana sposobu wynagradzania jej członków. Zrezygnowano z wypłacania wynagrodzenia za uczestnictwo w posiedzeniach rady na rzecz wynagrodzenia miesięcznego. Wiąże się to ze zwiększeniem liczby posiedzeń nie tylko rady, ale także jej komitetów, jak i z potrzebą świadczenia usług przez członków rady również poza posiedzeniami. Dodatkowo, większość spółek przekazuje do wiadomości publicznej informacje o frekwencji poszczególnych członków rady, co stanowi dodatkowy bodziec do udziału w jej posiedzeniach.

Zwiększenie wynagrodzenia członków rady wynika w dużej mierze z ustalenia dodatkowego świadczenia pieniężnego wypłacanego tym członkom rady, którzy zostali powołani również do jej komitetów. Przewodniczący rady, jak i poszczególnych komitetów, również otrzymują dodatek funkcyjny. Muszą oni poświęcić więcej czasu na przygotowanie posiedzeń, pozostając w ścisłej współpracy z członkami zarządu, audytorem oraz innymi zewnętrznymi doradcami w razie zaistnienia takiej potrzeby.

Najwyższy dodatek funkcyjny pobiera, oprócz przewodniczącego rady nadzorczej, przewodniczący komitetu audytu z uwagi na największą liczbę posiedzeń tego komitetu oraz czas potrzebny do ich przygotowania, podwyższone ryzyko jego działania oraz posiadania odpowiednich kwalifikacji z zakresu rewizji finansowej. Zmiany prawne wprowadzone po kryzysie finansowym z lat 2008-2009 odnoszące się do polityki wynagradzania ścisłego kierownictwa spółek, wpłynęły również na wysokość dodatkowego wynagrodzenia wypłacanego przewodniczącemu komitetu ds. wynagrodzeń.

Warto zwrócić uwagę na różnice pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Unią Europejską w zakresie wynagradzania członków rady nadzorczej (dyrektorów niewykonawczych). W Stanach Zjednoczonych poziom ich wynagrodzeń rósł szybciej niż w Europie, a wzrost dotyczył bazowego uposażenia. Niewielkie zwiększenie wynagrodzeń w krajach Unii Europejskiej wynikało raczej z przekazania dodatkowego świadczenia przewodniczącym rady i komitetów z uwagi na pełnioną funkcję. W Stanach Zjednoczonych praktykuje się również przyznawanie dyrektorom niewykonawczym wynagrodzenia w formie akcji spółki lub ich ekwiwalentu, które stanowi przeciętnie około 55% – 60% całości uposażenia. Ze względu na silne powiązania z długofalowymi wynikami spółki najczęściej obecnie oferuje się akcje zastrzeżone (*restricted stock option*) z prawem do realizacji w momencie odejścia z funkcji członka rady.



Axel Schütte, PwC Niemcy

„Na rynku niemieckim, LTI (*long term incentives*) jest rzadko stosowane w przypadku wynagrodzeń rad nadzorczych. Wśród spółek z indeksu DAX30 tylko jedna wprowadziła takie rozwiązanie. Nieco większą popularnością cieszy się STI (*short term incentives*), stosowane przez mniej więcej połowę spółek z tego indeksu. Dla MDAX odsetek ten jest niższy. Obserwujemy trend przesuwania się w stronę stałego wynagrodzenia (*fixed pay*). Większość wynagrodzenia zmiennego powiązana jest z dywidendami, lub wysokością zysków per udział.

Typowa struktura wynagrodzenia członka rady nadzorczej na rynku niemieckim składa się z podstawowej części wynagrodzenia, części zmiennej, wynagrodzenia za pracę w komitetach oraz za udział w posiedzeniach. Średnio wynagrodzenie stałe kształtuje się na poziomie 70 tysięcy euro – tyle dostaje zwykły członek rady. Przewodniczący otrzymuje około 200-300% tej kwoty, jego zastępca około 150%. Poza tym członkowie rady otrzymują wynagrodzenie za pracę w komitetach – średnio około 35 tysięcy euro (wiele zależy tu od rodzaju komitetu i funkcji), poza tym za każde posiedzenie/spotkanie członkowie otrzymują średnio 1100 euro.

Zmienna część wynagrodzenia wynosi średnio około 85 tysięcy eur, natomiast jest tu duża rozpiętość (od 2 do 400 tysięcy euro). Całościowo, pakiet wynagrodzenia dla członka rady nadzorczej wynosi około 180 tysięcy euro rocznie (podstawowa płaca, zmienna część wynagrodzenia, dodatek za udział w komitetach, wypłaty za udział w posiedzeniach). Najpopularniejsze typy komitetów działające w ramach rad nadzorczych spółek, notowanych na niemieckiej giełdzie to: komitet wykonawczy, komitet audytu, komitet nominacji i komitet zasobów ludzkich”.*

* przedstawione dane na podstawie analizy własnej PwC Niemcy sporządzonej na podstawie przeglądu sprawozdań finansowych spółek giełdowych za 2015 r.

Poziom wynagrodzeń osób nadzorujących spółki w Polsce

Poziom wynagrodzenia członków zarządu i rady nadzorczej powinien być wystarczający dla pozyskania, utrzymania i motywacji osób o kompetencjach niezbędnych dla właściwego kierowania spółką i sprawowania nad nią nadzoru.

W naszym kraju brak jest też jasnych reguł wynagradzania, co więcej wciąż w odczuciu osób zasiadających w radach nadzorczych, ich wynagrodzenia nie są adekwatne do poziomu ich zaangażowania.

Jak anonsowaliśmy wcześniej, zgodnie z „Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW 2016”, poziomy wynagrodzenia członków zarządu i rady nadzorczej powinien być wystarczający dla pozyskania, utrzymania i motywacji osób o kompetencjach niezbędnych dla właściwego kierowania spółką i sprawowania nad nią nadzoru. Wynagrodzenie powinno być adekwatne do powierzonego poszczególnym osobom zakresu zadań i uwzględniać pełnienie dodatkowych funkcji, takich jak na przykład praca w komitetach rady nadzorczej. W przypadku zarządów możemy mówić o tak zwanych długoterminowych programach motywacyjnych (LTI). Programy te stanowią część zmiennej wynagrodzenia. Powinny być skonstruowane w taki sposób, by powiązać poziomy wynagrodzenia członków zarządu spółki i jej kluczowych menedżerów z długoterminowymi celami biznesowymi i finansowymi spółki. W przypadku rad nadzorczych obowiązuje zasada wyeliminowania części zmiennej wynagrodzenia. Płaca członków rady nadzorczej nie powinna być uzależniona od opcji i innych instrumentów pochodnych, ani jakichkolwiek innych zmiennych składników, oraz nie powinna być uzależniona od wyników spółki.

W 2015 roku przeciętne roczne wynagrodzenie członka rady nadzorczej w analizowanych przez nas spółkach giełdowych wyniosło około 105.000 zł, co oznacza delikatny spadek w stosunku do roku 2014. Jednocześnie wciąż niemal 13% osób zasiadających w radach nie pobiera wynagrodzenia z tytułu wykonywanej pracy.

Trzeba podkreślić, że zaobserwowana przez nas tendencja jest odwrotna niż w przypadku członków zarządów – ich dochody wzrosły w stosunku do minionego roku i obecnie są średnio aż trzynastokrotnie większe niż uposażenia osób zasiadających w radach nadzorczych.

Poziom wynagrodzeń w zależności od pełnionej roli w radzie nadzorczej

Nowe Dobre Praktyki odnoszą się do kwestii dodatkowego wynagrodzenia dla osób pełniących funkcje przewodniczącego rady. Szczegółowe zasady kładą nacisk na powiązanie wyższego wynagrodzenia z realnym szerszym zakresem obowiązków. Zatem nie ma mowy o płaceniu wyższego uposażenia za samą funkcję. Rozpoczynając analizę wysokości zarobków warto zwrócić uwagę na różnice w wynagrodzeniu, w zależności od pełnionej funkcji. Przewodniczący rady nadzorczej otrzymuje średnio niemal dwa razy większe wynagrodzenie niż inni członkowie rady. Jednocześnie, jego przeciętny dochód wynoszący 15 tysięcy złotych miesięcznie był aż 9-cio krotnie niższy od średnio osiąganego przez prezesa zarządu. W stosunku do poprzedniej edycji badania różnica ta uległa pogłębieniu, w 2014 była ośmiokrotna. Według danych z rynku brytyjskiego, relacja w przypadku grupy spółek z indeksu FTSE100 wynosi 7:1. Na rynku niemieckim, w spółkach indexu DAX relacja wynagrodzenia prezesa zarządu do przewodniczącego rady nadzorczej wynosi 17:1, a w przypadku MDAX 14:1.

