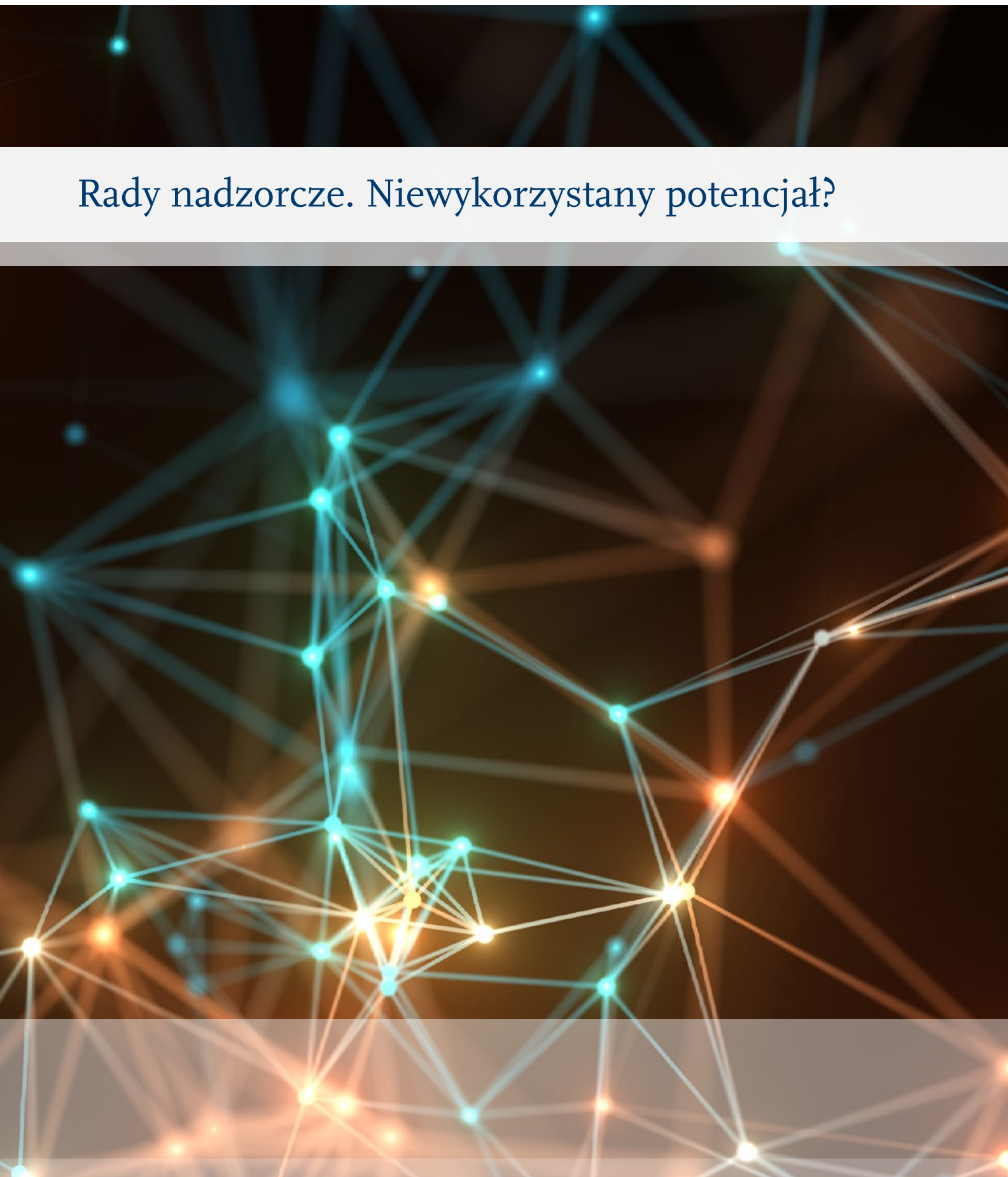


## Rady nadzorcze. Niewykorzystany potencjał?



## **SPENCER STUART**

Spencer Stuart wspiera klientów w dziedzinach takich jak rekrutacja członków zarządów i rad nadzorczych, planowanie sukcesji na najwyższych stanowiskach oraz dogłębna ocena kadry zarządzającej. Spencer Stuart jest prywatną firmą działającą od 1956 r. Firma posiada 56 biur w 30 krajach i działa w ponad 50 praktykach sektorowych. Więcej informacji na temat Spencer Stuart można znaleźć pod adresem [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

## **CENTRUM RAD NADZORCZYCH**

Centrum Rad Nadzorczych jest projektem Fundacji na Recz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Celem Centrum jest wspieranie dyrektorów i członków rad nadzorczych w budowaniu zaufania do przedsiębiorstw, a przez to do wzrostu ich trwałej wartości. Powyższa misja jest realizowana poprzez prowadzone badania i programy, służące podnoszeniu kompetencji dyrektorów oraz członków rad nadzorczych. Więcej informacji na stronie [www.boardce.org](http://www.boardce.org).

---

# Wstęp

W niniejszej publikacji przedstawiamy wyniki projektu badawczego *Rady nadzorcze. Niewykorzystany potencjał?* zrealizowanego przez Centrum Rad Nadzorczych we współpracy z firmą doradczą Spencer Stuart. Badanie przeprowadził zespół naukowców z trzech czołowych warszawskich uczelni: Uniwersytetu Warszawskiego, Szkoły Głównej Handlowej i Akademii Leona Koźmińskiego. Interesowała nas praktyka działania rad nadzorczych i ich członków w procesach mających kluczowe znaczenie dla tworzenia wartości firmy. Byliśmy też ciekawi opinii na temat perspektyw rozwoju rynku kapitałowego w Polsce i refleksji nad zmianami praktyki nadzoru korporacyjnego w Polsce.

Wywiady z członkami rad nadzorczych realizowane są bardzo rzadko, ze względu na poufność informacji, które są przedmiotem ich obrad. Naszemu zespołowi udało się je przeprowadzić z 21 osobami, które otwarcie podzieliły się swoimi dogłębными obserwacjami oraz wiedzą wynikającą z ekspozycji na praktyki przeszło 150 rad nadzorczych. Za wszystkie te rozmowy i za każdą z osobna chcemy w tym miejscu bardzo podziękować. Miło nam było słyszeć, że pytania, które zadajemy, pozwalają usystematyzować praktykę działań i znaleźć czas na refleksję nad dalszymi ich kierunkami.

Nasz projekt badawczy wydaje się wzorcowym przykładem tego, że współpraca między biznesem a środowiskiem akademickim jest możliwa i obustronnie korzystna. W raporcie wykorzystujemy niewielką część cytatów z przeprowadzonych wywiadów, ale interpretacja całości wyników nie byłaby możliwa bez zaznajomienia się z pełnym materiałem i wieloma kontekstami struktury własności, firm i branż. Dane zgromadzone w naszym projekcie służą nam także do rozwoju nauki.

Chciałbym podziękować partnerom, bez których ten projekt nie mógłby zaistnieć: Andrzejowi Maciejewskiemu i Robertowi T. Nowakowskiemu z firmy doradczej Spencer Stuart. Znaczące wsparcie organizacyjne zapewniła nam Fundacja na Rzecz Wydziału Zarządzania kierowana przez dr. Roberta Pietrusińskiego. Międzynarodowe Centrum Zarządzania UW kierowane przez dr. Tomasza Ludwickiego udzieliło przestrzeni na liczne spotkania naszego zespołu badawczego.

Szczególne podziękowania należą się członkom zespołu badawczego, którzy przed rokiem przyjęli moje zaproszenie do współpracy w projekcie prezentowanych w tym raporcie badań: Izabeli Kołodkiewicz, profesor ALK, Marii Aluchnie, profesor SGH, Michałowi Rogatce, doktorantowi SGH, oraz Małgorzacie Kuczarze, doktorantce UW. Przy niewielkich zasobach udało nam się zrealizować badanie unikalne w skali świata, co było możliwe dzięki pasji, wiedzy, umiejętnościom, sprawnej organizacji i kreatywności członków zespołu badawczego.

Mam nadzieję, że przedstawione w raporcie najważniejsze wnioski z badań okażą się przyczynkiem do lepszego wykorzystania potencjału rad nadzorczych na rzecz rozwoju czołowych polskich firm z korzyścią dla ich akcjonariuszy, interesariuszy i całego społeczeństwa.

Dr Michał Zdziarski  
Dyrektor  
Centrum Rad Nadzorczych

## SPIS TREŚCI

Executive summary	3
Metodologia i cel badania	4
Doświadczeni członkowie rad — cenne źródło dobrych praktyk	6
Znane nazwiska w radzie — wartość dodana czy balast?	11
Aktywiści i śpiący rycerze — ich wkład w prace rad	13
Rada nadzorcza — cenny, ale niewykorzystany zasób spółki	16
Rada nadzorcza czy zarząd — kto jest właścicielem strategii?	19
Rada nadzorcza a dobre praktyki ładu korporacyjnego — obojętność czy zainteresowanie?	23
Rado nadzorcza — <i>Quo vadis?</i>	25
Akcjonariusz — kreator czy destruktor jakości rady?	29
Autorzy raportu	32

---

# Executive summary

- » Prezesi i członkowie zarządu pochodzą często z rekrutacji wewnętrznej i ich doświadczenie jest ograniczone do jednej branży, a czasem pojedynczej firmy.
- » Członkowie rad nadzorczych mają zwykle szerszą perspektywę i bezpośrednie doświadczenia profesjonalne z wielu branż i funkcji publicznych.
- » W utrwalonej w Polsce praktyce ładu korporacyjnego właścicielem procesu strategii jest najczęściej zarząd.
- » Rada nadzorcza powinna odgrywać ważną rolę w procesie formułowania, zatwierdzania i monitorowania strategii.
- » Wpływ pakietu dobrych praktyk ładu korporacyjnego promowanych przez GPW na relacje pomiędzy radą nadzorczą, akcjonariuszami i zarządem firmy jest umiarkowany.
- » Kluczem do lepszego wykorzystania potencjału rad nadzorczych jest przekonanie akcjonariuszy, że mogą skorzystać na aktywnym zaangażowaniu rady w kwestie o strategicznym znaczeniu dla perspektyw rozwoju ich spółki.

