

Rady nadzorcze 2014

Skuteczność rad nadzorczych w spółkach publicznych notowanych na GPW



**Suplement do raportu
„Rady nadzorcze 2013”**

Partnerzy



GIEŁDA PAPIERÓW
WARTOŚCIOWYCH
W WARSZAWIE

Patronat



Komisja
Nadzoru
Finansowego



Szanowni Państwo,

Napływające zarówno z globalnej jak i krajowej gospodarki dane wskazują na to, iż najtrudniejszy okres spowolnienia gospodarczego mamy już za sobą. Wraz z polepszeniem się wskaźników gospodarczych rośnie także optymizm zarządzających firmami – wyraźnie wskazują na to ostatnie wyniki prowadzonego rokrocznie przez PwC badania CEO survey.

Widać tam, iż polepszającym się oczekiwaniom dotyczącym rozwoju sytuacji globalnej w najbliższych latach, towarzyszy wzrost przekonania co do tempa rozwoju zarządzanych przedsiębiorstw.

W takich okresach zarządy firm zmniejszają swoją koncentrację na celach i działaniach restrukturyzacyjnych i swoją aktywność przenoszą na działalność o charakterze rozwojowym i inwestycyjnym. Jest to oczywiście dobra informacja dla światowej gospodarki. Musimy jednak pamiętać, iż poprawa wskaźników sytuacji ekonomicznej nie oznacza, iż zniknęły wyzwania, które tak dobitnie ujawnił ostatni kryzys.

Tak jak pisaliśmy w raporcie pt. „Rady nadzorcze 2013. Skuteczność rad nadzorczych w spółkach publicznych notowanych na GPW” zarządy firm muszą po pierwsze mierzyć się z sytuacją, w której obniżonemu poziomowi stóp zwrotu z realizowanych inwestycji będzie towarzyszyć znacznie wyższy poziom ryzyka. Po drugie globalny kryzys doprowadził do istotnego spadku poziomu zaufania pomiędzy działającymi na rynku podmiotami. Jego odbudowa jest jednym z podstawowych warunków, aby gospodarka i firmy mogły powrócić na ścieżkę dynamicznego i trwałego wzrostu.

Stopniowe odbudowywanie działalności rozwojowej i inwestycyjnej firm w połączeniu z podwyższonym poziomem ryzyka (w tym, jak pokazały ostatnie tygodnie, także ryzyka geopolitycznego) i koniecznością odbudowy zaufania oznacza rosnące znaczenie nadzoru właścicielskiego w najbliższych latach.

Zdając sobie z tego sprawę postanowiliśmy przygotować ten suplement do zeszłorocznego raportu. Pozwala nam on zaobserwować kierunek zmian, które zostały zainicjowane w radach nadzorczych polskich spółek giełdowych w ostatnim roku.

Nie bez znaczenia dla powstania tego suplementu były także wyniki ostatniej edycji badania CEO Survey. Pokazały one, że aż 25% zarządzających firmami w Polsce uważa, iż funkcja zarządzania ryzykiem w ich firmach nie jest dobrze przygotowana do wyzwań, jakie stawia przed nimi globalna sytuacja gospodarcza.

Rosnąca świadomość wagi i słabości funkcji zarządzania ryzykiem w firmach jest dobrą przesłanką, by rozpocząć działania zmierzające do jej poprawy. Coraz bardziej kompetentne i coraz lepiej funkcjonujące rady nadzorcze są tego nieodzownym warunkiem. Mamy nadzieję, iż ten raport oraz dyskusja wokół niego będą istotnym katalizatorem koniecznych zmian.