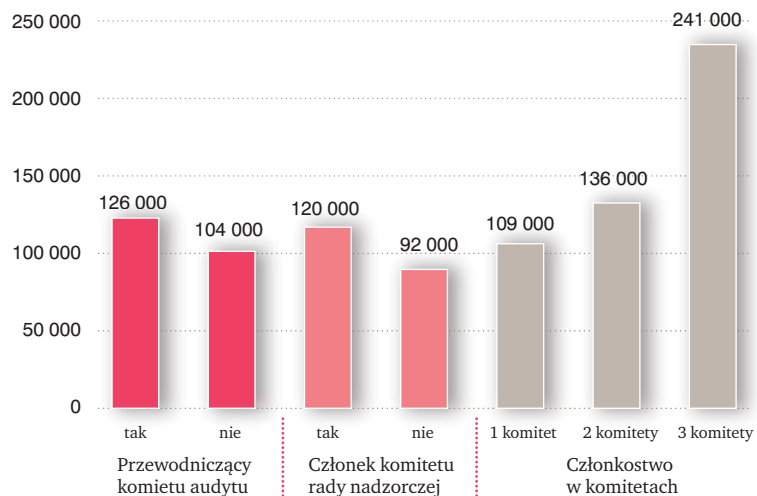
Tabela 11. Porównanie zmian średniego wynagrodzenia osób nadzorujących w latach 2014 i 2015 według stanowiska

Rola	Średnie roczne wynagrodzenie osób nadzorujących (zł) 2014	Średnie roczne wynagrodzenie osób nadzorujących (zł) 2015	Zmiana 2015/2014
Przewodniczący rady nadzorczej	198 000	180 000	-9%
Sekretarz rady nadzorczej	110 000	93 000	-15%
Wiceprzewodniczący rady nadzorczej	97 000	103 000	+6%
Członek rady nadzorczej	93 000	87 000	-6%
Ogółem	112 000	105 000	-6%

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.

Zarobki poszczególnych członków rad są zróżnicowane. Przewodniczący rady nadzorczej zarabia średnio 1,7 raza więcej niż jego zastępca, zaś wynagrodzenie sekretarza jest nieznacznie wyższe niż szeregowego członka rady. W stosunku do 2014 roku średnia roczna pensja osoby zasiadającej w radzie nadzorczej zmalała o 6 tys. zł, co oznacza 6% spadek. Najbardziej skurczyły się uposażenia sekretarzy rad, stopniały one średnio o 15%. Równocześnie zaobserwowaliśmy wzrost wynagrodzeń wiceprzewodniczących, którzy w 2015 roku otrzymali średnio o 6% więcej niż w roku poprzedzającym.

Wykres 16. Średni roczny poziom wynagrodzenia osób nadzorujących w zależności od członkostwa w komitetach rady nadzorczej w 2015 roku.



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Na wysokość uposażenia przekłada się także dodatkowe zaangażowanie. Członkowie rad zasiadający w komitetach mogą liczyć na większe o 20% wynagrodzenie, niż nienależący do żadnego komitetu. Przynależność do więcej niż jednego komitetu znacząco wpływa na poziom wynagrodzenia, zaś uposażenie członka 3 komitetów jest średnio ponad 2 razy wyższe niż osoby zasiadającej w jednym komitecie. Jest to zdecydowanie pozytywny trend pokazujący, że rynek zaczyna dostrzegać konieczność wynagradzania członków rad nadzorczych za ich dodatkowe zaangażowanie w prace w komitetach.



Tomasz Modzelewski, Prezes Zarządu Paged SA, Rada Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

„Przeglądając raport wynagrodzeń nasuwa się pytanie o rolę i założenia czynione w stosunku do osób wchodzących w skład rad nadzorczych. Wygląda na to, że zwiększenie odpowiedzialności członków rad nadzorczych, zwiększenie obciążenia legislacyjnego i konieczność podnoszenia kwalifikacji nie jest wystarczającym argumentem do podniesienia wynagrodzeń. Stałe lub spadające wynagrodzenia członków rad nadzorczych wynikają prawdopodobnie z niezrozumienia roli, zadań i wsparcia rady nadzorczej w zarządzaniu spółką. Możliwe, że sytuacja taka jest wynikiem zaszczości i funkcjonowania rady nadzorczej jako ciała stricte formalnego, czasami wręcz pomijanego w działalności spółek. Moje doświadczenia pokazują, że firmy, które zrozumiały potencjał w dobrze dobranych pod względem strategicznym, sektorowym, legislacyjnym członków rad nadzorczych są obecnie na innym poziomie rozwoju i w lepszej pozycji strategicznej. Traktowanie członków rad nadzorczych jako mentorów i stymulatorów biznesu, również jako źródło wiedzy, kontaktów i doświadczeń wydaje się oczywiste w krajach rozwiniętych. W Polsce nie jest jeszcze standardem ale możemy obserwować już pierwsze takie oznaki na GPW. Zastanawia mnie jak będzie wyglądał raport podsumowujący rok 2016. Zakładam, że przy zmieniającym się prawie i wielokrotnie wyższej odpowiedzialności członków rad nadzorczych na przykład związanej z obowiązkami MAR, wynagrodzenia powinny znacząco wzrosnąć. Zakładam, że część spółek zostanie przy satelickich, słabo opłacanych radach nadzorczych. Większość jednak będzie musiała zmierzyć się z roszczeniami swoich członków związanymi z większą odpowiedzialnością. To może pociągnąć za sobą zmianę w składach rad, bo skoro koszt ma być większy to może warto profesjonalizować zespół. Liczę na to, że zmiany 2016 roku podniosą poziom rad nadzorczych, a co za tym idzie poziom zarządzania poszczególnych spółek”.

Korelacja poziomu wynagrodzeń z wielkością nadzorowanej spółki

Czynnikiem mającym pierwszorzędne znaczenie i kształtującym wysokość wynagrodzeń pozostaje niezmiennie wielkość organizacji. Dobrze ukazuje to zestawienie stworzone w oparciu o kapitalizację rynkową poszczególnych spółek, ich poziom aktywów i przychodów. Przedstawione poniżej przeciętne wynagrodzenia zasadnicze osób nadzorujących w roku 2015 ukazują, że największe spółki płacą członkom swoich rad niemal 5 razy więcej, niż najmniejsze firmy.

Najmniejsze z badanych przez nas przedsiębiorstw oferowały członkom swoich rad nadzorczych roczne wynagrodzenia na poziomie niespełna 30 tys. złotych, w porównaniu z przeszło 140 tys. złotych, jakie otrzymywali zatrudnieni w spółkach o kapitalizacji rynkowej powyżej 5 mld złotych.

Zasadniczo, choć w różnym tempie, uposażenia rosną lub nie ulegają zmianie wraz ze wzrostem poziomu aktywów, jedynie w przedziale od 2,5 do 5 mld złotych odnotowaliśmy spadek w stosunku do poprzedzającego okresu. Warto zarazem podkreślić brak różnicy w wysokości uposażenia pomiędzy zatrudnionymi w spółkach o kapitalizacji od 0,1 do 0,5 mld i 0,5 do 1 mld.

Przedstawione w tabeli poziomy wynagrodzeń są uśrednione, w dalszej części naszego raportu przedstawiliśmy dane dla poszczególnych indeksów, typów akcjonariatu oraz sektorów gospodarki.

Tabela 12. Porównanie przeciętnego wynagrodzenia osób nadzorujących w 2015 r. w zależności od kapitalizacji rynkowej, wartości aktywów i przychodów zarządzanej spółki.

Kapitalizacja rynkowa (mld zł)	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób nadzorujących (zł)	Aktywa (mld zł)	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób nadzorujących (zł)	Przychody (mld zł)	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób nadzorujących (zł)
Do 0,1	28 000	Do 0,1	25 000	Do 0,1	19 000
Od 0,1 do 0,5	77 000	Od 0,1 do 0,5	51 000	Od 0,1 do 0,5	71 000
Od 0,5 do 1,0	77 000	Od 0,5 do 1,0	100 000	Od 0,5 do 1,0	85 000
Od 1,0 do 2,5	132 000	Od 1,0 do 2,5	98 000	Od 1,0 do 2,5	140 000
Od 2,5 do 5,0	117 000	Od 2,5 do 5,0	94 000	Od 2,5 do 5,0	103 000
Powyżej 5,0	141 000	Powyżej 5,0	161 000	Powyżej 5,0	127 000

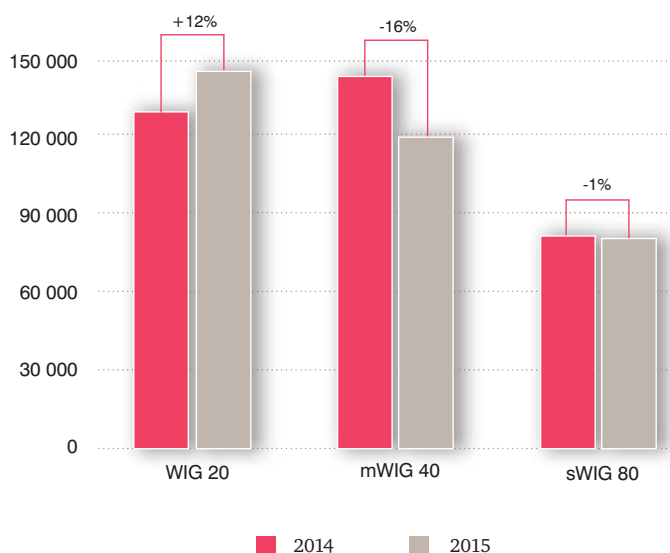
Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za 2015 r.

