

# Rady nadzorcze



Izabela  
Kołodkiewicz

# Rady nadzorcze

dobre praktyki  
ładu korporacyjnego

Doświadczenia polskie  
i zagraniczne

wydawnictwo  
**poltext**

Recenzenci

dr hab., prof. UW Beata Glinka, Uniwersytet Warszawski  
prof. dr hab. Michał Trocki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Redakcja

Anna Goryńska

Projekt okładki

Studio KARANDASZ, Beata Kulesza-Damaziak

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© Copyright by Poltext sp. z o.o.

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego  
Warszawa 2013

Wydanie publikacji zostało dofinansowane  
przez Akademię Leona Koźmińskiego

Poltext sp. z o.o.

01-694 Warszawa, ul. Oksywska 32

tel.: 22 832-07-07, 22 632-64-20

e-mail: [wydawnictwo@poltext.pl](mailto:wydawnictwo@poltext.pl)

internet: [www.poltext.pl](http://www.poltext.pl)

ISBN 978-83-7561-211-0

---

# SPIS TREŚCI

---

WSTĘP .....	11
Rozdział I. CELE I METODYKA BADAŃ .....	17
1.1. Zarys problematyki .....	17
1.2. Cele pracy, pytania badawcze oraz hipotezy badawcze .....	20
1.3. Tryb badawczy oraz etapy procesu badawczego .....	22
1.4. Charakterystyka badanych respondentów .....	27
1.5. Wkład do dorobku literatury przedmiotu .....	28
Rozdział II. RADA DYREKTORÓW/RADA NADZORCZA – ZARYS OBSZARU ANALIZY .....	31
2.1. Zadania rady dyrektorów/rady nadzorczej oraz czynniki wspierające ich realizację – perspektywa teoretyczna .....	34
2.1.1. Teoria agencji .....	34
2.1.2. Teoria zależności od zasobów .....	41
2.1.3. Teoria zarządcy .....	46
2.1.4. Sfery działania rady oraz czynniki wpływające na jakość jej pracy – podsumowanie teoretycznych założeń .....	50
2.2. Dobre praktyki ładu korporacyjnego – ważne narzędzie w budowaniu dobrych standardów działania rady – podstawowe charakterystyki .....	53
Podsumowanie .....	63
Rozdział III. ZRÓŻNICOWANY KAPITAŁ RADY – WAŻNY ELEMENT PROCESU BUDOWY DOBREJ RADY .....	67
3.1. Dobre praktyki w zakresie tworzenia kapitału rady – perspektywa Europy Zachodniej .....	68

3.2. Kapitał rady dyrektorów/rady nadzorczej – różnorodność – przegląd światowych wyników badań .....	73
3.2.1. Różnorodność grup organizacyjnych – wyzwania i zagrożenia .....	75
3.2.2. Demograficzne zróżnicowanie rady dyrektorów/rady nadzorczej – główne trendy .....	77
3.2.3. Kobiety w radzie dyrektorów/w radzie nadzorczej – ocena ich wkładu w pracę rady .....	80
3.3. Kapitał rady – polskie doświadczenia i wyzwania .....	89
3.3.1. Dynamika rozwoju kapitału rady – podsumowanie 20 lat doświadczeń .....	90
3.4. Kapitał rady – pożądane cechy z perspektywy członków rad badanych w 2011 r. – wyniki badań własnych .....	103
3.4.1. Zróżnicowanie kapitału rady – ważne wyzwanie .....	104
3.4.2. Ocena kapitału rady i jego zróżnicowania .....	106
3.4.3. Działania prowadzące do wzrostu zróżnicowania kapitału rady i jego adekwatności do potrzeb spółki – propozycje badanych członków rad .....	111
3.4.4. Zaangażowanie i czas członków rady oraz atmosfera rady – ważne zasoby kapitału rady .....	114
Podsumowanie .....	117
 Rozdział IV. SZKOLENIA I SAMOOCENA RADY – DZIAŁANIA WARUNKUJĄCE PRZYDATNOŚĆ KAPITAŁU RADY .....	121
4.1. Dbałość o zasoby rady – perspektywa dobrych praktyk ładu korporacyjnego .....	122
4.1.1. Szkolenia dla rady – rekomendacje dobrych praktyk ładu korporacyjnego .....	122
4.1.2. Samoocena zasobów w radzie – rekomendacje dobrych praktyk ładu korporacyjnego .....	124
4.2. Aktywności rady zapewniające dopasowanie jej kapitału do realizowanych zadań – doświadczenia światowe .....	133
4.3. Samoocena rady – polskie doświadczenia .....	144
4.3.1. Dbałość o kapitał rady – polska praktyka .....	144

4.3.2. Samoocena rady – od negacji do pełnej akceptacji – poglądy członków rad badanych w 2011 r. – wyniki badań własnych .....	146
4.3.2.1. Samoocena rady – dotychczasowa praktyka działania oraz kolejne wyzwania .....	149
Podsumowanie .....	156
 Rozdział V. NIEZALEŻNY CZŁONEK RADY – OCZEKIWANIA A PRAKTYKA .....	159
5.1. Niezależny członek rady – według pokryzysowych rekomendacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego .....	164
5.2. Niezależny członek rady – spełnione nadzieje czy zawiedzione oczekiwania? .....	170
5.3. Niezależny członek rady – polska praktyka .....	187
5.3.1. Niezależny członek w polskiej radzie nadzorczej – rys historyczny .....	187
5.3.2. Niezależny członek w polskiej radzie nadzorczej – ocena dotychczasowych doświadczeń .....	189
5.3.3. Niezależny członek rady – w oczach członków rad nadzorczych w 2011 roku – wyniki badań własnych .....	192
Podsumowanie .....	199
 Rozdział VI. KOMITET AUDYTU W RADZIE DYREKTORÓW/RADZIE NADZORCZEJ – DOBRE PRAKTYKI A PRAKTYKA ŻYCIA .....	203
6.1. Komitet audytu a dobre praktyki ładu korporacyjnego – perspektywa Europy Zachodniej .....	207
6.2. Komitet audytu – oczekiwania, praktyka i nowe wyzwania – doświadczenia światowe .....	222
6.3. Komitet audytu w polskiej radzie nadzorczej – podsumowanie doświadczeń 2005–2011 .....	236
6.3.1. Komitet audytu – ważny mechanizm usprawniania pracy rady – doświadczenia członków rad badanych w 2011 r. – wyniki badań własnych .....	246
Podsumowanie .....	260

Rozdział <b>VII</b> . PRZEWODNICZĄCY RADY – ORGANIZATOR JEJ PRAC CZY REŻYSER JEJ SUKCESU? .....	<b>265</b>
7.1. Przewodniczący rady w dobrych praktykach ładu korporacyjnego w Europie Zachodniej .....	<b>268</b>
7.2. Przewodniczący rady – doświadczenia światowe .....	<b>277</b>
7.2.1. Rozdzielenie funkcji prezesa spółki (CEO) i przewodniczącego rady dyrektorów .....	<b>277</b>
7.2.2. Przewodniczący rady jako ważny uczestnik procesu budowy dobrze działającej rady – czynniki krytyczne .....	<b>282</b>
7.2.3. Praktyka działania przewodniczącego rady – wyzwania i trudności .....	<b>285</b>
7.3. Przewodniczący rady nadzorczej – polska praktyka .....	<b>296</b>
7.3.1. Przewodniczący rady – z perspektywy doświadczeń członków rad badanych w 2011 roku – wyniki badań własnych .....	<b>300</b>
7.3.1.1. Przewodniczący rady nadzorczej jako ważny kreator sukcesu jej działań .....	<b>301</b>
7.3.1.2. Pożądane umiejętności i cechy przewodniczącego rady nadzorczej .....	<b>303</b>
Podsumowanie .....	<b>306</b>
Rozdział <b>VIII</b> . DOBRA WSPÓŁPRACA RADY Z ZARZĄDEM – WAŻNY CZYNNIK W PODNOSZENIU JAKOŚCI PRACY RADY .....	<b>313</b>
8.1. Jak relacje rady z zespołem kadry zarządzającej widzą twórcy dobrych praktyk ładu korporacyjnego? .....	<b>315</b>
8.2. Podstawowe fundamenty współpracy rady z wyższą kadram zarządzającą – przegląd światowych wyników badań .....	<b>326</b>
8.2.1. Informacja i czynniki warunkujące jej dostępność, użyteczność oraz sposób jej wykorzystania .....	<b>327</b>
8.2.2. Zdolności komunikacyjne członków rady .....	<b>335</b>
8.2.3. Konstruktywny konflikt .....	<b>337</b>
8.2.4. Relacje rady z prezesem spółki .....	<b>340</b>
8.3. Współpraca rady nadzorczej z zarządkiem – polskie doświadczenia .	<b>343</b>
8.3.1. Modele współpracy rada nadzorcza–zarząd oraz czynniki sprzyjające i utrudniające współdziałanie tych organów .....	<b>345</b>
8.3.2. Komunikacja między radą a zarządkiem .....	<b>348</b>

8.3.3. Praktyka współdziałania rady nadzorczej i zarządu w oczach członków tych organów .....	<b>351</b>
8.4. Czynniki warunkujące dobrą współpracę rady z zarządem – doświadczenia członków polskich rad nadzorczych z 2011 r. – wyniki badań własnych .....	<b>354</b>
8.4.1. Ocena współpracy rad z zarządami oraz identyfikowane jej modele .....	<b>354</b>
8.4.2. Czynniki sprzyjające i zagrażające współpracy między radą nadzorczą a zarządem .....	<b>358</b>
Podsumowanie .....	<b>369</b>
<b>PODSUMOWANIE .....</b>	<b>373</b>
Wyniki weryfikacji hipotez .....	<b>377</b>
Wnioski końcowe .....	<b>382</b>
Kierunki dalszych badań .....	<b>391</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>393</b>
Załącznik <b>1.</b> KWESTIONARIUSZ WYWIADU .....	<b>413</b>
Załącznik <b>2.</b> LISTA SPÓŁEK, W RADACH KTÓRYCH ZASIADALI BADANI CZŁONKOWIE .....	<b>420</b>



---

## WSTĘP

---

Przedmiotem oddawanej do rąk Czytelnika książki są zagadnienia ładu korporacyjnego (ang. *corporate governance*). Zgodnie z definicją przyjętą przez OECD (2004, s. 11) ład korporacyjny dotyczy „sieci relacji między kadrami zarządzającymi spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, wspólnikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki)”. Ze względu na fakt, że ład korporacyjny jest postrzegany jako jeden z podstawowych elementów poprawy efektywności gospodarowania, wymienieni powyżej jego kluczowi aktorzy bezustannie wzbudzają zainteresowanie zarówno badaczy, jak i praktyków. W centrum uwagi tej książki znajduje się zaś rada nadzorcza.

Rady nadzorcze stanowią bez wątpienia interesujący, aczkolwiek trudny przedmiot badań. Decyduje o tym ich pozycja w strukturach władzy w spółce i związana z tym odpowiedzialność. Na dotychczasowy dorobek badawczy dotyczący polskich rad składają się głównie wyniki badań ankietowych oraz badań ilościowych analizujących dane historyczne. Na ich podstawie można wskazać, jaki jest obraz naszych rad, ale, aby wyjaśnić, dlaczego tak się dzieje, w tym jakie procesy i zjawiska w nich zachodzą, nasza wiedza wymaga poszerzenia. Niniejsza monografia, prezentująca wyniki badań jakościowych zrealizowanych za pomocą techniki wywiadów, w których udział wzięło 34 członków rad nadzorczych z największych polskich spółek notowanych na GPW w Warszawie, stanowi istotne uzupełnienie literatury przedmiotu. Problemem badawczym wspomnianych badań była ocena użyteczności przez badanych członków rad zasad dobrych praktyk ładu korporacyjnego skierowanych do tych organów.

Monografia składa się z ośmiu rozdziałów i podsumowania. Rozdział I zawiera charakterystykę metodyki badań. Zaprezentowano w nim założenia przeprowadzonych badań, w tym cele i pytania badawcze. Omówiono także sposób prowadzenia badań (tryb badawczy) oraz scharakteryzowano grupę badanych członków rad, zasiadających w czasie prowadzenia badań, w radach nadzorczych spółek, należących do pierwszej czterdziestki pod względem kapitalizacji podmiotów, notowanych na warszawskim parkiecie. Charakter tego rozdziału determinuje też mniejszą jego objętość w porównaniu do rozdziałów merytorycznych (rozdziały II–VIII).

W rozdziale II zidentyfikowano, na podstawie założeń teorii agencji, teorii zależności od zasobów i teorii zarządcy, kluczowe czynniki odpowiedzialne za jakość pracy rady dyrektorów/rady nadzorczej. Ich określenie było punktem wyjścia do wyboru rekomendacji dobrych praktyk, które je uwzględniają. Rozdział ten zawiera również omówienie podstawowych kwestii związanych z tworzeniem dokumentów dobrych praktyk ładu korporacyjnego wraz z zasadami ich działania. Dokonana charakterystyka powinna pozwolić na zrozumienie specyfiki oraz roli, jaką tego typu opracowania odgrywają w procesie podnoszenia standardów działania krajowych systemów nadzoru korporacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania rady dyrektorów/rady nadzorczej.

W kolejnych rozdziałach, tj. III–VIII, wybrane dobre praktyki zostały poddane pogłębionej analizie. Tabela 1 zawiera ich listę, wraz ze wskazaniem rozdziału, który został poświęcony danej praktyce. Analiza ta rozpoczyna się od przeglądu rozwiązań zawartych w pokryzysowych wersjach dobrych praktyk ładu korporacyjnego z wybranych krajów Europy Zachodniej. Jej wyniki ujęte są w modelu przedstawiającym rekomendowane działania w ramach analizowanej zasady dobrej praktyki, które powinny przełożyć się na jakość działania rad.

**Tabela 1.** Lista analizowanych dobrych praktyk oraz wykaz rozdziałów, w których dana dobra praktyka została omówiona

Numer rozdziału	Dobra praktyka
Rozdział III	Kapitał rady <ul style="list-style-type: none"> <li>■ dobre praktyki zalecające zróżnicowanie w różnych wymiarach kapitału ludzkiego – części kapitału rady</li> </ul>

Rozdział IV	Kapitał rady ■ dobre praktyki zalecające podejmowanie działań na rzecz jego ciągłego rozwoju, w tym szkoleń oraz przeprowadzanie przez radę samooceny swojej pracy
Rozdział V	Niezależny członek rady
Rozdział VI	Komitet audytu
Rozdział VII	Przewodniczący rady
Rozdział VIII	Współpraca rady z zarządem

Źródło: opracowanie własne.

Rozdziały III–VIII obejmują analizę badań z Polski i ze świata dotyczących przydatności rozwiązań proponowanych w dobrych praktykach. Jej celem jest zidentyfikowanie, na podstawie dotychczasowych doświadczeń wynikających z wdrożenia danej rekomendacji, czynników decydujących o ich użyteczności. Celem tej części analizy jest także skonfrontowanie oczekiwań autorów dobrych praktyk z rzeczywistością życia rad, czyli określenie, jak dana dobra praktyka sprawdza się w działaniach rady. Ważną część tych rozdziałów stanowią wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę.

Każdy rozdział kończy się opracowanym dla analizowanej dobrej praktyki modelem, obejmującym elementy, które się na nią składają oraz czynniki decydujące o jej użyteczności (wzmacniające bądź osłabiające jej działanie). Schemat I przedstawia przyjętą strukturę analizy, która została wykorzystana w rozdziałach III–VIII.

Książkę kończy podsumowanie zawierające wyniki weryfikacji hipotez oraz wnioski końcowe wynikające z przeprowadzonych badań. Zarysowane zostały w nim również propozycje potencjalnych obszarów badań (perspektywy badawcze).

Warto dodać, że część wyników badań zawartych w rozdziałach V i VII została wcześniej opublikowana, co miało na celu poddanie pod dyskusję przyjętych założeń analizy (Kołodkiewicz, 2012; Kołodkiewicz, 2011).

**I. Dobre praktyki – propozycje działań usprawniających pracę rady dyrektorów/rady nadzorczej**

- Analiza pokryzysowych wersji dobrych praktyk ładu korporacyjnego z wybranych krajów Europy Zachodniej w celu identyfikacji propozycji działań naprawczych dla wybranego wymiaru funkcjonowania rady (np. zróżnicowany skład rady, samoocena rady, niezależny członek rady, komitet audytu, przewodniczący rady oraz współpraca rady z wyższą kadrą zarządzającą/zarządem)
- Podsumowanie – model prezentujący rekomendowane działania naprawcze dla danego wymiaru funkcjonowania rady, zawarte w analizowanych dobrych praktykach

**II. Doświadczenia światowe**

- Analiza światowego dorobku badawczego w celu weryfikacji użyteczności proponowanych w dobrych praktykach rozwiązań, w tym:
  - ◆ identyfikacja czynników wzmacniających bądź osłabiających oddziaływanie rekomendowanych działań
- Podsumowanie analizy

**III. Doświadczenia polskie**

- Analiza polskich wersji dokumentów dobrych praktyk oraz polskiego dorobku badawczego, w celu weryfikacji użyteczności proponowanych rozwiązań dotyczących poprawy pracy rady; kluczową jej częścią jest
  - ◆ identyfikacja czynników wzmacniających bądź osłabiających oddziaływanie sugerowanych działań naprawczych, dokonana na podstawie:
    - analizy wyników badań polskich badaczy z lat 2000–2011
    - analizy wyników badań własnych zgromadzonych w trakcie wywiadów z 34 członkami rad nadzorczych zasiadającymi w 2011 r. w radach 27 największych spółek giełdowych (pierwsza czterdziestka spółek)
- Podsumowanie analizy

**IV. Podsumowanie**

- Model obejmujący działania naprawcze (tj. rekomendacje), zawarte w analizowanych dobrych praktykach, dotyczących wybranego wymiaru funkcjonowania rady dyrektorów/rady nadzorczej oraz czynniki wzmacniające lub osłabiające ich użyteczność, zidentyfikowane na podstawie przeprowadzonych analiz dorobku badawczego polskiego oraz światowego w zakresie funkcjonowania rad

**Schemat I. Struktura rozdziałów III–VIII**

Źródło: opracowanie własne.

Na koniec chciałabym jeszcze serdecznie podziękować za otrzymaną od wielu osób pomoc oraz wsparcie przy pracy nad książką. Przede wszystkim dziękuję prof. dr. hab. Bogdanowi Wawrzyniakowi – Honorowemu Dyrektorowi Centrum Studiów Zarządzania Akademii

Leona Koźmińskiego (ALK) za skierowanie moich zainteresowań badawczych na problematykę nadzoru korporacyjnego. Dziękuję prof. dr. hab. Andrzejowi K. Koźmińskiemu – Prezydentowi ALK – za pomoc w znalezieniu właściwego kierunku pisania książki, a recenzentom – prof. dr. hab. Michałowi Trockiemu z Katedry Zarządzania Projektami SGH oraz prof. dr. hab. Beacie Glince z Katedry Teorii Organizacji WZ UW – za konstruktywne uwagi, dzięki którym książka zyskała ostateczny kształt. Dziękuję również prof. dr. hab. Robertowi Rządcy, Dyrektorowi Centrum Studiów Zarządzania nie tylko za pomoc w czasie pisania książki, lecz także za otrzymane wsparcie w czasie pracy w Centrum Studiów Zarządzania w ALK.

Serdeczne podziękowania kieruję także do prof. dr. hab. Krzysztofa Jackowicza z Katedry Bankowości i Ubezpieczeń ALK za cenne uwagi poprawiające jakość mojej monografii. Podziękowania za wspieranie moich działań badawczych przekazuję także prof. dr. hab. Stanisławowi Rudolfowi z Katedry Ekonomii Instytucjonalnej UŁ.

Bardzo serdecznie dziękuję Panom Tomaszowi Magda oraz Rafałowi Andrzejewskiemu, Partnerom Amrop, za zaproszenie do uczestnictwa w realizowanym przez firmę projekcie. Podziękowania kieruję również od 34 członków rad – uczestników badań za poświęcony czas, a przede wszystkim za chęć dzielenia się swoimi doświadczeniami i obserwacjami dotyczącymi funkcjonowania rad nadzorczych w Polsce.

Na koniec chciałabym podziękować moim Najbliższym oraz Przyjaciołom za wiarę we mnie i wspieranie mnie każdego dnia.



## Rozdział I

---

# CELE I METODYKA BADAŃ

---

Celem rozdziału I jest wskazanie podstawowych zagadnień analizowanej problematyki oraz przedstawienie przyjętych założeń badawczych, w tym obranej metody badań oraz charakterystyki badanej próby. W rozdziale tym przedstawiony zostanie również wkład monografii do dorobku literatury przedmiotu.

### 1.1. ZARYS PROBLEMATYKI

---

Rada dyrektorów/rada nadzorcza<sup>1</sup> z reguły pozostaje w cieniu, gdy spółka odnosi sukcesy. Zainteresowanie ze strony interesariuszy, a przede wszystkim jej akcjonariuszy, skupia się na niej dopiero wtedy, gdy w spółce zaczyna dziać się coś niepokojącego. Głównym podmiotem wydarzeń staje się ona zazwyczaj, gdy nadzorowana przez nią spółka,

---

<sup>1</sup> Ze względu na fakt, że prezentowane w książce doświadczenia stanowią zarówno doświadczenia rad dyrektorów, jak i rad nadzorczych, została przyjęta formuła pisania „rada dyrektorów/rada nadzorcza” lub ogólnie „rada”. W przypadku prezentowania doświadczeń charakterystycznych wyłącznie dla danego typu rady, w rozważaniach pojawia się informacja, o której radzie – radzie dyrektorów czy radzie nadzorczej – jest mowa. W rozdziale II szerzej zostaną omówione różnice, jakie występują między radą dyrektorów a radą nadzorczą.

szczególnie gdy jest duża i znana, spektakularnie upada. Spektakularne upadki wielkich i znanych korporacji stały się znakiem szczególnym pierwszej dekady XXI wieku, w tym czasie zaczął się też ostatni kryzys gospodarczy, z którego skutkami długo jeszcze przyjdzie się nam mierzyć<sup>2</sup>. Upadające firmy pozostawiły swoich akcjonariuszy nie tylko bogatszych o bolesne doświadczenia utraty zainwestowanego kapitału i zaufania, ale również z powracającym pytaniem, co robiły rady tych spółek, aby zapobiec tym zdarzeniom. Słynne pytania *Where was the board?* czy *Where were the directors?* często gościły na łamach prasy.

Mimo dostrzeganych słabości w radach i przypisywania im odpowiedzialności za dysfunkcję nadzoru korporacyjnego w spółkach, traktowane są one również jako potencjalnie ważny mechanizm, który może przyczynić się do jego usprawnienia (Aguilera 2005, s. 39). Nadzieje związane z wykorzystaniem rad do podniesienia standardów działania systemu nadzoru korporacyjnego są szczególnie widoczne wśród reformatorów tego obszaru. Ich aktywność przejawia się w opracowywaniu wielu propozycji działań usprawniających, których implementacja ma na celu poprawę funkcjonowania poszczególnych elementów systemu nadzoru (Arcota i in., 2010, s. 195; Zattoni, Coumo, 2008, s. 2; Aguilera, 2005, s. 43). Ich propozycje są określane mianem dobrych praktyk ładu korporacyjnego<sup>3</sup>, a rekomendacje skierowane do rady dyrektorów/rady nadzorczej tworzą podstawowy rdzeń przygotowywanych przez nich zbiorów rekomendowanych działań (np. Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 418; Zattoni, Coumo, 2008, s. 12). Ich stosowanie ma dobrowolny charakter, wynikający z przyjęcia zasady „zastosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz” (ang. *comply or explain*) (Seidl, 2007, s. 708; Zattoni, Coumo, 2008, s. 2). Przywiązywanie zaś istotnej wagi do dobrych praktyk ładu korporacyjnego, wyrażające się w ich traktowaniu jako ważnego narzędzia w procesie podnoszenia

---

<sup>2</sup> Na przykład w latach 2001–2002 upadły takie korporacyjne giganty jak Enron, WorldCom czy Adelphia w USA, a w Europie włoska korporacja Parmalat (w sektorze przedsiębiorstw) (np. Jackson, 2008). Z kolei w latach 2008–2009 znane amerykańskie instytucje finansowe miały duże kłopoty finansowe, które nie wszystkim udało się pokonać, czego przykładem może być amerykański bank Lehman Brothers. Upadłości wielkich banków stały się zarzewiem kryzysu finansowego, który rozprzestrzenił się na cały świat.