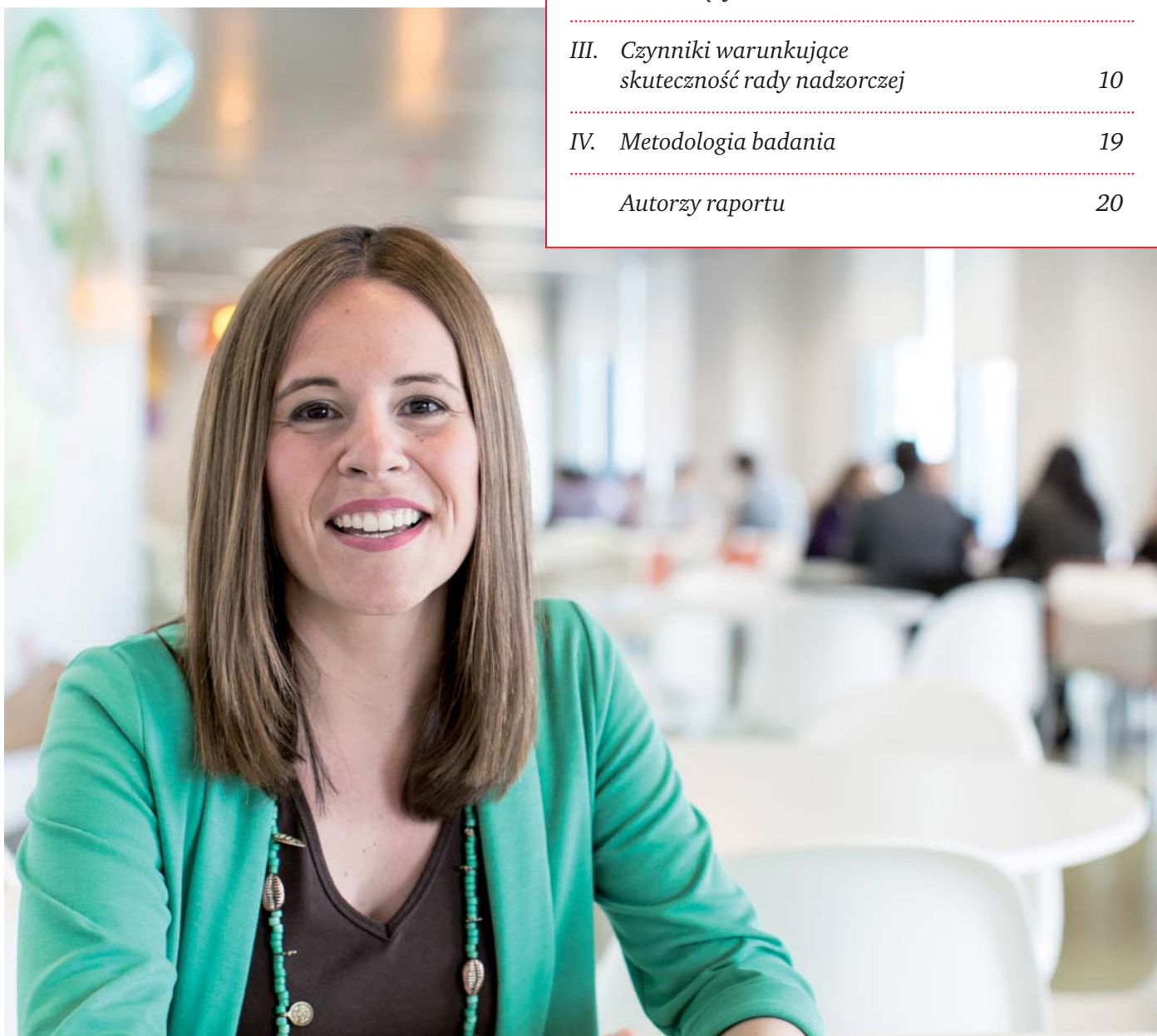
Jacek Socha
PwC



Mirosław Kachniewski
Stowarzyszenie
Emitentów Giełdowych

Spis treści

I.	Główne wnioski	4
II.	Czym jest dobra i skuteczna rada nadzorcza? Co udało się usprawnić w pracach rad nadzorczychw ciągu ostatnich 12 miesięcy?	8
III.	Czynniki warunkujące skuteczność rady nadzorczej	10
IV.	Metodologia badania	19
	Autorzy raportu	20



I.

Rady nadzorcze stoją na straży długoterminowego sukcesu spółki. Jest to niezwykle odpowiedzialna i wymagająca funkcja, regulowana wymaganiami ustawowymi oraz zasadami o charakterze rekomendacji, które wyrażają oczekiwania rynku.

Główne wnioski

W Polsce zadania rady nadzorczej spółek giełdowych definiuje kodeks spółek handlowych, dobre praktyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, ustawa o rachunkowości i ustawa o biegłych rewidentach i nadzorze publicznym.* Istnieje również wiele rekomendacji i materiałów o charakterze edukacyjnym przygotowanych z uwzględnieniem praktyk istniejących na dojrzałych rynkach kapitałowych. Bez względu na ilość regulacji i wytycznych o tym, jak dobrze realizowane są te zadania i jak dobry jest nadzór sprawowany przez radę decydować zawsze będą ludzie, którzy je powołują i w nich zasiadają.

W ubiegłorocznym raporcie pt. „Rady nadzorcze 2013. Skuteczność rad nadzorczych w spółkach publicznych notowanych na GPW” przedstawiliśmy wyniki naszego badania przeprowadzonego wśród członków rad nadzorczych, a także akcjonariuszy i zarządów spółek giełdowych.

Zidentyfikowaliśmy pięć czynników, które decydują o skuteczności działania rad nadzorczych oraz na podstawie wypracowanych wniosków określiliśmy cztery kluczowe wyzwania stojące przed radami. Niniejsza publikacja ma na celu przedstawienie, co się zmieniło w ciągu ostatnich 12 miesięcy i na jakim etapie rozwoju są obecnie rady nadzorcze w Polsce. Czy radom udało się poprawić swoją skuteczność? Czy wyzwania pozostały niezmienione? Jak rady mierzą się z wyzwaniami?

* Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych

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

Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r.

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

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

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

W tym celu w grudniu 2013 r. przeanalizowaliśmy raporty spółek notowanych na GPW, przeprowadziliśmy w ciągu roku szereg rozmów z członkami rad nadzorczych i zarządów w trakcie spotkań roboczych oraz wydarzeń, takich jak cykl spotkań w ramach Forum Rad Nadzorczych.

Obserwujemy, że zmiany zachodzące w funkcjonowaniu rad nadzorczych są dosyć wolne, ale zmierzają w dobrym kierunku. Większość członków rad stanowią, tak jak w ubiegłym roku, osoby z praktycznym doświadczeniem biznesowym oraz posiadające wyższe wykształcenie. Element różnorodności w odniesieniu do doświadczenia międzynarodowego, wieku czy płci jest brany pod uwagę przy komponowaniu składów rad nadzorczych, natomiast

w praktyce nie zawsze udaje się go uwzględnić. Wzrasta również popularność komitetów rad nadzorczych oraz świadomość roli i zadań, jakie te komitety powinny wypełniać. Istnieje jednak nadal szereg spółek, w których rada nie widzi wartości z posiadania komitetów a ich zadania pełnione są przez całą radę z większym lub mniejszym powodzeniem.

Wciąż zbyt mało jest w polskich radach profesjonalnych członków, dla których praca w radach jest głównym zajęciem i wyzwaniem. Nie dysponują oni wystarczającą ilością czasu na aktywny udział w pracach rady. Zaangażowanie, motywacja oraz wsparcie spółek w podnoszeniu kompetencji członka rady są nadal niewystarczające. Czynniki te w połączeniu z nadal ograniczonym

dostępem do informacji, brakiem wpływu na działalność audytu wewnętrznego oraz brakiem procesu rzetelnej oceny działalności rady znacząco wpływają na efektywność wielu rad.