W stosunku do 2014 roku, średni poziom wynagrodzenia członków rad w spółkach notowanych w ramach indeksu WIG20 wzrósł o 12% osiągając poziom 149 tys. zł.

Poziom wynagrodzeń osób nadzorujących w poszczególnych indeksach GPW

Interesujące wnioski przyniosła analiza wysokości wynagrodzeń w podziale na poszczególne indeksy GPW. W stosunku do 2014 roku, średni poziom wynagrodzenia członków rad w spółkach notowanych w ramach indeksu WIG20 wzrósł o 12% osiągając poziom 149 tys. złotych i był najwyższy wśród analizowanych. Odwrotną tendencję dostrzegliśmy badając uposażenia osób pracujących w firmach zaliczanych do indeksu mWiG40 – tutaj widoczny był 16-sto procentowy spadek. Z kolei spółki notowane w ramach sWiG80 obniżyły wynagrodzenia członków rad nadzorczych średnio o 1%.

Wykres 17. Zmiana przeciętnego wynagrodzenia osób nadzorujących w latach 2014 i 2015 według indeksów GPW



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za lata 2014 i 2015.

Jakie są przyczyny tych zmian? W przypadku spółek notowanych w ramach WIG20 możemy mówić o faktycznym wzroście wynagrodzeń. Sam skład indeksu pozostał praktycznie bez zmian, dołączyła tylko jedna nowa firma. Jeżeli chodzi o mWIG40, to znaczny spadek uposażeń spowodowany jest zmianą w analizowanej grupie. Trzy spółki, oferujące w ubiegłym roku najwyższe uposażenia (GTC, Amrest i Getin) były notowane właśnie w ramach tego indeksu. W tym roku doszło do zmian, GTC nie jest już w nim notowane i nie było poddane analizie, zaś spółka Amrest podała w sprawozdaniu finansowym łączne wynagrodzenie wypłacane zarządowi i radzie nadzorczej skutkiem czego została wyłączona z analizy. Jeżeli chodzi o Getin, to w tym roku wypłacił on znacznie niższe wynagrodzenie przewodniczącemu rady nadzorczej (w 2014 roku nastąpiło rozliczenie ostatniej transzy programu opcji menedżerskich opiewające na ponad 2 mln zł, co znacząco je zawyżyło).

Wreszcie, w przypadku sWIG80 trudno jasno wyznaczyć trend, część spółek podniosła wynagrodzenia, równoległe inne dokonały jego obniżki. Pojawiły się też nowe spółki, które oferują znacznie niższe uposażenia niż średnia dla indeksu. Zostało to jednak zrównoważone przez dołączenie do sWIG80 Idea Banku i Wirtualnej Polski – dwóch spółek, które zadebiutowały na GPW w 2015 roku. Oferują one wynagrodzenia przekraczające nawet średni poziom notowany w firmach wchodzących w skład WIG 20.

Poziom wynagrodzeń osób nadzorujących w zależności od typu akcjonariatu spółki

Tabela 13. Porównanie przeciętnego wynagrodzenia osób nadzorujących w 2015 roku według typu akcjonariusza dominującego

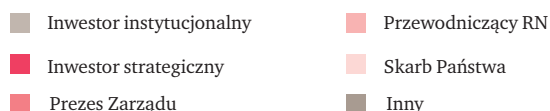
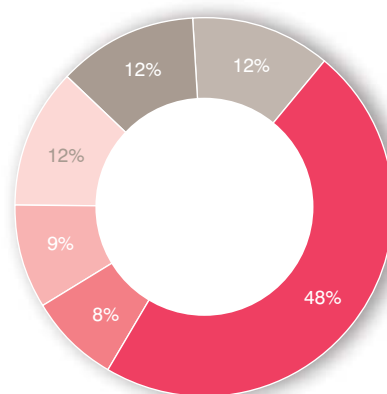
Typ akcjonariusza dominującego	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób nadzorujących (tys.zł)	
	Przewodniczący rad nadzorczych	Pozostali członkowie rad nadzorczych
Inwestor instytucjonalny	99	58
Inwestor strategiczny	247	100
Prezes Zarządu	161	58
Przewodniczący Rady Nadzorczej	236	79
Skarb Państwa	109	116

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Kolejną determinantą poziomu wynagrodzeń jest typ akcjonariusza dominującego w spółce. Na rynku zaobserwowaliśmy bardzo dużą rozpiętość wynagrodzeń – przeciętne uposażenie waha się bowiem od 99 tys. aż do 247 tys. złotych. Najwyższe zarobki oferują przewodniczącym rad inwestorzy strategiczni. W przypadku pozostałych członków rad nadzorczych obserwujemy rozpiętość od 58 tys. do 116 tys. złotych, a najwyższe przeciętne wynagrodzenie otrzymywali zatrudnieni w spółkach Skarbu Państwa.

Oddzielnego komentarza warte są spółki, w których dominującym akcjonariuszem jest prezes zarządu lub przewodniczący rady nadzorczej, taka sytuacja dotyczy nieco ponad 20 badanych przez nas spółek. W przypadku tych ostatnich, wynagrodzenia są mocno zbliżone do najatrakcyjniejszych oferowanych przez inwestorów strategicznych, w spółkach w których dominującym akcjonariuszem jest prezes zarządu są one o ponad 50% niższe.

Wykres 18. Dominujący akcjonariusz w analizowanych spółkach



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Przywołane dane to dobra wiadomość dla członków rad. Inwestorzy strategiczni są największą grupą dominujących akcjonariuszy w analizowanych w naszym raporcie spółkach. Nad poziomem oferowanych wynagrodzeń członków rad powinny się zastanowić przede wszystkim spółki pozostające pod kontrolą prezesów zarządów i przewodniczących rad nadzorczych.



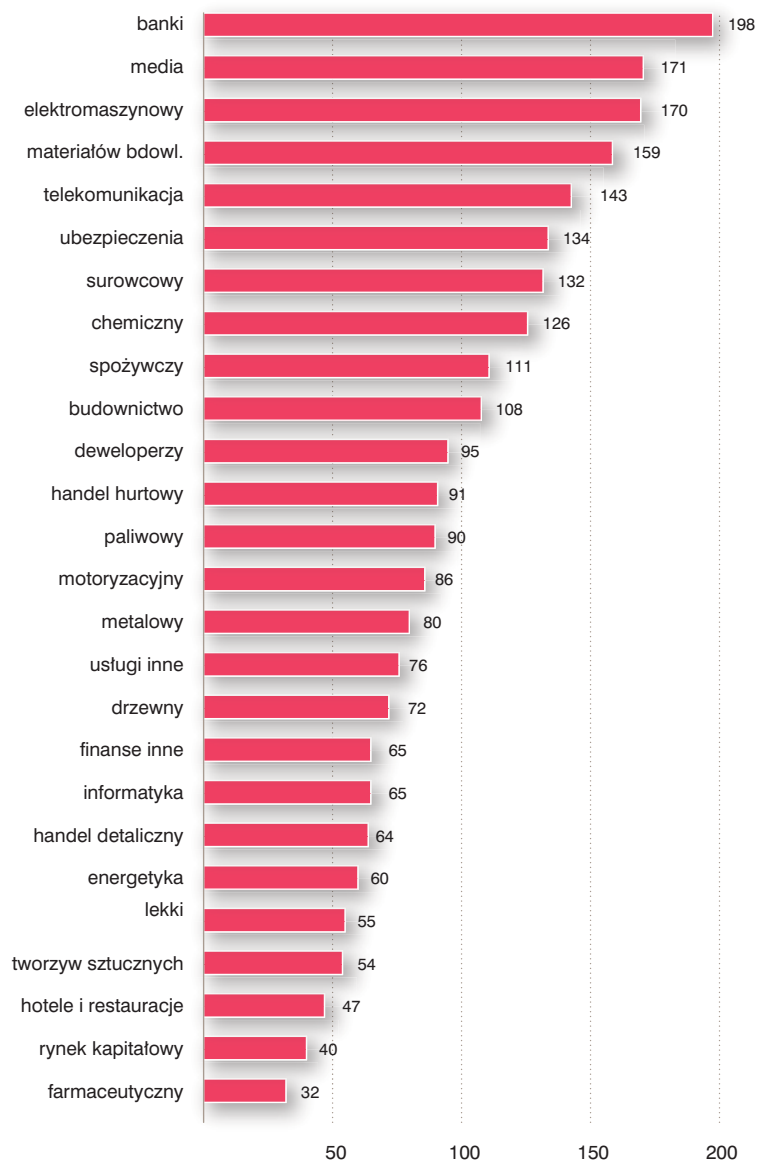
Monika Nachyła, Członek rad nadzorczych BGŻ BNP Paribas, Allianz Polska, Euler Hermes, Mykogen Polska