<sup>3</sup> Dobre praktyki ładu korporacyjnego definiowane są najczęściej jako zbiór zasad odnoszących się do słabości (niedociągnięć) występujących w krajowych systemach nadzoru korporacyjnego (Zattoni, Coumo, 2008, s. 2).

jakości pracy rady, potwierdza fakt, że próby ich opracowywania podejmowane są na całym świecie.

Zgromadzona do tej pory wiedza na temat czynników wpływających na jakość pracy rady, wciąż ma pewne luki (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 408). Wynikają one z faktu, że wiedza ta w dużej mierze jest ograniczona do identyfikacji charakteru powiązań cech strukturalnych rady (tj. skład, struktura i wielkość) i ich przełożenia na wyniki finansowe spółki. Głównym jej źródłem są wyniki badań ilościowych, wykorzystujące dane historyczne, które nie do końca pozwalają na zgłębienie fenomenu dobrze działającej rady. Zdecydowanie mniej wiemy, „dlaczego” i „jak” to się dzieje; niewiadomą wciąż też pozostaje dynamika działania rady. Zdaniem R.I. Trickera w dużej mierze jest to wynikiem prowadzenia badań „bez odbycia rozmowy z chociażby jednym dyrektorem [członkiem rady] czy kimkolwiek innym, kto miałby siłę sprawczą w nadzorze korporacyjnym” (Tricker, 1994 za: Stiles, 2001, s. 631).

Istniejąca sytuacja ujawnia więc konieczność wzbogacenia obecnej wiedzy, której podstawowym źródłem są wyniki badań ilościowych, wiedzą, jakiej dostarczają badania jakościowe. Jedną zaś z często rekomendowanych technik ich realizacji jest m.in. technika wywiadów z członkami rad. W badaniach jakościowych, zdaniem S. Kvale (2011, s. 37), „wywiad jest przestrzenią konstrukcji wiedzy”. Jego zastosowanie pozwala na zajrzenie „do świata życia badanych, którzy własnymi słowami opisują swoje działania, doświadczenia i poglądy” (Kvale, 2011, s. 39) W przypadku rad dyrektorów/rad nadzorczych potrzebę konstruowania wiedzy o niej tym sposobem postulują m.in. tacy znawcy problematyki rad jak: J. Bédard i Y. Gendron (2010), A. Kakabadse i N. Kakabadse (2008), J.W. Lorsch (2004) czy L. Spira (2002).

Wykorzystanie techniki wywiadu jako źródła informacji o radzie nie jest jednak łatwym zadaniem. Rada dyrektorów/rada nadzorcza, stanowi trudny obiekt do badań. Decyduje o tym niechęć członków rad do dzielenia się wiedzą na temat ich pracy. U jej podstaw leżą nie tylko ich ograniczenia czasowe wynikające z łączenia pracy zawodowej z pełnieniem funkcji członka rady. Jako główny fundament tej niechęci postrzegana jest obawa członków rad, aby udzielone przez nich informacje nie wpłynęły w negatywny sposób na ich relacje z inwestorami czy innymi członkami rady. Ważnym źródłem unikania kontaktu z badaczami jest też obawa przed wzrostem ryzyka pozwania do sądu przez akcjonariuszy w przypadku ujawniania wewnętrznych praktyk

działania rad, jak również obawa przed pozwami pozostałych członków rad (Payne i in. 2009, s. 705; Daily i in., 2003a, s. 379).

Mimo powyższych trudności związanych z prowadzeniem badań jakościowych w radach dyrektorów/radach nadzorczych, części badaczy udało się przełamać te bariery, co zaowocowało pojawianiem się interesujących obserwacji badawczych. Wychodząc poza stwierdzenie obecności lub nieobecności powiązań między analizowanymi czynnikami, poszerzają one naszą wiedzę o procesach zachodzących w radzie (np. Beasley i in., 2009; Roberts, McNulty, Stiles, 2005; Spira, 2002; Stiles, 2001; Hill, 1995).

Nie trzeba też nikogo przekonywać, że również w polskich uwarunkowaniach istnieje potrzeba poznania procesów zachodzących wewnątrz rodzimych rad nadzorczych i wykorzystania w tym celu technik badawczych, jakie oferują badania jakościowe.

## 1.2. CELE PRACY, PYTANIA BADAWCZE ORAZ HIPOTEZY BADAWCZE

---

Przedmiotem przeprowadzonych badań były opinie 34 członków rad nadzorczych z 27 spółek z pierwszej czterdziestki największych pod względem kapitalizacji podmiotów notowanych na GPW w Warszawie, w zakresie wykorzystania propozycji działań usprawniających funkcjonowanie rad zawartych w pokryzysowych wersjach dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej. Problem badawczy stanowiła zaś ocena przydatności tych rekomendacji dla polskich rad nadzorczych. Na potrzeby badań zostały przyjęte dwa cele badawcze. Pierwszym z nich było wskazanie, jak dobre praktyki ładu korporacyjnego odnoszące się do rad nadzorczych, w opinii badanych 34 polskich członków rad sprawdzają się w praktyce ich funkcjonowania. Realizacja tego celu powinna także pozwolić odpowiedzieć na poniższe pytania badawcze:

1. Jak dotychczasowe doświadczenia badanych członków rad weryfikują przydatność proponowanych dla rad rozwiązań zawartych w rekomendacjach dobrych praktyk?
2. Jakie są mocne i słabe strony rekomendacji proponowanych w zbiorze dobrych praktyk, dotyczących funkcjonowania rad nadzorczych z perspektywy doświadczeń badanych członków rad?

Jakie są mocne i słabe strony dobrych praktyk oraz proponowanych w nich rekomendacji dotyczących funkcjonowania rad nadzorczych z perspektywy doświadczeń badanych członków rad?

3. Jakie czynniki, zdaniem członków rad, warunkują użyteczność rekomendacji ładu korporacyjnego?
4. Jakie sugestie płyną z dotychczasowej praktyki wdrożenia dobrych praktyk dla rad nadzorczych?

Drugim celem badań było dokonanie oceny ostatnich 10 lat doświadczeń polskich rad nadzorczych, w tym podsumowanie dorobku badawczego na ich temat oraz ich doświadczeń w zakresie implementacji rozwiązań zawartych w kolejnych wersjach polskich zbiorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego. O przyjęciu takiego okresu dla analizy decydował fakt, że pierwsza wersja polskich dobrych praktyk pn. *Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002 roku* została opracowana w 2001 r., a jej implementacja miała miejsce w 2002 roku. Ważną część analizowanego dorobku badawczego stanowiły opinie i poglądy badanych w 2011 r. 34 członków rad.

Po przeprowadzeniu badań wstępnych, obejmujących przegląd polskiej i światowej literatury przedmiotu poświęconej praktyce działania rad dyrektorów/rad nadzorczych oraz dobrym praktykom ich dotyczących, jak również przeprowadzeniu pilotażowych wywiadów z członkami rad nadzorczych, zostały sformułowane następujące hipotezy robocze:

1. Dobre praktyki ładu korporacyjnego skierowane do rad nadzorczych w Polsce odgrywają istotną rolę w działalności rad z dużych spółek giełdowych.
2. Polskie rady nadzorcze w dużych spółkach notowanych na GPW w Warszawie upodobią się do rad działających w spółkach giełdowych z krajów rozwiniętych. Podobieństwo to wyraża się w wykorzystywaniu proponowanych przez autorów dobrych praktyk rozwiązań strukturalnych, w postaci np. komitetów rady, niezależnego członka rady, wzrostu różnorodności w radzie (np. obecność kobiet i członków zagranicznych) oraz przeprowadzaniu samooceny pracy rady.
3. Członkowie polskich rad nadzorczych z największych spółek giełdowych są świadomi zarówno wyzwań, przed jakimi stoi współczesna rada, jak i potencjalnych dla niej zagrożeń.

### 1.3. TRYB BADAWCZY ORAZ ETAPY PROCESU BADAWCZEGO

---

Punktem wyjścia do badań było dokonanie, w ramach wstępnych badań literatury przedmiotu, wyboru zasad dobrych praktyk skierowanych do rad dyrektorów/rad nadzorczych. Nastąpił on na podstawie analizy założeń kluczowych teorii opisujących funkcjonowanie rad. Na potrzeby pracy zostały więc wykorzystane: teoria agencji, teoria zależności od zasobów oraz teoria zarządcy. Celem tej analizy była identyfikacja zawartych w tych teoriach rozwiązań, które zdaniem twórców tych teorii, przekładają się na jakość działania rady. Na podstawie jej wyników zostały określone czynniki istotne dla realizacji zadań stawianych przed radą. Należą do nich:

- zróżnicowanie w rozmaitych wymiarach kapitału ludzkiego rady, który stanowi jeden z podstawowych elementów kapitału rady,
- podejmowanie działań na rzecz ciągłego rozwoju kapitału ludzkiego rady, w tym szkoleń jej członków oraz przeprowadzanie przez radę samooceny jej pracy,
- niezależny członek rady,
- komitet audytu,
- przewodniczący rady,
- współpraca rady z zarządem.

Następnym krokiem w procesie badawczym było zbudowanie zbioru rekomendacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego, uwzględniających powyższe czynniki. Podstawowym ich źródłem były dokumenty dobrych praktyk ładu korporacyjnego przyjęte w krajach Europy Zachodniej. Kryterium doboru do analizy był rok ich pojawienia się na rynku kapitałowym; analizie poddano te dokumenty, które powstały w 2008 r. oraz w trzech kolejnych latach. O przyjęciu powyższego kryterium doboru decydował fakt, że uwzględniały już one kolejną lekcję dla interesariuszy systemu nadzoru korporacyjnego, jaką przyniósł kryzys finansowy, który rozpoczął się w latach 2007–2008.

Kolejne kryterium wyboru dokumentów dobrych praktyk stanowiło miejsce ich powstania. Punktem wyjścia doboru państw z Europy Zachodniej było objęcie ich badaniami w 2009 r. przez firmę Heidrick & Struggles (2009). Dawało to możliwość wykorzystania wyników tych badań do ilustracji praktyki stosowania analizowanych rekomendacji. Wstępna analiza dostępnych dokumentów, według przyjętych kryteriów,

zawęziła próbę do 12 zbiorów dobrych praktyk. W analizowanej puli dokumentów znalazły się rekomendacje z takich państw jak: Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Holandia, Niemcy, Portugalia, Szwajcaria, Szwecja, Wielka Brytania oraz Włochy.

Analiza tych dokumentów została przeprowadzona przy założeniu, że obejmują one rozwiązania adekwatne do aktualnie istniejących w danym kraju potrzeb oraz do funkcjonującego w nim modelu prawa handlowego. Dokumenty te mają charakter wytycznych wskazujących sfery działania rad, które wymagają poprawy. Zawarte w nich rozwiązania określają standardy, do jakich rady i inni uczestnicy danego rynku kapitałowego powinni dążyć. W praktyce oznacza to, że ich autorzy w różnym stopniu poświęcali uwagę poszczególnym działaniom mającym na celu poprawę standardów pracy rady. Wyrażało się to w różnej liczbie rekomendacji im poświęconych oraz w zróżnicowanym stopniu ich szczegółowości.

Stworzony zbiór dobrych praktyk został poddany gruntownej analizie, której celem było określenie zalecanych rozwiązań strukturalnych mających na celu podniesienie jakości funkcjonowania rad, jak również wskazanie czynników warunkujących użyteczność ich działania.

Otrzymane na tym etapie wyniki badań literatury przedmiotu pozwoliły na doprecyzowanie ostatecznej wersji celów pracy oraz sformułowanie pytań badawczych, które zostały przedstawione powyżej. Pozwoliły one również na stworzenie narzędzia badawczego w postaci częściowo ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu. Za jego pomocą zamierzano uzyskać opis świata badanych respondentów, a konkretnie świata rad, których byli członkami. Dokonany przez nich opis rozmaitych aspektów tego świata pozwolił z kolei na interpretację znaczenia opisywanych zjawisk (Kvale, 2011, s. 37, 43).

Pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu zostały przygotowane na podstawie dokonanej analizy stworzonego zbioru dobrych praktyk działania rad dyrektorów/rad nadzorczych, a ich konstrukcja pozwalała respondentom podzielić się ich doświadczeniami oraz poglądami na temat czynników poprawiających jakość pracy rady. Przyjęta koncepcja przygotowania i przeprowadzenia wywiadów była zgodna z koncepcją badań przeprowadzonych przez P. Stilesa (2001, s. 631–632), który koncentrował się w nich na identyfikacji postrzegania aktywności rady przez badanych członków rad dyrektorów. Warto też dodać, że obecnie wywiad traktuje się jako podstawową metodę gromadzenia danych, która pozwala na uzyskiwanie informacji nie tylko o jednostkach, lecz

także grupach i organizacjach (Fontana, Frey, 2009, s. 86). Odpowiedzi pozyskanych w wywiadzie nie powinno się jednak traktować jako „prawdziwego lub fałszywego sprawozdania z rzeczywistości”; można je natomiast traktować jako „odzwierciedlenie perspektyw i form moralnych” (Silverman, 2007, s. 139).

Przygotowany kwestionariusz wywiadu obejmował metryczkę oraz 8 kluczowych pytań (listę pytań zawiera załącznik 1), które miały na celu pozyskanie informacji umożliwiających wskazanie:

- czynników warunkujących realizację celów rady nadzorczej w spółce notowanej na GPW w Warszawie,
  - źródeł mocnych i słabych stron rady nadzorczej warunkujących jakość jej pracy w danej spółce,
- które identyfikowali badani członkowie rad nadzorczych.

Wywiady z 34 członkami rad nadzorczych zostały przeprowadzone od kwietnia do czerwca 2011 r.<sup>4</sup>, a średni czas trwania wywiadu wynosił około jednej godziny, aczkolwiek zdarzały się wywiady krótsze lub dłuższe. Wywiady – za zgodą badanych – były nagrywane na dyktafon; następnie została dokonana ich transkrypcja, którą poddano dalszej analizie.

Podstawowym kryterium doboru respondentów było posiadanie przez nich doświadczenia w zakresie pełnienia funkcji członka w radzie dużej spółki notowanej na GPW w Warszawie. Na potrzeby badań przyjęto, że dużą spółką jest ta, która w czasie prowadzenia badań znajdowała się w pierwszej czterdziestce największych pod względem kapitalizacji podmiotów notowanych na GPW w Warszawie (charakterystyka badanych respondentów została zaprezentowana w dalszej części rozdziału).

Równoległe do prowadzonych wywiadów kontynuowane były badania literatury przedmiotu – zarówno polskiej, jak i światowej – dotyczące funkcjonowania rad dyrektorów/rad nadzorczych oraz wykorzystywania przez nich dobrych praktyk. Otrzymane wyniki badań literaturowych wraz z wynikami badań pozyskanymi w czasie pilotażowych

---

<sup>4</sup> Wywiady były prowadzone w ramach projektu badawczego realizowanego przez firmę executive search Amrop. Autorka książki była odpowiedzialna za merytoryczną stronę przedsięwzięcia, w tym przygotowanie narzędzia badawczego, prowadzenie wywiadów oraz przygotowanie raportu z badań. W skład zespołu przeprowadzającego wywiady wchodziła: autorka oraz dwóch przedstawicieli firmy Amrop – Tomasz Magda (Partner Zarządzający) oraz Rafał Andrzejewski (Partner).

wywiadów z członkami rad nadzorczych pozwoliły odpowiedzieć na pytania badawcze postawione w fazie wstępnej. Na ich podstawie sformułowane zostały, przedstawione już powyżej, trzy hipotezy robocze. O przyjęciu opisanego powyżej toku postępowania badawczego decydował fakt, że literatura przedmiotu, obfitująca przede wszystkim w wyniki badań ilościowych, nie stanowiła wystarczającej podstawy do sformułowania hipotez. Otrzymane w ramach przeprowadzonych wywiadów pilotażowych obserwacje o charakterze jakościowym stanowiły cenne jej uzupełnienie. Pozwoliły również na identyfikację nowych perspektyw badawczych.

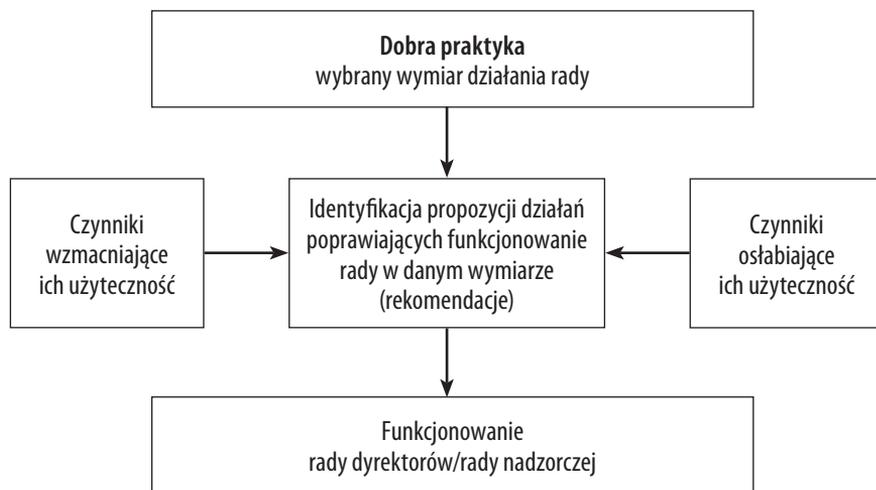
W kolejnym etapie procesu badawczego zostały już przeprowadzone badania zasadnicze. Pierwsza ich część obejmowała przeprowadzenie wywiadów z kolejnymi członkami rad nadzorczych oraz analizę otrzymanego materiału badawczego. Kategorie analizy zostały sformułowane na podstawie wyników analizy założeń teorii agencji, teorii zależności od zasobów, teorii zarządcy, analizy stworzonego na potrzeby badań zbioru dobrych praktyk, których źródłem były pokryzysowe dokumenty ładu korporacyjnego z wybranych krajów Europy Zachodniej, jak również analizy pilotażowych wywiadów. Wypracowane kategorie analizy pozwoliły na uporządkowanie materiału badawczego w ramach poszczególnych praktyk.

Drugą część działań badawczych stanowiły pogłębione badania literatury przedmiotu – adekwatnej do celu pracy i postawionych roboczych hipotez. Głównym zadaniem prowadzonych w tym momencie badań literaturowych było dokonanie przeglądu wyników badań polskich i światowych, dotyczących oceny wdrożenia w praktykę działania rad dyrektorów/rad nadzorczych rozwiązań rekomendowanych przez autorów dobrych praktyk. Ich analiza pozwoliła na identyfikację czynników, które wzmacniają bądź osłabiają działanie proponowanej dobrej praktyki.

Ponadto ważnym nurtem tych badań była także analiza polskiego dorobku badawczego poświęconego funkcjonowaniu polskich rad nadzorczych, w tym ich doświadczeń w zakresie implementacji rozwiązań zawartych w kolejnych wersjach polskich zbiorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Otrzymane wyniki tej analizy stanowiły podstawę do realizacji drugiego celu pracy.

Scharakteryzowany powyżej tryb badań nie tylko pozwolił na realizację założonych celów i weryfikację hipotez. Za ważny efekt prowadzonych w ten sposób działań badawczych należy uznać opracowanie

zestawu modeli identyfikujących czynniki sprzyjające poprawie użyteczności rozwiązań przeznaczonych dla rad dyrektorów/rad nadzorczych, które są proponowane przez autorów dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego. Rdzeń każdego modelu stanowi wybrana dobra praktyka dotycząca struktury rady (tj. kapitał rady, przewodniczący rady, niezależny członek rady, komitet audytu w radzie) lub danego aspektu jej działania (tj. współpraca rady z zarządem i samoocena rady). Obejmuje ona propozycje rozwiązań poprawiających funkcjonowanie rady w danym wymiarze. Rozwinięcie modelu stanowią natomiast czynniki przekładające się na wzmocnienie bądź osłabienie działania proponowanych rozwiązań, które zostały zidentyfikowane w ramach analizy polskich i zagranicznych wyników badań empirycznych. Ważne źródło danych na ten temat stanowiły również, pozyskane w czasie przeprowadzonych wywiadów, opinie i poglądy badanych 34 członków rad nadzorczych. Schemat 1.1 prezentuje podstawowe elementy tworzących modeli.



**Schemat 1.1.** Podstawowe elementy modelu identyfikującego czynniki sprzyjające poprawie użyteczności danej dobrej praktyki ładu korporacyjnego skierowanej do rad dyrektorów/rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne.

Systematyzacja zgromadzonego materiału badawczego pozwoliła również na sformułowanie wniosków merytorycznych, a także dała podstawę do wskazania potencjalnych kierunków badań.

## 1.4. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH RESPONDENTÓW

---

Jak już sygnalizowano, w badaniach uczestniczyło 34 członków zasiadających w radach 27 spółek notowanych na GPW w Warszawie, wchodzących w skład pierwszej czterdziestki największych pod względem kapitalizacji spółek giełdowych (listę spółek, w których radach zasiadali respondenci zawiera załącznik 2). O tej liczbie respondentów zdecydował fakt osiągnięcia poziomu nasycenia materiału badawczego, rozumianego jako minimalny przyrost wiedzy, jaki został zaobserwowany po przeprowadzeniu 30 wywiadów (MacQuarrie, 2010, s. 928–929; Eisenhardt, 1989, s. 545).

Badana grupa 34 członków rad nadzorczych złożona była z 32 mężczyzn oraz 2 kobiet. Tworzyli oni trzy podstawowe grupy wiekowe, z których najmocniej reprezentowany był przedział wiekowy 56–65 lat, a następnie, ale już z dużo mniejszym natężeniem przedziały wiekowe: 46–55 oraz 36–45 lat. Wszyscy badani ukończyli studia wyższe, przy czym ponad połowa z nich nie poprzestała na tym i potrzebną im wiedzę zdobywała jeszcze na studiach podyplomowych. Dominującym wykształceniem w badanej grupie członków rad było wykształcenie ekonomiczne (ponad połowa badanych); kilkusobowe reprezentacje mieli w niej również prawnicy oraz inżynierowie.

W codziennym życiu zawodowym badani członkowie rad pełnili różne funkcje. Największe grupy zawodowe tworzyli wśród nich niezależni eksperci ze świata biznesu, właściciele-przedsiębiorcy, prezesi zarządu innych spółek oraz niezależni eksperci ze świata nauki. Za kluczowe czynniki decydujące o ich wyborze do rady badani członkowie rad uznali odpowiednie przygotowanie merytoryczne (formalne i teoretyczne) oraz doświadczenie praktyczne.