# Metodologia i cel badania

Celem naszych badań było zrozumienie, czy i w jaki sposób rady nadzorcze uczestniczą w kreowaniu wartości firm i procesach o strategicznym znaczeniu dla osiągniętych przez nie rezultatów. Interesowały nas praktyki działań rad wykraczające poza podstawowy proces kontroli spółki. Pytaliśmy o cztery obszary działań:

- » doradzanie w procesie formułowania strategii,
- » zapewnienie dostępu do informacji z otoczenia,
- » legitymizowanie działań spółki,
- » umożliwienie uprzywilejowanego dostępu do cennych zasobów dzięki osobistym relacjom członków rady, ich umiejętnościom i wiedzy eksperckiej.

---

„Polska jest obciążona niestety przez rozumienie rady nadzorczej jako organu nadzorującego zapożyczone z tradycji niemieckiej. Anglosaska idea rady nadzorczej stanowiącej z zarządem jeden organ i wnoszącej znaczący wkład w rozwój i wartość firmy jest dosyć trudno zrozumiałą koncepcją w Polsce.”

---

Dwudziestu jeden najwyższej klasy profesjonalistów, członków rad nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, którzy łącznie zgromadzili doświadczenia z blisko 150 rad nadzorczych zgodziło się na udział w badaniu Rady nadzorcze. Niewykorzystany potencjał? W okresie od kwietnia do czerwca 2016 roku przeprowadziliśmy z nimi pogłębione wywiady na temat praktyki działania rad nadzorczych i ich członków. Badanie zorganizowane przez Centrum Rad Nadzorczych

we współpracy z firmą doradczą Spencer Stuart zostało zrealizowane przez zespół naukowców z Uniwersytetu Warszawskiego, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i Akademii Leona Koźmińskiego.

Nasze badania rozpoczęły się od analizy sieci relacji pomiędzy radami nadzorczymi spółek, których akcje są notowane na GPW w Warszawie. Relacje w tej sieci występują wtedy, gdy jedna osoba jest członkiem rad nadzorczych przynajmniej dwóch spółek.

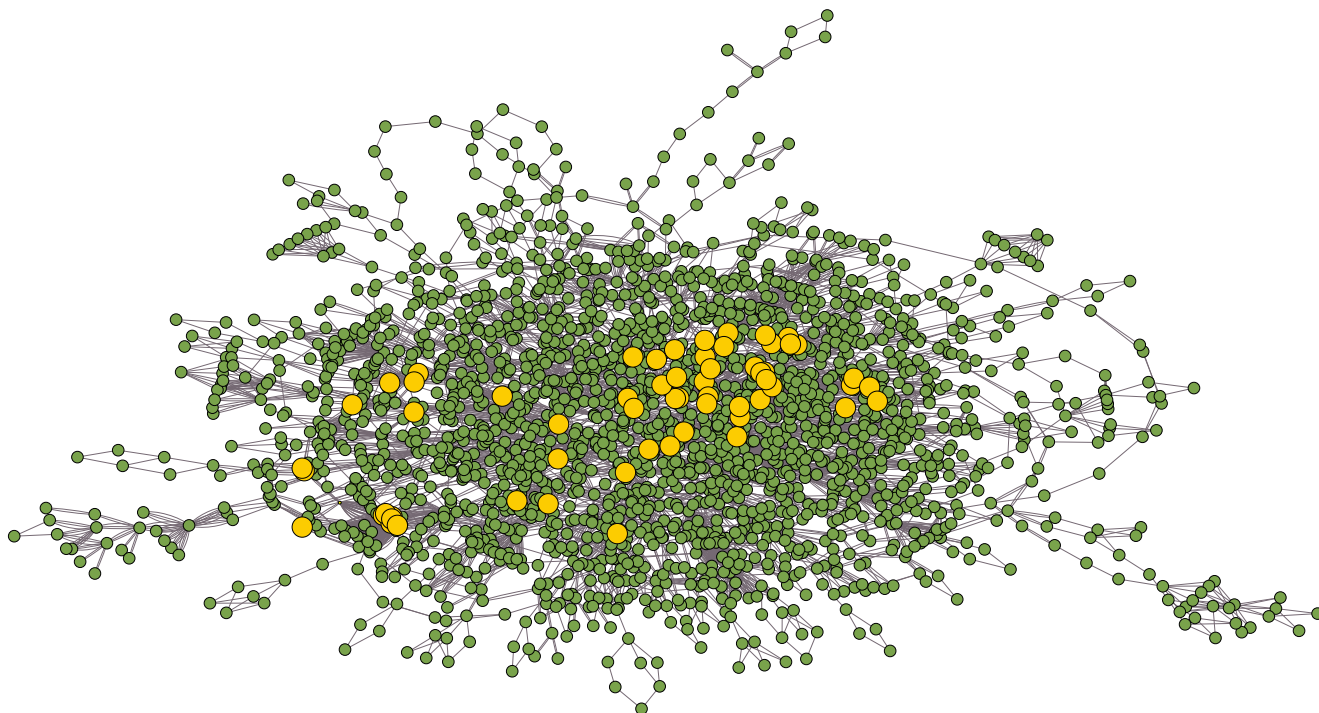
Skorzystaliliśmy z typowej dla analizy sieci społecznych miary centralności, która pozwala zidentyfikować ważne jednostki, aby zbudować listę potencjalnych respondentów do naszego badania. Nasze zaproszenia do udziału w badaniu przyjęło 16 spośród 100 osób o najwyższej centralności w analizowanej sieci. Dzięki obecności w wielu radach nadzorczych mają oni wyjątkowe doświadczenie z praktyki działania

występującego w różnych spółkach. Pozostałych pięciu respondentów dokooptowaliśmy metodą kuli śnieżkowej na podstawie rekomendacji wcześniejszych rozmówców. Były to także osoby ze znaczącym doświadczeniem w pracy w radach nadzorczych, choć z mniejszą ekspozycją na spółki notowane na GPW na koniec 2015 roku. Wśród naszych rozmówców są byli lub obecni prezesi największych firm działających w Polsce, ministrowie, rektorzy, udziałowcy firm oraz wybitne osobistości polskiego życia gospodarczego.

Dwudziestu z dwudziestu jeden naszych rozmówców ma doświadczenie w pracy komitetu audytu. Dziewięciu z nich brało udział w pracach komitetu strategii, wielu uczestniczyło w pracach komitetów wynagrodzeń, nominacji oraz ryzyka. Wszyscy rozmówcy mają doświadczenie występowania jako niezależny członek rady, a piętnastu przynajmniej raz sprawowało funkcję przewodniczącego organu nadzorczego.

## Sieć powiązań między członkami rad nadzorczych

Rysunek przedstawia największy komponent sieci powiązań pomiędzy członkami rad nadzorczych spółek notowanych na GPW w Warszawie na koniec 2015 roku. Z 3270 członków rad nadzorczych przedstawionych jako niewielkie koła wybraliśmy do badania tych, którzy mają najwięcej relacji. Na rysunku zostali oni zaznaczeni kolorem żółtym. Relacją w prezentowanej sieci jest wspólne zasiadanie w jednej radzie nadzorczej. Analiza sieci relacji między radami pokazuje, że w Polsce ponad 90% członków rad nadzorczych zasiada tylko w jednej radzie.



## Doświadczeni członkowie rad — cenne źródło dobrych praktyk

- » Doświadczenia zdobyte z pracy w wielu radach nadzorczych sprzyjają adaptowaniu dobrych praktyk w kolejnych radach, co przyczynia się do podnoszenia jakości działania rady i współpracy z zarządem.
- » Kluczowym czynnikiem transferu dobrej praktyki do rady nadzorczej jest dostrzeżenie potrzeby wymiany doświadczeń przez jej członków. Niezbędna jest także wola wdrożenia zmian związanych z implementacją nowych praktyk.
- » Istotnym ograniczeniem transferu dobrych praktyk jest niewielka liczba osób, które zasiadają w większej liczbie rad. Analiza sieci relacji między radami pokazuje, że w Polsce ponad 90% członków rad nadzorczych zasiada tylko w jednej radzie.

Doświadczenia zdobyte w wielu radach nadzorczych są źródłem cennej wiedzy, transferowanej do praktyki działania rad kolejnych spółek. Doświadczenia stanowią podstawę transferu praktyk, które nie tylko usprawniają pracę samej rady, ale też pozwalają na podniesienie jakości współpracy między radą i zarządem oraz zmieniają sposób działania firm. Członkostwo w innych radach pozwala na poznanie różnych rozwiązań, jak również na bezpośrednią ocenę efektów ich zastosowania w praktyce. Zdobyte doświadczenia przyspieszają również znalezienie rozwiązania problemów, jakimi w danym momencie zajmuje się rada nadzorcza.

---

„Doświadczenie daje przestrzeń do tego, żeby wiedzieć, do czego chcę dążyć w innych spółkach.”

---

Uruchomienie procesu transferu dobrych praktyk warunkuje dostrzeżenie przez radę potrzeby zajęcia się problemem, z którym członkowie rady zetknęli się wcześniej. Istotna jest też chęć wdrożenia zmian związanych z implementacją nowej praktyki. Zmiany w praktyce działania nie są aż tak częste, gdyż „(...) przeważnie rady są dosyć zadowolone z siebie, (...) ludzie przeważnie uważają, że jak już są w radzie nadzorczej, to rada działa dobrze”. Jeszcze innym czynnikiem, który powinien przekładać się na wzrost spostrzegawczości rady ukierunkowany na podniesienie skuteczności jej działań, jest zrozumienie, że „wszyscy wioślują w tę samą stronę”, a członków rady wiąże wspólny interes, jakim jest czuwanie nad realizacją interesów spółki.

Do podstawowych czynników sprzyjających procesowi transferu przydatnych dla rady rozwiązań należą też otwartość i szczerść relacji członków rad.



---

„Rada musi być na tyle otwarta ze sobą, żeby być w stanie powiedzieć: słuchajcie, my naprawdę nie spełniamy wystarczająco dobrze funkcji kontrolnej, potrzebny jest nam komitet audytu, nie rozumiemy także dobrze procesów kontrolnych wewnątrz spółki, potrzebny jest nam audyt wewnętrzny.”

---

Jak pokazuje praktyka badanych członków rad, impuls do wprowadzenia zmian zazwyczaj wychodzi od członka rady, który mówi „(...) na przykład w tej spółce to widziałem, że to działa tak i tak, i przyniosło takie korzyści, wiązało się z takimi dodatkowymi obciążeniami”. Wskazanie potencjalnych kosztów związanych z wdrożeniem proponowanego rozwiązania jest szczególnie istotne. Wiedza o nich pozwala na świadome podjęcie decyzji o rozpoczęciu procesu jego implementacji. Decyzję tę zazwyczaj powinna poprzedzać, przeprowadzona przez radę, analiza kosztów i korzyści związanych z potencjalnym wdrożeniem danej praktyki. Niezależnie od kosztów należy też pamiętać, że wdrożenie każdej dobrej praktyki oznacza zmiany w życiu rady, a do nich rada powinna się dobrze przygotować.