Rozwój rynku kapitałowego to także większe oczekiwania w odniesieniu do dojrzałości i skuteczności ładu korporacyjnego. Istnieje obecnie wiele działań zmierzających w tym kierunku inicjowanych przez organizacje z sektora prywatnego, regulatora, organizacje branżowe oraz ministerstwa, w szczególności prowadzone są dyskusje na temat kierunku rozwoju ładu korporacyjnego i roli Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW. Miejmy nadzieję, że inicjatywy te zakończą się sukcesem i przybliżą nas do rozwiązań funkcjonujących na rynkach dojrzałych.



12 miesięcy po publikacji raportu „Rady nadzorcze 2013. Skuteczność rad nadzorczych w spółkach publicznych notowanych na GPW”, kluczowe wyzwania, przed którymi stoją polskie rady nadzorcze pozostają bez zmian. W niniejszym suplemencie przyjrzelśmy się, jaki postęp poczyniono.

Budowanie profesjonalnej kadry członków rad nadzorczych

Biorąc pod uwagę, że w 2013 r. 87% członków rad spółek notowanych na GPW zasiadało tylko w jednej radzie nadzorczej (90% w 2012 r.) stworzenie profesjonalnej kadry członków rad nadal wydaje się być kluczowym wyzwaniem, przed którym stoi nasz rynek kapitałowy w celu poprawy jakości nadzoru. Odnotowaliśmy jednak nieznaczną poprawę w tym zakresie i widzimy początek trendu, który jest wyraźny w krajach Europy Zachodniej. Członkami rad nadzorczych lub niezależnymi dyrektorami wykonawczymi są tam zazwyczaj ludzie z bogatym doświadczeniem zawodowym, w tym jako członkowie zarządów lub wyższego kierownictwa spółek. Zasiadanie w radach kilku spółek jest dla nich jedynym bądź głównym źródłem utrzymania.

Wzmocnienie trendu wymagać będzie jednak zapewnienia odpowiednich warunków finansowych oraz pozafinansowych dla przyciągnięcia do pracy w radach odpowiednich specjalistów. Konieczna jest właściwa gratyfikacja proporcjonalna do pełnionej roli w radzie oraz zaangażowania w prace rady, w tym jej komitetów, a także zapewnienie wynagrodzenia powiązanego ze skalą działalności oraz stopniem skomplikowania spółki. Niezbędne jest również zwrócenie większej uwagi na ograniczenie kryteriów pozamerytorycznej oceny przy odwoływaniu lub powoływaniu członków rad nadzorczych spółek, w których dominujący wpływ ma jeden bądź kilku akcjonariuszy, w szczególności Skarb Państwa.

Zapewnienie właściwej realizacji ustawowych zadań komitetu audytu

Komitety audytu występują nadal w mniej niż połowie spółek notowanych na GPW, natomiast należy podkreślić duży wzrost występowania komitetu audytu w porównaniu z naszym poprzednim badaniem (48 % w 2013 r., 41% w 2012 r.). Wskaźnik ten jest bardzo zróżnicowany i waha się od 95% dla spółek WIG20 do 39% dla spółek poza indeksami WIG20 – WIG80 i nie uległ znaczącym zmianom w ciągu roku. Zasadne wydaje się więc zapewnienie odpowiedniej realizacji zadań komitetu audytu przez rady nadzorcze pozostałych 52% spółek, które takiego komitetu nie powołały. Pięciosobowy skład rady nie może być pretekstem do omijania wymogów ustawowych w zakresie realizacji zadań komitetu audytu.

Zapewnienie radzie nadzorczej odpowiednich narzędzi do realizacji zadań

Właściwa realizacja ustawowych zadań rad nadzorczych wymaga dostępu do odpowiednich narzędzi, w tym przede wszystkim dostępu do informacji – zarówno okresowego przed posiedzeniami rady jak i bieżącego umożliwiającego śledzenie działalności spółki i podejmowanie działań w przypadku niepokojących zjawisk.

Wiele rad nadzorczych boryka się z problemem dostępu do informacji. Rady nadzorcze wybierane przez akcjonariuszy powinny egzekwować od zarządów zapewnienie dostępu do niezbędnych informacji. Rady powinny mieć również realny wpływ na plan prac audytu wewnętrznego lub – w przypadku braku takiej komórki – jej utworzenie. Członkowie rad nadzorczych powinni mieć ponadto zapewnioną możliwość podnoszenia swojej wiedzy poprzez udział w szkoleniach finansowanych przez spółki.

Ocena efektywności działania rady nadzorczej

W zeszłorocznym raporcie wskazywaliśmy na zasadność rekomendacji w zakresie okresowej samooceny oraz niezależnej oceny skuteczności działania rady nadzorczej, co jest rozwiązaniem powszechnym na dojrzałych rynkach kapitałowych. Ocena taka wskazuje obszary możliwej poprawy i jest podstawą merytorycznej oceny pracy rady nadzorczej. Samoocena działania rad nie jest jeszcze rozpowszechniona w Polsce, ale szereg spółek prowadzi wewnętrzne dyskusje na temat potrzeby takiej oceny i potencjalnych zalet. Wierzymy, iż w ciągu kilku kolejnych lat ocena stanie się powszechnym mechanizmem sprzyjającym wzmocnieniu efektywności rad.

Polecamy niniejszy suplement uwadze akcjonariuszy, którzy poprzez nominowanie właściwych osób na przewodniczących i członków rad nadzorczych mają największy wpływ na zapewnienie ich skuteczności.



KLUCZOWE WYZWANIA

Budowanie profesjonalnej kadry członków rad nadzorczych

Zapewnienie właściwej realizacji ustawowych zadań komitetu audytu

Zapewnienie radzie odpowiednich narzędzi do realizacji zadań

Ocena efektywności działania rady nadzorczej

II.

Czym jest dobra i skuteczna rada nadzorcza?

Co udało się usprawnić w pracach rad nadzorczych w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

W ciągu ostatniego roku spółka wprowadziła system zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Umożliło to nam lepszą identyfikację i monitorowanie rodzajów ryzyka w całej organizacji. Dla nas, jako komitetu audytu, jest to niezwykle cenne narzędzie, które pozwoli skutecznie realizować ustawowe zadania.

dr Marek Panfil, przewodniczący komitetu audytu rady nadzorczej KGHM Polska Miedź S.A.