Uczestniczący w badaniach członkowie rad charakteryzowali się również posiadaniem doświadczeń w pełnieniu funkcji członka rady. Większość respondentów deklarowała, że ma doświadczenie wynikające z zasiadania w więcej niż jednej radzie; m.in. połowa z nich zdobyła je, pracując do tej pory w 5 oraz w większej liczbie rad. W momencie prowadzenia badań część respondentów, oprócz sprawowania funkcji członka rady w spółce z listy 40 największych spółek, była jeszcze członkiem innych rad (od 2 do 6 rad). Warto też dodać, że ponad połowa z nich zadeklarowała, że po raz pierwszy została wybrana do rady ponad 10 lat temu.

Z powyższej charakterystyki wynika, że respondenci tworzyli grupę doświadczonych członków rad, dysponujących bogatym portfolio doświadczeń w życiu zawodowym oraz w zakresie pełnienia funkcji członka rady (m.in. jedna trzecia badanych od początku uczestniczyła w procesie tworzenia i nabywania doświadczeń przez polskie rady nadzorcze; ich wybór do pierwszej rady nastąpił już w połowie lat 90. XX w.). Stanowią tym samym cenne źródło wiedzy i obserwacji na temat funkcjonowania polskich rad nadzorczych. Stwierdzenie to uprawdopodobnia także fakt, że zostali oni wybrani do rad nadzorczych największych pod względem kapitalizacji spółek giełdowych notowanych na warszawskim parkiecie.

Ze względu na artykułowaną przez większość respondentów potrzebę pozostania anonimowym członkiem badanej grupy imiona i nazwiska zostały zakodowane w następującej formule [Rx], gdzie „x” jest liczbą. Podjęto też decyzję, aby nie ujawniać nazwy spółki, w radzie której zasiadał dany respondent. Przyjęty symbol kodu pojawia się przy każdej przywoływanej w pracy wypowiedzi danego respondenta.

## 1.5. WKŁAD DO DOROBKU LITERATURY PRZEDMIOTU

---

Wkład niniejszej publikacji w poszerzenie wiedzy na temat działania rad nadzorczych, w tym określenie użyteczności rozwiązań w zakresie poprawy standardów działania rad, proponowanych przez autorów dokumentów dobrych praktyk zasad, wyraża się w czterech obszarach.

Po pierwsze, zostały przeprowadzone, po raz pierwszy w warunkach polskich, na tak szeroką skalę, wywiady z członkami rad nadzorczych z największych polskich spółek giełdowych. Respondentami były osoby mające znaczący dorobek w zakresie pełnienia funkcji członka rady oraz autorytet wynikający ze sprawowanych do tej pory funkcji zawodowych. Ich opinie i poglądy na temat polskich rad stanowią ważne źródło wiedzy o praktyce działania tych organów. Dzięki przeprowadzonym wywiadam pojawiła się szansa na zjrzenie do pokoju posiedzeń rady i poznanie kluczowych sił napędowych warunkujących realizację stawianych przed radą zadań. Wyniki przeprowadzonego badania stanowią ważne uzupełnienie dotychczasowego polskiego dorobku badawczego, który tworzą przede wszystkim wyniki badań ankietowych (np. Jeżak, 2005; 2010; Urbanek, 2008; Rudolf i in., 2002).

Ponadto intensyfikacja tego typu badań miała głównie miejsce w połowie pierwszej dekady XXI wieku. Od tego momentu aktywność badawcza w tym obszarze zdecydowanie się zmniejszyła, co stworzyło lukę, którą po części wypełniają przeprowadzone w 2011 r. badania.

Po drugie, za wkład do dotychczasowego dorobku naukowego należy uznać opracowanie zestawu modeli identyfikujących czynniki sprzyjające poprawie użyteczności rozwiązań przeznaczonych dla rad dyrektorów/rad nadzorczych, które są proponowane przez autorów dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego.

Po trzecie, dokonany przegląd pokryzysowych dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej pozwolił na scharakteryzowanie oczekiwań dojrzałych rynków kapitałowych dotyczących takich strukturalnych determinant działania rady jak: kapitał rady, przewodniczący rady, niezależny członek rady, komitet audytu w radzie oraz sposobu jej działania w zakresie współpracy rady nadzorczej z zarządem oraz przeprowadzania przez radę samooceny. Polskie rady powinny także korzystać z tych wytycznych, szczególnie teraz, gdy liczba inwestorów zagranicznych w spółkach notowanych na GPW w Warszawie wciąż rośnie; praktycznie są oni głównym graczem na warszawskim parkiecie<sup>5</sup>.

Po czwarte, wkładem do dorobku naukowego jest również podsumowanie polskiego dorobku badawczego dotyczącego polskich rad nadzorczych, w tym wskazanie obszarów, które tworzą nowe wyzwania badawcze.

---

<sup>5</sup> W 2009 r. w akcje spółek notowanych na GPW były w 36% własnością inwestorów zagranicznych, a w 2011 r. udział tej grupy inwestorów zwiększył się do 47%; w 2011 r. inwestorzy zagraniczni stanowili największą grupę inwestorów na Głównym Rynku GPW (Rocznik Giełdowy 2012, s. 150).



## Rozdział II

---

# RADA DYREKTORÓW/RADA NADZORCZA – ZARYS OBSZARU ANALIZY

---

Ład korporacyjny (ang. *corporate governance*)<sup>1</sup> definiowany jako „system, zgodnie z którym są kierowane i zarządzane spółki oraz jako ogół relacji pomiędzy kierownictwem, radą i akcjonariuszami przedsiębiorstwa oraz innymi zainteresowanymi stronami” (Komisja Europejska, 2011, s. 2) tworzy ważny element współczesnej gospodarki rynkowej. O jego wadze decyduje to, że dobrze zarządzane spółki przyczyniają się do gospodarczego sukcesu każdego kraju. Ważnym wymiarem dobrego zarządzania jest z kolei dbałość o jakość procesu decyzyjnego w spółkach. Jednym z kluczowych aktorów, pracującym po stronie spółki na jej sukces i ujętym w powyższej definicji, jest rada spółki. Stanowi ona podstawowy wewnętrzny mechanizm nadzoru korporacyjnego. W zależności zaś od kraju, w jakim dana spółka działa i obowiązujących w nim regulacji prawnych, można wyróżnić dwa typy rad: radę dyrektorów (ang. *board of directors*) oraz radę nadzorczą (ang. *supervisory*

---

<sup>1</sup> Istnieje kilka propozycji tłumaczenia na język polski terminu *corporate governance*. Do najpopularniejszych z nich należą: ład korporacyjny, nadzór korporacyjny, nadzór właścicielski oraz władztwo korporacyjne (np. Jeżak, 2010, s. 10). Na potrzeby niniejszej monografii zostały przyjęte dwa tłumaczenia – „nadzór korporacyjny” oraz „ład korporacyjny”, które używane są wymiennie.

*board*). Podstawową różnicą między nimi jest obecność w ich składzie członków wykonawczych (tzw. dyrektorów wykonawczych – ang. *executive directors*) bezpośrednio zaangażowanych w działalność operacyjną spółki. Obecność dyrektorów wykonawczych jest charakterystyczna dla rady dyrektorów. Najczęściej jest to dyrektor generalny (ang. *chief executive officer* – CEO) oraz dyrektor finansowy, aczkolwiek członkami rady mogą być również inni przedstawiciele wyższej kadry zarządzającej (ang. *top management team* – TMT). Rada dyrektorów, jako organ władzy, występuje w spółkach z jednoszczeblowym modelem organizacji kierownictwa (ang. *one-tier board*). Rada dyrektorów jest charakterystyczna przede wszystkim dla systemów anglosaskich (tabela 2.1).

Rada nadzorcza złożona jest natomiast wyłącznie z dyrektorów niewykonawczych (ang. *non-executive directors*) lub tzw. niewykonawczych członków rady (ang. *non-executive board members*). Szczegółowe wytyczne określające, kto może zostać wybrany do rady, określają przepisy prawa obowiązujące w danym kraju. Rada nadzorcza, jako organ władzy, występuje w spółkach z dwuszczeblowym modelem organizacji kierownictwa (ang. *two-tier board*). Drugim elementem tego modelu stanowi zarząd (ang. *management board*).

W niektórych krajach istnieje możliwość wyboru między radą dyrektorów a radą nadzorczą (tabela 2.1).

**Tabela 2.1.** Rada dyrektorów i rada nadzorcza w krajach Europy Zachodniej

Rada dyrektorów Model jednoszczeblowy*	Rada nadzorcza Model dwuszczeblowy**	Możliwość wyboru Rada dyrektorów lub Rada nadzorcza
Wielka Brytania, Belgia, Szwajcaria, Szwecja, Włochy	Austria, Holandia, Niemcy	Finlandia, Francja, Dania, Portugalia

\* ang. *one-tier board*; \*\* ang. *two-tier board* – drugi element tego modelu stanowi zarząd (ang. *management board*).

Źródło: opracowanie własne na podstawie stosowanego nazewnictwa w dokumentach dobrych praktyk ładu korporacyjnego z krajów Europy Zachodniej.

Niezależnie od struktury rady spółki jej aktywność obejmuje dwie sfery – sferę kontroli kadry zarządzającej (np. Fama, Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989) oraz sferę współpracy z nią (Sundaramurthy, Lewis,

2003). W ramach obu tych sfer rada realizuje działania w zakresie kontroli i nadzoru, pełni funkcje doradcy oraz łącznika spółki z jej otoczeniem, zapewniającym dostęp do krytycznych dla niej zasobów (ang. *resource dependence role*) (Johnson i in., 1996, s. 409). Różnorodność tych zadań w praktyce oznacza dużą złożoność wyzwań, z jakimi rada musi się zmierzyć. Ich realizacja obciążona jest także obecnością wewnętrznych konfliktów interesów. Trudno pogodzić bowiem jednocześnie bycie doradcą, uczestnikiem podejmowania decyzji oraz sędzią (Carter, Lorsch, 2004, s. 53).

Funkcjonowanie rad jest więc źródłem wielu paradoksów (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 399). Rada nie odgrywa bowiem tylko jednej roli. Jej działalność może przyjmować różnorodne formy, które powinny być adekwatne do aktualnych potrzeb spółki. Decydują też one, która z powyżej wymienionych sfer – współpracy czy kontroli – na dany moment życia organizacji wymaga większej uwagi rady dyrektorów/rady nadzorczej<sup>2</sup>. Ta wielość ról, które czasami są sobie przeciwstawne, powoduje pewną trudność w określeniu czynników poprawiających funkcjonowanie rady.

Mimo tych ograniczeń w niniejszym rozdziale zostanie podjęta próba wskazania, z perspektywy teoretycznej, czynników ważnych dla osiągnięcia celów, jakie są stawiane przed radą w przypisanym jej sferach działania. Punktem wyjścia będzie przeprowadzenie analizy wybranych teorii, takich jak: teoria agencji, teoria zależności od zasobów oraz teoria zarządcy. Obejmie ona charakterystykę ich założeń, w celu identyfikacji kluczowych determinant, umożliwiających radzie dyrektorów/ radzie nadzorczej realizację jej zadań. Stworzą one zbiór kryteriów, który posłuży do wyboru rekomendacji dotyczących funkcjonowania tych ciał, zawartych w pokryzysowych wersjach dobrych praktyk ładu korporacyjnego, opracowanych w wybranych krajach Europy Zachodniej. Wybrane praktyki zostaną poddane pogłębionej analizie w kolejnych rozdziałach tej książki. Ich analiza ma na celu określenie użyteczności rekomendowanych działań poprawiających pracę rady.

---

<sup>2</sup> W tym miejscu ponownie należy przypomnieć, że celem zapewnienia przejrzystości prowadzenia wywodu została przyjęta formuła pisania „rada dyrektorów/rada nadzorcza” lub ogólnie „rada”. W przypadku prezentowania doświadczeń charakterystycznych wyłącznie dla danego typu rady w rozważaniach pojawi się informacja, o której radzie – dyrektorów czy nadzorczej – jest mowa.

Ze względu na fakt, że pokryzysowe wersje dobrych praktyk ładu korporacyjnego stanowią podstawowe źródło danych na temat proponowanych rozwiązań w zakresie poprawy funkcjonowania rad, ważną częścią tego rozdziału jest także omówienie podstawowych kwestii związanych z ich tworzeniem oraz z zasadami ich działania. Dokonana charakterystyka powinna pozwolić na zrozumienie specyfiki tych dokumentów oraz roli, jaką odgrywają w procesie podnoszenia jakości działania krajowych systemów nadzoru korporacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem działalności rady dyrektorów/rady nadzorczej.

## 2.1. ZADANIA RADY DYREKTORÓW/RADY NADZORCZEJ ORAZ CZYNNIKI WSPIERAJĄCE ICH REALIZACJĘ – PERSPEKTYWA TEORETYCZNA

---

### 2.1.1. Teoria agencji

Nie będzie chyba nadużyciem stwierdzenie, że w świadomości społecznej dominuje postrzeganie rady dyrektorów/rady nadzorczej jako instytucji kontrolującej. Rada jest po to, aby przede wszystkim kontrolować i pilnować, aby w spółce dobrze się działo (np. Wawrzyniak, Bińczak, 1990). Także teoria agencji, która tłumaczy zachowania i zadania rady w sferze kontroli należy do najczęściej wykorzystywanych podejść przy badaniu rad dyrektorów/rad nadzorczych (Zahra, Pearce, 1989, s. 301; Aguilera i in., 2008, s. 475).

Teoria agencji opiera się na założeniu o rozbieżności interesów pryncypała oraz agenta, zaangażowanych we wspólne działania, w których na zasadzie kontraktu pryncypał zleca agentowi zadanie do wykonania. Pryncypał i agent mają odmienne cele oraz różne postawy wobec ryzyka, co prowadzi do powstania problemów agencji (Jensen, Meckling, 1976, s. 308; Fama, 1980; Fama, Jensen, 1983, s. 304; Eisenhardt, 1989, s. 58, Hill, Jones, 1992, s.132). Jednym z podstawowych źródeł je generujących jest brak możliwości skorzystania przez agenta z wypracowanych przez siebie korzyści. Nie mogąc zaś bezpośrednio skorzystać z bogactwa, jakie powstało w wyniku jego działalności, szuka innych, nie zawsze dobrych dla pryncypała i organizacji, możliwości jego uszczknięcia. Jego działania mogą niekiedy stanowić

wręcz zagrożenie dla przetrwania samej organizacji (Fama, Jensen, 1983, s. 301).

W przypadku spółki akcjonariusz, jako pryncypał, jest przede wszystkim zainteresowany maksymalizacją swojego bogactwa, wyrażonego głównie wzrostem wartości firmy. Kadra zarządzająca, która jako agent nią zarządza, nie mając bezpośredniej możliwości uczestnictwa w wypracowanym przez siebie bogactwie, próbuje z niego skorzystać w inny sposób, który nie zawsze pokrywa się z interesem akcjonariuszy. Celem realizacji swoich potrzeb może realizować różne strategie partycypacji w zyskach, będących wynikiem jej działania. Do najbardziej popularnych strategii należą: ■) strategia własnych korzyści (transakcje z samym sobą), ■) strategia okopywania się ■) strategia niewystarczających wysiłków oraz ■) strategia ekstrawaganckich inwestycji. Punktem wyjścia do realizacji tych strategii jest zaś pokusa nadużycia (ang. *moral hazard*) (Tirole, 2006, s.16–17) (szerzej zob. tabela 2.2).

**Tabela 2.2.** Kadra zarządzająca – wychodzące z pokusy nadużycia strategii agenta

Strategie kadry zarządzającej	Charakterystyka i przykłady
Strategia własnych korzyści	<p>Kadra zarządzająca zwiększa swoje korzyści, m.in. wykorzystując transakcje z samą sobą. Typowym ich przykładem jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ wybór spośród swoich znajomych lub rodziny mało konkurencyjnego dostawcy dla spółki</li> <li>■ wybór potencjalnego prezesa z grona przyjaciół odchodzącego prezesa</li> <li>■ finansowanie partii, które popiera</li> </ul>
Strategia okopywania się	<p>Kadra zarządzająca okopuje się na swoich pozycjach, celem ich zabezpieczenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ inwestując w biznes, w którym czuje się niezastąpiona (np. inwestuje w dobrze sobie znane przemysły schyłkowe lub stare technologie)</li> <li>■ manipulując wskaźnikami wyników – działania typu <i>to look good</i> (techniki agresywnej księgowości), szczególnie wtedy, gdy jej pozycja jest zagrożona; decyzje inwestycyjne są zbyt albo za mało ryzykowne</li> <li>■ odrzucając oferty przejęcia, mimo potencjalnych korzyści dla akcjonariusza</li> </ul>

cd. tabeli 2.2

Strategie kadry zarządzającej	Charakterystyka i przykłady
Strategia niewystarczających wysiłków	<p>Opiera się na niewłaściwej alokacji czasu pracy do realizacji przypisywanych kadrze zarządzającej zadań. Może przybierać różne formy, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ kadra zarządzająca nie podejmuje wystarczających wysiłków do monitorowania swoich podwładnych</li> <li>■ kadra może nie mieć czasu na wywiązywanie się z zadań wynikających z jej zatrudnienia w korporacji gdyż jest zaangażowana w inne, pozakorporacyjne zobowiązania (np. członkostwo w innych radach)</li> </ul>
Strategia ekstrawaganckich inwestycji	<p>Kadra zarządzająca buduje korporacyjne imperia, nie mając ekonomicznych podstaw lub angażuje się w projekty typu <i>pet projects</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zakup na koszt firmy korporacyjnego samolotu lub luksusowych samochodów, luksusowo wyposażony firmowy gabinet czy apartament (Evans, Weir, 1995, s. 33)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tirole (2006, s. 16–17).

Akcjonariusza-pryncypała w pilnowaniu jego interesów wspiera rada dyrektorów/rada nadzorcza. Teoria agencji pozycjonuje ją w roli kluczowego wewnętrznego mechanizmu nadzoru, którego głównym zadaniem jest czuwanie nad interesami akcjonariuszy (udziałowców). W razie wystąpienia konfliktu interesów między nim a kadram zarządzającą rada podejmuje działania mające na celu jego usunięcie. Realizując przypisane zadania, rada zorientowana jest na powiązanie interesów pryncypała i agenta. Jej działalność w tym zakresie opiera się na trzech kluczowych filarach: nadzorowaniu; monitorowaniu oraz motywowaniu (Jones, 1995, s. 412). Rada powinna więc być oceniana w zakresie realizacji celu, jakim jest przeciwdziałanie przyjmowaniu przez wyższą kadrę zarządzającą oportunistycznych zachowań (sfera kontroli i nadzoru)<sup>3</sup> (Fama, Jensen, 1983, s. 314; Hoskisson, Turk,

<sup>3</sup> Funkcja kontroli polega na badaniu zgodności działalności spółki z określonym wzorcem; funkcja nadzoru – na podejmowaniu konkretnych decyzji merytorycznych

1990, s. 465). Ocena jej działań powinna również obejmować proces zatrudniania i zwalniania wyższej kadry zarządzającej (w tym prezesa spółki) oraz budowę systemu jej wynagradzania (funkcja motywowania) (Fama, Jensen, 1983, s. 311).

Ważnym wymiarem działania rady jest jej uczestnictwo w systemie podejmowania decyzji. W ramach tworzonych relacji pryncypał–agent, określanych jako relacje agencji (i wyrażonych formą kontraktu), następuje przekazanie agentowi części władzy, umożliwiającej podejmowanie decyzji (Jensen, Meckling, 1976, s. 308). Prowadzi to do odseparowania pryncypała od procesu decyzyjnego, co w efekcie ogranicza pewność realizacji jego interesów (agent nie jest głównym beneficjentem tych decyzji i ma skłonność do oportunistów). Jego możliwości oddziaływania na agenta są ograniczone.

Problemy agencji wynikające z rozproszenia zarządzania procesem decyzyjnym mogą jednak zostać zmniejszone przez rozdzielenie między kadrę zarządzającą (agenta) i radę kolejnych faz procesu decyzyjnego, takich jak (Fama, Jansen, 1983, s. 301; 303–304):

- Faza I: Inicjacja – propozycja wykorzystania zasobów i strukturalizacja kontraktów.
- Faza II: Ratyfikacja – wybór propozycji/inicjatywy do wdrożenia.
- Faza III: Wdrożenie – implementacja ratyfikowanej decyzji/wybranej inicjatywy.
- Faza IV: Monitoring – pomiar wyników agenta i ocena/stosowanie nagród.

W wyniku tego podziału decyzje menedżerskie, obejmujące pomysły wykorzystania zasobów, a następnie ich wdrożenia, pozostają w gestii kadry zarządzającej, która dysponuje odpowiednimi zasobami wiedzy, pozwalającymi na ich podjęcie (decyzje menedżerskie). Z kolei decyzje kontroli w zakresie wyboru inicjatywy inwestycyjnej oraz monitoringu jej wdrożenia znajdują się w rękach rady (decyzje kontroli) (Fama, Jensen, 1983, s. 304–305; s. 308). Taki podział faz procesu decyzyjnego pozycjonuje radę w roli instytucji czuwającej nad podejmowaniem

---

w zakresie prowadzenia spraw spółki, a także ewentualnych decyzji kadrowych względem zarządu decyzji (Pyziół i in. 2002). M. Trocki (2004, s. 295) definiuje z kolei nadzór jako kontrolę, „czyli sprawdzanie prawidłowego przebiegu nadzorowanego działania (pilnowanie według definicji T. Pszczołowskiego) i reagowanie w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości wymagających interwencji (według definicji T. Pszczołowskiego)” (Trocki, 2004, s. 295).

najważniejszych decyzji w organizacji (Fama, 1980, s. 294). A jej aktywność w tym obszarze również może podlegać ocenie.

Przyjęty podział ról w procesie decyzyjnym przekłada się również na podział ról między dyrektorami wykonawczymi i niewykonawczymi w radzie dyrektorów. W przypadku pojawienia się konfliktu między dyrektorami wykonawczymi (wewnętrznymi agentami) a obecnym w radzie dyrektorami niewykonawczymi, tym ostatnim przypisywana jest rola arbitrów, którzy powinni doprowadzić do jego zakończenia. Można więc przyjąć, że rada stanowi najwyższy sąd apelacyjny na rynku agentów wewnętrznych, którego działanie również podlega ocenie (Fama, Jensen, 1983, s. 314–315).

Scharakteryzowany powyżej zróżnicowany zbiór działań rady, jakie wynikają z założeń teorii agencji i które nakładają na nią rolę instytucji pilnującej interesów akcjonariusza (pryncypała), wskazuje na obecność wielu czynników, które sprzyjają ich realizacji bądź ją utrudniają. Rada jako uczestnik procesu decyzyjnego, odpowiadając za decyzje kontroli, powinna być przede wszystkim dobrze zorientowana w procesach i zjawiskach zachodzących w organizacji. Posiadana przez nią wiedza na ten temat powinna umożliwić podejmowanie jak najlepszych decyzji z punktu widzenia potrzeb organizacji, które pozwolą jej przetrwać na dynamicznie zmieniającym się rynku. Istnieją jednak dwa podstawowe źródła ograniczeń dla działania rady w tym obszarze. Pierwszym z nich jest asymetria informacji, jaka występuje między nią a kadrami zarządzającą; drugim z kolei – problem zależności rady od kadry zarządzającej (nie tylko informacyjny).

Asymetria informacji występująca między kadrami zarządzającą a radą jest wynikiem różnicy w dostępie do informacji o tym, co się dzieje w organizacji. Kadra zarządzająca, będąc w pozycji aktora wewnętrznego (insidera), jest głównym dysponentem wiedzy o przedsiębiorstwie, jego możliwościach, potrzebach i zagrożeniach. Tym samym może decydować o merytorycznej jakości i wielkości strumienia informacji, jaki dociera do rady. Istnieje więc niebezpieczeństwo utraty ważnych jego elementów w wyniku działań filtracyjnych podejmowanych przez kadrami zarządzającą. Na przykład wybrane dane mogą być celowo eksponowane lub pomijane; waga danej informacji może ginąć w zalewie innych danych (Domański, Jagielska, 2011, s. 17; Sharma, 1997, s. 769).