Jak sygnalizowano powyżej, proponowane przez członków rady dobre praktyki dotyczą różnych wymiarów funkcjonowania rady — zarówno poprawy jej pracy, jak i zasad współpracy z zarządem i kluczowymi interesariuszami. Z dotychczasowych doświadczeń członków rad wynika, że dobre praktyki skierowane do samej rady rozkładają się na kontinuum — od prostych rozwiązań ułatwiających procedowanie rady, do bardziej złożonych w postaci wprowadzania

zmian w jej strukturze i zasadach funkcjonowania (np. komitetów rad, czy budowie relacji między komitetem audytu a audytem wewnętrznym). Przykładem tych pierwszych są działania związane z przygotowaniem planu pracy rady. Pozwala on nie tylko na określenie z wyprzedzeniem terminów spotkań, ale też na wskazanie potencjalnych tematów, jakimi rada i zarząd powinny zająć się w określonym czasie. O przydatności tego rozwiązania decyduje fakt, że harmonogram prac umożliwia lepsze przygotowanie się zarządu i rady do dyskusji o sprawach kluczowych dla spółki. Zdaniem naszych rozmówców posiadanie tego typu planu pracy rady nie jest jednak częstą praktyką działania rad nadzorczych. Dlatego też, przystępując do prac w kolejnych radach nadzorczych, starają się go wprowadzić tam, gdzie mogą.

Innym przykładem dobrej praktyki ułatwiającej pracę rady są działania związane z przygotowaniem protokołu z posiedzenia rady. Obejmują one m.in. określenie terminu jego powstania (np. powstaje on w ciągu tygodnia po posiedzeniu rady). Ciekawą praktyką jest też przygotowanie tzw. *follow up list*, która obejmuje „listę rzeczy do zrobienia z konkretną datą i osobą odpowiedzialną za zamknięcie tego tematu”. Na kolejnym posiedzeniu rady sprawdza się poziom realizacji zawartych na tej liście zadań. Takie działania porządkują i ułatwiają pracę rady. Ważną ich zaletą jest również wskazanie osoby odpowiedzialnej za dane zadanie. Prowadzi to do lepszego wykorzystania całego potencjału intelektualnego rady.

Praktyka doświadczonych członków rad wskazuje, że implementacja dobrych praktyk może również dotyczyć zmian procedowania rady. Ciekawym przykładem jest wprowadzenie podziału posiedzenia rady na formalne i nieformalne, jakiego w „swojej” radzie zaproponował jeden z rozmówców. Na części formalnej „szybko omawia się rzeczy, głośno, zatwierdza”, a powstałe dzięki temu zasoby czasowe można „poświęcić na swobodną dyskusję, na sprawy o charakterze strategicznym, albo dotyczącym rozwoju firmy, albo dotyczącym zarządzania, sposobu w jaki firma jest prowadzona”. Inny przykład to zaadaptowanie dobrej praktyki podpatrzonych w amerykańskiej radzie dyrektorów, gdzie wielu „(...) amerykańskich regulatorów uważa, że członkowie zarządu, członkowie rady powinni ze sobą spędzać dość dużo czasu”. W tej radzie wprowadzono wspólną kolację, na której w nieformalnej atmosferze omawiane były tematy ważne dla spółki.

Wśród podawanych przykładów transferu dobrych praktyk, w których uczestniczyli badani członkowie rad, znalazły się też działania związane z realizacją zadań rady. Jako szczególnie przydatne postrzegane były rozwiązania dotyczące przygotowania kontraktów menedżerskich. Na przykład jeden z badanych na podstawie swoich doświadczeń zaproponował, aby jedną uchwałą zatwierdzić wzór kontraktu menedżerskiego. Dzięki temu rozwiązaniu rada musi się już tylko pochylić nad konkretnymi propozycjami dla kolejnych menedżerów, a podstawą do ich przygotowania jest wcześniej przyjęty wzór kontraktu. Takie rozwiązanie zdecydowanie przyspiesza i usprawnia pracę rady. Jej członkowie nie muszą przy każdym nowym kontrakcie

analizować 50 stronicowego zapisu umowy, a skupiają się tylko na modyfikacji kluczowych parametrów, które można zapisać na jednej stronie. Do innych sfer, gdzie obserwuje się transfer dobrych praktyk funkcjonowania rad nadzorczych należą: wybór prezesa, sposób oceny zarządu oraz budowa systemów motywacyjnych dla zarządu i kluczowych menedżerów.

Docenianą sferą transferu dobrych praktyk jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem w zakresie budowy relacji między radą nadzorczą a zarządem. Jako dobrą praktykę w tej sferze nasi rozmówcy wskazywali uczestnictwo zarządu w obradach rady.

---

„Dyskusja pomiędzy członkami rady nadzorczej bez udziału zarządu nie ma sensu, bo wtedy tworzy się formalna bariera w przekazywaniu strategicznych rozwiązań. Dyskusja jest zawsze inspirująca.”

---

Ograniczenie reprezentacji zarządu jedynie do osoby jego prezesa nie jest dobrym pomysłem i praktyką. Takie rozwiązanie powoduje, że pod jego kontrolą znajduje się cały kanał przepływu informacji, co może sprzyjać manipulowaniu nimi w odniesieniu do pozostałych członków zarządu i prowadzić do patologicznych sytuacji oraz konfliktów.

---

## Przykłady dobrych praktyk usprawniających pracę rady oraz współpracę z zarządem

### Rozwiązania usprawniające pracę rady:

- » przygotowanie planu pracy rady określającego terminy posiedzeń i tematy,
- » tworzenie na posiedzeniach rady listy rzeczy do zrobienia, z konkretną datą i osobą odpowiedzialną za zamknięcie tematu. Rozpoczynanie kolejnych spotkań od sprawdzenia realizacji tych zadań,
- » przesyłanie gotowego protokołu z posiedzenia rady do 7 dni od jego zakończenia.

### Rozwiązania usprawniające współpracę rady i zarządu:

- » uczestniczenie w posiedzeniach rady jak największej liczby członków zarządu w celu swobodnego przepływu informacji,
- » przesyłanie materiałów omawianych na posiedzeniach z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym,
- » zapoznawanie się członków rady z materiałami przed spotkaniami i prezentowanie swojego stanowiska,
- » przekazywanie zarządowi informacji odnośnie podjętych przez radę decyzji.

---

Jako kolejny obszar, w którym doświadczenia z innych rad są bardzo przydatne, badani członkowie rad wskazali sposób raportowania zarządu do rady. Dzięki swoim doświadczeniom z innych firm członkowie rad nie tylko inspirują zarząd do przekazywania radzie ważnych informacji, ale także wpływają na formę i czas ich udostępniania. Te kwestie są kluczowe dla sprawnego działania rady. Jedną z istotnych bolączek utrudniających pracę wielu rad nadzorczych pozostaje zbyt późne przesyłanie przez zarząd informacji w kwestiach, które mają być przedmiotem posiedzenia. Inny problem to „zalewanie” rad nadmierną ilością informacji, często w formie długich i szczegółowych dokumentów dostarczanych na krótko przed jej posiedzeniem, czy też w postaci długich i bardzo rozbudowanych prezentacji.

Jeden z rozmówców jako dobrą praktykę wskazywał zasadę, że na posiedzeniu rady nie można przedstawiać materiałów w formie prezentacji PowerPoint, a wszystkie materiały prezentacyjne muszą zostać dostarczone członkom rady nadzorczej przed posiedzeniem rady. Taka praktyka umożliwia prezentację wcześniej wypracowanych stanowisk, co sprzyja właściwemu ukierunkowaniu dyskusji, a także podnosi jej jakość.

Doświadczenia z innych rad bywają również pomocne w organizacji bądź poprawie procesów wewnętrznych funkcjonujących w firmie. Za ważną, dobrą praktykę uważane jest podjęcie działań mających na celu osiągnięcie jak najwyższego poziomu jakości współpracy między zarządem i radą. Obecność zarządu na posiedzeniu rady można traktować jako jeden z czynników sprzyjających współpracy. Dobrą praktyką jest również przekazywanie zarządowi, jaka jest ostateczna decyzja rady co do wszystkich omawianych na radzie propozycji. Rada nie powinna pozostawiać kwestii nierozpatrzonych i zawieszonych w próżni. Jeden z naszych respondentów podzielił się obserwacją, że doświadczeni członkowie rad nadzorczych częściej doprowadzają do konsensu, mają zdolność zachowania dyscypliny czasowej oraz wyższą umiejętność formułowania wniosków.

Przedstawiony powyżej przegląd doświadczeń w zakresie transferu praktyk pomiędzy radami wskazuje na przydatność tego procesu w różnych sferach działalności rady. W naszych badaniach skoncentrowaliśmy się na dobrych praktykach, ale swoisty „pas transmisyjny” przenoszenia

doświadczeń między radami nadzorczymi przez członków występujących w organach różnych spółek może prowadzić także do kopiowania praktyk niewłaściwych bądź niedostosowanych do specyfiki spółki. Wydaje się, że spółki mogłyby odnieść korzyści z bardziej systematycznego, menedżerskiego podejścia do szans i zagrożeń wynikających z adaptowania praktyk zaobserwowanych w innych firmach. Proces adaptacji praktyk znanych z innych rad nadzorczych nie jest zagadnieniem omawianym na posiedzeniach rady, a przydatność praktyk znanych z innych spółek nie podlega regularnej ocenie. Liczne, praktyczne przykłady przenoszenia praktyk z rad innych spółek wskazują, że nieformalny mechanizm kopiowania rozwiązań z innych spółek ma charakter powszechny. Jego wpływ na faktyczną praktykę sprawowania nadzoru wydaje się znaczący, a częstość adaptacji praktyk sprzyja wykształceniu pewnych norm. W tym kontekście może niepokoić fakt, że większość członków rad spółek notowanych na GPW zasiada tylko w jednej radzie nadzorczej i nie ma zasobu doświadczeń, który umożliwiłby dyfuzję dobrych praktyk nadzoru właścicielskiego. ■

---

„W wielu sprawach obserwuję podobne wyłanianie się sposobu działania na podstawie praktyk znanych członkom rady z innych firm.”