Skuteczna rada nadzorcza a także jej komitety ciągle się doskonalą, m.in. doksztalając się oraz dokonując okresowej samooceny własnej pracy i reagując na zidentyfikowane słabości.

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

Ostatnio znacząco poprawiło się funkcjonowanie komitetów audytu. Wzrosły standardy pracy i profesjonalizm członków. Regułą staje się funkcjonowanie w spółkach komórek audytu wewnętrznego, raportujących do komitetu audytu. Niestety nadal dominuje postrzeganie audytu wewnętrznego jako „policji kryminalnej spółki”. Czas zrozumieć, że dobry audyt wewnętrzny powinien być przede wszystkim „działem analiz” i de facto centrum zysków, wskazującym spółce możliwości poprawy procedur i mądrej kontroli ryzyka. Powinno się to przekładać na większą sprawność organizacji i lepsze wyniki spółki.

Przemysław Schmidt, członek rad nadzorczych: Polskie Inwestycje Rozwojowe S.A., Czerwona Torebka S.A., Pekaes S.A. i Rafako S.A.



W zeszłym roku spółka opracowała nowy system premiowania członków zarządu, jak również zasady programu opcji menadżerskich, uchwalonego następnie przez akcjonariuszy. Było to związane z dużym nakładem pracy wszystkich członków rady nadzorczej a w szczególności członków komitetów, które opracowywały te zagadnienia. Uzyskaliśmy w ten sposób nie tylko obiektywny mechanizm do oceny członków zarządu ale również dobry system motywacyjny. Należy tu podkreślić dobrą współpracę naszej rady z zarządem.

Witold Daniłowicz, przewodniczący rady nadzorczej LW Bogdanka S.A.

Aby móc powołać kompetentny zarząd i być dla niego partnerem w budowaniu wartości spółki, skuteczna rada nadzorcza musi być przede wszystkim kompetentna i merytoryczna. To zakłada, że w jej skład wchodzi osoby bardzo doświadczone, zarówno z doświadczeniem w organach zarządczych spółek, w tym w radach nadzorczych, ale też z międzynarodowym doświadczeniem branżowym, rozumieniem rynku, finansów, procesu tworzenia strategii, czy systemów motywacyjnych.

Monika Morali-Efinowicz, Partner i Dyrektor Zarządzająca Advent International w Polsce, Członkini RN: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne Sp. z o.o., EKO Holding SA, Ultimo SA, Polsko-Amerykańskie Kliniki Serca SA

Dobra i skuteczna rada nadzorcza w spółce publicznej to taka, która z sukcesem wiąże kilka elementów. Po pierwsze rada musi być odpowiedzialna za zatrudnianie, motywowanie i wymianę zarządu spółki. Rada musi mieć bardzo dobre zrozumienie strategii i mieć narzędzia, żeby regularnie monitorować realizację celów strategicznych. Aby to robić rada musi czasem wchodzić w szczegóły operacyjne ale w taki sposób, żeby nie próbować zastępować zarządu i nie przeszkadzać mu w realizacji tych celów. Rada musi też mieć dobre zrozumienie celów spółki, zarządu, akcjonariuszy i innych grup tworzących wartość spółki. I, last but not least, rada, pomimo funkcji nadzorczych, powinna być zawsze gotowa pełnić rolę doradczą i rolę sparingpartnera zarządu. Aby to dobrze robić ważna jest dobra, profesjonalna relacja pomiędzy prezesem zarządu a przewodniczącym rady.

Dariusz Prończuk, partner zarządzający Enterprise Investors Sp. z o.o., przewodniczący RN Skarbiec SA, członek rad nadzorczych wielu spółek krajowych i zagranicznych

III.

Na podstawie analizy opinii członków rad nadzorczych, uzyskanych w naszym badaniu 2011-2012, do kluczowych czynników decydujących o skuteczności działania rad nadzorczych należą:

Czynniki warunkujące skuteczność rady nadzorczej

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

Po 12 miesiącach od publikacji ubiegłorocznego raportu pt. „Rady nadzorcze 2013. Skuteczność rad nadzorczych w spółkach publicznych notowanych na GPW” przyjrzelśmy się, co zmieniło się w pracach rad nadzorczych, czy dwa istotne czynniki skuteczności: zróżnicowany skład rady i dobrze działające komitety w radzie, uległy poprawie. Kwestie te omawiamy szczegółowo na dalszych stronach niniejszego suplementu do raportu.

Trzy pozostałe czynniki skuteczności: sprawny przewodniczący rady posiadający cechy dobrego przywódcy i organizatora, dobra komunikacja między radą a zarządem oraz konkurencyjne i motywujące wynagrodzenie członków rad nie są przedmiotem tej analizy.

Uznaliśmy, że 12 miesięcy to stosunkowo zbyt krótki okres, aby można było zaobserwować wymierne zmiany w tych obszarach. Nie oznacza to, że się im nie przyglądamy i nie wspieramy ich rozwoju. W ramach Forum Rad Nadzorczych zorganizowaliśmy cykl warsztatów poświęconych rozwijaniu wśród członków rad nadzorczych kompetencji przywódczych oraz komunikacyjnych. Rozmawiamy z członkami rad, wymieniamy się naszą wiedzą i doświadczeniem. Obserwujemy rozwiązania i najlepsze praktyki na rynkach dojrzałych w obszarze oceny efektywności – okresowej samooceny i niezależnej oceny rad nadzorczych, także w kwestii wynagrodzenia członków rad nadzorczych. Najlepszymi przykładami dzielimy się na spotkaniach Forum Rad Nadzorczych.