„Kolejny wniosek jaki nasuwa się po lekturze raportu, to zaskakująco niski poziom wynagrodzeń rad nadzorczych. Klasyczne podejście do konstruowania struktury wynagrodzenia jako wypadkowej nakładu pracy i ponoszonego ryzyka, niestety w większości spółek nie działa, a przepaść jaka dzieli wynagrodzenia zarządów i rad nadzorczych nie daje jasnego obrazu jaką właściwie pozycję zajmuje rada w ścieżkach decyzyjnych poszczególnych organizacji. Biorąc pod uwagę zachodzące zmiany w otoczeniu prawnym rad nadzorczych, stale zwiększane wymagania co do zaangażowania czasowego jej członków, rosnącą liczbę i odpowiedzialność komitetów, wprowadzone w 2016 regulacje dotyczące Market Abuse i wymagań informacyjnych dla rad nadzorczych, oraz planowane zmiany w ustawie o rachunkowości, z dużą ciekawością należy oczekiwać raportu PwC za rok 2016. Wyraźny nacisk regulatorów na zwiększanie odpowiedzialności członków rad nadzorczych, którzy tę odpowiedzialność ponoszą przecież osobiście i nie da jej się całkowicie ubezpieczyć, w naturalny sposób powinien znaleźć odzwierciedlenie w poziomie wynagrodzeń. Interesującą może się także okazać informacja, czy w 2016 roku nastąpi wymiana składów rad nadzorczych. Relatywnie niskie wynagrodzenia rad przy dużej odpowiedzialności materialnej i wymaganiach merytorycznych, zdecydowanie obniżą atrakcyjność finansową funkcji członka rady nadzorczej, ale także zawężą grono potencjalnych kandydatów realnie spełniających odpowiednie kryteria”.

Poziom wynagrodzeń osób nadzorujących w ujęciu branżowym

Wysokość wynagrodzeń członków rad nadzorczych jest także silnie skorelowana z sektorem, w jakim funkcjonuje spółka. Na najwyższe uposażenia mogą liczyć zatrudnieni w bankach, przedsiębiorstwach z branży medialnej, elektromaszynowej i w sektorze surowcowym. Różnice w płacach są znaczące – średnie roczne wynagrodzenie osoby zatrudnionej w radzie nadzorczej banku jest ponad 6-krotnie wyższe niż członka rady firmy farmaceutycznej. Co ciekawe, spółki zajmujące się działalnością finansową, niebędące jednak bankami, znalazły się zdecydowanie niżej w rankingu. Członkowie ich rad nadzorczych otrzymywali przeciętnie 65.000 złotych, wobec 198.000, jakie dostawali ich odpowiednicy zatrudnieni w bankach.

Wykres 19. Średnie roczne wynagrodzenie członka rady nadzorczej w 2015 roku w podziale na branże



Średnie roczne wynagrodzenie członka rady nadzorczej w 2015 roku (tys. zł)

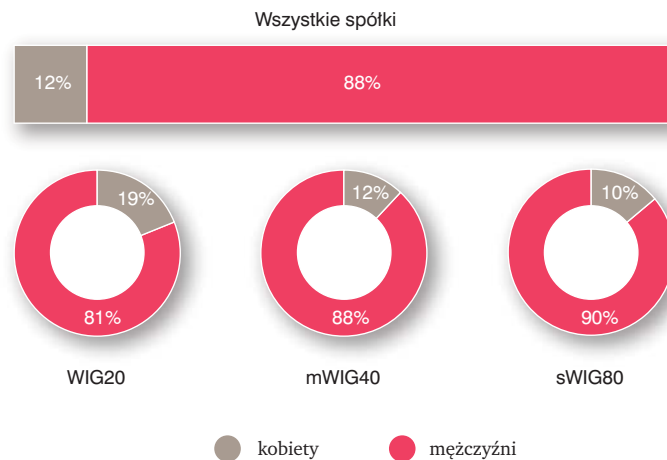
Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Poziom wynagrodzeń osób nadzorujących a demografia

Kobiety i mężczyźni w Radach Nadzorczych

Analizując udział kobiet i mężczyzn w radach nadzorczych należy podkreślić, utrzymującą się od wielu lat, dużą dysproporcję w tym obszarze. Kobiety stanowią zaledwie 12% osób zasiadających w tych gremiach i są członkiniami 49 ze 140 badanych przez nas rad nadzorczych (to zaledwie 35%). Oznacza to, że w większości analizowanych przez nas organizacji w skład rady wchodzi jedynie mężczyźni. Co ciekawe występują znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi indeksami – w firmach notowanych w ramach WIG20 kobiety stanowiły niemal 20% członków rad, podczas gdy w sWIG80 już tylko 10%.

Wykres 20. Średnie roczne wynagrodzenie członka rady nadzorczej w 2015 roku w podziale na branże



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

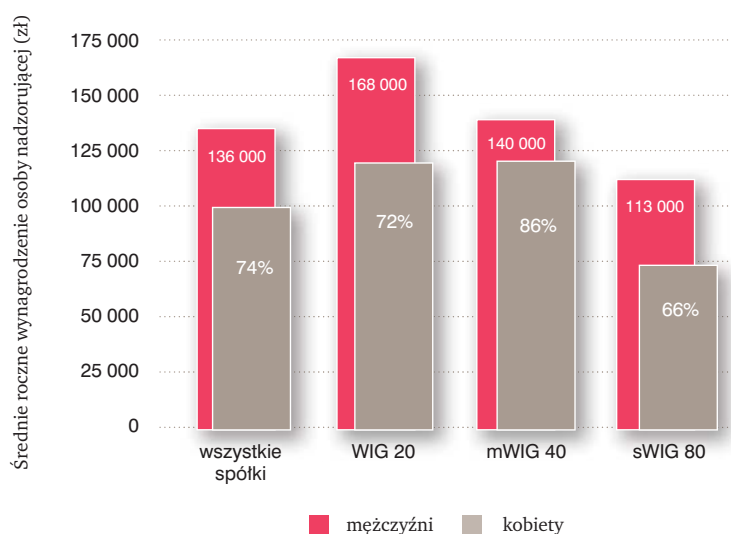
W badanych przez nas spółkach, w radach w których zasiadali w 2015 roku przedstawiciele obu płci, kobiety otrzymywały przeciętnie 74% wynagrodzenia pełniących równorzędną funkcję mężczyzn. Największe dysproporcje w uposażeniach odnotowaliśmy w spółkach z indeksu sWIG80, tam kobiety otrzymywały 66% wynagrodzenia mężczyzn. Ogółem, niezależnie od indeksu, wynagrodzenie kobiet zawsze było niższe niż wynagrodzenie mężczyzn.



Przemysław Schmidt, Członek rad nadzorczych: Paged, Private Equity Managers, Rafako, Rada Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

„Od kilku lat obserwujemy niepokojący trend – wskutek obciążeń fiskalnych zmniejszyły się realne wynagrodzenia członków rad nadzorczych, jednocześnie zaś bardzo zwiększył się zakres ich odpowiedzialności. Rady sporo kosztują spółki, ale „na rękę” zostaje z tego mniej. Jest to prosta recepta na spadek jakości nadzoru, gdyż każdy w końcu zachowa się jak homo economicus. Wartościowi ludzie nie będą się garnąć do nisko płatnych rad i będą zastępowani przez coraz słabszych kandydatów zarabiających niewielkie pieniądze za samo „zasiadanie”. Warto też zróżnicować wynagrodzenia członków rady w zależności od ilości i rodzaju wykonywanej pracy. Może to np. polegać na podziale wynagrodzenia na równą dla wszystkich „podstawę” (tytułem ponoszonej odpowiedzialności) oraz „dodatek funkcyjny” – za pracę w komitetach lub w charakterze przewodniczącego rady. Płacenie „za posiedzenie” jest aberracją i powinno być wprost zakazane, gdyż rada ponosi odpowiedzialność cały czas i powinna przynajmniej być wciąż w gotowości do pracy”.

Wykres 21. Średnie roczne wynagrodzenie mężczyzn w radach nadzorczych w 2015 roku oraz stosunek wynagrodzenia kobiet w radach nadzorczych do wynagrodzenia mężczyzn w 2015 roku



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.



Zofia Dzik, Członek rad nadzorczych ERBUD S.A., AmRest Holding SE, InPost S.A., PKP CARGO S.A., Prezes Zarządu Fundacji Humanites, Rada Ekspertów Forum Rad Nadzorczych

Na jednym z ostatnich spotkań Forum Rad stawiane było pytanie: właścicielu, akcjonariuszu jakiej rady potrzebujesz? Poziom wynagrodzenia członków rad nadzorczych jest niewątpliwie związany z odpowiedzią na to pytanie i percepcją roli rady nadzorczej. Jeśli rada jest postrzegana jako ciało nie wnoszące wartości, istniejące dla celów zgodności z prawem, a czasem nawet dodatkowo poprzez fakt określonych statutowych uprawnień wymagające dodatkowego nakładu czasu i energii ze strony Spółki, to trudno oczekiwać gotowości akcjonariuszy do dyskusji nad zmianą poziomu wynagrodzenia dla rady.