---

---

„Jeżeli ja mam doświadczenie z szeregu rad nadzorczych i teraz pracuję w innej radzie nadzorczej, to mniej więcej wiem, co się sprawdziło w polskich warunkach polowych, a co nie. Wobec tego doświadczenie i udział w wielu radach tworzy taki naturalny pas transmisyjny.”

---

---

# Znane nazwiska w radzie — wartość dodana czy balast?

Znane osobistości życia gospodarczego mają pozytywny wpływ na pozycję rady nadzorczej w spółce i na sposób jej pracy, jednakże ich znaczenie zależy od ich faktycznego zaangażowania w pracę rady nadzorczej.

---

„Taka postać dodaje na pewno instytucji nie tylko splendoru, ale jednak pomaga w wielu miejscach poprzez swoją wiedzę, relacje, znajomości, możliwości i wieloletnie doświadczenie. Ważna jest też reputacja, takie osoby ręką za instytucję swoim nazwiskiem — to jest ogromna pomoc.”

---

Informacje pozyskane w czasie wywiadów z członkami rad nadzorczych wskazują, iż pozytywnie oceniają oni obecność znanych osobistości życia gospodarczego w radzie. Ich obecność w radzie stanowi element budowania kultury biznesu i zaufania, zwiększa reputację i wiarygodność spółki oraz stanowi wartość dodaną. Fakt, iż osoby powszechnie znane i szanowane ze względu na posiadaną wiedzę i doświadczenie zasiadają w radzie nadzorczej konkretnej spółki, jest odbierany jako sygnał, że taka spółka jest godna zaufania i że warto z nią współpracować. Ten efekt jest szczególnie istotny w przypadku spółek nowych, które dopiero zaczynają budować swoją pozycję na rynku. Obecność znanych osobistości z życia gospodarczego w radzie nadzorczej jest także traktowana jako szansa na

realne korzyści dla spółki ze względu na pomoc w nawiązywaniu kontaktów biznesowych („zawsze jakoś raźniej jest zadzwonić z czyjegoes polecenia”). Pomimo tego, że proces zawierania kontraktów i tak podlega określonym regułom rynku, to jednak sama możliwość kontaktu z daną spółką czy instytucją dzięki poleceniu znanej osoby jest bardzo cenna.

---

„Bardziej tu chodzi o otwarcie drzwi, umożliwienie spotkania, czy patronowanie takiemu spotkaniu z klientem bądź inną firmą z podobnej branży.”

---

Taki sposób nawiązywania kontaktów bazuje na większym zaufaniu i przyspiesza rozmowy biznesowe. Rozmówcy wskazywali, iż dzięki znanim osobistościom zasiadającym w radzie nadzorczej łatwiej jest bronić określonych zasad działania spółki, w tym przede wszystkim praw akcjonariuszy mniejszościowych. Osoby takie cieszą się szczególnym zaufaniem i szacunkiem, a ich doświadczenie, zdobyte w szeroko pojętym biznesie i administracji, stanowi cenny wkład w jakość pracy rady. Osoby takie są przydatne w

„budowaniu konsensusu, sprzyjają osiągnięciu równowagi między wyrażaniem różnej opinii, dyscyplinie czasowej i formułowaniu wniosków”.

Należy jednak zaznaczyć, iż obecność znanych osobistości życia gospodarczego w radzie nadzorczej nie jest oceniana jednoznacznie pozytywnie. Część rozmówców wskazywała na fundamentalne znaczenie rzeczywistego zaangażowania takich osób w pracę rady i tego, czy „oprócz nazwiska jest jeszcze meritum”. Istnieje zagrożenie, że wybitna osobistość tak bardzo zdominuje radę (a nawet zarząd), że stanie się czymś w rodzaju ostatecznej instancji w każdej sprawie dotyczącej spółki i zepchnie na margines pozostałych członków rady. Efektywne wykorzystanie potencjału doświadczonych osobistości jest też uwarunkowane polityką akcjonariusza większościowego i osoby nominującej członków do rady nadzorczej. Jeśli taki akcjonariusz jest

faktycznie zainteresowany wsparciem ze strony rady i korzystaniem z doświadczenia i wiedzy jej członków, to „dobiera członków rad nadzorczych w sposób przemyślany i wykorzystuje ich relacje”.

Rozmówcy podkreślali także istotne ograniczenia roli znanych osobistości w radzie nadzorczej. Pojawia się bowiem ryzyko instrumentalnego traktowania członków, którzy jedynie zapewniają nazwisko, a ich obecność jako celebrytów nie przekłada się na realne wsparcie pracy rady. Często akcjonariusz większościowy oczekuje takiej pasywnej postawy. ■

---

# Aktywiści i śpiący rycerze — ich wkład w prace rad

Wkład poszczególnych członków do rady nadzorczej jako organu spółki jest różny i zależy od ich faktycznego zaangażowania.

Zgodnie z art. 390 § 1. kodeksu spółek handlowych (k.s.h.) rada nadzorcza w spółce akcyjnej wykonuje swoje obowiązki kolegialnie. Warto zastanowić się, czy — pomimo takiego formalnego zapisu — jest miejsce w praktyce na bardziej osobisty wkład poszczególnych członków rady, czy jest to wkład równomierny i od czego on zależy.

Rozmówcy mieli różne obserwacje w tym zakresie. W k.s.h. wyraźnie opisany jest zakres zadań rady (art. 382, 383 i 384 k.s.h.), ustawodawca zaznaczył także, że rada nadzorcza nie może wydawać wiążących poleceń zarządowi (art. 375 k.s.h.). Nie ma jednak zakazu, aby obok obowiązków nadzorczych rada pełniła funkcję doradczą, wspierającą, konsultacyjną, czy nawet lobbingową. Przyjęcie takiej roli zależy od składu rady, a więc od doboru poszczególnych jej członków. Kompetentni członkowie rady nadzorczej mogą służyć swoją wiedzą ekspercką; dzieje się tak jednak wtedy, gdy w spółce zarząd czy dominujący akcjonariusz zdefiniował takie zapotrzebowanie.

Warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym do wkładu rady w formułowanie strategii firmy, jest jej prawidłowa kompozycja, kompetencje i doświadczenie członków rady oraz ich faktyczna niezależność i zdolność do obrony własnego zdania. O ile członków zarządu i prezesa często wybiera się w procesie rekrutacji wewnętrznej bądź rekrutacji rynkowej, o tyle w radach uczestniczą osoby mające doświadczenia z wielu branż i mające szerszy ogłęd rzeczywistości. Część respondentów wskazuje na częste błędy popełniane w procesie doboru przewodniczącego i członków rady nadzorczej. Właściciele (zarówno prywatni, fundusze inwestycyjne, jak i Skarb Państwa) zwykle ograniczają się w procesie rekrutacji do kręgu towarzyskiego. Profesjonalne firmy *executive search* są jedynie incydentalnie zaangażowane w dobór członków rad nadzorczych. Doświadczenie zdobyte w innych spółkach i branżach pozwala na szerokie postrzeganie wyzwania, z jakimi spółka musi się zmierzyć, gdyż częstą słabością zarządów jest to, że „(...) cały dzień funkcjonują w jakimś tam obszarze, no i mogą mieć skłonności do tego, że nie widzą tego, co jest obok”.

Dlatego przydatne jest, gdy członek rady mówi „uważajcie, bo w innej branży problem jest podobny, więc zwróćcie uwagę na aspekty i ryzyka, które się z tym wiążą”. Czynnikiem, który sprzyja poszerzeniu zbioru potencjalnych rozwiązań jest różnorodność zgromadzonych w radzie umiejętności. Im większe jest ich zróżnicowanie, tym większe są szanse na znalezienie adekwatnego do potrzeb spółki rozwiązania. Możliwość porównywania wielu rozwiązań może przełożyć się na stworzenie przydatnego dla spółki wzorca reagowania na nowe zdarzenia w jej otoczeniu.

Zarządy niechętnie proszą rady nadzorcze o pomoc, która wykracza poza kodeksowe czy statutowe ramy. U podstaw tej niechęci leży obawa przed postrzeganiem ich jako niesamodzielny czy wręcz nieporadny organ. Inaczej dzieje się, gdy z ofertą pomocy wychodzi rada nadzorcza, a jeszcze lepiej, gdy o taką współpracę czy wsparcie dla zarządu prosi dominujący akcjonariusz.

---

„Zarząd nie chciałby się znaleźć w takiej sytuacji, że jest uzależniony od rady, że jego działania czy jego sukcesy są wynikiem tego, że to członkowie rady coś załatwili. Taka sytuacja byłaby niekomfortowa dla zarządu.”

---

Istnieje możliwość stworzenia swoistej typologii członków rad nadzorczych ze względu na postawę wobec wykonywanych obowiązków, kompetencje oraz wcześniejsze doświadczenia. Najczęściej wymieniany jest podział na teoretyków, przedstawicieli środowisk akademickich i praktyków, tj. osoby z doświadczeniem w biznesie, a także w innych radach. Czasem ta dychotomia wzbogać bywa o trzecią kategorię — urzędnicy.

Jeden z naszych respondentów tak scharakteryzował najczęściej pojawiające się typy członków rad nadzorczych:

---

„Są wypełniacze, liderzy, maruderzy i pozoranci. Maruder, to jest głupek powołany do rady, pozorant, to jest najczęściej utytułowany profesor. Wypełniacze to są celebryci. Liderzy są osobiście zainteresowani, to znaczący akcjonariusze zasiadający w radzie nadzorczej.”

---

Rada składająca się z wypełniaczy, maruderów, pozorantów i liderów nie wydaje się wzorem godnym propagowania. Pojawia się zatem pytanie: „Jaki skład rady umożliwia jej odgrywanie roli strategicznego partnera?”

---

„Idealny skład to moim zdaniem: jedna do dwóch osób, które mają doświadczenia z zarządu, znają się na finansach i na audycie, trzy–cztery, które są z branży z doświadczeniem, i dobry prawnik oraz ewentualnie ktoś, kto się zna na relacjach ludzkich, systemach motywacyjnych i komunikacji.”

---



---

„W radzie nadzorczej potrzebujemy zestawu uzupełniających się kompetencji, a nie monolitu. Kolejna ważna kwestia to jest pracowitość.”

---

Z perspektywy członków rad nadzorczych ceniona jest różnorodność w radzie, w tym obecność członków niezależnych. W odniesieniu do wykonywanych obowiązków w radach można wyróżnić osoby, które są autentycznymi liderami, gdyż mają kompetencje i chęć do angażowania się w sprawy spółki. Zdarzają się też jednak członkowie, którzy do rad nie wnoszą nic, pozorują pracę. Wkład w pracę rady okazuje się nierównomierny. Członków rad nadzorczych można też podzielić ze względu na rodzaj posiadanego doświadczenia, np. z dziedziny finansów, prawa, HR, czy marketingu.