1. Zróżnicowany skład rady

Różnorodność doświadczeń i kompetencji, ze szczególnym znaczeniem praktyki biznesowej

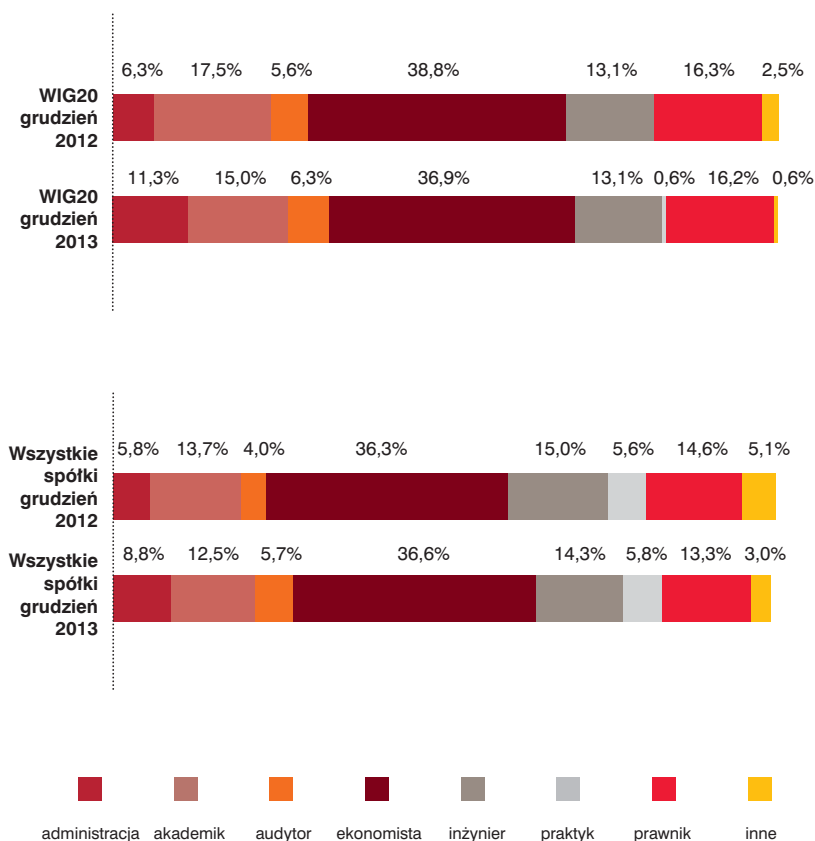
Jednym z ważniejszych czynników warunkujących skuteczność działania rady jest posiadanie przez jej członków różnorodnych doświadczeń i kompetencji oraz praktyki biznesowej.

Tegoroczna analiza składów rad spółek giełdowych i porównanie jej do tej sprzed roku, wskazuje, że dominującą większość stanowią wciąż osoby z praktycznym doświadczeniem biznesowym i wyższym wykształceniem.

W czołówce utrzymują się ekonomiści (średnio 36%) oraz prawnicy (13%) i inżynierowie (14%).

Tak, jak w ubiegłym roku, akademicy (członkowie posiadający doświadczenie w pracy naukowej) stanowią w radach grupę istotną, aczkolwiek obserwujemy jej lekki spadek z 14% do 12,5%, także w spółkach WIG20. Jednocześnie w największych spółkach praktycznie brak jest praktyków, osób bez wykształcenia wyższego, którzy swoją wiedzę biznesową zdobywają wyłącznie w drodze praktycznego doświadczenia (kategoria: praktycy).

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



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

Udział członków z doświadczeniem międzynarodowym

Nie sposób pominąć roli, jaką spełniają zagraniczni członkowie rad nadzorczych zasiadający w radach. Wnoszą nie tylko nową perspektywę, unikalny know-how i doświadczenie rynków zagranicznych, ale też świeży i często odmienny punkt widzenia. To z kolei wzmacnia różnorodność rady. Spółki z dominującymi polskim akcjonariuszem, w tym Skarbem Państwa, które ważną część przychodów uzyskują poza krajem, mogą zyskać perspektywę innego rynku i zweryfikować trafność swoich decyzji.

Jak wygląda zatem udział obcokrajowców w naszych spółkach? Obraz ten nieznacznie się pogorszył w przeciągu ostatnich 12 miesięcy. W spółkach ze strategicznym inwestorem zagranicznym, obcokrajowcy stanowią 28% (vs. 31% w 2012) członków rad (patrz Wykres 2). W spółkach polskich, bez inwestora zagranicznego, udział członków doświadczeniem międzynarodowym jest praktycznie marginalny, na poziomie 2%. Potwierdza to praktykę, że inwestorzy zagraniczni często powołują do nadzoru nad swoimi spółkami sprawdzonych i doświadczonych ekspertów czy swoich pracowników.

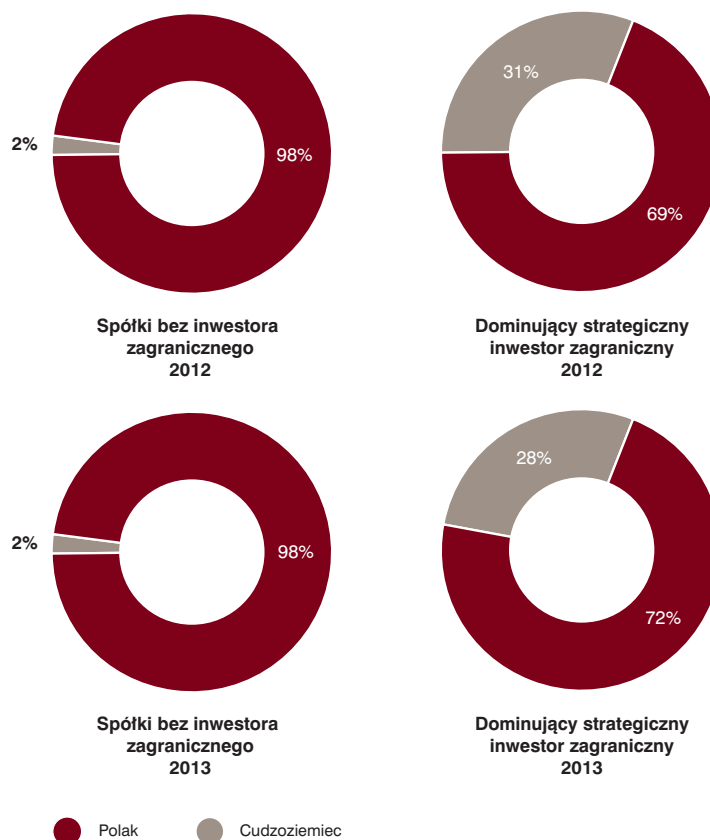
Oznacza to, że spółki polskie nie korzystają z tak rozumianej różnorodności poglądów czy punktów widzenia ekspertów z rynków dojrzałych, nie wykorzystując jednego z kluczowych czynników skuteczności.