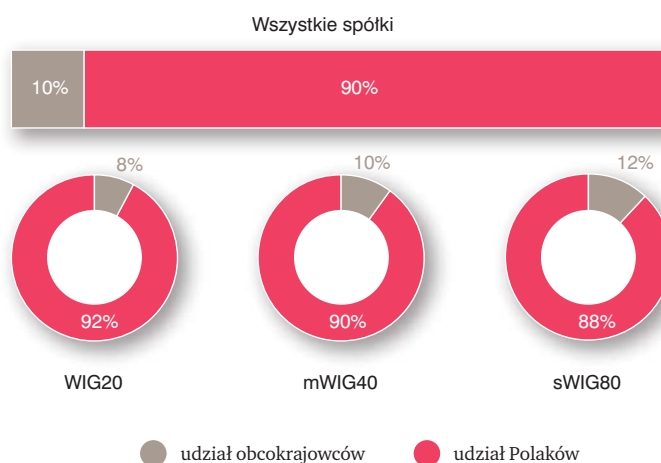
Tam, gdzie jednak właściciele, akcjonariusze widzą wartość dodaną z rady jako organu złożonego z ludzi o różnorodnym doświadczeniu łączącym tak strategiczne spojrzenie jak i dbałość o bezpieczeństwo finansowe spółki tam rada jest starannie dobierana, jest ważnym, co nie znaczy łatwym partnerem dla Zarządu i tam może być również większa otwartość na dyskusję o wyższym poziomie honorarium. Na obecną sytuację można spojrzeć z perspektywy zamkniętego koła – wzrost zakresu wymagań wobec członków rad nadzorczych i ciążącej na nich odpowiedzialności (choćby ostatnie regulacje MAR/MAD) rodzi potrzebę swego „uzawodowienia” i profesjonalizacji funkcji członków rad, z kolei relatywnie niski poziom wynagrodzeń dla członków rad (zwłaszcza pracujących intensywnie w komitetach) może skutkować tym, że może ubywać z tej listy dobrych kandydatów o naprawdę wysokich kwalifikacjach, którzy wnosiliby prawdziwą wartość dodaną do danej spółki i tym samym budowali rynkową percepcję przydatności rady nadzorczej. Dziś bowiem w mojej ocenie poza statutowymi uprawnieniami jest deficyt zrozumienia roli rady i jej postrzegania jako organu stojącego na straży bezpieczeństwa spółki i jednocześnie strategicznie dbającego o wzrost jej wartości.

Warto na tę funkcję i związany z nią poziom wynagrodzenia popatrzeć również z tej perspektywy, że dla przykładu profesjonalny członek rady zasiadający w 4-5 radach nie poświęca jedynie 4-5 dni na fizyczne posiedzenia, bo taka może być zewnętrzna percepcja, ale w dużej mierze oznacza to dla niego pracę na pełny etat, jeśli faktycznie mówimy o rzetelnym podejściu do pełnionych funkcji.

Polacy i obcokrajowcy w Radach Nadzorczych

Oferowany przez firmy działające na naszym rynku poziom wynagrodzeń członków rad nadzorczych jest jedną z przyczyn niewielkiego zainteresowania obcokrajowców tymi posadami. Cudzoziemców w radach nadzorczych polskich spółek giełdowych jest jeszcze mniej niż kobiet. Jedynie co dziesiąty ich członek nie jest Polakiem. Znamienny jest fakt, że 84% wszystkich cudzoziemców zasiada w radach spółek, z inwestorem strategicznym, najczęściej zagranicznym. Znaczący odsetek obcokrajowców jest zatrudnionych w spółkach notowanych w ramach indeksu sWIG80, nie jest to jednak zaskoczeniem, ponieważ 61% spółek z dominującym inwestorem strategicznym jest notowanych właśnie tam.

Wykres 22. Procentowy udział Obcokrajowców i Polaków w radach nadzorczych w 2015 roku



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

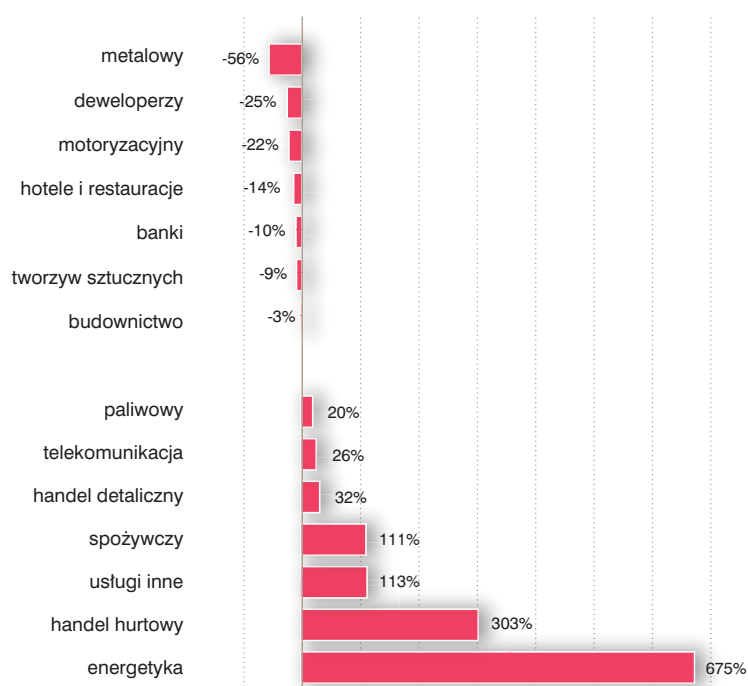
Różnice w płacach pomiędzy polskimi a zagranicznymi członkami rad są stosunkowo niewielkie jeżeli weźmiemy pod uwagę indeksy WIG20 oraz mWIG40. Nieco inaczej jest w przypadku sWIG80 – tutaj obcokrajowcy otrzymują wynagrodzenia średnio o 34% wyższe niż Polacy. Ciekawe informacje przynosi analiza wynagrodzeń polskich i zagranicznych członków rad w ujęciu branżowym. O ile w energetyce i handlu hurtowym uposażenia obcokrajowców są wyższe odpowiednio o 675% i 303%, o tyle w przemyśle metalowym i u deweloperów zarabiają oni mniej o 56% i 25%. Te wskaźniki są często jednak efektem bardzo dużych różnic występujących w pojedynczych przedsiębiorstwach.

Tabela 14. Porównanie przeciętnego wynagrodzenia osób nadzorujących w 2015 roku według narodowości

INDEKS	Przeciętne roczne wynagrodzenie osób nadzorujących (zł)		Relacja Obcokrajowcy / Polacy
	Polacy	Obcokrajowcy	
WIG 20	218 000	206 000	94%
mWIG 40	134 000	133 000	99%
sWIG 80	77 000	103 000	134%
Ogółem	127 000	131 000	103%

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Wykres 23. Różnice w poziomach wynagrodzeń osób nadzorujących: relacja wynagrodzeń obcokrajowców do wynagrodzeń Polaków w 2015 roku w podziale na branże



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.



Mirosław Kachniewski, Prezes Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych, Forum Rad Nadzorczych

„Poziom wynagrodzeń członków rad nadzorczych, zwłaszcza w relacji do wynagrodzeń zarządów, wyraźnie wskazuje, że akcjonariusze nie wymagają od nich, aby radziły i nadzorowały. Oczywiście są chlubne wyjątki, ale co do zasady trudno oczekiwać poważnego zaangażowania poważnych ekspertów przy tak niskim poziomie wynagrodzenia. Oczywiście pieniądze nie są jedynym czynnikiem, który motywuje do podjęcia tych obowiązków i niskie wynagrodzenie nie musi się przekładać na niskie zaangażowanie. Musimy mieć jednak na względzie, iż zmiana otoczenia regulacyjnego spowodowała drastyczne zwiększenie obowiązków i odpowiedzialności członków rad nadzorczych, w szczególności bardzo poważnych kar finansowych. W związku z tym czynnik finansowy stał się dużo bardziej istotny niż wcześniej i przed polskim rynkiem kapitałowym stoją dwie drogi ewolucji. Pierwsza z nich to dostosowanie poziomu wynagrodzeń członków rad nadzorczych do zakresu ich obowiązków i odpowiedzialności, co skutkowałoby bardzo poważnymi podwyżkami uposażeń. Druga natomiast to pozostawienie wynagrodzeń członków rad nadzorczych na dzisiejszym poziomie, co skutkowałoby obniżeniem zainteresowania obejmowaniem tych funkcji i prowadziłoby do obniżenia jakości nadzoru korporacyjnego. Najbliższe miesiące pokażą nam, którą drogą pójdą polskie spółki giełdowe”.