Członkowie rad nadzorczych mają wrażenie, że ich kompetencje, doświadczenie, wykształcenie i posiadane kontakty są za słabo wykorzystywane w spółkach, a nawet kompletnie pomijane w analizie ich zasobów. Podnoszona bywa też kwestia braku odpowiednich zasobów w Polsce do odpowiedzialnej pracy w radach nadzorczych, a szczególnie w wyspecjalizowanych komitetach, takich jak komitet audytu. Idealnym kandydatem na przewodniczącego takiego komitetu byłby emerytowany dyrektor finansowy, a takich kandydatów, wychowanych w realiach aktualnego systemu ekonomicznego, z przyczyn naturalnych jest niewiele. ■

## Rada nadzorcza — cenny, ale niewykorzystany zasób spółki

- » O wkładzie rady nadzorczej w kreowanie wartości firmy decydują: jakość i różnorodność obecnych w niej zasobów wiedzy, doświadczeń i kapitału relacyjnego oraz umiejętność ich zagospodarowania przez zarząd i samą radę.
- » Głównymi siłami napędowymi tego procesu są: otwartość członków rady i zainteresowanie zarządu.
- » Dobre relacje między radą i zarządem przekładają się na prawidłowy przepływ informacji między tymi organami. Do podstawowych korzyści z niego wynikających należy poznanie potrzeb spółki oraz zasobów, jakimi dysponuje rada.
- » Istnieją granice, których rada oraz zarząd nie mogą przekroczyć, wykorzystując osobisty kapitał relacyjny członków rady.
- » Wykorzystanie kapitału relacyjnego rady powinno mieć charakter czysto profesjonalny, a jego celem nadrzędnym powinien być interes spółki.

---

„Edukacja wiodącego akcjonariusza jest kluczowa. Jego postawa przekłada się na kulturę firmy, rady i zarządu.”

---

Ograniczenie roli rady nadzorczej w życiu spółki jedynie do realizowania przez nią funkcji kontroli i nadzoru, nie jest dobrym pomysłem. Postrzeganie rady wyłącznie jako organu nadzorującego wyklucza możliwości kreowania przez nią wartości dodanej dla spółki, a tym samym pozbawia się spółkę możliwości pełnego wykorzystania dostępnych dla niej zasobów w postaci wiedzy, doświadczeń i sieci kontaktów wnoszonych przez poszczególnych członków rady. Na podstawie

doświadczeń uczestników badania należy jednak stwierdzić, że aby rada stanowiła istotny i wykorzystywany przez spółkę zasób, musi zostać spełnionych kilka czynników. Należy do nich bez wątplenia zapewnienie prawidłowego składu rady. Powołanie członków rady jest odpowiedzialnością akcjonariuszy, którzy przed ich wyborem powinni dowiedzieć się, jakich zasobów i umiejętności spółka aktualnie potrzebuje lub będzie potrzebować w przyszłości. Do podstawowych kryteriów, jakie powinny decydować o wyborze członków rad, należy, zdaniem rozmówców, posiadanie praktyki zarządczej. Ważna jest również obecność doświadczeń spoza sektora działania spółki. Transfer doświadczeń między branżowych albo ponadbranżowych, których

---

źródłem są członkowie rady jest bardzo ważny ze względu na to, że „zarządy bardzo często są okopane w jednej branży”. Istotna jest również ich wiedza z zakresu finansów, „bo na koniec dnia wszystko, co robimy w spółce przekłada się na liczbę”. Działania akcjonariuszy w procesie formowania rady powinny więc być ukierunkowane na zapewnienie jej takiego składu, który pozwoli na jej aktywną i konstruktywną interakcję z zarządem, bo „(...) najgorsze jest to, jak nie ma zarząd z radą o czym pogadać”. Formując radę, akcjonariusze powinni też pamiętać, że jest to proces szcucia na miarę, a zaproszeni do rady członkowie powinni uzupełniać i wzbogacać zasoby spółki.

Z doświadczeń członków rad wynika też, że kumulacja w radzie — adekwatnych do potrzeb spółki — zasobów i umiejętności, jest ważnym, ale nie jedynym, składnikiem recepty na generowanie przez radę wartości dodanej. Aby z nich skorzystać, musi zostać uruchomiony proces ich zagospodarowania. Jednym z kluczowych jego elementów jest budowa partnerskich relacji między radą i zarządem. Relacje te powinny opierać się na wzajemnym szacunku, empatii i zrozumieniu. Obecność tych czynników sprzyja stworzeniu atmosfery dialogu między radą i zarządem.

---

„Dialog, rozmowa, powinny być cały czas, powinna być wymiana informacji, powinno być takie wzajemne wspomaganie się, wzajemne coachowanie...”

---

Podstawową korzyścią wynikającą z dobrej komunikacji między radą i zarządem jest wytworzenie atmosfery ułatwiającej znalezienie sfer, w jakich rada nadzorcza może pomóc zarządowi. Istotne w tym zakresie jest określenie możliwości wykorzystania na rzecz spółki obecnego w radzie kapitału relacyjnego.

W budowie relacji zorientowanych na dialog powinny być wykorzystane umiejętności miękkie — zarówno członków rad nadzorczych, jak i członków zarządów. Czynnikiem, który sprzyja ich tworzeniu jest otwartość członków rad, wyrażająca się chęcią dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem, jak również udostępnieniem swojej sieci kontaktów pozwalających spółkom na dotarcie do ważnych dla nich zasobów. Ważną rolę w procesie budowy atmosfery dialogu powinien odgrywać przewodniczący rady, który, jak ujął to jeden z naszych rozmówców, powinien być w stanie zaaktywizować członków rady w „(...) sposób miękki, nieinwazyjny”, tak aby każdy członek rady miał swój wkład w jej prace. Przewodniczący rady powinien też koordynować i ułatwiać pracę samej rady oraz jej współpracę z zarządem.

Innym ważnym czynnikiem sprzyjającym „uwalnianiu” przez członków rady ich zasobów jest wysokość otrzymywanego wynagrodzenia. Zdaniem niektórych z naszych rozmówców w praktyce jest ono często niesatysfakcjonujące. To z kolei może stanowić barierę dla zapewnienia spółce „najlepszej wiedzy, jaką można by dostać na rynku”, jak również dla pełnego zagospodarowania skumulowanych w radzie zasobów. Niskie wynagrodzenie członków rady przy dużej odpowiedzialności i liczbie obowiązków nie sprzyja zaangażowaniu się w pracę rady nadzorczej, jest ono również postrzegane jako czynnik osłabiający jej pozycję.

Analiza doświadczeń członków rad w zakresie praktyki wykorzystania wiedzy, umiejętności i kontaktów nagromadzonych w radzie wskazuje, że spółki sięgają po tego typu zasoby, a członkowie rady uważają to za pozytywne i pożądane zjawisko. Istotną rolę w tych działaniach odgrywa też postawa zarządu.

„(...) Są na pewno prezesi, którzy oczekują pomocy i są tacy, którzy się przed tą pomocą bronią, albo nie mają może uświadomionej potrzeby, nie potrafią też korzystać z różnych kontaktów czy doświadczeń członków rad nadzorczych.”

Należy też podkreślić, że „(...) zapotrzebowania zarządu w stosunku do rady różnicują się też od punktu, w którym jest dana spółka i od jej potrzeb”. Sytuacja ta w istotnym stopniu może kształtować postawę zarządu wobec wykorzystania zasobów rady. Inicjowanie wykorzystania posiadanej przez członków rad sieci kontaktów w dużej mierze leży po stronie zarządów. Mimo obserwowanej wstrzemięźliwości uczestników badań w tym zakresie, w ich praktyce zdarzały się też sytuacje, gdy inicjatywę przejawiał sam członek rady, a impulsem do tego były kwestie omawiane na posiedzeniu rady. Zdarza się też, że członkowie rady są proszeni o wsparcie indywidualnie w formie nieformalnej, poza posiedzeniem rady (np. na lunchu z przedstawicielami zarządu).

Do podstawowych czynników odpowiadających za wybór sposobu „otwarcia drzwi”, rozumianego jako „(...) umożliwienie spotkania czy patronowanie takiemu spotkaniu z klientem lub

inną firmą z podobnej branży”, należy otwartość członków rady na tego typu zadania, a także wiedza zarządu o skumulowanych w radzie zasobach. Budowie tego typu wiedzy sprzyjają spotkania przedstawicieli obu organów poza formalnymi posiedzeniami rady. Należy jednak pamiętać o pewnych związanych z tym ograniczeniach, jak również mieć świadomość, że istnieją granice, których rada oraz zarząd nie mogą przekroczyć (np. kumoterstwo czy próby realizacji własnych interesów). Wykorzystanie kapitału relacyjnego rady powinno mieć charakter czysto profesjonalny, a jego celem powinno być poszerzanie kontaktów przez spółkę czy też nawiązywanie współpracy.

Jeżeli rada nadzorcza i jej poszczególni członkowie będą postrzegani przez zarząd jako ludzie o bardzo bogatym doświadczeniu, inteligentni i w miarę charyzmatyczni, jest duża szansa na zbudowanie partnerskich relacji. W takim modelu zarząd nie będzie miał obaw, aby poprosić o wsparcie rady. ■

„Przecież zarząd wszystkiego nie wie i wszystkich nie zna... Rady nadzorcze mogą mieć relacje ważne dla firmy, a ich członkowie są wynagradzani także za doradzanie spółce.”

## Rada nadzorcza jako cenny zasób dla spółki — jak go stworzyć i wykorzystać?

- » analizując, jakich kompetencji i zasobów ze strony rady potrzebuje spółka, a następnie według tego klucza komponując skład rady,
- » rekrutując członków mających doświadczenie spoza branży,
- » wybierając przewodniczącego rady, który oprócz wiedzy merytorycznej ma rozwinięte kompetencje miękkie. Jego rola może być kluczowa dla budowania partnerskich relacji między radą i zarządem,
- » organizując spotkania rady i zarządu poza formalnymi posiedzeniami, które służą budowie wiedzy o zasobach rady i kapitale relacyjnym jej członków.