Warto dodać, że istniejące bariery dla obecności obcokrajowców w radach, takie jak bariera językowa i niski poziom wynagrodzenia członków rad, nie zniknęły na przestrzeni ostatnich miesięcy.

Na rynkach o dłuższej historii rozwinęły się najlepsze praktyki właściwie w każdej kwestii dotyczącej zarządzania. Są najlepsze praktyki rekrutacji i oceny menedżerów, procesu ustalania strategii i budżetowania, wyznaczania celów i motywowania, nadzoru i audytu. Pozyskanie do rad nadzorczych praktyków z wieloletnim, najlepiej międzynarodowym doświadczeniem w branży, pozwoli z takich praktyk korzystać również polskim spółkom.

Monika Morali-Efinowicz,
Partner i Dyrektor Zarządzająca
Advent International w Polsce,
Członkini RN: Wydawnictwa
Szkolne i Pedagogiczne Sp. z o.o.,
EKO Holding SA, Ultimo SA,
Polsko-Amerykańskie Kliniki Serca SA

Wykres 2. Obecność w radach nadzorczych zagranicznych członków



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

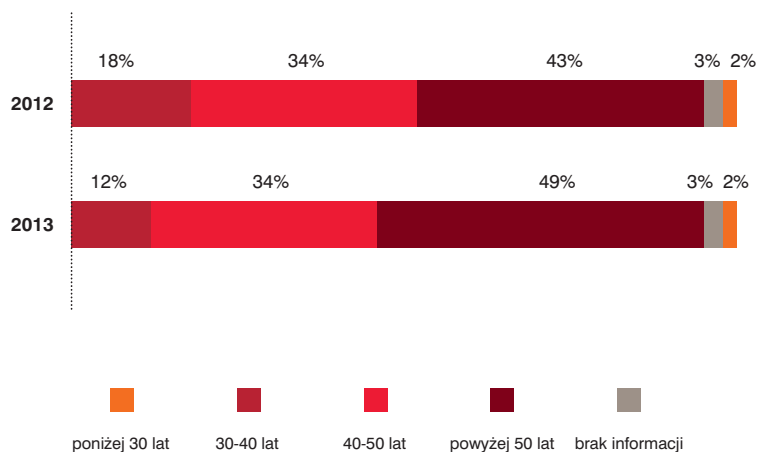
Zróżnicowanie ze względu na wiek

W 2013 r., tak jak i w roku ubiegłym, wśród członków rad nadzorczych zdecydowanie przeważają osoby w wieku średnim powyżej 40 roku życia. Stanowią one 83% członków rad (vs. 77% w 2012 r.), (patrz Wykres 3). Osoby te dysponują wymaganym doświadczeniem eksperckim i wiedzą biznesową, zdobytą na różnych szczeblach kariery.

Posiadają także obszerne doświadczenie z zakresu zarządzania. Często też dysponują doświadczeniem z pracy w innych radach nadzorczych. Ich obecność jest szczególnie istotna w sytuacjach konfliktowych, gdzie mogą występować w roli mediatorów.

Powyższe kompetencje sprawiają, że udział osób powyżej 40 roku życia jest tak znaczący. Osoby młodsze, zwłaszcza w grupie 30-40 lat, stanowią odpowiednio 12% (vs. 18% w 2012 r.) członków rad.

Wykres 3. Struktura wiekowa członków rad nadzorczych spółek giełdowych



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych



Zróżnicowanie ze względu na płeć

Zróżnicowanie składu rady ze względu na płeć to istotny czynnik warunkujący jej skuteczność. Otwartość na różne punkty widzenia, poglądy i doświadczenia prowadzi do lepszej skuteczności rady.

Udział kobiet w radach nadzorczych spółek giełdowych nie jest wysoki i utrzymuje się w 2013 r. na poziomie 14% – tak jak w roku ubiegłym.

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

Jak wynika z badań GPW ponad 40% spółek otwarcie przyznało, że nic nie robi, by zwiększyć udział kobiet w radach i zarządzie. Tymczasem wiemy, że obecność kobiet w organach statutowych spółek to strategia, która przynosi czysty zysk. Liczne ekspertyzy publikowane w UE i USA pokazują, że średnia rentowność firm, w których kobiety zajmują kierownicze stanowiska, była wyższa o 41% od tych, którymi zarządzali tylko mężczyźni. Zwiększanie różnorodności organów spółek poprzez włączanie większej liczby kobiet do rad nadzorczych i zarządów nie jest więc modą ani przejawem politycznej poprawności. To jest po prostu dobre dla biznesu.