Do czynników sprzyjających zmniejszeniu się informacyjnej nierównowagi (asymetria informacji) między radą a kadrami zarządzającą należą m.in. (Eisenhardt 1989, s. 65):

- częstość spotkań rady,
- liczba komitetów w radzie,
- liczba członków rady charakteryzujących się: długim stażem zasiadania w radzie, doświadczeniem w zakresie zarządzania oraz znajomością sektora, w którym działa spółka,
- liczba członków rady reprezentujących specyficzne grupy właścicieli.

Działania na rzecz zmniejszania luki informacyjnej, podejmowane przez radę, nie powinny ograniczać się jedynie do informacji otrzymywanych od wyższej kadry zarządzającej. Rada powinna również wypracować sposoby ich pozyskiwania od kadry zarządzającej z niższych szczebli hierarchii organizacyjnej. W centrum jej uwagi powinny się m.in. znaleźć opinie kadry niższego szczebla na temat podejmowanych przez wyższą kadrę zarządzającą inicjatyw (Fama, Jensen, 1983, s. 314).

Warto dodać, że gromadzone przez radę dane nie tylko służą zaspokojeniu jej informacyjnych potrzeb, dzięki czemu może brać świadomy udział w procesie decyzyjnym (decyzje kontroli – wybranie biznesowej inicjatywy i monitoring jej wdrożenia). Pozwalają również na pełnienie innych funkcji kontroli przypisanych jej przez teorię agencji, m.in. dokonanie oceny efektów działań wyższej kadry zarządzającej oraz ocenę jej kompetencji i umiejętności. Efektem tej oceny powinny być adekwatne do niej działania w zakresie powołań lub odwołań w tej grupie aktorów. Posiadana o członkach zespołu wyższej kadry zarządzającej wiedza powinna również umożliwić radzie określenie głównych kierunków budowy, odpowiadającego na potrzeby kadry zarządzającej, systemu zachęt (Walsh, Seward, 1990, s. 427–428; Fama, Jensen, 1983, s. 314). Głównym celem funkcjonowania tego systemu jest powiązanie interesów akcjonariuszy i kadry zarządzającej. Skuteczna realizacja tego celu polega na stworzeniu możliwości partycypacji kadry zarządzającej-agenta w zyskach, które są wynikiem ich decyzji.

Do najbardziej popularnych instrumentów należą m.in.: akcje spółki, opcje na akcje, systemy nagród i premii. Nie należy też zapominać, że utrata stanowiska również należy do ważnych bodźców wymuszających pożądane zachowania kadry zarządzającej.

Jak już sygnalizowano, niezależność rady od kadry zarządzającej stanowi kolejny ważny czynnik warunkujący realizację nałożonych

na nią zadań. Jej niezależność pozwala na podejmowanie decyzji zgodnych z interesem spółki, której rozwój i przetrwanie leżą w interesie pryncypała. Należy w tym miejscu dodać, że przedstawiciele teorii agencji szczegółowo analizowali kwestię niezależności rady w odniesieniu do rady dyrektorów, dlatego też poniższe rozważania będą się koncentrować głównie na niej.

Zależność rady dyrektorów od kadry zarządzającej jest następstwem zdominowania procesu wyboru członków rady przez kadrę zarządzającą. Na przykład w Stanach Zjednoczonych, zgodnie ze stanowym prawem, akcjonariusze wybierają członków rady, ale ich nie nominują. Innym źródłem zależności jest przekazanie przez akcjonariuszy pełnomocnictw kadrze zarządzającej w zakresie wyboru jej członków (Johnson i in., 1996, s. 411). W takich uwarunkowaniach kadra zarządzająca jest zainteresowana pozyskaniem członków rady, którzy będą nastawieni na wspieranie jej decyzji (Johnson i in., 1996, s. 412). E.F. Fama i M.C. Jensen (1983, s. 314) wskazują także, że w procesie nominacji niewykonawczych dyrektorów kadra zarządzająca wykorzystuje swoją wiedzę o organizacji celem pozyskania takich kandydatów, którzy mają komplementarną do nich wiedzę (np. na temat rynków kapitałowych, prawa korporacyjnego czy istotnej dla spółki technologii). Wniesiona przez członków-outsiderów wiedza powinna stanowić wsparcie dla kadry zarządzającej. Taki scenariusz jest zaś charakterystyczny dla spółek, w których wewnętrzny system kontroli decyzji działa dobrze.

Zależności między członkami rady a kadrą zarządzającą wynikają także z faktu, że niewykonawczy członkowie rady, pełniący funkcje menedżerskie w innych spółkach, również należą do tej samej klasy zarządzających. Ich przynależność do tej samej grupy zawodowej może prowadzić do ich identyfikacji z osobami zarządzającymi spółką, w radzie której zasiadają (Johnson i in., 1996, s. 413). Jako przedstawiciele klasy zarządzającej dobrze znają życie od strony agenta, gdyż mają do czynienia z podobnymi sytuacjami i problemami w swoim życiu zawodowym. Ich zrozumienie dla problemów agenta może być więc większe niż zrozumienie potrzeb pryncypała. Przynależność do tej samej grupy zarządzającej może także odpowiadać za zróżnicowanie poziomu ich lojalności wobec wynajmującego ich pryncypała, którego interesów powinni pilnować. W takich uwarunkowaniach recepta na konflikt interesów jest praktycznie gotowa. A skuteczność

działania rady w pilnowaniu interesów akcjonariuszy może być niewielka, jeśli wręcz nie zerowa.

Ważnym antidotum na zabezpieczenie się przed pojawieniem się problemu zależności członków rady od wyższej kadry zarządzającej spółką, a zwłaszcza od jej prezesa, jest modyfikacja procesu doboru członków rady przez wprowadzenie do niej niezależnych członków. Ich niezależność przekładać się będzie na aktywność rady w zakresie ochrony interesów akcjonariuszy.

Innym czynnikiem ograniczającym ww. więzy zależności i wpływającym na poczynania rady, powinna być świadomość wagi reputacji, jaka wynika z bycia jej członkiem. Członkostwo w radzie można traktować jako sygnał dla zewnętrznego i wewnętrznego rynku talentów menedżerskich. Pełnienie funkcji członka rady wskazuje na: bycie ekspertem w zakresie podejmowania decyzji, rozumienie wagi rozproszenia procesu decyzyjnego i wydzielenia kontroli decyzji oraz posiadanie kompetencji do pracy w systemie kontroli decyzji. W przypadku niewydolności systemu kontroli decyzji, która kończy się jego załamaniem, następuje bolesna utrata zasobów reputacji, jakie do tej pory zgromadzili członkowie rady (Fama, Jensen, 1983, s. 315). Utrata reputacji prowadzi zaś do istotnej przeceny ich „talentów” na rynku talentów menedżerskich.

### 2.1.2. Teoria zależności od zasobów

Teoria zależności od zasobów (ang. *the resource dependence theory*) jest z kolei przydatna w tłumaczeniu działalności rady na drugiej ważnej platformie, jaką stanowi jej współpraca z kadrami zarządzającą (np. Pfeffer, 1972; Hillman, Dalziel, 2003). Ważną funkcją rady na tym polu jest funkcja doradcy wspierającego kadrę zarządzającą w procesie rozwoju spółki. Jej realizacja może wyrażać się w różny sposób. Typowym jej przejawem jest formułowanie przez radę wskazówek dla kadry zarządzającej, które mają na celu wspieranie jej w podjęciu jak najlepszej decyzji z punktu widzenia potrzeb spółki.

Innym wymiarem współpracy i wsparcia, identyfikowanym przez przedstawicieli teorii zależności od zasobów, jest oddziaływanie rady z otoczeniem zewnętrznym spółki (Pfeffer, 1972, s. 219; Roche, 2009, s. 23). Oddziaływanie to może przyjmować różne formy. Jedną z kluczowych jest pełnienie przez radę dyrektorów/radę nadzorczą funkcji

łącznika z otoczeniem, zajmującego się problemami spółki, które są pochodną jej zewnętrznych współzależności oraz niepewności. Ich źródłem jest wymiana z podmiotami zewnętrznymi ważnych dla niej zasobów (Pfeffer, 1972, s. 219).

Spółka próbuje więc kontrolować swoje otoczenie przez zapewnienie sobie zasobów potrzebnych jej do przeżycia. Ich źródłem są niewykonawczy członkowie rady, którzy wnoszą m.in. zasoby między organizacyjnych powiązań (Muth, Donaldson, 1998, s. 6).

Można więc przyjąć, że rada jako łącznik spółki ze światem zewnętrznym, dzięki zgromadzonym zasobom w postaci wiedzy, umiejętności i kontaktów swoich członków, wspiera zarządzanie jej zewnętrznymi zależnościami (ang. *managing external dependencies*). Będąc ważnym źródłem wiedzy o otoczeniu zewnętrznym, próbuje również zmierzyć się z jego nieprzewidywalnością. Jakość i rodzaj wiedzy obecnej w radzie powinny przekładać się na zmniejszanie poziomu niepewności tego otoczenia (Pfeffer, Salancik, 1978; Pfeffer, 1972). Obecność rady generuje cztery podstawowe korzyści dla spółki. Należą do nich: (Pfeffer, Salancik 1978 za: Hillman, Dalziel, 2003, s. 385–386):

- 1) dostęp do specyficznych zasobów (np. wiedza zgromadzona w radzie umożliwia otrzymanie porady od osób mających doświadczenie w różnych obszarach, które mogą mieć dla spółki strategiczne znaczenie);
- 2) przepływ informacji między otoczeniem zewnętrznym a spółką;
- 3) pomoc w pozyskaniu pomocy od ważnych dla firmy graczy z jej otoczenia;
- 4) uprawomocnienie, legitymizacja.

Rada dyrektorów/rada nadzorcza w ramach swoich zadań, wynikających z przypisanej jej przez przedstawicieli teorii zależności od zasobów, funkcji łącznika z otoczeniem zewnętrznym, powinna prowadzić jego analizę. Powinna ona obejmować przepływy materialnych i niematerialnych (takich jak informacja) zasobów między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym (Roche, 2009, s. 22). Działania rady obejmują tym samym skanowanie przez nią otoczenia spółki, zabezpieczanie dostępu do cennych dla niej zasobów, jak również reprezentowanie spółki wobec społeczności (legitymizacja) (Zahra, Pearce, 1989, s. 297). Jej aktywność powinna przejawiać się w takich sferach jak zarządzanie współzależnościami z otoczeniem zewnętrznym. Jednym z kluczowych wymiarów tych działań powinno być zabezpieczenie

dostępu organizacji do niezbędnych dla jej funkcjonowania zasobów (Hillman i in., 2000, s. 235; Roche, 2009, s. 24). Działania te powinny również prowadzić do zmniejszania niepewności w ich kontrolowaniu (Hillman i in., 2000, s. 236).

Do podstawowych czynników warunkujących jak najlepszą realizację tych zadań (zarządzanie współzależnościami i redukcja niepewności) należą skład oraz wielkość rady (Pfeffer, 1972, s. 220). Każdy członek rady wnosi bowiem do niej zestaw unikalnych cech (Kesner, 1988, s. 68). Tworzą one kapitał rady (ang. *board capital*), który obejmuje dwa rodzaje kapitału – ludzki oraz relacyjny. Na kapitał ludzki składają się: wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz reputacja poszczególnych członków rady. Z kolei kapitał relacyjny obejmuje relacje społeczne, jakie mają jej członkowie (Hillman, Dalziel, 2003, s. 385–386). Relacje te mogą tworzyć sieć kontaktów, która obejmuje ich powiązania z innymi dyrektorami oraz z zewnętrznymi organizacjami (Muth, Donaldson, 1998, s. 7).

Można więc przyjąć, że czynnikami determinującymi skuteczność pełnienia przez radę funkcji łącznika ze światem zewnętrznym, który wypełnia zadania wyróżnione przez J. Pfeffera i G. Salancika (1978), będzie wnoszona przez poszczególnych jej członków wiedza na temat tego świata, jak również posiadanie z nim relacji, posiadane kompetencje oraz doświadczenie. Wielkość, różnorodność, a przede wszystkim jakość tego rodzaju zasobów zgromadzonych w radzie powinny ułatwiać zmniejszanie niepewności w dostępie do zasobów krytycznych oraz zarządzanie zewnętrznymi współzależnościami.

Czynnikiem krytycznym wydaje się również ich adekwatność do potrzeb spółki. Rada będzie dobrze pełniła funkcje łącznika z otoczeniem tylko wtedy, gdy będzie dysponować taką „mieszkanką” tych zasobów, która pozwoli na zmniejszenie niepewności w jej otoczeniu zewnętrznym. Wyniki badań O.R. Roche’a (2009, s. 175) wskazują, że nowo powstające organizacje postrzegają swoje rady jako swoistych dostawców potrzebnych im zasobów. Z kolei firmy, które rozwijają się przez transakcje fuzji i przejęć, chcą mieć w swoich radach członków, którzy mają doświadczenie w realizacji tego typu transakcji. Z kolei podmioty, które znajdują się w fazie schyłkowej, szukają takich osób do swoich rad, które posiadają umiejętności w interpretacji trendów zachodzących w otoczeniu i samej działalności organizacji.

Powyższe rozważania wskazują na jeszcze inny, ważny aspekt związany ze składem rady. Analizując rolę rady jako mechanizmu

zapewniającego spółce dostęp do krytycznych dla niej zasobów, warto mieć na uwadze cykl życia spółki. Jego faza w dużej mierze powinna odzwierciedlać się w składzie rady. Inne potrzeby ma spółka, która wchodzi na giełdę, inne podmiot, który jest w fazie dojrzałości, a jeszcze inne potrzeby powstają, gdy spółka ma kłopoty. W zależności więc od cyklu życia spółki (wraz z uwzględnieniem faz stabilności czy kryzysu) skład rady powinien ulegać zmianie (Zahra, Pearce, 1989, s. 298; Carter, Lorsh, 2004, s. 119). Niestety, jak pokazuje praktyka, akcjonariusze nie zawsze jednak czują potrzebę, aby uwzględnić ten aspekt w swoich działaniach.

Impulsem do zmian w składzie rady powinny być również zmiany zachodzące w otoczeniu spółki. Brak ich uwzględnienia w dotychczasowym składzie rady może ją osłabić w procesie pełnienia przez nią roli łącznika spółki z jej otoczeniem zewnętrznym. Brak zmian w składzie rady oznacza, że w radzie nadal pozostają członkowie, których przydatność uległa zmniejszeniu w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu. Ich kapitał ludzki i relacyjny wnoszony do rady, „mija się” z nowo powstałymi potrzebami spółki. „Starzy” członkowie rady nie mają już możliwości kontrolowania ważnych dla organizacji zasobów (także dla realizacji strategicznych decyzji). Ich obecność nie przekłada się już na zmniejszenie niepewności w procesie ich kontrolowania (Hillman i in., 2000, s. 242). Aby poziom niepewności ponownie uległ zmianie, należy do rady włączyć „nowych” członków, którzy wniosą do kapitału rady pożądany kapitał ludzki i relacyjny. I tu znowu kluczową rolę powinni odgrywać akcjonariusze.

Interesującym przykładem zmian zachodzących w otoczeniu spółki jest deregulacja sektora. Zmienia ona zazwyczaj naturę współzależności spółki z otoczeniem oraz strukturę zasobów dla niej krytycznych. Przeprowadzone przez A. Hillman i in. badania składów rad dyrektorów spółek działających w amerykańskim sektorze lotniczym (Hillman i in., 2000, s. 239), wskazały, że wraz z procesem deregulacji, który miał miejsce na przełomie lat 70 i 80. XX w., zaobserwowano większe zapotrzebowanie w radach na ekspertów biznesu oraz osoby mające wpływy w społeczeństwie. Tym samym wzrastała potrzeba wzrostu obecności niewykonawczych członków rady kosztem zmniejszenia się liczby członków-dyrektorów wykonawczych (w sytuacji większego uregulowania sektora większy nacisk kładziony był na obecność w radzie tych ostatnich) (Hillman i in., 2000, s. 239). Wraz ze wzrostem stopnia deregulacji następuje bowiem wzrost niepewności

zewnętrznego otoczenia spółki i zależności od niego, co przekłada się na potrzebę pojawienia się w radzie osób, które mają duże zasoby kontaktów w nim (ważny kapitał relacyjny). Oprócz zmian jakościowych dotyczących pożądanых zasobów kapitału rady (kapitał ludzki i kapitał relacyjny) mogą też następować zmiany w ujęciu ilościowym, w postaci wzrostu liczby członków rady (Hillman i in., 2000, s. 252).

Ważnym działaniem rady jako łącznika spółki z otoczeniem są nie tylko wnoszone przez członków rady informacyjne zasoby na jego temat, ale również możliwości dostępu do aktorów w nim obecnych – ważnych z punktu widzenia jej potrzeb (np. dostawców, klientów, decydentów, grup społecznych) (Hillman i in., 2000, s. 236). W takim ujęciu można to też traktować jako jeden z wymiarów legitymizacji dla prowadzonych przez spółkę działań (kapitał relacyjny).

Na uprawomocnienie działań spółki ma również wpływ reputacja członków rady. Członek rady, który jest dobrze znany na rynku działania spółki, może pozytywnie wzmocnić jej reputację i wiarygodność (Roche, 2009, s. 24). Są one szczególnie przydatne, gdy spółka chce wejść na giełdę. Z badań zespołu Certo (2001, s. 44) wynika, że prestiż członka rady przekłada się na wzrost wyceny pierwszej emisji akcji. Problem niedowartościowania pierwszej emisji akcji zmniejsza się wraz ze wzrostem prestiżu obecnych w radzie członków. Ich obecność sprzyja również wzrostowi wiarygodności spółki. Osoby postrzegane przez rynek jako wiarygodne i cenione ze względu na swoje umiejętności i doświadczenie zawodowe, raczej nie będą zainteresowane członkostwem w radzie słabej spółki, z obawy przed utratą reputacji. Tak więc jakość zasobów reputacji obecnych w radzie może przełożyć się na skuteczność budowania przez radę kredytu zaufania do spółki w otoczeniu zewnętrznym. Czynnikiem, który może mieć udział w procesie zwiększania kredytu zaufania między rynkiem a spółką jest też to, do jakich zasobów rada zapewnia spółce dostęp. Skład rady, który zwiększa możliwości dostępu spółki do potrzebnych jej zasobów, może zmniejszać niepewność inwestorów przed zainwestowaniem w jej akcje. W tym kontekście również rozważaną charakterystyką rady jest jej wielkość – im większa rada, tym większe możliwości pozyskania potrzebnych zasobów.

Można więc przyjąć, że jednym z kluczowych czynników ułatwiających realizację zadań rady, w kontekście założeń teorii zależności od zasobów, będzie stopień dopasowania kapitału rady do tego, co dzieje się w otoczeniu. Wnoszony przez jej członków kapitał ludzki

i relacyjny powinien odzwierciedlać otoczenie, w jakim działa spółka. Ważne jest także, aby w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu spółki, elementy kapitału rady również dynamicznie się zmieniały.

Należy jednak pamiętać, że sama obecność w radzie pożądanego kapitału w postaci wiedzy jej członków, umiejętności i doświadczeń, zasobów reputacji, jak również posiadanej przez nich zróżnicowanej sieci kontaktów, zapewniającej spółce nie tylko łączność z otoczeniem zewnętrznym, ale także dostępność do zasobów dla niej krytycznych nie jest wystarczająca dla sprawnego działania rady. Istotną determinantą to warunkującą jest wola zaangażowania członków rady w życie spółki. Nie wystarczy bowiem tylko być, trzeba również chcieć pracować i kreować wartość dodaną na potrzeby spółki (Hillman, Dalziel, 2003, s. 388).

### 2.1.3. Teoria zarządcy

Teoria zarządcy (ang. *stewardship theory*) również przyjmuje sferę współpracy jako główny poziom działania rady. Podstawowym jej założeniem jest traktowanie kadry zarządzającej jako zespołu osób, działających kolektywnie, zorientowanych na organizację i godnych zaufania (Davis i in., 1997, s. 20). Kadra zarządzająca pełni funkcję zarządcy/administratora (ang. *steward*), którego cele działania są zgodne z celami akcjonariuszy (założenie odwrotne do teorii agencji). Do roli zarządcy predestynują ją psychologiczne, sytuacyjne i kulturowe czynniki (Davis i in., 1997, s. 21), a za jej działaniami w dużej mierze stoją niefinansowe motywy działania (Muth, Donaldson, 1998, s. 6). Podstawowe ich charakterystyki przedstawione są w tabeli 2.3.

W kontekście założeń teorii zarządcy mamy więc do czynienia z relacją pryncypała z teorii agencji, ale zamiast agenta działającego w swoim interesie jest zarządca, żywo zainteresowany rozwojem spółki, którą zarządza (Davis i in. 1997, s. 26).

Orientacja kadry zarządzającej na osiąganie organizacyjnych celów wynika z chęci maksymalnego wykorzystania pełnionej funkcji. W życiu przedsiębiorstwa będzie się to wyrażać przez jej zaangażowanie oraz przyjmowanie długotrwałej perspektywy działania. Wypracowując zaś jako zarządca dobre wyniki firmy, zabezpiecza i maksymalizuje bogactwo akcjonariuszy.

**Tabela 2.3.** Kadra zarządzająca w roli zarządcy – podstawowe założenia teorii zarządcy

Założenia	Teoria zarządcy
Model człowieka Zachowanie	Człowiek stawiający na swój rozwój Służący zbiorowości
Mechanizmy psychologiczne Motywacja	Potrzeby wyższego rzędu (rozwój, osiągnięcia, samorealizacja)
Porównania społeczne Identyfikacja Władza	Pryncypał Duża wartość zaangażowania Osobista (ekspert, referent)
Mechanizmy sytuacyjne Filozofia zarządzania  Orientacja na ryzyko Zakres czasowy Cele	Zorientowany na zaangażowanie Zaufanie Perspektywa długoterminowa Kolektywizm
Różnice kulturowe	Niski dystans władzy

Źródło: Davis i in. (1997, s. 37).

Kadra zarządzająca jest zorientowana kolektywnie oraz wewnętrznie zmotywowana (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 398). Jej kolektywizm przejawia się w partycypacji, otwartej komunikacji, przekazaniu części władzy pracownikom (ang. *empowerment*). Podstawowym spoiwem tych działań jest zaś wzajemne zaufanie (Davis i in., 1997, s. 24–25).

Ważną siłą napędzającą jej działania jest także jej orientacja na swój rozwój (ang. *self-actualization*) oraz potrzeba osiągnięć i przynależności, czyli dobrze znane potrzeby wyższego rzędu w hierarchii Masłowa (Davis i in., 1997, s. 32). Pełniąc funkcję zarządcy, stara się osiągać równowagę między osobistymi potrzebami a organizacyjnymi celami.

Przy takim ujęciu roli kadry zarządzającej w życiu spółki oczekiwania wobec rady będą więc diametralnie różne w porównaniu do oczekiwań, jakie wobec niej artykułują przedstawiciele teorii agencji. Akcjonariusze nie potrzebują rady jako cerbera, który pilnuje kadry

zarządzającej. Kadra zarządzająca, jako zarządca, jest zorientowana na organizację i jej cele są zgodne z celami podmiotu, którym zarządza. W takiej sytuacji współpraca rady z kadrami zarządzającymi powinna przyjmować formę usług świadczonych przez radę na potrzeby osób zarządzających. Rada powinna być zorientowana na udzielanie im porad. Jedną z bardziej pożądanых sfer ich udzielania jest strategia rozwoju spółki.