---

# Rada nadzorcza czy zarząd — kto jest właścicielem strategii?

- » W utrwalonej w Polsce praktyce ładu korporacyjnego właścicielem procesu strategii jest najczęściej zarząd. Występują różne modele udziału rady nadzorczej w strategii: od biernego zatwierdzania dokumentu strategii przedstawionego przez zarząd, poprzez współudział w opracowaniu strategii, po sytuację, w której rada nadzorcza wyznacza strategię, a zarząd ma operacyjną odpowiedzialność za jej wykonanie.
- » Faktyczny wkład rady w strategię zależy od wielu czynników, wśród których najczęściej wymieniane są: struktura akcjonariuszy spółki, kultura organizacji, kompozycja rady, kompetencje rady nadzorczej oraz osobowość i umiejętności kluczowych osób (przewodniczącego rady, prezesa firmy i dominującego akcjonariusza).
- » Rada nadzorcza powinna odgrywać ważną rolę w procesie formułowania, zatwierdzania i monitorowania strategii.

Wyniki międzynarodowych badań opinii członków rad opublikowanych przez firmę McKinsey w lutym 2016 roku wskazują, że wnoszą oni największy wkład w sprawy spółki w obszarze strategii firmy. Członkowie rad poświęcają na nią najwięcej czasu ze wszystkich zadań, jakie mają do wykonania. Przeciętnie w 2015 roku strategia zajmowała ponad 8,9 dnia z całkowitego czasu wynoszącego średnio 33 dni robocze, związane z pracą w radzie. Dla porównania: na sprawy dotyczące monitorowania wyników spółki członkowie rady przeznaczali około 7,3 dnia, a kwestie spełniania wymogów regulacyjnych i stosowania zasad ładu korporacyjnego zajmowały im niespełna 4 dni rocznie.<sup>1</sup>

W naszym badaniu pytaliśmy rozmówców, czy dla członków rad nadzorczych spółek działających w Polsce strategia jest równie istotna. Zaobserwowaliśmy w wynikach badania ciekawą prawidłowość — nasi rozmówcy z reguły przedstawiali rady, w których uczestniczą, jako aktywne, wnoszące wkład do strategii, legitymizujące przedsiębiorstwa i wykorzystujące kapitał relacyjny członków rad nadzorczych na rzecz spółki... Jednocześnie twierdzili oni, że takie praktyki są niestety wyjątkami w Polsce.

<sup>1</sup> <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/toward-a-value-creating-board>

Znaczenie rad nadzorczych w większości spółek jest bowiem marginalne i ograniczone do formalnej akceptacji dokumentów przedstawionych przez zarząd. Przeciętne rady są nadmiernie, zdaniem naszych rozmówców, skupione na procedurach i formalnościach, dyskusowaniu o kwestiach marginalnych i analizowaniu przeszłości. Rada nadzorcza jest w praktyce polskich spółek rzadko wykorzystywana jako organ doradczy zarządu i kluczowych menedżerów w ważnych kwestiach dotyczących strategii firmy.

„Zarządy traktują rady nadzorcze jako zło konieczne, więc niczego nie szukają: ani informacji, ani kontaktów, ani pomysłów na strategię.”

Generalnie dominuje pogląd, że zarząd jest właścicielem procesu strategii i bierze za niego odpowiedzialność. Sprzyja temu dwuszczeblowy, kontynentalny system nadzoru korporacyjnego, zaadaptowany z prawa niemieckiego już w okresie międzywojennym. Utrwała go wykształcona w Polsce po 1989 roku kultura współpracy rady nadzorczej i zarządu. W tej kulturze zaangażowanie rady nadzorczej w procesy strategii jest z reguły ograniczone i sprowadza się do formalnego zatwierdzenia strategii wypracowanej przez zarząd.

„Propozycje strategii opracowuje zarząd, bardzo często posiłkując się firmą doradztwa strategicznego. Następnie propozycję przedstawia radzie i rada, moim zdaniem, koniecznie musi taką strategię rozpatrzyć i albo zatwierdzić, albo odrzucić.”

„Na bazie mojego dotychczasowego doświadczenia są dwa ciała, które są właścicielem strategii. Żadne z nich to nie jest rada nadzorcza. Te dwa ciała to zarząd oraz właściciel firmy, czy dominujący akcjonariusz, który w wielu spółkach ma bardzo duży wpływ na strategię.”

Wielu naszych respondentów przedstawiało przykłady spółek, w których rada i zarząd wspólnie odpowiadają za ich strategię. Pojawily się też przykłady, w których to rada nadzorcza była właścicielem procesu strategii, za którego realizację odpowiadał operacyjnie zarząd spółki. Najczęściej te nietykowe w Polsce rozwiązania spotyka się w praktyce spółek o strukturze własności zdominowanej przez fundusze *private equity*, w firmach zagranicznych z jednoszczeblową radą i w spółkach z dominującym właścicielem.

Pomimo stosunkowo licznych przykładów potwierdzających, że rada nadzorcza i jej członkowie mogą mieć znaczący, pozytywny wkład w proces formułowania strategii oraz realizowane przez spółkę wyniki, wydaje się, że właściciele i zarządy rzadko wykorzystują potencjał doświadczeń występujących w radzie. Wskazywane są liczne przyczyny takiego stanu rzeczy. Zaufanie między zarządem i radą nadzorczą, oraz kluczowymi w tej relacji prezesem i przewodniczącym rady nadzorczej wydają się istotnym czynnikiem, od którego zależy możliwość wykorzystania potencjału rady nadzorczej. Inne ważne czynniki, na które wskazywali doświadczeni członkowie rad nadzorczych, to: struktura akcjonariuszy spółki i postawa dominujących właścicieli, kultura organizacji, kompetencje rady nadzorczej oraz znalezienie odpowiedniej formuły, czasu i przestrzeni

---

współpracy. Istotną rolę w procesie zarówno tworzenia, jak i modyfikacji strategii odgrywają zwykle nieformalne spotkania i konsultacje poza posiedzeniami rady oraz warsztaty strategiczne, w których rada współpracuje z zarządem na etapie formułowania założeń strategii.

---

„Obserwuję taki model relacji między zarządem i radą nadzorczą, który uważam za całkowicie dysfunkcyjny, a jednak dosyć rozpowszechniony. Rada nadzorcza zajmuje się przede wszystkim papierkami i »klepaniem« pewnych rzeczy. Zarząd zajmuje się w dużej mierze ogrywaniem rady nadzorczej i stara się odpowiednio scharakteryzować rzeczywistość na potrzeby rady, by uzyskać jej aprobatę dla swoich zamierzeń.”

---

„Jeżeli zarząd chce postawić na swoim i każda wypowiedź rady nadzorczej jest traktowana jako zawracanie głowy, bądź jeżeli akcjonariusze do rady nadzorczej wybierają figurantów albo rodziny członków zarządu, to nie ma co mówić o wpływaniu przez radę na strategię. Ani zarząd sobie tego nie życzy, ani rada nie ma żadnych kompetencji, żeby doradzać. Bierze swoje niewielkie pieniądze i obie strony są zadowolone. Zarząd, że mało płaci, a rada, że nic nie musi robić.”

---

Dyskusja o tym, czy rada nadzorcza powinna mieć rzeczywisty wpływ na strategię firmy, jest toczona od dawna. W praktyce działania spółek w wielu krajach świata zaangażowanie rady w proces strategii i rozwoju jest coraz ważniejsze. Promuje się model rady koncentrującej się na przyszłym potencjale firmy, a nie sprawdzaniu, czy jej przeszłe działania zostały prawidłowo przedstawione. W Polsce wkład rad nadzorczych w doradzenie w procesie strategii należy raczej do wyjątków. Czy możemy spodziewać się zmian i lepszego wykorzystania potencjału rad nadzorczych w rozwoju spółek? Nasi rozmówcy wyrażali w tej kwestii umiarkowany optymizm, wskazując jednak, iż zmiana obecnych praktyk jest możliwa. Ich zdaniem kluczowe dla tej zmiany jest przekonanie właścicieli wiodących spółek, że zaangażowanie rady nadzorczej w procesy strategii jest dla nich korzystne. ■

---

„Skoro już mamy radę nadzorczą i ponosimy koszty jej utrzymania, to może warto skorzystać z jej porad, mieć partnerów do sparingu. Ważne jest przy tym jednocześnie danie poczucia bezpieczeństwa właścicielowi i zarządowi, że nie przerodzi się to w jakąś próbę zamachu stanu.”

---

## **Wielu respondentów wskazywało na potencjalne i rzeczywiste korzyści, wynikające z aktywnego udziału rady nadzorczej w procesie formułowania strategii i współdziałania z zarządem.**

### **Wśród przykładów wkładu członków rady w ten proces pojawiły się:**

---

- » wpływ na decyzję o kierunkach ekspansji międzynarodowej,
  - » zaproponowanie podziału spółki, w ramach której funkcjonowały podmioty o odmiennej logice działania,
  - » zablokowanie ryzykownych przedsięwzięć proponowanych przez zarząd,
  - » doprowadzenie do restrukturyzacji działalności i specjalizacji w obszarze, w którym rozwinięto kluczowe kompetencje firmy,
  - » rozstrzyganie i łagodzenie konfliktów w procesie fuzji,
  - » zmiana benchmarkingu z krajowych konkurentów na najlepsze firmy globalne,
  - » konstruktywna krytyka założeń strategii prowadząca do rewizji jej podstawowych założeń,
  - » otwieranie drzwi i uławianie kontaktów z kluczowymi interesariuszami, od których zależy sukces strategii firmy,
  - » działania podjęte w Komitecie Strategii, ogniskujące uwagę zarządu na kwestiach długoterminowej strategii, które z racji odpowiedzialności zarządu za wyniki kwartalne w wielu firmach schodzą na odległy plan,
  - » nieformalne, stałe, ciągłe konsultowanie procesu zamierzeń strategicznych, często poza posiedzeniami rady i w interakcjach jeden na jeden z kluczowymi decydentami firmy.
-



---

# Rada nadzorcza a dobre praktyki ładu korporacyjnego — obojętność czy zainteresowanie?

Wpływ zbioru dobrych praktyk ładu korporacyjnego promowanych przez GPW na relacje pomiędzy radą nadzorczą, akcjonariuszami i zarządem firmy jest umiarkowany.

---

To jest dobry kierunek, ale mało praktyczny, całkowicie niewykorzystywany, ponieważ u nas dobre praktyki zamieniono w kolejne regulacje administracyjne i dzisiaj dobrymi praktykami się administruje, a nie tworzy się klimat...”