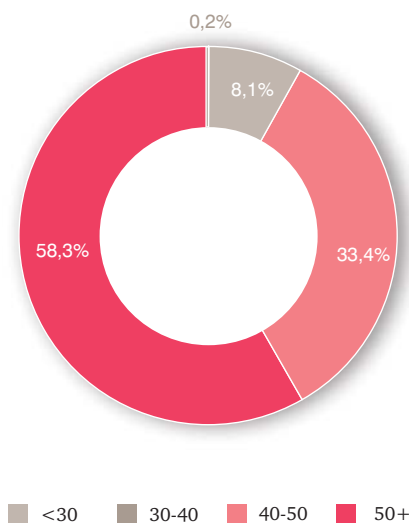
Zdecydowana większość członków rad nadzorczych jest w wieku powyżej 40 roku życia, stanowią oni ponad 90% wszystkich zasiadających w radach nadzorczych.

Wiek osób nadzorujących a ich wynagrodzenie

Najmłodszy (do 30 roku życia) zasiadają jedynie w radach spółek notowanych w ramach indeksu sWIG80, stanowią jednak tylko 0,3% członków rad. Na przeciwnym biegunie znajduje się indeks WIG20, aż 69% członków rad to osoby powyżej 50-tego roku życia.

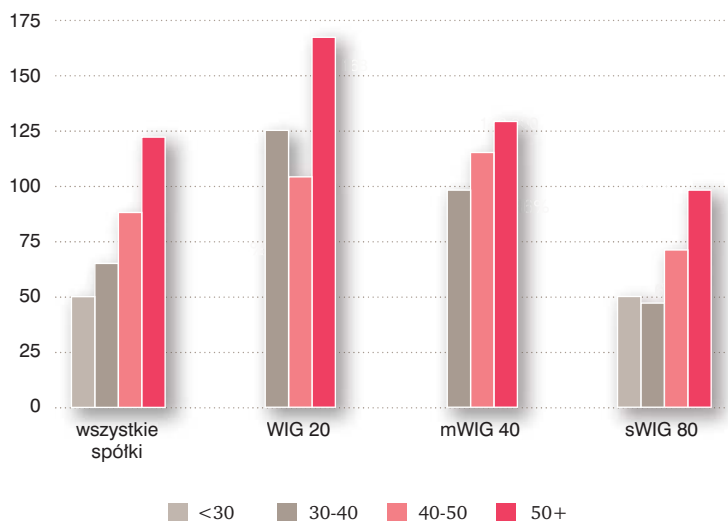
Wiek członków rad nadzorczych wyraźnie przekłada się na wysokość ich zarobków. Wynagrodzenia najstarszych z nich są średnio niemal 2,5 krotnie wyższe od uposażeń najmłodszych. Co ciekawe, o ile przy analizie wszystkich spółek łącznie widać progresję zarobków, o tyle w indeksach WIG20 i sWIG80 istnieją odstępstwa od tego trendu. W przypadku pierwszego z nich, zarobki osób w wieku od 40 do 50 lat są średnio niższe od osiągniętych przez członków rad w wieku od 30 do 40 roku życia o 20%, z kolei w przypadku sWIG80 zarobki najmłodszych są wyższe o 6% od osób z kolejnego przedziału wiekowego.

Wykres 24. Grupy wiekowe w radach nadzorczych w 2015 roku



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Wykres 25. Poziomy wynagrodzeń osób nadzorujących w podziale na grupy wiekowe (tys. zł)

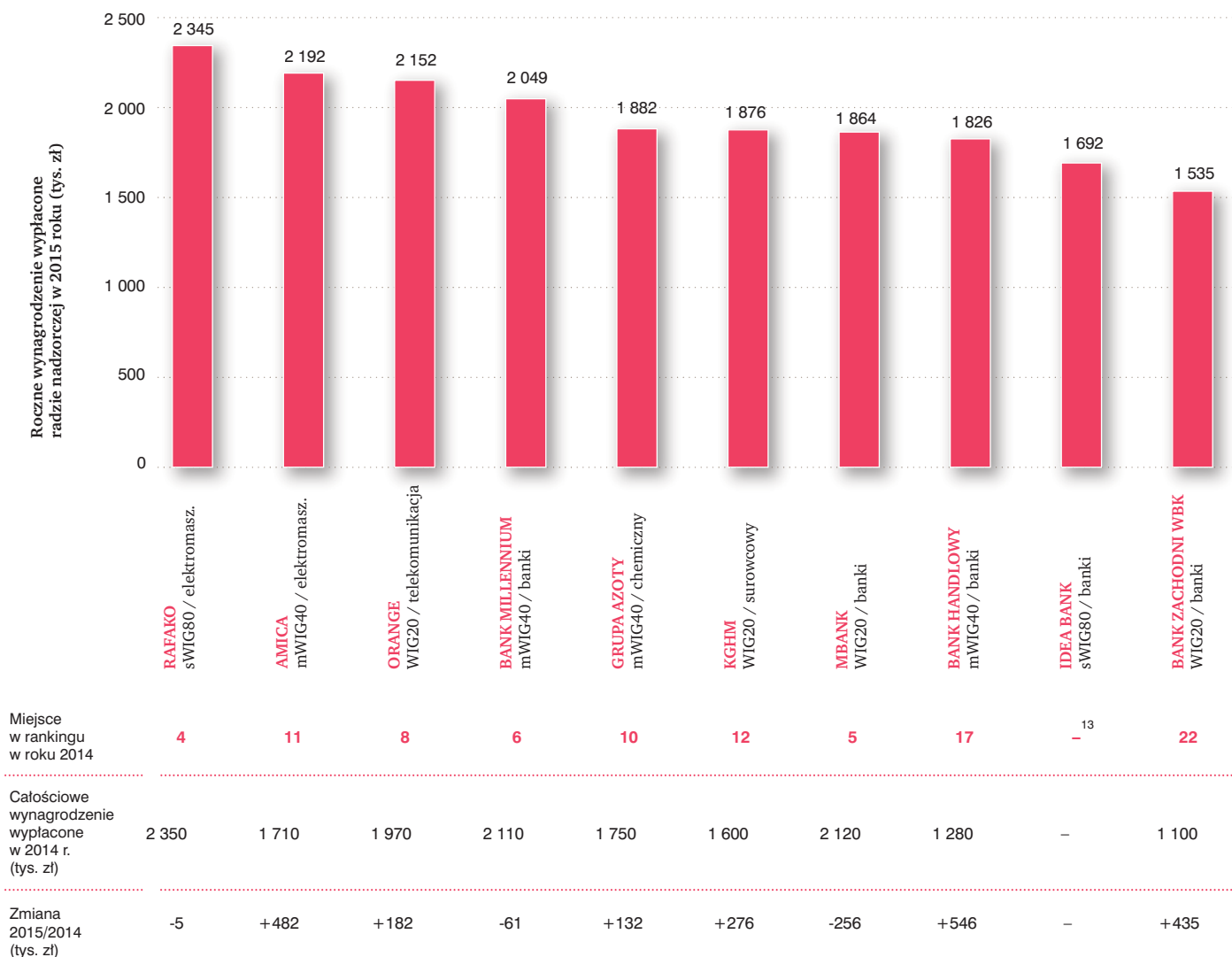


Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Top 10

Ranking spółek najlepiej wynagradzających rady nadzorcze

Wykres 26. Dziesięć spółek, których całościowe wynagrodzenie przeznaczone na radę nadzorczą w 2015 roku było najwyższe



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Spośród 140 analizowanych przez nas spółek prezentujemy dziesięć, które przeznaczyły największe sumy na wynagrodzenia rad nadzorczych.