Przedstawiciele teorii zarządcy podkreślają potrzebę wzmocnienia w procesie podejmowania decyzji więzów między radą a kadrami zarządzającymi. Decyzje te powinny być podejmowane na zasadzie kooperacyjnej i kolektywnej, a cele rady i kadry zarządzającej powinny być powiązane. Jednocześnie pojawia się potrzeba systematycznego monitorowania podejmowanych działań, a także ich krytykowania. Z zaangażowanie rady powinno się więc wyrażać w postaci dostarczania konstruktywnej informacji zwrotnej dla poczynań podejmowanych przez kadrami zarządzającymi (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 408).

Działania rady dyrektorów/rady nadzorczej oraz kadry zarządzającej powinny być ukierunkowane na odgrywanie roli zgranego, rządzącego zespołu (ang. *a cohesive governing team*) (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 398–400). Jedną z ważnych determinant sprzyjających tworzeniu więzów między nimi jest obecność między nimi zaufanie. Zaufanie, jakim rada darzy kadrami zarządzającymi warunkuje również pełnienie przez radę funkcji doradcy (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 398–400; Muth, Donaldson, 1998, s. 5–6).

Ze względu na przypisywaną radzie przez przedstawicieli teorii zarządcy, rolę instytucji wspierającej i konstruktywnie krytykującej działania kadry zarządzającej, jako ważni aktorzy w tym procesie postrzegani są zarówno wykonawczy, jak i niewykonawczy członkowie rady dyrektorów. Dyrektorzy wykonawczy są pożądanymi ze względu na swoją wiedzę o organizacji, dostęp do aktualnych operacyjnych danych (wiedza organizacyjna), wiedzę techniczną oraz bezpośrednio zaangażowanie w firmę (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 399, 411; Muth, Donaldson, 1998, s. 5–6). Ich przydatność potwierdzają m.in. wyniki badań Muth i Donaldson (1998, s. 5–6) wskazujące, że rada dyrektorów, dzięki obecności dyrektorów wykonawczych, osiąga lepsze wyniki w porównaniu z niezależną radą. U podstaw jej sukcesów leżą większa wiedza dyrektorów wykonawczych na temat organizacji i większe doświadczenie w zarządzaniu – w porównaniu z dyrektorami niewykonawczymi. Dodatkowo do czynników wzmacniających jej sukcesy

należy obecność silnej sieci kontaktów. Wyniki badań pokazują także, że obecność dyrektorów wykonawczych w radzie znacząco podnosi wielkość sprzedaży. Z kolei niezależna rada znacząco zmniejsza bogactwo akcjonariusza (Muth, Donaldson, 1998, s. 25–26).

Należy też dodać, że obecność dyrektorów wykonawczych w radzie jest szczególnie ceniona, gdy potrzeba zewnętrznych zasobów jest mniej widoczna (np. gdy rynek jest bardziej uregulowany) (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 399).

Z jednej strony obecność w radzie zarówno „insiderów”, jak i „outsiderów”, oznacza zróżnicowanie obecnych w radzie zasobów, z drugiej zaś – konieczność podjęcia działań prowadzących do wspólnego rozumienia problemów i sposobów ich rozwiązania. Działania te powinna ułatwiać łącząca ich orientacja na organizację. Jest ona szczególnie ważna w procesie podejmowania strategicznych decyzji, które, zgodnie z założeniami teorii zarządcy, powinny być podejmowane kolektywnie. W praktyce wymaga to spełnienia kilku uwarunkowań. Ważne znaczenie wśród nich przypisywane jest formalnym i nieformalnym interakcjom między członkami rady oraz zaufaniu między nimi (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 400, 408, 410).

W przypadku rady dyrektorów za ważny przejaw jej niezależności uważane jest rozdzielenie funkcji prezesa spółki (CEO) od funkcji przewodniczącego (Donaldson, Davis, 1991, s. 49; Muth, Donaldson, 1998, s. 7). Reprezentanci teorii zarządcy podkreślają z kolei, że istnieją liczne korzyści, jakie wynikają dla spółki, w wyniku łączenia obu tych ról. Ich zdaniem pełnienie obu tych funkcji przez jedną osobę prowadzi do maksymalizacji korzyści akcjonariuszy. Potwierdzają to m.in. wyniki badań L. Donaldsona i J.H. Davisa (1991, s. 50), pokazujące pozytywne relacje między dualnością tych funkcji a bogactwem akcjonariuszy.

Zgodność struktury władzy (dualność ról) w praktyce zarządzania przekłada się na jedność dowodzenia, spójność wydawanych poleceń i kontroli, wzrost przejrzystości decyzji władzy, zmniejszenie się roli konfliktów oraz spokój akcjonariuszy (co m.in. zapewnia brak konfliktów „na górze”, takich jak chęć przejęcia władzy przez przewodniczącego rady i wchodzenie w kompetencje prezesa) (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 399). Zgodność struktur władzy nie tylko więc ułatwia jej sprawowanie, ale jest również źródłem korzyści, jakie wynikają z pełnienia przez jedną osobę funkcji zarówno prezesa, jak i przewodniczącego rady dyrektorów. Jedną z nich jest osłabienie potrzeby

koncentrowania się na sposobach motywacji prezesa. Łączenie funkcji sprzyja także podejmowaniu autonomicznych działań wykonawczych. Ponadto tego typu organizacyjne struktury ułatwiają efektywną kontrolę nad kadrą zarządzającą (Donaldson, Davis, 1991, s. 62).

Na koniec warto dodać, że mimo iż w centrum uwagi przedstawiciele teorii zarządcy znajdowała się głównie rada dyrektorów, to istnieją przesłanki dla jej wykorzystania także w odniesieniu do zachowań rady nadzorczej. Sama już nazwa tej ostatniej wskazuje bowiem, że obok funkcji nadzoru ważna jest również funkcja doradzania. O jakości i poziomie jej realizacji w praktyce decydować powinny więc te same czynniki, które zostały wskazane w odniesieniu do rady dyrektorów. Kluczowa będzie orientacja na wspólne cele, które łączą radę i kadrę zarządzającą, a zasady kooperacji i kolektywności powinny być podstawą jej działania. Do czynników sprzyjających udzielaniu przez radę dobrych rad należą wiedza o spółce oraz sieć kontaktów wniesionych do rady nadzorczej przez jej członków. Ze względu na fakt, że w radzie nadzorczej nie zasiadają członkowie wykonawczy, którzy stanowią bezpośrednie źródło wiedzy o spółce w radzie dyrektorów, wyzwaniem dla jej członków będzie poznanie potrzeb spółki, a przede wszystkim zrozumienie jej biznesowego modelu działania. Nie ulega też wątpliwości, że czynnikiem ułatwiającym przepływ wiedzy między radą a kadrą zarządzającą będzie łączące ich zaufanie.

#### 2.1.4. Sfery działania rady oraz czynniki wpływające na jakość jej pracy – podsumowanie teoretycznych założeń

Przeprowadzona powyżej analiza założeń teorii agencji, teorii zależności od zasobów oraz teorii zarządcy wskazuje na zróżnicowanie płaszczyzn, na których działa rada oraz wielość zadań, których są one źródłem (próbę ich uporządkowania zawiera tabela 2.4). W praktyce oznacza to rozbudowany i zróżnicowany zbiór celów, jakie w ramach swojej działalności rada ma do zrealizowania.

Analizowane teorie wyraźnie zarysowują dwie kluczowe platformy pracy rady: platformę kontroli (na której koncentruje się teoria agencji) oraz platformę współpracy (stanowiącą podstawę dla teorii zależności od zasobów i teorii zarządcy). Działania rady w ramach tych platform są różne, tak jak różne są cele stawiane przed nią. Analizując więc jakość pracy rady, należy pamiętać o różnych rolach, jakie się na nią

nakłada (kontroler/nadzorca, dostawca krytycznych zasobów oraz doradca), a także o tym, że każda z tych ról niesie ze sobą inny zestaw celów do realizacji. O tym zaś, która z tych ról staje się priorytetem dla rady w dużej mierze decyduje sytuacja spółki oraz oczekiwania, jakie w odniesieniu do niej stawiają akcjonariusze. Ta wielowymiarowość działania rady przy próbie wskazania czynników poprawiających jakość jej pracy, kreuje konieczność doprecyzowania roli rady oraz sfery jej działania w danym momencie życia spółki. Poznanie kontekstu, w jakim pracuje rada, powinno ułatwić stwierdzenie, czy jej działania „prowadzą do skutku zamierzonego jako cel” (Kotarbiński, 2000, s. 74). Brak jego poznania może prowadzić do przyjęcia błędnego założenia w postaci na przykład nadania równej wagi wszystkim analizowanym tutaj rolom rady. Tak się oczywiście może zdarzyć, ale jest to tylko jedna z możliwych konstelacji tych ról. Spółki są różne, nie tylko pod względem formy prowadzonej działalności. O ich zróżnicowaniu decydują również struktura własności (skoncentrowana *vs* rozproszona) oraz tożsamość akcjonariuszy. Ważnym czynnikiem jest także faza rozwoju organizacji, a ten aspekt często jest pomijany w analizie działania rad. Wszystkie te elementy będą zaś decydować o przypisywanej wadze do wyżej wymienionych ról, a tym samym i o celach, do jakich rada powinna zmierzać (różne cele = różne sposoby ich osiągania i różna jakość efektów pracy).

Zróżnicowanie celów, z jakimi rada musi się zmierzyć, nie tylko oznacza różnorodność podejmowanych sposobów działania prowadzących do ich pełnego osiągnięcia, czy też umożliwiających lub ułatwiających ich częściową realizację. Oznacza to także szeroki zbiór czynników warunkujących sposób działania rady. Część z nich udało się zidentyfikować przez przeprowadzoną powyżej analizę wybranych teorii. Jej wyniki także przedstawione są w tabeli 2.4. Należy jednak pamiętać, że zawarte w niej determinanty można określić jako podstawowe, które nie wyczerpują do końca możliwych źródeł wpływu na jakość działań podejmowanych przez radę. Na chwilę obecną można też założyć, że analiza praktyki działania rady w postaci przeprowadzonych badań powinna wzbogacić stworzoną na bazie założeń teoretycznych listę czynników, wpływających na działania rady.

Tabela 2.4. Sfery działania rady oraz czynniki warunkujące osiągnięte cele – perspektywa teoretyczna

Teorie	Teoria agencji	Teoria zależności od zasobów	Teoria zarządcy
<p style="text-align: center;"><b>Sfery działania Rola/funkcje/zadania</b></p>	<p><b>Platforma kontroli</b> Rada jako instytucja zorientowana na pilnowanie interesów akcjonariusza pryncypała:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ monitoruje w imieniu akcjonariuszy poczynania kadry zarządzającej celem przeciwdziałania przyjmowaniu przez nią oportunistycznych zachowań</li> <li>■ uczestniczy w procesie podejmowania decyzji; w jej gestii znajdują się decyzje kontroli w zakresie wyboru inicjatywy inwestycyjnej oraz monitoringu jej wdrożenia (decyzje kontroli)</li> <li>■ czuwa, aby działania kadry zarządzającej nie naruszały interesów akcjonariuszy</li> </ul> <p>Rada jako instytucja szukająca sposobów łączących interesy akcjonariuszy z interesem kadry zarządzającej</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ buduje system ich wynagrodzenia, w którym określa sposób i wysokość ich wynagrodzenia</li> <li>■ jest odpowiedzialna za wybór i odwołanie dyrektora generalnego/prezesa (CEO) spółki oraz członków zespołu wyższej kadry zarządzającej,</li> </ul>	<p><b>Platforma współpracy</b> Rada jako element łączący spółkę z otoczeniem zewnętrznym i zarządzający zależnościami z nim, powinna zapewnić:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zmniejszenie niepewności otoczenia</li> <li>■ dostęp do kluczowych dla spółki zasobów</li> <li>■ legitymizację jej działania</li> </ul>	<p><b>Platforma współpracy</b> Rada odgrywa rolę instytucji wspierającej kadrę zarządzającą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ usługami doradczymi (główne pole działania – strategia spółki)</li> <li>■ konstruktywnym feedbackiem (co wiąże się z monitorowaniem podejmowanych działań oraz krytyczną ich oceną; krytyka powinna być konstruktywna)</li> <li>■ tworząc wraz z nią zgrany rządzący zespół</li> </ul> <p>W przypadku rady dyrektorów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ jedność struktur władzy – czyli dualność funkcji prezesa i przewodniczącego rady jest źródłem korzyści, a nie problemów</li> <li>■ ich połączenie ułatwia efektywną kontrolę nad kadrą zarządzającą</li> </ul>

<b>Czynniki warunkujące osiągnięcie przez radę cele/efekty</b>	<p><b>Na poziomie rady</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ niezależność rady</li> <li>■ wiedza członków rady na temat organizacji</li> <li>■ strukturalizacja prac rady przez tworzenie komitetów oraz częstotliwość spotkań rady</li> <li>■ doświadczenie w zakresie zmniejszenia asymetrii informacji (umiejętność pozyskania informacji)</li> <li>■ posiadanie akcji jako czynnik wiążący interesy rady z interesami akcjonariuszy (pryncypał)</li> <li>■ reputacja członków rady</li> </ul>	<p><b>Na poziomie rady (kapitał rady)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ kapitał ludzki (wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz reputacja)</li> <li>■ kapitał relacyjny (relacje społeczne z aktorami z otoczenia zewnętrznego)</li> <li>■ wielkość i skład rady</li> <li>■ różnorodność kapitału rady</li> <li>■ zaangażowanie członków rady w realizację pełnienia przez radę funkcji łącznika</li> </ul> <p><b>Na poziomie akcjonariuszy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ znajomość potrzeb spółki, z uwzględnieniem monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu i reakcja na nie (aktywność vs bierność)</li> <li>■ wola zaangażowania się (czynnik ekonomiczny – gdy koszty zaangażowania będą niższe niż potencjalne korzyści)</li> </ul>	<p><b>Na poziomie rady</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ wspólne cele – łączące radę i kadre zarządzającą</li> <li>■ zasada kooperacji i kolektywności działań determinuje działania rady</li> <li>■ zaufanie</li> <li>■ wiedza o organizacji</li> <li>■ sieci kontaktów</li> </ul> <p><b>Na poziomie kadry zarządzającej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zaufanie</li> <li>■ szeroka wiedza na temat organizacji</li> </ul>
--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej w rozdziale literatury przedmiotu.

## 2.2. DOBRE PRAKTYKI ŁADU KORPORACYJNEGO – WAŻNE NARZĘDZIE W BUDOWANIU DOBRYCH STANDARDÓW DZIAŁANIA RADY – PODSTAWOWE CHARAKTERYSTYKI

Przed prezentacją wyników badań identyfikujących, w jakim zakresie scharakteryzowane powyżej teoretyczne założenia, dotyczące czynników warunkujących osiągnięcie przez radę dyrektorów/radę nadzorczą

założonych celów, zostały uwzględnione przez autorów pokryzysowych wersji dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej oraz jak zostały one zweryfikowane w praktyce funkcjonowania rad, warto krótko podsumować to, co już wiemy na temat tego typu opracowań. Jest to istotne tym bardziej, że dobre praktyki ładu korporacyjnego, określane w języku angielskim jako *corporate governance codes of best practice* lub *codes of corporate governance*<sup>4</sup> mają już ponad 30-letnią historię. Pierwszy dokument tego typu pn. *The Role and Composition of the Board of Directors of Large Publicly Owned Corporation* pojawił się w USA w 1978 r.<sup>5</sup>, drugi w 1989 r. w Hong Kongu (*Code of Best Practice, Listing Rule*), trzeci w 1991 r., w Irlandii (*Statement of Best Practice on the Role and Responsibility of Directors of Publicly Listed Companies* (Augilera, Cuervo-Cazurra, 2004, s. 418). Dopiero jednak czwarty dokument, który powstał w Wielkiej Brytanii w 1992 r. jako raport pn. *Cadbury Committee Report: Financial Aspects of Corporate Governance* (określany często jako *Cadbury Code*), zaowocował przyspieszeniem tempa procesu rozpowszechniania się tego typu opracowań na świecie. Wraz z nim rosło także ich znaczenie (Seidl, 2007, s. 708, Augilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 380). Początkowo tempo tego procesu nie było zbyt duże; z czasem jednak zdecydowanie uległo przyspieszeniu, i w połowie 2008 r. 64 krajów deklarowało już posiadanie kodeksów dobrych praktyk ładu korporacyjnego (Augilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 378).

<sup>4</sup> W języku angielskim na nazwanie dobrych praktyk ładu korporacyjnego stosowane jest określenie *code of best practices*; *code of good governance*, w polskiej literaturze przedmiotu często można znaleźć jego tłumaczenie jako „kodeksy dobrych praktyk”. Należy jednak pamiętać, że znaczenie terminu „kodeks” w tym przypadku nie jest tożsame z polskim znaczeniem jako regulacji prawnej. W polskich uwarunkowaniach kodeks jest rozumiany jako „akt normatywny wydawany w formie ustawy lub zbiór zasadniczych przepisów regulujących wyodrębnione dziedziny stosunków społecznych” (Jerzemowska, 2011, s. 172).

W opracowaniu tym dla określenia angielskiego terminu *code of best practices* będzie wykorzystywany przede wszystkim termin: „zbiór dobrych praktyk/zasad oraz rekomendacji”, aczkolwiek dla urozmaicenia wywodu może pojawić się określenie „kodeks dobrych praktyk”.

<sup>5</sup> Dokument pn. *The Role and Composition of the Board of Directors of Large Publicly Owned Corporation* został opracowany i wydany przez Business Roundtable (BRT) – stowarzyszenie amerykańskich prezesów (CEO) czołowych amerykańskich spółek; dokument ten był traktowany jako odpowiedź na patologiczne zachowania uczestników transakcji wrogich przejęciach spółek (Augilera, Cuervo-Cazurra, 2004, s. 418).

Proces ich rozpowszechniania się po świecie D. Seidl przyrównał do upowszechniania standardów ISO, standardów CSR czy standardów w zakresie rachunkowości (Seidl, 2007, s. 706). Wskazywał jednak podstawową różnicę między nimi. Opracowywane standardy – zasady ładu korporacyjnego – bazowały przede wszystkim na doświadczeniach praktycznych, a nie naukowej wiedzy (Seidl, 2007, s. 708). W dużej mierze instytucjami opracowującymi i wydającymi tego typu zbiory rekomendacji były giełdy, stowarzyszenia inwestorów, stowarzyszenia kadry zarządzającej oraz instytucje rządowe danego kraju (Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2004, s. 421; Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 376). W ich opracowaniu brali udział przede wszystkim praktycy – przedstawiciele wyższej kadry zarządzającej, prawnicy, rewidenci, specjaliści od rynku kapitałowego. Często też pracę nad nimi firmowali dobrze znani biznesmeni, np. w Wielkiej Brytanii był to Sir Adrian Cadbury, a w Niemczech dr Gerhard Cromme (Seidl, 2007, s. 708).

Warto też dodać, że istotny udział w rozpowszechnieniu dobrych praktyk ładu korporacyjnego na świecie miały organizacje międzynarodowe, takie jak Bank Światowy, OECD<sup>6</sup> oraz instytucje Unii Europejskiej<sup>7</sup> (Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 377; Hermes i in., 2006, s. 283).

Zaangażowanie instytucji krajowych oraz międzynarodowych w tworzenie tego typu dokumentów oznacza, że mogą mieć one zasięg krajowy lub międzynarodowy – europejski bądź światowy (Jerzemowska, 2002, s. 87). Podkreślić jednak należy, że rekomendacje opracowane na poziomie krajowym ograniczają się do uczestników rodzimego rynku kapitałowego i jedynie dla nich mają moc wiążącą (Jerzemowska, 2011, s. 174; Mesjasz, 2002, s. 28).

---

<sup>6</sup> Warto dodać, że zasady nadzoru korporacyjnego opracowane przez OECD (1999; 2004), ze względu na uniwersalny charakter zwartych w nich regulacji, są traktowane jako wzorzec dla krajów, które chcą opracować swoje własne zbiory rekomendacji (Jerzemowska, 2011, s. 174; Davies, Schlitzer, 2008, s. 533).

<sup>7</sup> Unia Europejska z pewnym dystansem podchodzi z kolei do idei opracowania jednolitego zbioru dobrych praktyk ładu korporacyjnego dla krajów członkowskich; jej aktywność w tym obszarze przyjmuje formę dyrektyw, zaleceń i komunikatów (Jerzemowska, 2011, s. 174). W 2011 r. Komisja Europejska wydała *Zieloną Księgę* zawierającą *Unijne ramy ładu korporacyjnego*. Celem tego dokumentu jest „ocena skuteczności obecnych ram ładu korporacyjnego obowiązujących w europejskich przedsiębiorstwach pod kątem powyższych zagadnień (Komisja Europejska, 2011, s. 3).

O rozwoju tego typu standardów w danym kraju decydują zarówno czynniki wewnętrzne (krajowe), jak i czynniki zewnętrzne (Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2004, s. 424). Do wewnętrznych sił napędowych tworzenia zbiorów dobrych praktyk należą potrzeby artykułowane przez różnych interesariuszy spółki, którzy dostrzegli, że ich interesy w organizacji nie są realizowane w sposób prawidłowy (Hermes i in., 2006, s. 285). Na przykład w Wielkiej Brytanii, impulsem do powstania *Cadbury Code* w 1992 r. były skandale korporacyjne, w których zostały nadużyte prawa akcjonariuszy mniejszościowych (Enrio i in., 2006, s. 966). Za ważną siłą wewnętrzną stymulującą tworzenie tego typu dokumentów uważany jest także rodzimy rynek giełdowy (Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2004, s. 424). Potwierdzają to też wyniki badań, które wskazują na obecność związku między rozwojem rynku kapitałowego a liczbą opracowanych wersji dobrych praktyk. Kraje z większym i głębszym rynkiem kapitałowym charakteryzują się większą liczbą tego typu zbiorów rekomendacji (Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 379).

Do zewnętrznych czynników pobudzających opracowywanie tego typu standardów na poziomie krajowym należą zaś m.in.: procesy globalizacji, rozpowszechniania międzynarodowych standardów nadzoru korporacyjnego (w czym istotną rolę odgrywają wspomniane już wcześniej instytucje międzynarodowe, tj. OECD, Bank Światowy oraz instytucje Unii Europejskiej), procesy prywatyzacji, rozwój technologii przekazywania informacji, otwarcie i liberalizacja globalnych rynków finansowych (Davies, Schlitzer, 2008, s. 533; Hermes i in., 2006, s. 285; Aguilera, 2005, s. S42; Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2004, s. 424; Cuervo, 2002, s. 88). Efektem tych procesów jest m.in. łatwość migrowania międzynarodowych inwestorów w poszukiwaniu najbardziej przyjaznych warunków inwestowania. Wyniki badań wskazują m.in., że zbiory dobrych praktyk rozwijają się szybciej w krajach cieszących się zainteresowaniem inwestorów zagranicznych (Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 381). Ważnym aktorem w tej grupie są zaś inwestorzy instytucjonalni (Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2004, s. 424).