Agnieszka Gontarek, Dyrektor Działu Rynku Kasowego,
Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie



Zaangażowanie członków

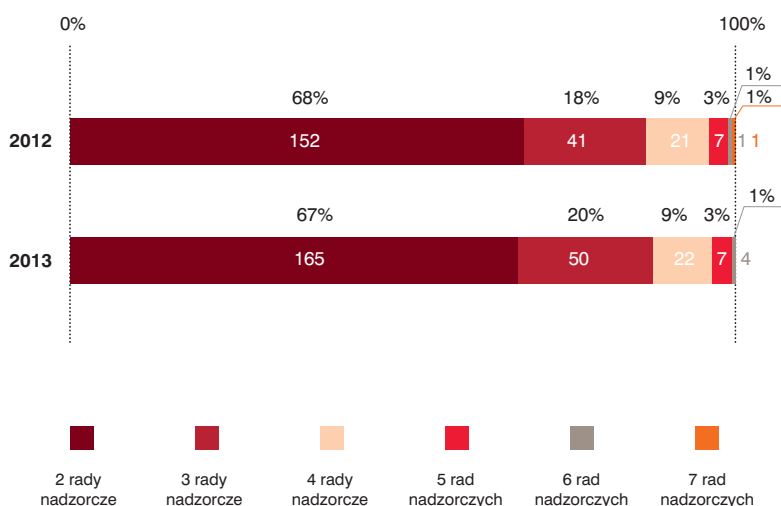
O roli wiedzy i doświadczenia członków rad nadzorczych i ich wpływie na jakość funkcjonowania rad mówiliśmy już przy okazji analizy wiekowej, płci, czy udziału w radach obcokrajowców. Wszystkie te czynniki będą miały realny wpływ, tylko wtedy, gdy członkowie będą mieli odpowiednią motywację i czas na zaangażowanie w pracę na rzecz spółki. Aktywność członków rady w poznawaniu działalności spółki i ich zaangażowanie, co prezentowaliśmy w raporcie 2013 r., zostały wskazane jako istotny czynnik warunkujący skuteczność rady.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że w warunkach polskiego rynku kapitałowego ograniczone zaangażowanie czasowe w pracę rady rzadko wynika z pracy zbyt dużej ilości rad nadzorczych a częściej z faktu, że zasiadanie w (najczęściej jednej) radzie nadzorczej łącznie jest z pracą na pełnym etacie, która jest głównym źródłem utrzymania. Zasiadanie w większej ilości rad nadzorczych przez osoby, dla których jest to główne zajęcie należy uznać za czynnik wspierający profesjonalizację rad nadzorczych poprzez wymianę najlepszych praktyk pomiędzy radami, motywację do podnoszenia wiedzy oraz możliwość poświęcenia pracy w radzie odpowiedniej ilości czasu.

W 2013 r. liczba członków zasiadających w radach nadzorczych więcej niż jednej spółki wzrosła w porównaniu z rokiem ubiegłym, ale wciąż stanowi tylko 13% wszystkich członków rad spółek giełdowych (vs. 10% w 2012 r.). Wzrosła też ogólna liczba członków zasiadających w 2 i więcej radach jednocześnie.

Przypomnijmy, że analiza wymagającego poziomu zaangażowania w pracę na rzecz jednego podmiotu, wskazuje, że zawodowy członek rad nadzorczych może zasiadać w 4 do 6 radach nadzorczych jednocześnie, bez uszczerbku dla odpowiedniego zaangażowania w pracę rady. W Polsce jest to wciąż sytuacja marginalna.

Wykres 4. Liczba i % członków zasiadający w co najmniej 2 radach jednocześnie



Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

3. Dobrze działające komitety w radzie

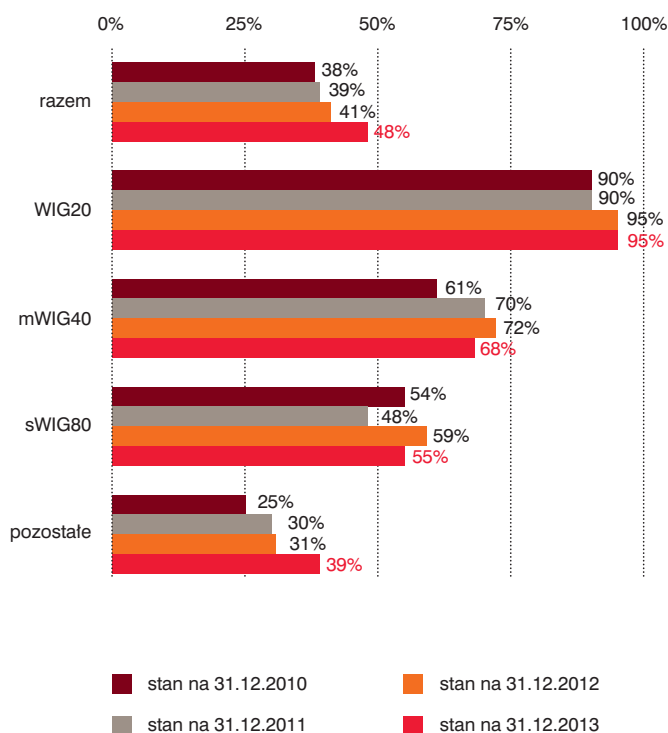
Tak, jak podkreślaliśmy w raporcie 2013 r., funkcjonowanie komitetów w radach nadzorczych jest coraz bardziej powszechne w Polsce. W radach działają komitety: audytu, wynagrodzeń, strategii oraz – choć rzadko – komitety ryzyka (patrz Tabela 1).

Tabela 1. Obecność komitetów w radach nadzorczych

	Komitety audytu	Komitety wynagrodzeń	Komitety strategii	Komitety ryzyka
Razem	47,5%	19,2%	3,5%	1,3%
WIG20	94,7%	68,4%	47,4%	5,3%
WIG30	86,2%	69,0%	37,9%	3,4%
WIG40	67,9%	53,6%	7,1%	3,6%
WIG80	54,7%	20,0%	0,0%	1,3%
Pozostałe	39,0%	9,8%	0,4%	0,8%

Źródło: Analiza PwC na podstawie danych spółek giełdowych

Wykres 5. Udział spółek, które powołały komitet audytu, w podziale na indeksy (%)



Źródło: Opracowanie PwC na podstawie raportów bieżących i okresowych spółek

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

Komitety audytu i ryzyka

Wzrasta znaczenie komitetów audytu w radach nadzorczych. W tym obszarze zaobserwowaliśmy zdecydowanie największy postęp w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Udział spółek notowanych na GPW, które posiadają komitet audytu wzrósł o 7 punktów procentowych z 41% w 2012 r. do 48% w 2013 r., a ich obecność w spółkach WIG20 jest normą. Widzimy tu wyraźny trend rosnący.