---

Rozmówcy niejednoznacznie ocenili znaczenie dobrych praktyk ładu korporacyjnego spółek notowanych na GPW w Warszawie dla funkcjonowania rady nadzorczej, w tym szczególnie jej relacji z zarządem. Pojawiły się uwagi o małym znaczeniu i fasadowości dobrych praktyk oraz o tym, że są one „na pokaz”. W efekcie dobre praktyki są traktowane przez niektóre spółki jako „zło konieczne”, którym „nikt się nie przejmuje”. Podobnie, jak w odniesieniu do poprzednich kwestii, niektórzy rozmówcy prezentowali odmienne stanowisko, wskazując na ogólną pozytywną rolę dobrych praktyk ładu korporacyjnego, które „w jakiejś mierze cywilizują”

funkcjonowanie spółek. Reguły te są uznawane za wartościowe i mające pozytywny wpływ na kulturę biznesu, funkcjonowanie spółek, relacje z innymi spółkami czy współpracę między organami w spółce.

Dobre praktyki w brzmieniu proponowanym przez GPW są efektem trendów światowych i regulacji unijnych, które stanowią istotne ramy działania spółek. Ci rozmówcy, którzy podkreślali pozytywne znaczenie dobrych praktyk, wskazali przede wszystkim na ich elastyczność, wsparcie w procesie oceny spółki przez osoby z zewnątrz i przez rynek oraz inwestorów, a także możliwość dyscyplinowania spółek. Jeśli spółka znacząco różni się w stosowaniu praktyk ładu korporacyjnego, to „rynek może wtedy ukarać taką spółkę, bo można ją porównać do innych graczy, wobec których stosuje się te same reguły”. Dobre praktyki wzmacniają także pozycję rady nadzorczej i stanowią bazę dla budowania argumentacji rady oraz określenia granic wpływu i dowolności kształtowania przez akcjonariuszy zasad ładu korporacyjnego obowiązującego w firmie.

Do kluczowych kwestii wynikających z dobrych praktyk zaliczono zwiększanie przejrzystości, budowanie relacji z akcjonariuszami i ochronę akcjonariuszy mniejszościowych, funkcjonowanie rady nadzorczej (w tym niezależność jej członków, raportowanie liczby spotkań rady, dostarczanie materiałów dla członków przed posiedzeniem, tworzenie komitetów, standardy kontroli i audyt, zarządzanie ryzykiem, konieczność samooceny rady, monitoring transakcji z podmiotami powiązanymi, kształtowanie polityki wynagrodzeń najwyższej kadry menedżerskiej).

Przytoczone doświadczenia członków rad nadzorczych wskazują na potencjał możliwości legitymizowania działania spółki oraz sygnalizowania jakości rady i zarządu.

O ile doświadczenie członków sprzyja lepszej pracy rady i stanowi cenny zasób dla spółki, o tyle istnieje jednak ryzyko powierzchownego i instrumentalnego wykorzystywania obecności znanych osobistości lub raportowania stosowania dobrych praktyk. W tym niekorzystnym scenariuszu potencjalnie wartościowy członek rady staje się figurantem, a stosowanie dobrych praktyk — zwykłym administrowaniem. ■

---

## Rado nadzorcza — *Quo vadis?*

- » Spółki nieustannie uczestniczą w procesie uczenia się, jak korzystać z potencjału rad nadzorczych. Kultura ładu korporacyjnego rozwija się wraz z rozwojem rynku kapitałowego w Polsce.
- » Widoczny jest trend stopniowej profesjonalizacji członków rad nadzorczych. W niedalekiej przyszłości grupę tę zasilą prezesi przechodzący na emerytury, którzy karierę rozpoczynali w latach 90.
- » Wzorce, do których często odwołują się członkowie rad, dotyczą systemu anglosaskiego. Nie ma tam wyraźnego podziału na grupę nadzorującą i wykonawczą, rada działa jako jeden zespół. Rola organu jest postrzegana jako bardziej aktywna, a działania i opinie członków mają istotny wpływ na strategiczne kwestie.
- » Zarobki nie stanowią motywatora do zasiadania w radach, za to coraz częściej członkowie postrzegają rady jako miejsce, w którym mogą wzbogacać własne doświadczenie.

W opinii rozmówców polska historia ładu korporacyjnego jest jeszcze zbyt krótka, by wykształciły się w naszym kraju solidne standardy na rynku. Rady nadzorcze, zarządy i akcjonariusze ciągle uczą się, szukają optymalnych rozwiązań i wzorców współpracy. Rozmówcy w badaniu podkreślali, że widać pewne sygnały zwiastujące, iż członkowie rad nabierają coraz większego doświadczenia związanego z rozwojem rynku kapitałowego. Ciągłe jednak widać przykłady firm, w których nie wykształciła się odpowiednia kultura korporacyjna i które nie wykorzystują potencjału swoich rad.

---

„Mamy coraz więcej doświadczeń, jest coraz więcej ludzi, którzy mają doświadczenia, które pozwalają ich uważać za profesjonalnych członków rady nadzorczej, taką mamy zmianę. A druga rzecz, to te standardy pracy, które są stopniowo podnoszone. Wszyscy razem je sobie podnosimy.”

---

Do podstawowych zmian, jakie dostrzegali badani członkowie rad należy pojawienie się nowej, wciąż jeszcze nielicznej grupy osób, profesjonalizującej się w zasiadaniu w organach nadzoru, tj. zawodowych członków rady. Te osoby mają zazwyczaj doświadczenie zdobyte w wielu radach, często poza granicami kraju, w spółkach o różnej wielkości i strukturze własności. Jeden z rozmówców zwrócił uwagę na istotną korzyść wynikającą z obecności zawodowego członka w radzie. Jest nią szybsza budowa relacji opartych na zaufaniu między tego typu członkiem a zarządem. Ułatwia ją m.in. brak obawy członków zarządu, że może on być w przyszłości zainteresowany przejęciem ich posady w spółce. Profesjonalni członkowie rad nie są zainteresowani zasiadaniem w organach zarządczych, a co za tym idzie — nie są w opinii zarządu ich konkurentem. Taki stan rzeczy w dużym stopniu wpływa korzystnie na przepływ informacji oraz relacje między radami i zarządami.

---

„Wyłania się ten zawód, ale rzeczywiście przedstawicieli tego zawodu jest jeszcze bardzo niewielu. Ale to jest bardzo prosta sprawa, w Polsce płaci się członkom rady za mało, żeby można było z tego żyć, zwłaszcza gdy ma się doświadczenie takie, jakie jest wymagane na poziomie skutecznego członka rady, to nikt nie będzie tego doświadczenia sprzedawał za tak nikłe pieniądze.”

---

Zagadnieniem budzącym wiele kontrowersji wśród badanych było motywowanie i wynagradzanie członków rad. Rozmówcy podkreślali nieadekwatność honorarium względem odpowiedzialności spoczywającej na członkach rady. W ostatnich latach nastąpił wzrost obowiązków, obostrzeń i wymagań względem rad

nadzorczych, co nie przełożyło się jednak na wzrost wynagrodzeń. Rozmówcy przyznawali, że w niektórych wypadkach wolą się nie narażać i nie ponosić ryzyka. Zdarzało się, że z tego powodu nie przyjmowali zaproszenia do niektórych rad nadzorczych. Z kolei z innych wypowiedzi wynikało, że wynagrodzenie nie jest jedynym motywatorem dla członków rad; ważne są dla nich również kwestie ambicjonalne czy zdobywanie nowej wiedzy przy okazji zasiadania w danej radzie. Z tego też powodu osoby zapraszane do rady w nowej spółce coraz częściej przeprowadzają jej *due dilligence* celem określenia, jaki może być ich potencjalny wkład w rozwój spółki oraz czy istnieją możliwości ich indywidualnego rozwoju i nauki.

---

„W radzie motywuje się ludzi głównie na poziomie ambicjonalnym, a nie na poziomie finansowym i ta sztuka motywowania na poziomie ambicjonalnym jest sztuką.”

---

Identyfikując trendy zmian w krajowych radach nadzorczych, jako pożądany ich kierunek rozmówcy wskazywali podejmowanie działań zbliżających nasze rady do anglosaskich rad dyrektorów. Warto tu zaznaczyć, że część badanych aktywnie uczestniczyła w pracach tego typu rad za granicą. Rozmówcy podkreślali, że ich zdaniem w anglosaskich radach dyrektorów członkowie wykonawczy i niewykonawczy pracują jako jeden zespół, którego skład dobierany jest tak, by zasoby i kompetencje rady były kompletarne. Wszyscy biorą wspólną odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Za warty wdrożenia na polskim rynku rozmówcy wskazywali mniej formalny, a bardziej biznesowy sposób rozmawiania o ważnych kwestiach dotyczących chociażby strategii. Dzięki temu

---

członkowie rad dyrektorów czują, że mają większy wpływ na jej kreowanie. Ponadto nasi rozmówcy podkreślali większe znaczenie niezależnych członków rad nadzorczych, których indywidualne poglądy łatwiej przebijają się podczas posiedzeń rady.

Wprowadzenie niektórych rozwiązań mogłoby pozytywnie wpłynąć na praktyki rodzimych spółek, na bardziej partnerskie relacje między zarządem i radą, a w konsekwencji na lepsze funkcjonowanie spółek. Sporo pozytywnych elementów z systemu w którym występują unitarne, jednoszczeblowe rady dyrektorów można przenieść na polski grunt bez specjalnych zmian kodeksowych. Ich przykładem może być sposób współpracy pozwalający na to, aby członkowie rad i zarządów „razem siadali, spędzali ze sobą pół dnia albo dzień stosunkowo często, rozmawiali o prawdziwych sprawach biznesowych, w pewien sposób razem wypracowywali decyzje niezależnie od tego, jak to korporacyjnie musi się stać”.

Obok pozytywnych trendów zmian badani członkowie rad dostrzegali również zjawiska wzbudzające ich zaniepokojenie. Tak postrzegali np. brak odpowiedzialnego podejścia akcjonariuszy do powoływania rady nadzorczej. Złą praktyką realizowaną przez Ministerstwo Skarbu Państwa jest traktowanie rad spółek z jego udziałem jako trofeów wojennych i powoływanie „swoich” członków rad nie ze względu na ich kompetencje i przydatność dla spółki, ale w podziękowaniu za zasługi. W przypadku OFE krytykowany był natomiast ich brak chęci zaangażowania się w proces wyboru członka rady, uwzględniający potrzeby spółki w tym zakresie.