Znawcy problematyki dodają jeszcze do powyższej listy spektakularne upadki znanych korporacji, które na początku XXI w. wstrząsnęły światową sceną gospodarczą (w USA były to Enron i WorldCom, w Europie – Ahold i Parmalat) (Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 380–381). „Era po Enronie”, zdaniem R.V. Aguilera (2005, s. S42) „doprowadziła do wzrostu świadomości i renesansu (...) dobrych praktyk”. Jako podstawowa przyczyna ich tworzenia wskazywana

była potrzeba odbudowania zaufania inwestorów do świata korporacji (Jerzemowska, 2011, s. 174; Davies, Schlitzer, 2008, s. 532). Stosowanie przez spółki rekomendacji zawartych w dobrych praktykach traktowane jest bowiem jako sposób na zdobycie większego zaufania inwestorów, które przekłada się na obniżenie kosztu kapitału oraz stabilność źródeł finansowania (Jerzemowska 2011, s. 176). Dzięki zaś zapewnieniu przez spółkę większej ilości informacji na temat jej praktyk w zakresie nadzoru korporacyjnego, podstawową korzyścią dla inwestora jest możliwość podjęcia bardziej świadomej i obciążonej mniejszym ryzykiem decyzji inwestycyjnej (Sheridan i in. 2006, s. 498).

Nie wszystkie kraje poszły jednak drogą tworzenia zbiorów rekomendacji dobrych praktyk w celu poprawy rodzimych systemów ładu korporacyjnego. Ważnym wyjątkiem są tutaj Stany Zjednoczone, które, chcąc zapewnić odpowiednie standardy nadzoru korporacyjnego w amerykańskich spółkach, poszły ścieżką prawa; w 2002 r. Kongres Stanów Zjednoczonych przyjął ustawę Sarbanes-Oxley Act (Sarbanes-Oxley Act, SOX), która mocno reguluje amerykański system nadzoru korporacyjnego.

U podstaw implementacji zasad dobrych praktyk na poziomie kraju leżą też chęć podniesienia skuteczności rodzimego systemu nadzoru korporacyjnego oraz wola jego uprawomocnienia/legitymizacji na rynku międzynarodowym (Augilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 381, Zattoni, Coumo, 2008, s. 4). Przeprowadzone w tym obszarze badania ujawniają m.in., że wdrożenie dobrych praktyk w krajach z prawem cywilnym jest w większym stopniu pobudzane chęcią legitymizacji, aniżeli determinowane chęcią poprawy skuteczności części rodzimego systemu nadzoru (Zattoni, Coumo, 2008, s. 12).

Podkreślić też trzeba, że dobre praktyki należą do tego typu opracowań, które cały czas ewoluują i podlegają ciągłym zmianom. Często przyjmuje to postać modyfikacji „starych” rekomendacji oraz dodawanie nowych rozwiązań. Siłą napędową tego procesu jest zmieniająca się konstelacja oraz siła oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Podobnie zresztą ma się też rzecz ze wszystkimi systemami nadzoru korporacyjnego, które cały czas znajdują się w fazie adaptacji do zmian zachodzących w ich otoczeniu (Davies, Schlitzer, 2008, s. 539).

Dobre praktyki ładu korporacyjnego definiowane są w różny sposób. Do najczęściej spotykanych definicji należy określanie ich jako zbioru zasad odnoszących się do słabości (niedociągnięć) występujących

w krajowych systemach nadzoru korporacyjnego (Zattoni, Coumo, 2008, s. 2). System ten określa z kolei warunki dystrybucji praw i odpowiedzialności wśród różnych aktorów, zaangażowanych w spółkę (Aguilera, Jackson, 2003 za: Aguilera, 2005, s. S41). W skład tego systemu wchodzi charakterystyczne dla danego kraju mechanizmy, narzędzia i procedury. Ich unikalność determinowana jest obecnym w danym kraju systemem prawa (prawo zwyczajowe i prawo cywilne), systemem finansowym, strukturą własności, kulturą biznesową oraz sytuacją ekonomiczną (Davies, Schlitzer, 2008, s. 532; van den Berghe, 2002, s. 7). Czynniki te mogą być też źródłami potencjalnych słabości jego poszczególnych części (Zattoni, Coumo, 2008, s. 2).

Inny sposób ujęcia dobrych praktyk proponują z kolei Weil i in. (2003), określając kodeksy nadzoru korporacyjnego (ang. *code of corporate governance*) jako zbiór zasad, standardów lub dobrych praktyk, wydawany przez kolektywne ciała i odnoszące się do wewnętrznego nadzoru w spółkach (Weil i in., 2003 za: Seidl, 2007, s. 706).

Dobre praktyki ładu korporacyjnego można więc traktować jako źródło propozycji działań mających na celu poprawę dotychczasowych praktyk, w różnych sferach nadzoru korporacyjnego (Arcota i in., 2010, s. 195; Zattoni, Coumo, 2008, s. 2; Aguilera 2005, s. 43). Ich stosowanie ma dobrowolny charakter, wynikający z przyjęcia zasady „zastosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz” (ang. *comply or explain*) (Seidl, 2007, s. 708; Zattoni, Coumo, 2008, s. 2). Zasada ta może być z kolei prawnym wymogiem, jak na przykład w Niemczech, albo stanowić regulacje dopuszczenia do obrotu dla spółek giełdowych (*the listing rule*) (np. Wielka Brytania) (Seidl, 2007, s. 708; Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 381). Podkreślić jednak należy, że o ile spółki mają wolność wyboru co do stosowania proponowanych rozwiązań, o tyle ich obowiązkiem jest poinformowanie rynku o ich wyborze oraz wyjaśnienie przyczyn braku ich stosowania (MacNeil, Li, 2006, s. 487; Arcota S. i in., 2010, s. 194).

Podstawowym narzędziem komunikacji spółki z rynkiem na temat stosowania bądź niestosowania zasad dobrych praktyk jest jej raport roczny. Spółka musi w nim określić zgodność swoich działań w sferze nadzoru z dobrymi praktykami oraz wskazać obszary, w których nie stosuje się do nich, jak również wyjaśnić przyczyny braku ich stosowania (Arcota i in., 2010, s. 194). Przekazywanie tych informacji uczestnikom rynku kapitałowego ma na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu przejrzystości spółki. Dzięki nim inwestorzy i akcjonariusze

mają możliwość oceny działania spółki oraz jej praktyk w zakresie nadzoru (Arcota i in., 2010, s. 194). Unia Europejska z kolei, chcąc zapewnić jak najlepszy stopień przejrzystości spółek swoich członków, przyjęła dyrektywę 2006/46/WE, wprowadzającą wymóg, zgodnie z którym „spółki giełdowe powinny zawierać w swoim oświadczeniu o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego odniesienie do kodeksu dobrych praktyk i powinny składać sprawozdania ze stosowania jego rekomendacji zgodnie z podejściem »stosuj lub wyjaśnij« (Komisja Europejska, 2011, s. 3).

Stosowanie zasady „zastosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz”, ma swoje dobre i złe strony. Dobrą stroną jest pozostawienie w gestii spółki swobody wyboru i stosowania zawartych w nich propozycji działań, adekwatnych do jej potrzeb i kontekstu działania. Złą stroną natomiast jest trudność oceny sposobu podejścia spółki do zasad; czy spółka stosuje je na zasadzie mechanicznego odhaczania (ang. *boxticking*), czy traktuje je jako ważne narzędzie transformacji obecnych w spółce rozwiązań w zakresie nadzoru korporacyjnego (Aguilera, 2005, s. 43; Davies, Schlitzer, 2008, s. 533; Arcota i in., 2010, s. 194). Za słabość uznawana jest także jakość oświadczeń spółek informujących o niestosowaniu zasad. Na przykład analiza oświadczeń brytyjskich spółek giełdowych o braku stosowania zawartych w dobrych praktykach rekomendacji wskazuje, że obowiązek informowania rynku ma w ich przypadku raczej charakter sygnalizowania faktu niestosowania aniżeli podania odpowiedniego wytłumaczenia, czego to jest wynikiem (MacNeil, Li, 2006, s. 492).

Jednym ze sposobów przewyciężenia wskazanych powyżej słabości, mogłoby być promowanie przez rynek przekazywania przez spółki lepszych i szerszych wyjaśnień (Arcota i in., 2010, s. 194). Wyniki badań pokazują jednak obecność tolerancji inwestorów dla „słabych” wyjaśnień spółek o braku stosowania się do zasad. U jej podstaw w dużej mierze leżą wyniki finansowe spółki (wyrażające się ceną jej akcji); gdy osiąga ona dobre wyniki, może liczyć na większą tolerancję ze strony inwestorów.

Mimo pojawiającego się krytycyzmu, że dobrowolna natura stosowania ogranicza zdolność kodeksów dobrych praktyk do poprawy standardów w zakresie nadzoru, dotychczasowe obserwacje wskazują, że generalnie w krajach, które je przyjęły, nastąpiła poprawa, aczkolwiek potrzebne są dodatkowe reformy w obszarze nadzoru korporacyjnego (Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 376).

Ważną część analizy dobrych praktyk ładu korporacyjnego bez wątpienia stanowi kwestia ich zawartości. W tym miejscu ponownie warto przypomnieć, że uwarunkowania danego kraju (tj. system prawa, system finansowy, struktura własności, kultura zarządzania) w istotnym stopniu kształtują zawarte w nich rozwiązania (Augilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 382; Davies, Schlitzer, 2008, s. 539; Hermes i in., 2006, s. 285). Potwierdzają to też wyniki badań, które pokazują, że obszary pokrywane przez dobre praktyki oraz szczegółowość zawartych w nich rekomendacji różnią się między krajami ze zwyczajowym systemem prawa a krajami z systemem cywilnym. Dobre praktyki opracowane w krajach z cywilnym systemem prawa są bardziej łagodne w porównaniu do rozwiązań zalecanych w krajach z prawem zwyczajowym. Do ciekawych obserwacji należy też fakt, że państwa z prawem cywilnym przyjmują dobre praktyki ładu korporacyjnego później w porównaniu do krajów z prawem zwyczajowym (Zattoni, Coumo, 2008, s. 12).

Obserwowane różnice w zawartościach kodeksów dobrych praktyk ładu korporacyjnego odnoszą się w dużej mierze do działań na poziomie wykonawczym. Brakuje natomiast różnic w zakresie rodzajów sfer wymagających poprawy. Proponowane w nich rozwiązania dotyczą bowiem uniwersalnych zagadnień nadzoru korporacyjnego, takich jak: uczciwość/sprawiedliwość wobec wszystkich akcjonariuszy (prawa i ochrona akcjonariuszy), odpowiedzialność/rozliczalność (ang. *accountability*) członków rady i kadry zarządzającej, przejrzystość raportów finansowych i niefinansowych, skład i struktura rady (niezależny członek rady i komitety rady), odpowiedzialność za interesy akcjonariuszy oraz przestrzeganie prawa (Zattoni, Coumo, 2008, s. 3).

W literaturze przedmiotu pojawia się też opinia, że podstawowy rdzeń tworzonych zbiorów dobrych praktyk stanowią rekomendacje skierowane do rady dyrektorów/rady nadzorczej, a ich stosowanie powinno umożliwić poprawę jej działań (np. Augilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 418; Zattoni, Coumo, 2008, s. 12).

Do kluczowych sfer, do jakich odnoszą się dobre praktyki skierowane do rad dyrektorów/rad nadzorczych należą: 1) skład rady, w tym równowaga między wykonawczymi i niewykonawczymi członkami rady dyrektorów oraz obecność niezależnych członków rady; 2) przejrzysty podział odpowiedzialności między przewodniczącym rady a prezesem spółki (CEO); 3) potrzeba informowania rady – jakość i terminowość otrzymywania przez radę informacji; 4) formalne

i przejrzyste procedury nominowania nowych członków do rady; 5) komitety w radzie (komitet audytu, komitet wynagrodzenia oraz komitet nominacji (O’Shea, 2005 za: Augilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 377; Mallin, 2004, s. 26–29; Hermes i in., 2006, s. 280).

Wymienione kwestie, wskazujące podstawowe wymiary funkcjonowania rad, w tym miejscu zostały jedynie zasygnalizowane. W kolejnych rozdziałach tej książki zostanie przeprowadzona pogłębiona charakterystyka wybranych rekomendacji skierowanych do rad dyrektorów/rad nadzorczych. Ich źródłem będą pokryzysowe wersje dokumentów dobrych praktyk z wybranych krajów Europy Zachodniej. Kryterium doboru dobrych praktyk do analizy będzie zaś uwzględnienie w nich czynników wskazywanych przez teorię agencji, teorię zależności od zasobów oraz teorię zarządcy, które zostały omówione w punkcie 2.1 tego rozdziału.

Na zakończenie charakterystyki zagadnienia dobrych praktyk ładu korporacyjnego warto jeszcze dodać, że mimo iż stały się one ważną częścią nadzoru korporacyjnego, to cieszą się umiarkowanym zainteresowaniem badaczy. Przeprowadzone do tej pory badania można podzielić na kilka głównych bloków tematycznych, obejmujących m.in.:

- poszukiwanie zależności między stosowaniem przez spółki rozwiązań zawartych w dobrych praktykach, a ceną ich akcji; wyniki tych badań ujawniają jednak brak jasnego powiązania między implementacją dobrych praktyk a lepszymi wynikami spółek (MacNeil, Li, 2006, s. 487; Augilera, Cuervo-Cazurra, 2009, s. 384–385);
- analizy oświadczeń o stosowaniu dobrych praktyk (np. Arcota i in., 2010, s. 193; Campbell i in., 2006), w tym identyfikację podejścia spółek do informowania uczestników rynku o stosowaniu rekomendacji zawartych w dobrych praktykach (np. MacNeil, Li, 2006, s. 492; Sheridan i in., 2006, s. 497) oraz ocena jakości przekazywanych przez spółki wyjaśnień dotyczących niestosowania jakiejś zasady (np. MacNeil, Li, 2006, s. 492; Arcota i in., 2010, s. 193);
- porównanie zawartości różnych kodeksów dobrych praktyk ładu korporacyjnego (np. Weil i in., 2001a; 2001b; 2008; Kołodkiewicz, 2009a; Kołodkiewicz, 2010);
- identyfikacja czynników stymulujących tworzenie zbiorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego (np. Augilera, Cuervo-Cazurra, 2009; Zattoni, Coumo, 2008);
- analizy w zakresie konwergencji i dywergencji/rozbieżności systemów nadzoru korporacyjnego i dotyczące tego, jaką rolę w tym

procesie odgrywają kodeksy dobrych praktyk oraz ich instytucjonalizacja (np. Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2004; Davies, Schlitzer, 2008; Enrione i in., 2006; Hermes i in., 2006).

Znawcy przedmiotu, analizując dotychczasowy dorobek badawczy na temat dobrych praktyk ładu korporacyjnego, wskazują na obecność stosunkowo małej liczby systematycznych analiz dotyczących identyfikacji sposobu oddziaływania zawartych w nich rekomendacji na kluczowe grupy aktorów nadzoru korporacyjnego na poziomie spółki, takie jak wyższa kadra zarządzająca oraz rady dyrektorów/rady nadzorczej (np. Aguilera, Cuervo-Cazurra, 2009). Zaprezentowane w dalszej części książki wyniki badań dotyczące postrzegania przez badanych 34 polskich członków rad nadzorczych, proponowanych przez dobre praktyki działań usprawniających pracę rady, w pewnym zakresie stanowią próbę zapelnienia tej luki.

Zamykając rozważania na temat dobrych praktyk ładu korporacyjnego, należy stwierdzić, że w ciągu ostatnich 20 lat, liczonych od powstania w 1992 r. w Wielkiej Brytanii raportu *Cadbury Code*, stały się one ważną częścią krajowych systemów nadzoru korporacyjnego w różnych zakątkach świata. Ich tworzeniu oraz implementacji do rodzimych systemów nadzoru korporacyjnego przyświecają dwa podstawowe cele: poprawa jakości działania rady dyrektorów/rady nadzorczej oraz wzrost odpowiedzialności spółki wobec akcjonariuszy, w tym jej przejrzystości, oraz zapewnienie odpowiedzialnych postaw i zachowań kadry zarządzającej.

Dobre praktyki dostarczają spółkom dobrowolnych narzędzi, których zastosowanie ma na celu eliminację słabości charakterystycznych dla danego systemu nadzoru korporacyjnego. Spółki rezygnujące z ich stosowania muszą o tym poinformować innych uczestników rynku kapitałowego, zgodnie z zasadą „zastosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz” (ang. *comply or explain*). Spółka ma więc możliwość wyboru czy skorzysta, czy nie, z danej dobrej praktyki, ale w przypadku braku stosowania ciąży na niej obowiązek poinformowania rynku o swojej decyzji, wraz z podaniem jej uzasadnienia. Stosowanie się do zasad zawartych w dobrych praktyk przez spółkę ma więc charakter dobrowolny, ale informowanie o braku stosowania ma już charakter obowiązkowy. Ta formuła działania ma przede wszystkim na celu zapewnienie wzrostu przejrzystości spółki dla innych uczestników rynku kapitałowego.

Charakter proponowanych przez dobre praktyki działań naprawczo-usprawniających dla różnych elementów systemu nadzoru korporacyjnego determinowany jest charakterystycznym dla danego kraju systemem prawa, systemem finansowym, strukturą własności, kulturą zarządzania oraz sytuacją ekonomiczną. Należy jednak podkreślić, że mimo identyfikowanych różnic pomiędzy kodeksami dobrych praktyk na poziomie zakresu oraz szczegółowości proponowanych praktyk czynnikiem je wiążącym są uniwersalne podstawy nadzoru korporacyjnego. Tworzy je odpowiedzialność spółki wobec akcjonariuszy (w tym ochrona ich praw) oraz jakość działania rady dyrektorów/rady nadzorczej. Ze względu na ten ostatni czynnik dobre praktyki ładu korporacyjnego zostały wybrane jako podstawowe źródło informacji na temat praktycznych rozwiązań usprawniających funkcjonowanie rad.

## PODSUMOWANIE

---

Analiza założeń teorii agencji, teorii zależności od zasobów oraz teorii zarządcy wskazuje na obecność zróżnicowanego zbioru czynników, mających potencjalny wpływ na jakość działania rady dyrektorów/rady nadzorczej (tabela 2.4). Ich zróżnicowanie nie powinno dziwić, gdyż jest ono wynikiem działania rady na dwóch platformach – kontroli i współpracy. Wpisujące się w nie zadania wymagają różnych umiejętności i zachowań ze strony rady. Nie ulega jednak wątpliwości, że czynnikiem krytycznym dla pełnionych przez radę obu funkcji – kontrolera/nadzorczy oraz doradcy, jest bez wątpienia posiadana przez jej członków wiedza o spółce oraz zbiór ich doświadczeń, umożliwiających jej właściwe i satysfakcjonujące wykorzystanie. Wskazuje to, że za czynnik kluczowy, determinujący jakość pracy rady i osiągnięte przez nią efekty, należy uznać obecny w niej kapitał rady, a zwłaszcza jego część w postaci kapitału ludzkiego. Do podstawowych elementów kapitału ludzkiego należą zaś: wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz reputacja członków rady. Ze względu na różnorodność zadań, z jakimi rada musi się zmierzyć, istotne znaczenie powinno mieć jego zróżnicowanie.

Ważnym wymiarem przydatności, obecnego w radzie, kapitału ludzkiego jest jego adekwatność do potrzeb spółki. Jednym z istotnych działań monitorujących jego przydatność jest dokonywanie jego oceny.

Przeprowadzanie przez radę samooceny pozwala jej odpowiedzieć na pytanie, czy zgromadzone w radzie zasoby wiedzy, doświadczeń i umiejętności są wystarczające, aby rada wywiązywała się ze swoich ról. Jest to ważne dla pełnienia funkcji zarówno kontrolera/nadzorcy, jak i doradcy wyższej kadry zarządzającej.

Skumulowane w radzie zasoby wiedzy, doświadczeń i umiejętności (kapitał ludzki rady) nie są jednak czynnikiem wystarczającym dla dobrego funkcjonowania rady. W dużej mierze decyduje o tym sposób ich wykorzystania i zaangażowania poszczególnych członków rady. Podstawę tego tworzy autonomia działania rady, a za główne jej źródło uważani są jej niezależni członkowie.

W procesie zastosowania obecnych w radzie zasobów ważna jest również strukturalizacja pracy rady. Przez tworzenie adekwatnych do jej potrzeb komitetów, które koncentrują się na wybranych sferach działania rady, powstaje możliwość głębszego wejścia w dane zagadnienie, i w efekcie znalezienie lepszego rozwiązania. Wśród tych komitetów szczególną wagę przypisuje się komitetowi audytu. Decyduje o tym sfera jego działania, która charakteryzuje się dużą wrażliwością na pojawienie się potencjalnych patologii, oraz ma duże znaczenie dla akcjonariuszy i inwestorów.

Aby proces zagospodarowania zasobów rady przebiegał w pożądanym kierunku, musi mieć on swojego lidera. Rolę tę powinien odgrywać przewodniczący rady. Jego sposób „zarządzania radą” stanowi część sukcesu rady, osiąganego w ramach pełnionych funkcji.

O sukcesie tym decyduje także sposób współpracy rady z wyższą kadrą zarządzającą. Nie należy bowiem zapominać, że wyższa kadra zarządzająca odgrywa istotną rolę w procesie budowy wiedzy rady na temat spółki. A, jak już sygnalizowano, bez tej wiedzy, rada nie jest w stanie w satysfakcjonujący sposób realizować swoich zadań.

Podsumowując powyższe rozważania: do kluczowych czynników determinujących jakość rady, jakie m.in. zostały uwzględnione w analizowanych teoriach (teorii agencji, teorii zależności od zasobów oraz teorii zarządcy) należą: ■ zróżnicowany kapitał ludzki rady (część kapitału rady) oraz dbałość o jego adekwatność do potrzeb spółki (samoocena rady), ■ niezależny członek rady (ważne źródło autonomii rady); ■ komitety rady (komitet audytu), ■ przewodniczący rady oraz ■ współpraca rady z wyższą kadrą zarządzającą/zarządem.

Czynniki te stanowią z kolei podstawę doboru rekomendacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego do dalszej, pogłębionej analizy.

Ich źródłem będą pokryzysowe wersje tych dokumentów opracowane w wybranych krajach Europy Zachodniej. O takim wyborze zdecydował fakt, że uwzględniały już one kolejną lekcję dla aktorów nadzoru korporacyjnego, jaką przyniósł kryzys finansowy, który rozpoczął się w latach 2007–2008.

Celem tej analizy jest identyfikacja, jak praktycy – autorzy tych dokumentów, potraktowali wskazane powyżej czynniki, w tym jakie działania naprawcze dotyczące tego zakresu proponują radom. Z kolei analiza polskich i światowych wyników badań, dotyczących oceny wdrożenia tych rozwiązań w praktykę działania rad, pozwoli na wskazanie czynników wzmacniających lub osłabiających ich działanie.



## Rozdział III

---

# ZRÓŻNICOWANY KAPITAŁ RADY – WAŻNY ELEMENT PROCESU BUDOWY DOBREJ RADY

---

Badacze rad dyrektorów/rad nadzorczych oraz praktycy są zgodni, że jednym z kluczowych czynników decydujących o skuteczności ich działania jest ich kapitał. Zgodnie z założeniami teorii zależności od zasobów na kapitał rady składają się kapitał ludzki oraz kapitał relacyjny (np. Hillman, Dalziel, 2003). Do podstawowych elementów składających się na kapitał ludzki należą wiedza, doświadczenie, umiejętności oraz reputacja członków rady (Hillman, Dalziel, 2003, s. 385–386). Natomiast kapitał relacyjny obejmuje wnoszone przez nich relacje społeczne z aktorami z otoczenia zewnętrznego i z wewnątrz firmy<sup>1</sup> (np. Kim, Cannella, 2008, s. 283). Wymienione elementy kapitału rady w istotnym stopniu decydują o skuteczności realizacji jej zadań.