Warto podkreślić, że to wprowadzenie ustawowego obowiązku* tworzenia komitetów audytu w spółkach, gdzie rada nadzorcza składa się z więcej niż pięciu osób, miało wpływ na taką popularność komitetów audytu.

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

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

Należy też pamiętać, że w przypadku nie utworzenia komitetu audytu (52% w 2013 r. vs. 59% w 2012 r. spółek notowanych na GPW) ustawowe zadania komitetu audytu powinna pełnić cała rada nadzorcza in gremio.

Ze względu na wymóg monitorowania przez komitet audytu systemów zarządzania ryzykiem, wymagający wiedzy specjalistycznej, wskazane jest posiadanie w radzie eksperta w tym obszarze, nawet jeżeli komitet audytu nie został utworzony. Komitety ryzyka, wśród spółek notowanych na GPW, występują wciąż bardzo rzadko. Głównie funkcjonują w instytucjach finansowych.

Monitorowanie ryzyka od lat pozostaje przede wszystkim w gestii komitetów audytu.



Globalny kryzys finansowy i utrzymująca się wciąż podwyższona niepewność otoczenia makroekonomicznego zmusza firmy do uważnego monitorowania ryzyk towarzyszących działalności gospodarczej. Ocena skuteczności zarządzania ryzykiem w spółce staje się najważniejszym zadaniem komitetu audytowego, wyprzedzając tradycyjne badanie prawidłowości sprawozdań finansowych. Zadanie to jest tym trudniejsze, ponieważ wydarzenia ostatnich lat zakwestionowały skuteczność wielu z dotychczasowych metod identyfikacji i oceny ryzyka.

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

Komitety wynagrodzeń

Obserwujemy wzrastające zainteresowanie powoływaniem w radach komitetów wynagrodzeń, które łączone są często z komitetem nominacji.

Komitety wynagrodzeń mają wpływ na politykę płacową, decydują także o wysokości uposażeń i premii zarządów. Natomiast komitety nominacji umożliwiają sprawne i skuteczne prowadzenie transparentnego procesu rekrutacji członków zarządu.

Obecność tych komitetów w spółkach WIG20, WIG30, WIG40 i WIG80 oraz pozostałych utrzymuje się na niezmiennym poziomie średnio 20% w 2013 r. i 2012 r.

Komitety strategii

Stosunkowo mało popularne są komitety strategii, na które w 2013 r., tak, jak w 2012 r. zdecydowało się ogółem 4% rad nadzorczych. Najwięcej komitetów utworzyły spółki WIG20 – powołało je 47% rad (vs. 42% w 2012 r.), 38% rad ze spółek WIG30, ale już tylko 7% spółek WIG40 (vs. 6% w 2012 r.).

Komitety strategii mają charakter doradczy i opiniują strategię spółki, którą przygotowuje zarząd. Ich rolą nie jest wyręczanie zarządu w zakresie przygotowania strategii. Wciąż pojawiają się jednak obawy, że komitet strategii jest ingerencją w kompetencje zarządu. Stąd można tłumaczyć opór w tworzeniu komitetów strategii, chociaż obserwujemy ich powolny wzrost.

Tworzenie komitetów a potrzeby spółki

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



IV.

Podstawowym celem badania było dokonanie analizy działań spółek i rad nadzorczych w obszarach wybranych czynników skuteczności działania rad nadzorczych i kluczowych wyzwań w 2013 r. w porównaniu z 2012 r.

Metodologia badania

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone przez PwC w grudniu 2013 r i objęło wszystkie spółki publiczne notowane na GPW. Celem tego badania było dokonanie analizy i oceny stopnia implementacji przez rady nadzorcze dwóch czynników skuteczności: zróżnicowany

skład rady oraz działające komitety w radzie, zidentyfikowanych w badaniu Amrop i PwC w 2012 r. Obecne badanie ilościowe miało charakter *desk research*. Objęło analizę informacji pochodzących z raportów bieżących i okresowych publikowanych przez wszystkie spółki.



Autorzy raportu



Krzysztof Szuldrzyński

Partner w dziale audytu i usług doradczych
PwC w Polsce

Krzysztof kieruje grupą doradztwa w zakresie systemów informatycznych, kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego PwC w Europie Środkowej i Wschodniej. Grupa ta przeprowadza przeglądy systemów kontroli wewnętrznej i systemów IT, zarówno dla celów badania sprawozdań finansowych, jak też doradzając klientom w optymalizacji tych systemów.

Krzysztof zrealizował wiele projektów z zakresu przeglądu i optymalizacji kontroli wewnętrznej i ładu korporacyjnego. Doradza także spółkom w budowie, ocenie i poprawie efektywności działania audytu wewnętrznego. Współpracuje też z szefami audytu wewnętrznego realizując projekty w ramach umów co-sourcingu.

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

Krzysztof jest absolwentem Wydziału Ekonomii i Handlu Uniwersytetu „La Sapienza” w Rzymie. Pracuje w PwC od 19 lat. Mówi biegle po polsku, angielsku i włosku.



Tomasz Magda

Partner zarządzający
Amrop

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

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

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

Tomasz posługuje się biegle językami polskim i angielskim.



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



Amrop

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

Partnerzy



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



GIEŁDA PAPIERÓW
WARTOŚCIOWYCH
W WARSZAWIE

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

Patronat



Komisja
Nadzoru
Finansowego

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