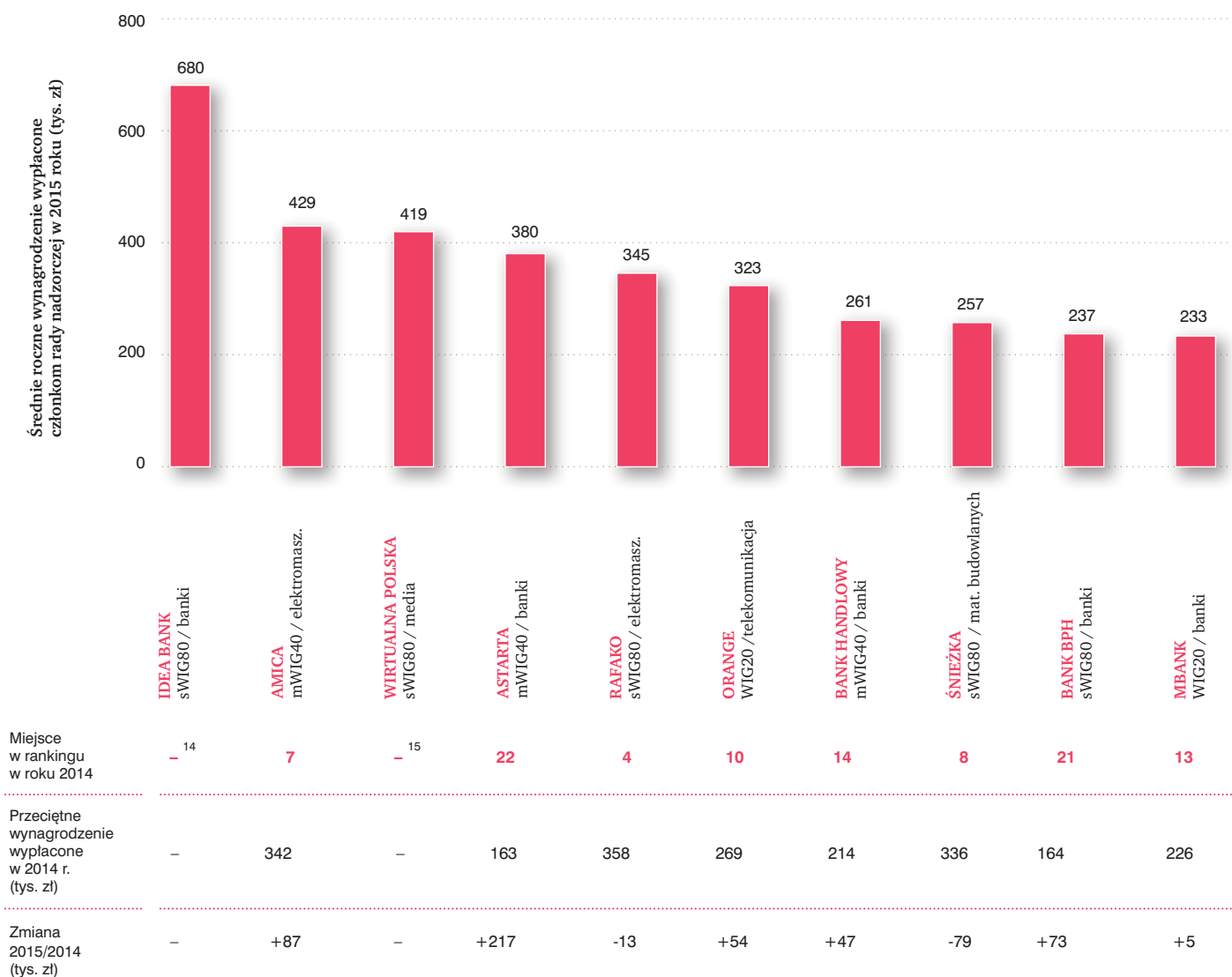
Najwyższe wynagrodzenie wypłacone łącznie wszystkim członkom rady nadzorczej w 2015 roku wynosiło blisko 2,35 mln zł, oznacza to duży spadek w stosunku do poprzedniej edycji badania – wówczas kwota ta sięgnęła blisko 5 milionów złotych. Co więcej, żadna z firm, która uplasowała się w pierwszej trójce zeszłorocznego rankingu (Global City Holdings, AmRest Holdings, Getin Nobel Bank) nie znalazła się w tym roku w pierwszej dziesiątce. Tegoroczne zestawienie otwierają firmy z branży elektromaszynowej, jednak aż pięciu z dziesięciu liderów to banki.

¹³ W 2014 roku spółka nie była uwzględniona w analizie – debiut na GPW w 2015 roku.

Top 10

Ranking spółek najlepiej opłacających członków rad nadzorczych

Wykres 27. Dziesięć spółek, które w 2015 roku najlepiej wynagradzały członków rad nadzorczych (wynagrodzenie per capita)



Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie sprawozdań finansowych oraz sprawozdań zarządów z działalności analizowanych spółek za rok 2015.

Wysokość przeciętnego rocznego wynagrodzenia członka rady nadzorczej w dziesięciu najlepiej płaćących spółkach w roku 2015 mieściło się w przedziale od ok. 233 tys. zł do ok. 680 tys. zł. Oznacza to spadek w stosunku do ubiegłego roku gdy mieściło się ono w przedziale od 269 do 959 tysięcy. Wówczas w 3 spółkach przeciętne wynagrodzenie przekroczyło 500 tys. zł, w tym roku takim wynikiem może pochwalić się tylko jedna spółka.

^{14, 15} W 2014 roku spółka nie była uwzględniona w analizie – debiut na GPW w 2015 roku.

Podsumowanie

Najatrakcyjniejsze uposażenia oferowały spółki o poziomie kapitalizacji przekraczającym 5 miliardów złotych.

W minionym roku wynagrodzenia zarządów i rad nadzorczych zmieniały się w odmienny sposób. O ile osoby zasiadające w zarządach otrzymały wynagrodzenia średnio o 10% wyższe niż w 2014 roku, o tyle uposażenia członków rad nadzorczych stopniały w tym samym okresie średnio o 6%. Tendencje te są dobrze widoczne, gdy przeanalizujemy zmiany przez pryzmat poszczególnych indeksów giełdowych. Zarobki członków zarządów wzrosły w WIG20 średnio o 16%, mWIG40 o 19% zaś w ramach sWIG80 o 1%. W tym samym okresie uposażenia członków rad wzrosły o 12% w WIG20 natomiast zmalały o 16% i 1% w spółkach notowanych w ramach indeksów mWIG40 i sWIG80.

Jakie czynniki wpływały na wysokość wynagrodzeń? Przede wszystkim kapitalizacja, suma aktywów i przychodów oraz sektor w jakim funkcjonowała firma. Najatrakcyjniejsze uposażenia oferowały spółki o poziomie kapitalizacji przekraczającym 5 miliardów złotych. Najwyższe uposażenia członkom zarządów oferowały firmy ubezpieczeniowe i banki, zaś osobom zasiadającym w radach nadzorczych banki i spółki medialne.

Analizując skład rad nadzorczych i zarządów pod kątem demografii, trzeba podkreślić, że od lat niezmiennie obserwujemy bardzo niski odsetek kobiet zarówno w zarządach jak i radach nadzorczych. W podziale na indeksy, liczebność kobiet w zarządach wygląda następująco w WIG20 5%, mWIG40 9% wreszcie sWIG80 14%. Co ciekawe, w przypadku rad nadzorczych tendencja jest odwrotna, proporcje dla indeksów wynoszą odpowiednio 19%, 12% i 10%. Płeć jest jednocześnie czynnikiem silnie różnicującym poziom wynagrodzeń – kobiety zasiadające w zarządach mogą liczyć na pensję wynoszącą średnio 63% wypłacanej mężczyznom, zaś w radach nadzorczych 74%. Na wysokość wynagrodzenia wpływ ma również wiek, najwyższe uposażenia otrzymują osoby po 50 roku życia, a także narodowość – w zarządach obcokrajowcy otrzymywali średnio o 26% wyższe wynagrodzenie niż Polacy, w radach nadzorczych średnio o 3%.

Podsumowując 2015 rok nasuwa się pięć zasadniczych wniosków:

1. relacja między wynagrodzeniami członków zarządów i rad nadzorczych w Polsce nie odbiega już znacząco od poziomów na innych rynkach. W Niemczech, Wielkiej Brytanii i Polsce, które omawiamy w niniejszym raporcie, kształtują się na poziomach między 7:1 a 14:1.
2. obserwujemy pozytywny trend w obszarze zwiększania udziału części zmiennej w całkowitym wynagrodzeniu członków zarządów. Warto, aby spółki, podążając za Dobrymi Praktykami Spółek Notowanych na GPW, jak również wzorem innych rynków, utrzymały ten trend, jak również zwiększyły udział długoterminowych programów motywacyjnych
3. uczestnicy rynku kapitałowego powinni oczekiwać zwiększonej transparentności polityki wynagrodzeń. Wśród wszystkich analizowanych spółek giełdowych, jedynie 43 w sposób przejrzysty wyjaśnia nie tylko jakie są poziomy wynagrodzeń członków zarządów ale również z jakich elementów się składają
4. niepokojący jest fakt spadku poziomu wynagrodzeń członków rad nadzorczych, przy zastrzegających się wobec nich regulacjach i wymaganiach, poziom wynagrodzeń powinien być odpowiednim motywatorem dla profesjonalistów do tego, by zasilać swoją wiedzą i kompetencjami te gremia, dzięki czemu jakość nadzoru w spółkach notowanych na polskiej giełdzie będzie rosła
5. dobrą praktyką w przypadku rad nadzorczych powinno być również dodatkowe wynagradzanie za pracę w komitetach oraz dodatkowe funkcje pełnione w ramach rady nadzorczej, co już zaczynamy dostrzegać wśród niektórych spółek giełdowych.

3.

Załącznik

Metodyka badania

Badaniem objęto spółki z trzech indeksów giełdowych: WIG20, mWIG40 oraz sWIG80 według składu indeksów na dzień 31 grudnia 2015 roku. Wszelkie porównania z rokiem 2014 opierają się na danych dotyczących wynagrodzeń zarządów spółek, które znalazły się w tych indeksach na dzień 31 grudnia 2014 roku.

W analizie wykorzystywane były następujące źródła danych:

- Dane dotyczące wynagrodzeń członków zarządów spółek i rad nadzorczych, wartości aktywów i przychodów spółek: sprawozdania finansowe oraz sprawozdania zarządów z działalności spółek za lata 2014 i 2015;
- Dane dotyczące wartości kapitalizacji rynkowej: Ceduła Giełdy Papierów Wartościowych za okres od 02.01.2015 do 30.12.2015;
- Dane dotyczące udziału Skarbu Państwa w akcjonariacie spółek: Serwis Nadzoru Właścicielskiego Ministerstwa Skarbu Państwa.