---

„Jeżeli mówimy o radach nadzorczych w spółkach i spółek o rozproszonym akcjonariacie, tych jest niewiele a propos, ale jeżeli tam dostrzegam, że akcjonariusze takiej spółki w zbyt małym stopniu uzgadniają całokształt składu rady nadzorczej i w zbyt dużym stopniu zajmują się tym, aby mój człówek był w tej radzie. Bo skoro każdy chce mieć swojego człowieka w radzie, to i w efekcie niekoniecznie mamy zestaw kompetencji, który byłby optymalny dla spółki.”

---

---

„Do obniżenia jakości rad nadzorczych nie tylko przyczynił się Skarb Państwa, ale w dużym stopniu fundusze emerytalne. Nie widzę różnicy między kadrą rad nadzorczych powoływanych przez fundusze i Skarb Państwa, bo cel ostateczny był taki sam, zasada powoływania podobna, powoływało się z kręgu znajomych, towarzyskiego, biznesowego, edukacyjnego...”

---

Pytani o przyszłość rad nadzorczych rozmówcy nie potrafili jednoznacznie jej określić. Na pewno wyzwaniem w najbliższym czasie będzie wdrożenie procesu ewaluacji rad. Jest to ważne wyzwanie, ale jego realizacja jest obciążona wysokim stopniem trudności, o czym decyduje konieczność pokonania dużego oporu ze strony samych rad.

Niezależnie od kierunków i siły zmian rady pełnią i będą pełnić ważną rolę w sytuacjach kryzysowych. Nasi rozmówcy podkreślali, że rady potrzebne są jako „bezpiecznik, o którym w ogóle nie pamiętamy, dopóki nie mamy zwarecia”. W niektórych spółkach, w których rady odgrywają mniejszą rolę, docenia się ich wartość w sytuacjach trudnych i niełatwych do przewidzenia.

Na korzyść rad nadzorczych działają czas i zdobywanie doświadczeń przez potencjalnych kandydatów na przyszłych jej członków. Osób z adekwatnym doświadczeniem do potrzeb współczesnych rad będzie na polskim rynku przybywać. Niebawem na emeryturę odejdzie pokolenie, które w latach 90. zarządzało największymi spółkami. Osoby te niewątpliwie mogą dawać wsparcie merytoryczne dla prac rady nadzorczej, a także będą dysponować dużymi zasobami wolnego czasu, którego nie mają osoby aktywne zawodowo. Dzięki temu członkowie emeritus będą mogli mocniej zaangażować się w sprawy spółek nad którymi sprawują nadzór, jak również wykorzystać na ich potrzeby zgromadzoną przez lata wiedzę. ■

---

„Brakuje emerytowanych prezesów. Ludzie, którzy zaczynali swoją karierę w biznesie na przełomie lat 80. i 90., to oni dzisiaj mają 50–55 lat, oni jeszcze są aktywni. Oni nie mają czasu na bzdury w radach nadzorczych innych spółek. Za 10–15 lat ci ludzie odejdą na emeryturę i będą wносить cenny wkład w prace rady nadzorczej, ale to jest proces demograficzny, tego się nie da przyspieszyć.”

---

---

# Akcjonariusz — kreator czy destruktor jakości rady?

- » Struktura własności jest istotnym czynnikiem, który w znacznym stopniu determinuje pozycję rady w relacji do zarządu, akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy spółki.
- » Dominujące tendencje, obserwowane w podstawowych typach struktury własności spółek, utralają kulturę ładu korporacyjnego, w której nie wykorzystuje się potencjału doświadczeń i umiejętności możliwych do zgromadzenia lub już obecnych w radach nadzorczych.
- » Kluczem do lepszego wykorzystania potencjału rad nadzorczych jest przekonanie akcjonariuszy, że mogą skorzystać na aktywnym zaangażowaniu rady w kwestie mające strategiczne znaczenie dla perspektyw rozwoju ich spółki.

Typ własności firmy ma istotny wpływ na system funkcjonującego w niej ładu korporacyjnego. Wielu naszych rozmówców wspominało, że ma to zasadnicze znaczenie dla sposobu działania rad, w których mieli okazję zasiadać. Na podstawie doświadczeń firmy Spencer Stuart w procesach rekrutacji na stanowiska w radach i zarządach można też wskazać różnice w oczekiwaniach i kryteriach, którymi kierują się różni akcjonariusze spółek: fundusze, firmy kontrolowane przez założyciela/przedsiębiorcę, spółki bez dominującego akcjonariusza, spółki z większościowym korporacyjnym udziałowcem zagranicznym i wreszcie podmioty kontrolowane przez Skarb Państwa.

W polskich warunkach rozproszona struktura własności spółek giełdowych, bez dominującego akcjonariusza, jest najrzadziej spotykana. Spółki działające w tym modelu charakteryzuje z reguły silna pozycja zarządu i rady nadzorczej, które emancypują się w wyniku braku dominującego właściciela narzucającego ograniczenia wynikające ze strategii właścicielskiej. W takich spółkach częściej możemy napotkać udział profesjonalnych członków rady nadzorczej. W wielu z nich fundusze inwestycyjne typu OFE i TFI posiadają niewielki pakiety akcji.

---

„Najciekawsze są rady z rozproszonym akcjonariatem, bo tam rzeczywiście rada nadzorcza ma realną władzę. Jeśli jest jeden dominujący akcjonariusz, rola rady nadzorczej jest zwykle nieistotna.”

---

Prowadzi to do sytuacji, opisywanej przez jednego z rozmówców, w której w radzie nadzorczej było kilku finansistów delegowanych przez udziałowców, a zabrakło choćby jednej osoby mającej wiedzę branżową. W takiej sytuacji rada nadzorcza musiała wyjść z własną inicjatywą uzupełnienia jej składu o specjalistę z wiedzą o rynku, na którym działa spółka.

Kiedy spółka ma dominującego akcjonariusza, wykorzystuje on z reguły swoją pozycję do wyznaczenia członków rady nadzorczej cieszących się jego zaufaniem i w znacznym stopniu decyduje on o ramach całego ładu korporacyjnego. W przypadku, gdy jest to przedsiębiorca, częstokroć do rady nominowani są członkowie rodziny lub zaufani współpracownicy, sporadycznie pojawiają się próby dokooptowywania profesjonalnych menedżerów, wcześniej niezwiązanych ze spółką, ale mogących poprzez swoje doświadczenie wnieść dodatkową wartość. W przypadku spółek/institucji z dominującym inwestorem instytucjonalnym (np. banki) w radach nadzorczych czołowe role odgrywiają menedżerowie z centrali lub z innych międzynarodowych oddziałów tych instytucji. W instytucjach tego typu niejednokrotnie akcjonariusze mniejszościowi powołują dodatkowo do rady członków niezależnych. Mają oni wzmocnić jakość sprawowania nadzoru przez radę nadzorczą poprzez swój autorytet i pozycję zawodową. W takich podmiotach często spotykanym elementem ładu korporacyjnego jest

dotatkowa, często nieformalna struktura lub zwyczaj, wpływający na podejmowanie kluczowych decyzji, np. w procesie konsultacji z pojedynczymi członkami rady wizytującymi regularnie centralę firmy.

Ważnym dominującym akcjonariuszem w wielu spółkach jest Skarb Państwa. Głównymi kryteriami selekcji kandydatów do spółek publicznych, podobnie jak u przedsiębiorcy prywatnego, są zaufanie i bezwarunkowa lojalność. W tym kontekście jest oczywiste, że członkowie rad z ramienia Skarbu Państwa to często oddelegowani pracownicy Ministerstwa, z reguły ludzie młodzi i często niemający żadnego doświadczenia w biznesie. Okazjonalnie Ministerstwo Skarbu Państwa wyznacza do pełnienia tych funkcji zaufanych ekspertów ze świata akademickiego lub osoby w przeszłości związane z daną opcją polityczną. W radach spółek, które przeszły przez proces komercjalizacji i prywatyzacji, zasiadają też przedstawiciele pracowników. W takich radach praktycznie nie występuje kryterium doboru oparte na kompetencjach i ich wzajemnej komplementarności. Egzaminy państwowe uprawniające do zasiadania w organach spółek publicznych sprawdzają dość podstawową wiedzę formalną, która nie weryfikuje faktycznych kompetencji pozwalających na ocenę profesjonalizmu kandydatów.



---

W tej sytuacji nie dziwi fakt, że niejednokrotnie w tego typu spółkach prace rady sprowadzają się do bardzo sztywnego i formalnego procedowania porządku narzuconego przez statuty i regulaminy, a rzadko mającego rzeczywistą wartość dodaną. Oczywiście rada jest w mocy przyjmować lub odrzucać sprawozdania i rekomendacje zarządu, może też w określonych sytuacjach przeprowadzać zmiany kadrowe we władzach spółki, ale przy niskich kompetencjach i oderwanym od biznesu doświadczeniu członków rady trudno oczekiwać od niej wnoszącego dodatkową wartość wkładu przy kształtowaniu strategii spółki. Stąd też często można zaobserwować brak zaufania między zarządem i radą nadzorczą, czasem prowadzący wręcz do antagonizmu we wzajemnych relacjach.

Przedstawione skrótowo konsekwencje przełożenia się struktury własności na sposób działania rady nadzorczej pokazują kilka ważnych tendencji. W każdej strukturze własnościowej zdarzają się rady świetnie funkcjonujące, dobrane z najlepszych profesjonalistów i prawidłowo skomponowane, które wnoszą wartość do działalności spółki. I w każdej, niestety dość często, mamy do czynienia z radami dysfunkcyjnymi lub takimi, których potencjał nie jest wykorzystywany. ■

## Autorzy raportu

**DR HAB. MARIA ALUCHNA**, profesor nadzwyczajny w Katedrze Teorii Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**DR HAB. IZABELA KOŁADKIEWICZ**, profesor nadzwyczajny w Katedrze Przedsiębiorczości, Akademia Leona Koźmińskiego

**MAŁGORZATA KUCZARA**, doktorant w Samodzielnym Zakładzie Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, konsultant Centrum Rad Nadzorczych

**ANDRZEJ MACIEJEWSKI**, partner w firmie doradczej Spencer Stuart, członek praktyk: Financial Services, Industrial oraz Technology, Media & Telecommunications

**ROBERT T. NOWAKOWSKI**, partner w firmie doradczej Spencer Stuart, członek praktyk: Consumer, Retail, Apparel & Luxury Goods, Life Sciences oraz Supply Chain

**MICHAŁ ROGATKO**, doktorant w Katedrze Teorii Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, członek rad nadzorczych

**DR MICHAŁ ZDZIARSKI**, adiunkt w Samodzielnym Zakładzie Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, dyrektor Centrum Rad Nadzorczych

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.