Celem tego rozdziału jest identyfikacja podejścia autorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego do kwestii zróżnicowania kapitału rady, a przede wszystkim jej kapitału ludzkiego, oraz ocena zastosowania tej dobrej praktyki w działalności rad dyrektorów/rad nadzorczych.

Podstawowym wymiarem prowadzonych analiz będzie przede wszystkim pokazanie znaczenia różnorodności kapitału rady w kontekście

---

<sup>1</sup> Kim i Cannella definiują kapitał relacyjny jako interpersonalne powiązania między ludźmi, zarówno z firmy, jak i spoza niej, które są ważne dla rady.

zróżnicowania członków rady pod względem płci. Tego typu zróżnicowanie umożliwia radzie poszerzenie perspektywy postrzegania działalności spółki, w tym dostrzeganie szans i zagrożeń, jakie jej towarzyszą. Tworzy też możliwość prowadzenia dyskusji uwzględniającej różne punkty widzenia i ścieranie się różnych poglądów, co w efekcie końcowym powinno prowadzić do podjęcia optymalnej decyzji, zgodnej z jej interesem (Wang, Clift, 2009, s. 89; Campbell, Miguez-Vera, 2008, s. 440; Carter i in, 2003, s. 36).

Prowadzone analizy obejmują pokryzysowe wersje dokumentów dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej, które pojawiły się od 2008 r., oraz polski i światowy dorobek badawczy, zgromadzony w powyższych obszarach. Wyniki tych analiz powinny dać odpowiedź na następujące pytania:

1. Jakie działania dotyczące tworzenia kapitału rady adekwatnego do potrzeb spółki zalecają autorzy dobrych praktyk ładu korporacyjnego?
2. W jaki sposób zróżnicowanie pod względem płci kapitału ludzkiego rady może się przełożyć na pracę rady?
3. Jak kształtuje się kapitał rad w polskich radach nadzorczych? Jakie są jego cechy charakterystyczne? Jakie są potencjalne źródła jego słabości?

### 3.1. DOBRE PRAKTYKI W ZAKRESIE TWORZENIA KAPITAŁU RADY – PERSPEKTYWA EUROPY ZACHODNIEJ

---

Interesującym zagadnieniem badawczym jest określenie, w jakim zakresie kapitał rady został uwzględniony w zmodyfikowanych dobrych praktykach ładu korporacyjnego w Europie, zawierających już lekcję wyniesioną z kryzysu finansowego, który w 2008 r. objął praktycznie cały świat. Jakie jego elementy (kapitał ludzki i kapitał relacyjny) zostały przez autorów tych dokumentów dostrzeżone i ujęte w ramy proponowanych rekomendacji?

Przed prezentacją odpowiedzi na postawione powyżej pytanie warto jeszcze na chwilę zatrzymać się nad kwestią dotyczącą tego, co decyduje o takiej, a nie innej strukturze kapitału rady. Praktycznie wszystkie analizowane dokumenty z Europy Zachodniej pomogły rozwiązać tę kwestię. Podstawowym założeniem, zgodnie z którym budowa kapitału rady powinna zachodzić, jest zapewnienie, aby skład rady

był adekwatny do działalności spółki, jej fazy rozwoju oraz innych, mających dla niej znaczenie, uwarunkowań (Finlandia, Szwecja) (SMA, 2010, s. 10; SCGB, 2010, s.17). Skład rady powinien gwarantować, że będzie ona w stanie wypełniać należycie swoje zadania (Finlandia, Holandia, Niemcy, Wielka Brytania) (SMA, 2010, s. 10; DCGCMC, 2008, s. 22; GConGCGC, 2010, s. 10; FRC, 2010, s. 6). Jednym z jej podstawowych zadań jest zaś podejmowanie w pełni świadomych i autonomicznych decyzji, ze zwróceniem szczególnej uwagi na te obszary, gdzie może wystąpić konflikt interesów (np. Holandia) (DCGCMC, 2008, s. 26). Autorzy belgijskich dobrych praktyk podkreślili też potrzebę zgodności podejmowanych przez radę decyzji z interesem spółki (BCGC, 2009, s. 8). W szwajcarskim dokumencie przyjęto z kolei zasadę, że proces jej podejmowania powinien sprzyjać krytycznej wymianie pomysłów z wyższą kadram zarządzającą (Economiesuisse, 2008, s. 13).

Przechodząc zaś do odpowiedzi na postawione wcześniej pytanie, dotyczące rodzaju kapitału rady (ludzki i relacyjny), który został uwzględniony w analizowanych rekomendacjach, to wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że w centrum uwagi ich twórców znalazł się przede wszystkim kapitał ludzki. Praktycznie we wszystkich 12 analizowanych dokumentach z Europy Zachodniej pojawiły się do niego odniesienia. Z kolei kapitał relacyjny, jako taki, bezpośrednio się w nich nie pojawił, aczkolwiek pewne sformułowania w nich zawarte mogą wskazywać, że zdaniem części autorów jego obecność jest również pożądana. Na przykład fińscy i szwedzcy autorzy wskazują na potrzebę wzięcia pod uwagę w procesie komponowania składu rady, potrzeb spółki z punktu widzenia jej działalności oraz jej fazy rozwoju (SMA, 2010, s.10; SCGB, 2010, s.16). Z kolei we włoskich rekomendacjach znalazł się zapis, aby przy wybieraniu rady akcjonariusze brali pod uwagę złożoność i specyfikę sektora, w którym działa spółka (CCG, 2011, s. 13). Można więc przyjąć, że formułując tego rodzaju rekomendacje, ich autorzy w domyśle zakładali, że powołani do rady członkowie wniosą przydatne dla spółki sieci relacji z otoczeniem zewnętrznym.

W przypadku zaś rekomendacji wskazujących na pożądane elementy kapitału ludzkiego, jaki powinien być obecny w radzie, za kluczowe zasoby, wnoszone przez poszczególnych jej członków, zostały uznane: wiedza, doświadczenie, umiejętności, kwalifikacje (np. Belgia, Austria, Szwecja, Niemcy) (BCGC, 2009, s. 16; AWGfCG, 2009, s. 31; SCGB, 2010, s.1 7; GConGCGC, 2010, s.10). Część dobrych praktyk zawierała

także zapisy doprecyzowujące charakter tych zasobów. Na przykład w duńskich zasadach została podkreślona potrzeba obecności profesjonalnych umiejętności, wiedzy na temat przemysłu, międzynarodowego doświadczenia czy wykształcenia (KfgS, 2011, s. 12). Jeżeli zaś chodzi o obecność tzw. osobowościowych umiejętności członków rady, to ten aspekt praktycznie nie został dostrzeżony w analizowanych dokumentach dobrych praktyk. Dość ogólnie jego uwzględnienie proponują jedynie austriaccy autorzy. Dodatkowo rekomendacje austriackie zawierały zapis, że żaden potencjalny kandydat do rady nie może mieć konfliktu z prawem (AWGfCG, 2009, s. 31).

Drugim popularnym kierunkiem w procesie budowy kapitału rady, zalecanym przez autorów analizowanych dokumentów, było rekomendowanie działań mających na celu zapewnienie zróżnicowania jego ludzkich zasobów (ang. *diversity*). Autorzy duńskich rekomendacji uzasadniali to tak: „Różnorodność podnosi jakość pracy organu nadzorującego oraz współpracę między jego członkami, w tym poprzez obecność różnych podejść do realizacji zadań związanych z zarządzaniem” (KfgS, 2011, s. 11). Zróżnicowanie zasobów rady powinno przede wszystkim przejawiać się w obecności w radzie zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Wśród innych wymiarów różnorodności, które zostały uwzględnione w dobrych praktykach, pojawiły się również wiek oraz narodowość członków rad. Rekomendacje zalecające te dwa ostatnie wymiary nie były jednak tak popularne jak zasady promujące zróżnicowanie członków rady pod względem płci. Tabela 3.1 prezentuje, w jakim zakresie powyższe zalecenia dotyczące różnorodności pojawiały się w poddanych analizie dokumentach. Warto tutaj dodać, że dobre praktyki rekomendujące zadbanie o zróżnicowanie zasobów w radzie charakteryzowały się dużym poziomem ogólności i bardziej sygnalizowały problem, niż proponowały konkretne rozwiązania. Na przykład fińscy autorzy proponowali, że „jednym z elementów zróżnicowania składu rady jest obecność przedstawicieli obu płci w radzie” (SMA, 2010, s. 10). Z kolei francuscy twórcy zalecali, aby skład rady był zróżnicowany pod względem wykształcenia, narodowości, płci itd., ponieważ jego „zróżnicowanie powoduje lepsze funkcjonowanie” rady (AFG, 2011, s. 20). Potrzeby w tym zakresie zostały najdokładniej sformułowane w szwedzkim dokumencie, w którym jedna z zasad zaleca, aby „spółka dążyła do równego podziału płci w radzie” (SCGB, 2010, s. 17).

W odniesieniu zaś do kwestii umiędzynarodowienia zasobów w radzie część twórców zasad dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego

widziała taką potrzebę przede wszystkim w sytuacji, gdy spółka prowadzi działalność za granicą (np. Niemcy, Szwajcaria) (GConGCGC, 2010, s. 10; Economiesuisse, 2008, s. 13).

**Tabela 3.1.** Wymiary demograficznego zróżnicowania kapitału rady zalecane w europejskich rekomendacjach ładu korporacyjnego

Wymiary zróżnicowania	Kraje
Ogólna różnorodność	Belgia, Niemcy, Holandia
Płeć	Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Niemcy, Szwecja, Włochy, Wielka Brytania
Wiek	Austria, Holandia, Włochy
Narodowość/ międzynarodowe doświadczenie	Austria, Dania, Francja, Włochy, Szwajcaria i Niemcy (pojawia się w przypadku, gdy spółka działa na rynkach międzynarodowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych dokumentów dobrych praktyk ładu korporacyjnego.

Interesującym wątkiem, jaki pojawił się w dobrych praktykach dotyczących sposobu komponowania składu rady w kontekście tworzenia jej kapitału, było wskazanie potrzeby komplementarności zasobów oraz zachowania ich równowagi w jego strukturze. Takie podejście zalecali na przykład autorzy brytyjskiego zbioru dobrych praktyk. Ich zdaniem dopiero równowaga między umiejętnościami, doświadczeniem, niezależnością oraz wiedzą na temat spółki zapewni radzie warunki na wywiązywanie się z nałożonych na nią obowiązków i odpowiedzialności (FRC, 2010, s. 6). Podobne zalecenia pojawiły się również w austriackich, belgijskich, fińskich oraz holenderskich zasadach (AWGfCG, 2009, s. 31; BCGC, 2009, s. 13; SMA, 2010, s. 10; DCGCMC, 2008, s. 22).

Warto też dodać, że twórcy dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej poszerzyli listę kluczowych elementów kapitału ludzkiego, wynikającą z założeń teorii zależności od zasobów. Do ważnych zasobów, wnoszonych przez członków rady, zaliczyli czas, jaki mogą oni poświęcić na pracę w radzie (np. Belgia, Finlandia, Holandia, Wielka Brytania, Włochy) (BCGC, 2009, s. 16; SMA, 2010, s. 10; DCGCMC, 2008, s. 22; FRC, 2010, s. 6; CCG, 2011, s. 12). Ich dostępność czasowa jest bowiem kluczowa dla jakości i skuteczności działania rady. Jednym

z działań to zapewniających powinna być ocena możliwości czasowych członków rady. Między innymi fińscy autorzy proponują, aby ocenie tej podlegały podstawowe obowiązki zawodowe (pierwsze miejsce pracy), drugie miejsce pracy oraz jednocześnie członkostwo w innych radach (SMA, 2010, s. 10). W procesie oceny możliwości czasowych powinni aktywnie uczestniczyć też sami członkowie rady. Na przykład w duńskim zbiorze jedna z zasad dotyczy tego, aby każdy członek organu nadzorującego oceniał czas, jaki jest mu/jej potrzebny do wykonywania funkcji. Oczekuje się, że w efekcie obowiązki będą wypełniane w satysfakcjonujący spółkę sposób (KfgS, 2011, s. 14). Podobne podejście reprezentowali autorzy niemieckich dobrych praktyk, zalecając odpowiedzialność członków rady za zapewnienie odpowiedniej ilości czasu na udział w jej pracach. Zasada 5.4.5 mówi wprost, że: „każdy członek rady nadzorczej musi dbać o to, żeby dysponować wystarczającą ilością czasu, aby wykonywać swój mandat” (GConGCGC, 2010, s. 11). Podobnego zdania byli twórcy brytyjskich dobrych praktyk, którzy rekomendowali, aby wszyscy członkowie rady byli zdolni do alokacji takiej ilości czasu na rzecz spółki, aby móc skutecznie wypełniać swoje obowiązki (FRC, 2010, s. 6).

Do głównych czynników decydujących o zasobach czasowych członków rad należą nie tylko zajmowane stanowisko w pierwszym miejscu pracy, ale również charakter innych funkcji, jakie jeszcze pełnią. Kwestię tę m.in. podnosiły już opisane powyżej fińskie zasady (SMA, 2010, s. 10). Za istotne ograniczenie dostępności czasowej członka rady zostało uznane bycie członkiem w innych radach oraz pełnienie funkcji członka zarządu w innej spółce, aczkolwiek jeżeli chodzi o liczbę mandatów pozwalających na adekwatne do potrzeb spółki czasowe zaangażowanie, europejscy twórcy zasad różnili się w opiniach. Na przykład austriaccy autorzy zalecali, aby członek rady nadzorczej nie zasiadał w więcej niż 8 radach spółek notowanych na giełdzie (przy czym pełnienie funkcji przewodniczącego liczy się podwójnie) (AWGfCG, 2009, s. 33). Z kolei zgodnie z belgijskim dokumentem liczba mandatów w innych radach nie powinna być większa niż 5 (BCGC, 2009, s.16). Podobne rozwiązania dla niewykonawczych członków rady proponują również francuskie dobre praktyki (limit do 5 rad) (AFG, 2011, s. 25). Jeszcze bardziej restrykcyjne ograniczenia co do dodatkowych członkostw w radzie odnoszą się do osób pełniących funkcję członka zespołu wyższej kadry zarządzającej w spółce giełdowej. Przy takim obciążeniu zawodowymi obowiązkami nie powinni oni przyjmować więcej niż

od dwóch (francuskie dobre praktyki) do ośmiu mandatów (austriackie dobre praktyki; w Niemczech – trzech) (AWGfCG, 2009, s. 33; AFG, 2011, s. 25; GConGCGC, 2010, s. 11). Precyzyjne dyspozycje w tym zakresie zawierają także brytyjskie rozwiązania, które rekomendują, aby rada dyrektorów nie wyrażała zgody dla swojego dyrektora wykonawczego, na przyjęcie funkcji niewykonawczego członka w radzie spółki z listy FTSE 100 (FRC, 2010, s. 15).

Na zakończenie warto dodać, że twórcy dobrych praktyk dostrzegli również źródło ograniczeń czasowych dla członków rad, wynikające z pełnienia funkcji przewodniczącego komitetu audytu oraz zasiadania w radzie zagranicznej spółki (np. Francja; AFG, 2011, s. 25).

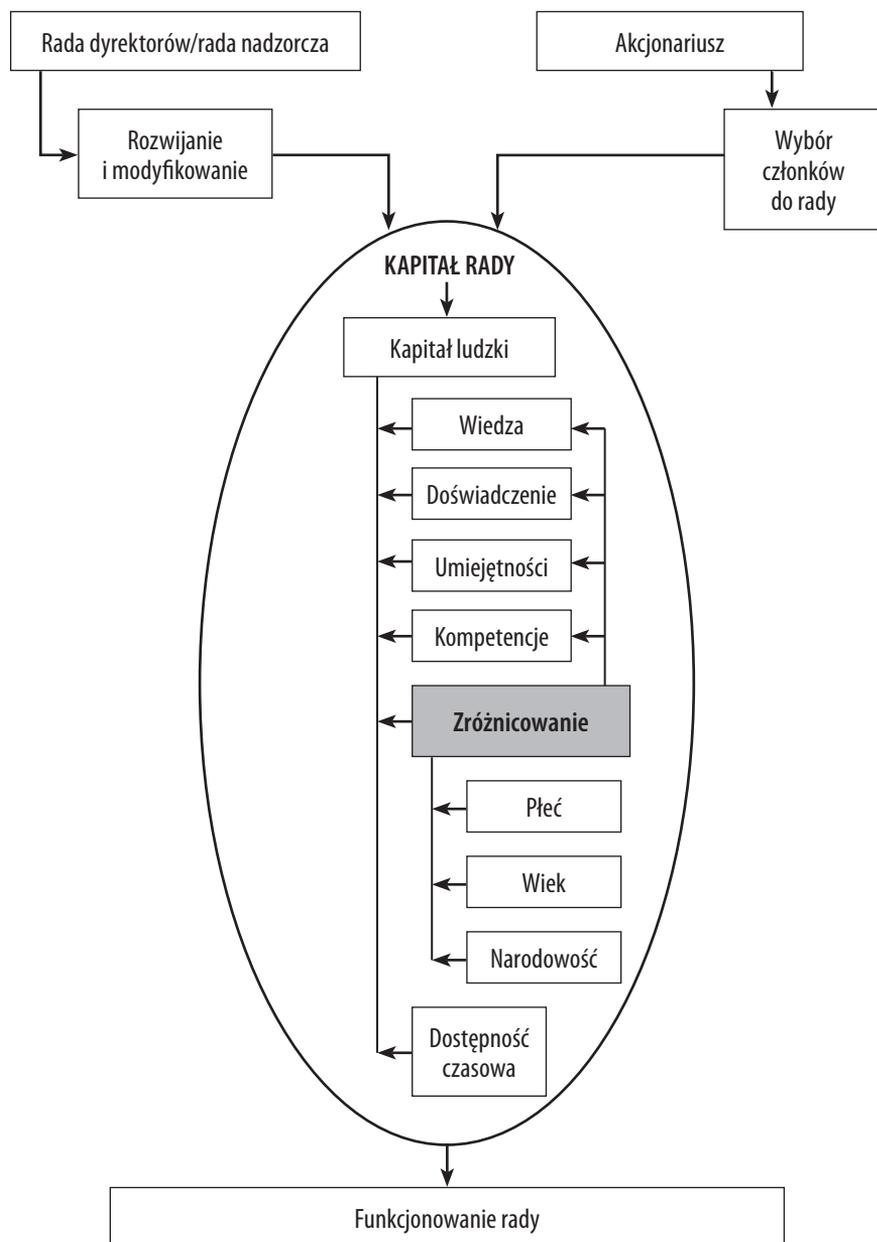
Podsumowując powyższe wyniki analizy dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej, których zestawienie przedstawia schemat 3.1, należy stwierdzić, że ich twórcy dostrzegli znaczenie zgromadzonego kapitału w radzie dla jakości jej działania. W centrum ich uwagi znalazł się przede wszystkim jej kapitał ludzki, a za kluczowe jego zasoby zostały uznane wiedza, doświadczenie i umiejętności, wnoszone przez poszczególnych jej członków. Za ważne wyzwanie w procesie budowy kapitału rady uznano też konieczność zapewnienia mu różnorodności. Do podstawowych jej źródeł, obok wymienionych powyżej zasobów, należy obecność mężczyzn i kobiet w radzie, jak również ich zróżnicowanie pod względem wieku oraz narodowości. Ważną sugestią jest też to, że budując kapitał rady, nie należy zapominać o dostępności czasowej jej członków. Decyduje ona o stopniu ich zaangażowania się w pracę rady, co przekłada się na jakość i skuteczność jej działania.

## 3.2. KAPITAŁ RADY DYREKTORÓW/RADY NADZORCZEJ

### – RÓŻNORODNOŚĆ – PRZEGLĄD ŚWIATOWYCH WYNIKÓW BADAŃ

---

Przedstawione wyniki analizy dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej identyfikują działania, jakie powinny zostać podjęte w celu zapewnienia odpowiedniej jakości kapitału rady, która powinna przełożyć się na skuteczność jej pracy. Wiedza, w jakim kierunku zmierzać, jest ważna, ale o przydatności proponowanych rozwiązań decyduje przede wszystkim ich namacalny wkład, jaki wnoszą w funkcjonowanie rad. Poniżej zostanie podjęta próba oceny, jak



**Schemat 3.1.** Kapitał rady – kluczowe elementy i działania, które powinny warunkować należyłą jakość jej pracy – perspektywa rekomendacji ładu korporacyjnego (Europa Zachodnia)

Źródło: opracowanie własne.

w praktyce działania rad sprawdza się zapewnienie różnorodności w jej zespole, ze szczególnym uwzględnieniem wkładu kobiet w prace rady. Ocenie zostaną też poddane aktywności rad, mające na celu zapewnienie im takiej struktury kapitału rady, która będzie pozwalała jej na skuteczną realizację zadań w sferze nadzoru i kontroli, niezależnie od zmian zachodzących w spółce i w jej otoczeniu.

### 3.2.1. Różnorodność grup organizacyjnych – wyzwania i zagrożenia

Demograficzna różnorodność grup działających w firmie i jej wpływ na ich pracę już od dłuższego czasu przyciąga uwagę zarówno badaczy zajmujących się sferą zarządzania, jak i samych zarządzających<sup>2</sup> (np. Lorbiecki, Jack, 2000). Ważnym nurtem podejmowanym w tym obszarze są badania ukierunkowane na zrozumienie zjawiska demograficznej różnorodności w odniesieniu do zespołów wyższej kadry zarządzającej (ang. *Top Management Team*), w tym także rady dyrektorów/rady nadzorczej (np. Pelled, 1996; Siciliano, 1996; Kang i in., 2007; Barsade, Wars, Sonnenfeld, 2000).

Interesującego przeglądu dorobku w zakresie *management research on diversity* dokonali F.J. Milliken i L.L. Martins (1996). Wyniki ich badań pokazują, że analiza problemu demograficznego zróżnicowania grupy menedżerów może odbywać się na dwóch poziomach. Jeden z nich tworzą cechy łatwo dające się zaobserwować i wyróżnić, takie jak: płeć, rasa, przynależność do grupy etnicznej, narodowość czy wiek. Są one określane jako atrybuty widzialne lub atrybuty zorientowane na relacje (ang. *relations-oriented*) (Pelled, 1996, s. 619). Drugi zaś poziom koncentruje się na cechach, które trudniej zauważyć, takich jak: wykształcenie, umiejętności techniczne, przygotowanie funkcyjnego oraz czas stałego zatrudnienia w organizacji (Milliken, Martins, 1996, s. 403). Cechy te łączy wspólny czynnik w postaci ich powiązania z wykonywaną pracą czy zadaniami (ang. *task-related*) (Pelled, 1996, s. 619). Do tych cech zalicza się także osobowe charakterystyki członków grupy, ich społeczno-ekonomicznie pochodzenie oraz dziełone wartości (Milliken, Martins, 1996, s. 403).

---

<sup>2</sup> Na przykład rosnące znaczenie demograficznego zróżnicowania organizacyjnych grup zaowocowało w korporacyjnej praktyce stworzeniem nowego stanowiska w postaci Officer of Corporate Diversity Affairs.