W przypadku spółek zagranicznych, które przedstawiły wynagrodzenia osób zarządzających w walutach obcych, wynagrodzenia te zostały przeliczone na złote zgodnie z tabelą A kursów średnich NBP na dzień bilansowy danej spółki.

Dane prezentowane w raporcie były analizowane zgodnie z poniższymi założeniami:

- Ze względu na poziom ujawniania danych dotyczących wynagrodzeń w sprawozdaniach finansowych analizowanych spółek, wszelkie zestawienia liczbowe prezentowane w niniejszym raporcie dotyczą wyłącznie wynagrodzeń krótkoterminowych za rok finansowy 2015. Zestawienia te nie obejmują wynagrodzeń wynikających z udziału osób zarządzających w długoterminowych programach motywacyjnych;
- Z analiz wyłączono osoby, które w 2015 roku nie otrzymały wynagrodzenia;
- W celu opracowania rankingu w zestawieniach dotyczących dziesięciu najlepiej wynagradzanych w 2015 roku prezesów zarządów oraz dziesięciu spółek, które w 2015 roku najlepiej wynagradzały członków zarządów, wzięto pod uwagę wynagrodzenie krótkoterminowe wszystkich osób zarządzających wypłacone w 2015 roku;
- We wszystkich pozostałych zestawieniach (innych niż te dotyczące najlepiej wynagradzanych prezesów zarządów i spółek wypłacających najwyższe wynagrodzenia dla członków zarządów) uwzględnione zostały wynagrodzenia krótkoterminowe tylko tych osób zarządzających, które pełniły swoje funkcje przez cały rok finansowy 2015;
- Z analiz dotyczących zarządów wyłączono 7 spółek, natomiast z analiz dotyczących rad nadzorczych wyłączono 10 spółek. Firmy te nie podały wystarczających informacji o poziomach wynagrodzeń osób zarządzających / nadzorujących.
- Za spółki ze znaczącym udziałem Skarbu Państwa przyjęto firmy, w których akcjonariat państwowy wynosił co najmniej 25%.

Użyte w raporcie skrócone nazwy spółek oraz przyporządkowanie poszczególnych spółek do branż i ich nazewnictwo są zgodne z nazewnictwem stosowanym przez serwis Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Prezentowane na wykresach oraz w tabelach wartości wynagrodzeń podawane są z dokładnością do dziesiątek tysięcy złotych (chyba że wskazano inaczej).

Ważniejsze skróty, pojęcia i definicje

Skrót / pojęcie	Wyjaśnienie skrótu / definicja
Akcje	Papier wartościowy, który nadaje pracownikowi prawa o charakterze majątkowym i niemajątkowym, wynikające z uczestnictwa w spółce akcyjnej. W momencie nabycia uprawnień pracownik staje się automatycznie pełnoprawnym właścicielem akcji bez wykonywania jakichkolwiek czynności.
Członek rady nadzorczej	Dla potrzeb niniejszego opracowania jest to osoba wchodząca w skład rady nadzorczej spółki (tj. przewodniczący rady nadzorczej i pozostali członkowie rady nadzorczej), o ile nie wskazano, że chodzi wyłącznie o pozostałych członków tego organu (tj. z pominięciem przewodniczącego rady nadzorczej).
Członek zarządu	Dla potrzeb niniejszego opracowania jest to osoba wchodząca w skład zarządu spółki (tj. prezes zarządu i pozostali członkowie zarządu), o ile nie wskazano, że chodzi wyłącznie o pozostałych członków tego organu (tj. z pominięciem prezesa zarządu).
Długoterminowy Program Motywacyjny (LTIP)	Wynagrodzenie, którego wypłata uzależniona jest zwykle od realizacji kryteriów efektywnościowych oraz pozostawania w stosunku pracy w kilkuletnim okresie; może opierać się na papierach wartościowych, tj. akcje uwarunkowane, prawo do akcji za wyniki, opcje na akcje itp. lub, podobnie jak premia roczna, opierać się wyłącznie na elemencie gotówkowym (ang. <i>Long Term Incentive Plan</i> , LTIP).
EBITDA	Zysk przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych kredytów, podatków, deprecjacji oraz amortyzacji (ang. <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>).
EPS	Wskaźnik rynkowy określający wielkość zysku przypadającego na jedną akcję (ang. <i>Earnings Per Share</i>).
GPW	Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie.
LTIP	Długoterminowy Program (Plan) Motywacyjny (ang. <i>Long Term Incentive Plan</i>).
Opcje na akcje (w kontekście LTIP)	Instrument, który zawiera w sobie prawo, ale nie obowiązek, nabycia akcji po określonej z góry cenie. Pracownik, aby stać się właścicielem akcji, musi opcję zrealizować, czyli nabyć akcje po cenie wykupu.
Osoby nadzorujące	Dla potrzeb niniejszego opracowania są to przewodniczący i członkowie rady nadzorczej.
Osoby zarządzające	Dla potrzeb niniejszego opracowania są to prezes i członkowie zarządu.
Premia roczna	Wynagrodzenie zmienne, którego wypłata jest uzależniona od realizacji krótkookresowych (rocznych) celów.

Ważniejsze skróty, pojęcia i definicje

Skrót / pojęcie	Wyjaśnienie skrótu / definicja
Prezes zarządu	Dla potrzeb niniejszego opracowania za prezesa zarządu uznano najwyższe stanowisko w zarządzie, niezależnie od nazwy (prezes zarządu, dyrektor generalny, dyrektor naczelny, CEO itd.).
Przewodniczący rady nadzorczej	Dla potrzeb niniejszego opracowania za przewodniczącym rady nadzorczej uznano najwyższe stanowisko w radzie nadzorczej, niezależnie od nazwy (przewodniczący rady nadzorczej, przewodniczący dyrektorów niewykonawczych, itd.).
Programy / plany fantomowe	Programy motywacyjne, w których pracownik po okresie nabywania uprawnień otrzymuje ekwiwalent pieniężny akcji, do których uzyskał prawo lub różnicy kursowej między ceną akcji w dniu nabycia uprawnień do nagrody i ceną wyznaczoną w dniu przyznania nagrody.
Świadczenia dodatkowe	Dodatkowe gratyfikacje wynikające ze świadczenia pracy, tj. prywatna opieka medyczna, dodatkowy urlop płatny itp.
TSR	Wskaźnik rynkowy określający całkowitą stopę zwrotu uzyskiwaną przez akcjonariuszy z tytułu posiadania akcji danego przedsiębiorstwa w okresie rocznym (ang. <i>Total Shareholder Return</i>).
WIG20	Indeks giełdowy 20 największych spółek akcyjnych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.
mWIG40	Indeks giełdowy średnich spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W jego skład wchodzi 40 spółek.
sWIG80	Indeks giełdowy małych spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W jego skład wchodzi 80 spółek.
Wynagrodzenie zasadnicze	Zwane również płacą zasadniczą lub podstawową, czyli wynagrodzenie wypłacane pracownikowi za powierzoną mu pracę.

Jeżeli chcieliby Państwo omówić szczegóły raportu,
prosimy o kontakt z następującymi osobami:



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



Tomasz Barańczyk
Partner Zarządzający działem
doradztwa podatkowego w PwC
tomasz.baranczyk@pl.pwc.com



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



Justyna Gruszka
Starszy Konsultant w zespole
HR Services, PwC
justyna.gruszka@pl.pwc.com



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

Więcej informacji znajdą Państwo na stronie
www.pwc.pl/wynagrodzenia

Zapraszamy również do odwiedzania strony
www.forumradnadzorczych.pl

Niniejsza publikacja ma charakter opracowania ogólnego dotyczącego tematów zainteresowań i nie stanowi profesjonalnej porady. Przed podjęciem jakichkolwiek działań na podstawie podanych tu informacji należy zasięgnąć porady eksperta. PwC nie udziela żadnych oświadczeń ani zapewnień (wyraźnych lub domniemych), dotyczących dokładności lub kompletności informacji zawartych w niniejszej publikacji, a w zakresie dozwolonym prawem PwC nie przyjmuje żadnej odpowiedzialności ani obowiązku zachowania ostrożności w odniesieniu do jakichkolwiek konsekwencji wynikających z działania na podstawie informacji zawartych w niniejszej publikacji, zaniechania działania na ich podstawie ani w odniesieniu do jakiejkolwiek decyzji opartej na tych informacjach.

© 2016 PwC. Wszystkie prawa zastrzeżone. „PwC” odnosi się do firm wchodzących w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), z których każda stanowi odrębny podmiot prawny i nie reprezentuje PwCIL oraz pozostałych firm z sieci. PwCIL nie oferuje klientom żadnych usług. PwCIL nie odpowiada za działania i zaniechania żadnej z firm swojej sieci, jak również nie sprawuje nad nimi kontroli ani nie łączy ich w żaden sposób. Żadna firma z sieci nie odpowiada za działania i zaniechania pozostałych firm z sieci, jak również nie sprawuje kontroli nad nimi, ani nie łączy ich i PwCIL w żaden sposób.