Demograficzne zróżnicowanie organizacyjnych grup, w tym wyższej kadry zarządzającej oraz rad dyrektorów/rad nadzorczych, może mieć zarówno dobre, jak i słabe strony. Do podstawowych korzyści wynikających ze wzrostu złożoności ich różnorodności, należą wzrost kreatywności ich członków oraz wzrost ich satysfakcji z wykonywanej pracy. Demograficzne zróżnicowanie grupy umożliwia jej członkom poszerzenie pola działania oraz generuje nowe wyzwania (Milliken, Martins, 1996, s. 402–403; s. 408–409; Hambrick, Cho, Chen, 1996, s. 679). Za czynniki temu sprzyjające postrzegane są cechy demograficzne powiązane z wykonywanymi zadaniami, które są często związane z pozytywnymi poznawczo skutkami (Ruigrok i in., 2007, s. 346). Demograficzne zróżnicowanie grupy nie tylko przekłada się na efekty pracy samej grupy, ale może też pozytywnie przełożyć się na całą organizację. Szczególnie jest to widoczne w przypadku zespołu wyższej kadry zarządzającej oraz rady dyrektorów/rady nadzorczej. Do najczęściej wskazywanych korzyści generowanych dla firmy przez jej zróżnicowane grupy organizacyjne należą: ■) lepsze zrozumienie rynku, ■) wzrost kreatywności i innowacji; ■) wzrost skuteczności rozwiązywania problemów; ■) wzrost skuteczności korporacyjnego przywództwa oraz ■) promowanie bardziej efektywnych globalnych relacji (Wang Y., Clift B., 2009, s. 89).

Natomiast do głównych zagrożeń związanych z demograficzną różnorodnością grupy należy osłabienie procesu integracji jej członków, które może wpływać na poziom ich niezadowolonych oraz na wzrost rotacji w grupie. Źródłem tych niepożądanych zjawisk może być zróżnicowanie grupy, wynikające z demograficznych atrybutów zorientowanych na relacje (atrybuty widzialne). Na przykład im mocniej grupa jest zróżnicowana pod względem płci, rasy, narodowości i wieku, tym bardziej rośnie prawdopodobieństwo większego stopnia rotacji jej członków, słabszej ich integracji oraz większego dyskomfortu pracy (Milliken, Martins, 1996, s. 402–403; 408–409).

Należy jednak pamiętać, że niezależnie od typu demograficznego zróżnicowania czy pod względem np. płci (atrybut widzialny), czy przygotowania funkcyjnego (atrybut powiązany z pracą), może ono prowadzić do zróżnicowania interesów w grupie, jak również wyznawanych wartości (Ancona, 1990, s. 337). W efekcie mogą się pojawić konflikty, które mogą przełożyć się na jakość podejmowanych przez grupę decyzji, w tym czas, jaki może zająć jej podjęcie, a także prowadzić do wzrostu rotacji członków grupy. Zróżnicowanie grupy wpływa także

na częstotliwość komunikacji między jej członkami, wewnętrzne procesy tworzenia zadań oraz ich społeczną integrację (Pelled, 1996, s. 616).

### 3.2.2. Demograficzne zróżnicowanie rady dyrektorów/rady nadzorczej – główne trendy

Zainteresowanie demograficznym zróżnicowaniem rady dyrektorów/rady nadzorczej przechodziło różne fazy. Obecnie można zaobserwować wzrost koncentracji uwagi na badaniach próbujących zgłębić przydatność zróżnicowania rady pod względem zorientowanych na relacje cech demograficznych jej członków, takich jak: płeć, rasa, narodowość czy wiek. W znacznej mierze jest ona wynikiem braku pożądanego efektów z zainicjowanego w latach 80. XX w. trendu wzrostu obecności dyrektorów niewykonawczych w radach dyrektorów (Carter, Lorsch, 2004, s. 2). U podstaw tego trendu znajdowało się założenie, że wprowadzenie do rady dyrektorów „outsiderów”, wnoszących inną perspektywę, wynikającą z innego zestawu słabo widzialnych, ale powiązanych z wykonywanymi zadaniami (ang. *job-related*) cech demograficznych (takich jak wykształcenie, umiejętności techniczne czy przygotowanie funkcyjne), pozwoli na poprawę procesu podejmowania decyzji oraz wyników spółek. Innym ważnym zamierzeniem tych działań było także zapewnienie wzrostu niezależności rady (zob. rozdz. V). Zakładano bowiem, że złożona z „outsiderów”, demograficznie zróżnicowana rada będzie charakteryzowała się większą niezależnością, wynikającą z braku ich przynależności do „sieci starych kolegów”, jak również inną strukturą zasobów wiedzy, umiejętności i doświadczeń oraz sieci kontaktów (czyli kluczowych elementów kapitału rady) w porównaniu do zasobów wnoszonych przez „insiderów” – dyrektorów wykonawczych. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że założenie, iż bardziej zróżnicowani dyrektorzy – członkowie rady są bardziej niezależni, wymaga dalszych badań (Carter i in., 2003, s. 37).

Jak pokazały kolejne lata, proces ten nie przyniósł jednak oczekiwanej poprawy skuteczności funkcjonowania rad (Walsh, Seward, 1990). Można przyjąć, że zwiększenie obecności niewykonawczych dyrektorów w radach nie przyniosło oczekiwanego rozbicia dotychczasowej homogeniczności rad. Tym samym nie nastąpiła eliminacja jednej z bardziej niepożądanych cech w postaci „grupowego myślenia” (Westphal, Milton, 2000, s. 367). Rady dyrektorów/rady nadzorcze

wciąż pozostawały bastionem białych mężczyzn, w dojrzałym wieku, najczęściej pełniących funkcje prezesów w innych spółkach, którzy charakteryzowali się podobnym zestawem cech demograficznych, powiązanych z wykonywanymi zadaniami (tj. wykształcenie, umiejętności techniczne, przygotowanie funkcyjne). Łączyło ich też społeczno-ekonomiczne pochodzenie oraz dzielone wartości. Można więc przyjąć, że kapitał rady, a szczególnie jej kapitał ludzki, obejmujący wiedzę, doświadczenie i umiejętności wnoszone przez poszczególnych członków rady, wciąż pozostawał homogeniczny. Homogeniczność ww. zasobów, nawet jeśli były one wysokiej jakości, w praktyce oznaczała mało twórcze „grupowe myślenie” i tym samym utratę z pola widzenia innych perspektyw. Obecność w radzie członków z podobnym zestawem wiedzy, doświadczeń i umiejętności ogranicza spektrum uwzględnianych w dyskusji punktów widzenia. Tym samym topnieją szanse na podjęcie przez radę decyzji jak najlepiej dopasowanej do istniejących uwarunkowań w spółce. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w rękach rady pozostają decyzje kontroli, obejmujące wybór inicjatywy inwestycyjnej oraz monitoring jej wdrożenia (Fama, Jensen, 1983, s. 304–305; s. 308). O wadze tych decyzji dla sprawnego funkcjonowania spółki nie trzeba też nikogo przekonywać. Ważnym zaś czynnikiem podnoszącym ich jakość jest ich wypracowanie – w ramach konstruktywnego sporu – ważnego elementu kultury otwartego sprzeciwu. Kluczowym elementem konstruktywnego sporu jest kwestionowanie poglądów i przekonań reprezentowanych przez kadrę zarządzającą oraz innych członków rady (Sonnenfeld, 2004, s. 103). Tworzy to szansę na przedyskutowanie przeciwstawnych opinii i zdań, pozwalając tym samym na podjęcie przez radę decyzji jak najbardziej optymalnej dla spółki. W sytuacji, gdy wszyscy członkowie rady są zgodni bądź zbliżeni w swoich poglądach, zarówno do siebie, jak i wyższej kadry zarządzającej, szanse na konstruktywne przeprowadzenie krytyki są minimalne, a prawdopodobieństwo podjęcia nietrafionej decyzji rośnie.

Szukając więc kolejnych sposobów podniesienia jakości działania rady, zaczęto uważniej przyglądać się, jaki wkład w prace rady mogą wnieść członkowie rady różnicowani pod względem atrybutów widzialnych, czyli płci, rasy, narodowości oraz wieku<sup>3</sup>. Konieczność

<sup>3</sup> Kwestia różnicowania członków rady ze względu na wiek nie zyskała aż takiego zainteresowania jak wymienione powyżej cechy, dlatego też w dalszej części rozważań wątek ten nie będzie już rozwijany.

zmiany podejścia i rozszerzenia perspektywy postrzegania różnorodności rady o widzialne atrybuty dostrzegli również inwestorzy instytucjonalni – istotni aktorzy współczesnej sceny *corporate governance*. Na przykład amerykański fundusz emerytalny TIAA-CREF, jak również i inne fundusze, zaczęły wymagać od „swoich” spółek, aby ich rady były „złożone z wykwalifikowanych osób, odzwierciedlających zróżnicowanie w sferze doświadczeń, płci i rasy” (Westphal, Milton, 2000, s. 366). Potrzebę zróżnicowania zaczęli też dostrzegać twórcy dobrych praktyk, wśród których za prekursora tego trendu należy uznać zespół przygotowujący raport Higgisa w 2003 r., który wskazywał, że „obecna populacja dyrektorów niewykonawczych jest zbyt wąsko tworzona” (Higgs 2003, s. 13). W 2011 r. pałeczkę w propagowaniu idei wzrostu zróżnicowania rad, w tym większej obecności kobiet przejęła Komisja Europejska, zalecając spółkom przyjmowanie „polityk w zakresie różnorodności, które będą przyczyniać się do równowagi między życiem zawodowym i prywatnym kobiet i mężczyzn, a w szczególności sprzyjać będą mentoringowi, tworzeniu sieci kontaktów i odpowiednim szkoleniom przygotowującym do pełnienia funkcji kierowniczych, które to środki są niezbędne kobietom dążącym do uzyskania kwalifikacji pozwalających im zajmować stanowiska w radzie” (Komisja Europejska, 2011, punkt 1.1.3., s. 7).

Ważną siłą napędową zmieniającą układ sił w radach, mającą na celu osłabienie męskiej w nich hegemonii, stanowią również regulacje prawne. Można je podzielić na dwie grupy, różniące się sposobem działania. Jedną z nich tworzą regulacje, które bezpośrednio narzucają spółkom parytety w radach. Tego typu akty prawne zostały przyjęte m.in. w Norwegii oraz Hiszpanii. Od 2008 r. w Norwegii, a od 2015 r. w Hiszpanii w radach spółek działających w tych krajach powinno zasiadać 40% kobiet (Terjesen i in., 2009, s. 321). Z kolei drugą grupę stanowią regulacje, które mogą pośrednio wpływać na wzrost obecności kobiet w radzie. Do nich należy np. amerykańska ustawa Sarbanes-Oxley (SOX), która kładzie silny nacisk na zapewnieniu obecności w niej niezależnych członków (Dalton, Dalton, 2010, s. 258).

Przed prezentacją przeglądu wyników badań, identyfikujących przede wszystkim wkład wnoszony przez obecne w radzie kobiety<sup>4</sup>,

---

<sup>4</sup> Dla zachowania spójności rozważań, których celem jest pokazanie doświadczeń polskich oraz światowych, kwestia obecności w radzie mniejszości rasowych oraz przedstawicieli innych narodowości, nie będzie rozwijana, gdyż w warunkach

należy podkreślić, że mimo nie do końca spełnionych nadziei związanych z wprowadzaniem dyrektorów niewykonawczych do rad dyrektorów, potrzeba różnicowania członków rady pod względem atrybutów powiązanych z pracą nie podlega żadnej dyskusji. Wyniki badań wskazują, że ich zróżnicowanie pozytywnie przekłada się na poziom otwartej dyskusji w radzie. Otwartość zaś tej debaty ma pozytywny wpływ na wyniki realizacji przez radę zadań w sferze kontroli oraz doradztwa (Nielsen i in., 2008, s. 4). Można więc przyjąć, że zróżnicowanie rady pod względem atrybutów powiązanych z pracą bez wątpienia należy do zbioru determinant warunkujących skuteczność jej pracy (Ruigrok i in., 2007, s. 548; Treichler, 1995, s. 189). Należy jednak pamiętać, że decyzja dotycząca wielkości rady oraz jej składu obejmuje równowagę między korzyściami wynikającymi z jej zróżnicowania oraz zwiększonych kosztów rozwoju grupy i procesów podejmowania decyzji przez grupę, jaką tworzy rada (Treichler, 1995, s. 189). Ważną częścią procesu tworzenia rady jest także przeprowadzenie diagnozy potrzeb spółki, dotyczącej tego, jakiej rady na danym etapie życia ona potrzebuje (Carter, Lorsh, 2004, s. 119). W dużej mierze stopień spójności wyników spółki z aktywnością akcjonariuszy wybierających członków do rady będzie warunkował, czy obecna w spółce rada będzie spełniać ich oczekiwania, zapewniając pożądany przez nich rozwój spółki.

### 3.2.3. Kobiety w radzie dyrektorów/w radzie nadzorczej

#### – ocena ich wkładu w pracę rady

Gdyby pojawiły się jednoznaczne wyniki badań potwierdzające, że obecność kobiet w radzie przekłada się na finansowe wyniki spółki, to śmiało można by założyć, że akcjonariusze szybko by z nich korzystali,

---

polskich obecność w radzie obcokrajowców wciąż jest słabo zaznaczona. W 2011 r. w badanej przez Heidrick & Struggles próbie polskich rad nadzorczych w 68% badanych rad nie zasiadał ani jeden obcokrajowiec (ostatnie miejsce na liście), co w zestawieniu ze średnią europejską na poziomie 25% pokazuje, jak słabo zaawansowany jest ten trend w warunkach polskich (Heidrick & Struggles, 2011, s. 38).

Warto też dodać, że w prowadzonych badaniach można zaobserwować pewien podział między badaczami. W Europie badacze koncentrują się głównie na badaniu narodowości jako czynnika różnicującego radę, natomiast w Ameryce Północnej w centrum uwagi znajdują się rasa oraz mniejszości etniczne (Ruigrok i in., 2007, s. 546).

i liczba kobiet w radach istotnie by wzrosła<sup>5</sup>. Niestety brakuje jednoznacznych wyników badań potwierdzających tę zależność. Część wyników badań potwierdza pozytywne przełożenie obecności kobiet, jak również mniejszości rasowych w radzie na finansowe wyniki firmy (np. Erhardt i in., 2003; Carter i in., 2003). Inne z kolei nie potwierdzają tej zależności, wskazując, że tego typu relacja nie jest znacząca (np. Rose, 2007; Wang, Lift, 2009), a inne jeszcze ujawniają negatywny wpływ obecności kobiet na finansowe wyniki firmy (np. Bohren, Strom, 2005). Do głównych przyczyn obserwowanego „rozstrzelenia” wyników badań, dotyczących relacji między obecnością w radzie kobiet czy mniejszości rasowych a finansowymi wynikami firmy należy m.in. wciąż niewielka obecność ww. grup w radach (Wang, Lift, 2009, s. 97). Różnice w wynikach są także efektem zróżnicowania przyjmowanych założeń metodologicznych, niewielkiego rozmiaru próby, krótkiego czasu obserwacji wyników firmy, ograniczenia wskaźników finansowych oraz różnej operacjonalizacji zróżnicowania członków rady (Campbell, Miguez-Vera, 2008, s. 441; Wang, Lift, 2009, s. 97; Adams, Ferreira, 2009, s. 291; Harrison, Klein, 2007 za: Miller, Triana, 2009, s. 777).

Ze względu na fakt, że na osiągnięte przez spółkę wyniki finansowe oddziałuje wiele czynników, a rada jest jednym z nich, jak również istniejące między nimi relacje są złożone i kompleksowe (Van den Bergh, Levrau, 2004, s. 471; Daily i in., 2003, s. 374; Zahra, Pearce, 1989, s. 327), pojawia się konieczność innego podejścia do kwestii przełożenia się na pracę rady zróżnicowania jej członków pod względem widzialnych atrybutów. Jednym z proponowanych podejść jest spojrzenie na te kwestie w kontekście wpływu tego typu zróżnicowania na realizowane przez radę zadania, w tym jej procesy (debata oraz kontrola). Wyzwaniem jest też określenie wkładu, jaki mogą wnieść „nietypowi” członkowie rady.

U podstaw zaproszenia kobiet do rady nie powinno więc leżeć oczekiwanie, że ich obecność automatycznie podniesie wyniki finansowe firmy (Adamas, Ferreira, 2009, s. 307). Zaproszenie to powinno opierać się na założeniu, że wniesiony przez nie wkład do pracy rady

---

<sup>5</sup> W europejskiej radzie kobiety stanowią średnio 12%; do liderów w Europie należą rady z Norwegii (średnia: 33% kobiet), ze Szwecji (29% kobiet) oraz Finlandii (25% kobiet); Polska, z 8% kobiet w radach nadzorczych, plasuje się bliżej końca tej listy, za nami są tylko Portugalia (4%) oraz Włochy (3%) (Heidrick & Struggles, 2011, s. 39).

może wpłynąć na jakość jej pracy – zarówno w obszarze jej zachowań, jak i funkcjonowania (Singh i in., 2001, s. 207). Istotny też jest ich udział w procesach rady (debata/dyskusja i konflikt) oraz w zaangażowaniu rady w realizację jej zadań (Nielsen i in., 2008, s. 3; Huse i in. 2009, s. 594). Nie należy jednak zapominać, że obecność kobiet może też przelożyć się na wzrost złożoności pracy rady, a także może być źródłem problemów w postaci słabszej integracji czy wzrostu rotacji jej członków oraz większego dyskomfortu pracy (Milliken, Martins, 1996, s. 402–403; s. 408–409). Procesy te mogą być konsekwencją pojawiających się w radzie konfliktów interesów czy problemów w komunikacji. Mogą też negatywnie odbić się na procesie podejmowania przez radę decyzji.

Podkreślić jednak należy, że większe zróżnicowanie rady nie prowadzi do słabszych wyników spółki, co oznacza, że wzrost zróżnicowania rady nie przekłada się negatywnie na wartość dla akcjonariuszy. Obserwacja ta wzmacnia zaproponowaną powyżej sugestią o zmianie podejścia do badania wkładu kobiet czy mniejszości narodowych w prace rady, i poszerzeniu perspektywy badań na przykład o analizę niefinansowych wskaźników wyników firmy (Wang, Clift, 2009, s. 97).

Argument większego wkładu kobiet w prace rady wspiera obserwacja, że w porównaniu do mężczyzn ich frekwencja na posiedzeniach rady jest wyższa (Adams, Ferreira, 2009, s. 296). Wyniki badań wskazują również, że ich sumienność mobilizuje także mężczyzn do tego, żeby uczestniczyli oni w posiedzeniach rady. W efekcie odpowiedzialni członkowie rady dyscyplinują mniej odpowiedzialnych jej członków (Adams, Ferreira, 2009, s. 297–298). Należy w tym miejscu podkreślić, że posiedzenia rady stanowią ważny mechanizm pozyskiwania informacji o spółce, a zwłaszcza dają możliwość bezpośrednich kontaktów z zespołem wyższej kadry zarządzającej, pozwalając na poznanie ich opinii i poglądów na temat spółki. Członkowie rady, którzy nie uczestniczą w jej posiedzeniach, są pozbawieni tego źródła wiedzy, co w kontekście podejmowania ważnych dla spółki decyzji stawia pod znakiem zapytania ich wkład w prace rady (Adams, Ferreira, 2009, s. 298).

Sama obecność na posiedzeniu nie wystarczy jednak, aby zapewnić pożądaną poziom dyskusji przy stole obrad. O tym już decyduje przygotowanie oraz aktywność i zaangażowanie poszczególnych członków rady. Brak przygotowania członków rady do spotkania z kadrami zarządzającą zwiększa ich zależność od niej i jednocześnie wzmacnia pozycję zarządzających. Dokonana zaś ocena stopnia przygotowania do posiedzenia

członków rad przez 8 respondentek z Norwegii, mających doświadczenie w zasiadaniu w ponad 100 radach, pokazuje, że kobiety są przygotowane lepiej niż mężczyźni. Dzięki przygotowaniu się do posiedzenia rady mają podstawy do zadawania krytycznych pytań, a także stają się mniej zależne od raportów i prezentacji kadry zarządzającej. Ich przygotowanie zwiększa też możliwość ich uczestnictwa w podejmowanych przez radę decyzjach. Pozytywnym efektem tej aktywności jest też wzmocnienie ich statusu jako członków rady, nawet jeśli początkowo ich wybór do rady nastąpił na zasadzie symbolu.

Większe zaangażowanie kobiet w przygotowanie do posiedzeń rady wynika też z tego, że nie mają one tylu doświadczeń – jako członkowie rady – co ich koledzy (Huse, Solberg, 2006, s. 124–125). Warto w tym miejscu dodać, że brak takich doświadczeń traktowany jest jako kluczowa bariera do wyboru kobiety do rady (Singh, 2001, s. 208; 212). Jednak, jak pokazują doświadczenia przywoływanych powyżej respondentek z Norwegii, nie musi to być wcale źródłem ich słabości, a może stanowić wręcz istotny bodziec do aktywnego wejścia w prace rady.

Innym jeszcze wytłumaczeniem obserwowanego większego poziomu zaangażowania kobiet w prace rady mogą być wyniki badań N. Fondas (2000), wskazujące, że w porównaniu do kolegów z rady kobiety w nich zasiadające mają większe oczekiwania co do wyników pracy rady (Fondas 2000 za: Nielsen, Huse, 2010, s. 140).

Podobnie jak w przypadku obecności na posiedzeniu rady także przez większe zaangażowanie przyjmujące formę lepszego przygotowania się kobiet do posiedzenia rady, mogą aktywizować one męskich członków rady do wzrostu ich zaangażowania (Huse, Solberg, 2006, s. 120).

Wyniki badań pokazują również obecność pozytywnych relacji między udziałem kobiet w radzie a realizowaną przez nie strategiczną kontrolą (ang. *strategic control*), rozumianą jako duże zaangażowanie rady w ocenę takich kwestii jak: ■) produkty i klienci, ■) polityka zasobów ludzkich i ich wybór oraz ■) zasoby organizacji i zasoby ludzkie (Huse i in., 2009, s. 588 oraz s. 593; Nielsen, Huse, 2010, s. 136; Torchia, 2011, s. 311).

Ponadto rady, w których zasiadały więcej niż trzy kobiety, charakteryzowały się większą aktywnością w porównaniu do męskich rad w takich obszarach jak identyfikacja kryteriów do pomiaru strategii, monitorowanie wdrożenia przyjętej strategii, oraz w większym zakresie wykorzystywały konsultantów (ang. *search consultants*), zwiększając

przejrzystość wyboru i zmniejszając wpływ sieci starych kolegów (ang. *the old boys network*) na proces wyboru nowych członków rady (Brown i in., 2002 za: Terjesen i in., 2009, s. 329).

Obecność kobiet w radzie wiąże się też z dostrzeżeniem innych – niż akcjonariusze – aktorów. Obserwację tę potwierdza np. praktyka działania norweskich rad, w których zasiadają kobiety. Ich obecność zwiększa wrażliwość norweskich rad na innych interesariuszy (Nielsen, Huse, 2010, s. 143). Ich udział w pracach rady wyraża się również w pozytywnym nastawieniu do zadań rady w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), w postaci zaangażowania rady w ocenę: ■ warunków zdrowotnych, środowiska pracy oraz bezpieczeństwa w firmie; ■ odpowiedzialności firmy wobec naturalnego środowiska oraz społecznej odpowiedzialności; ■ dobroczynności (Huse i in., 2009, s. 588; 593). Uwzględnienie zaś interesów i perspektyw innych grup interesów podnosi nadzór nad strategią firmy (Nielsen, Huse, 2010, s. 143).

Otrzymane wyniki badań nie tylko potwierdzają szczególny udział kobiet w tych aktywnościach rady, ale też wcześniejszą obserwację, że kobiety jako członkowie rady z większym prawdopodobieństwem będą uczestniczyć w zadaniach rady mających charakter jakościowy niż ilościowy (Tacheva, Huse, 2006 za: Huse i in., 2009, s. 593).

Do ważnych obserwacji badawczych należy również dostrzeżenie przydatności kobiet w tworzonych w radach komitetach, co potwierdza obserwowany w nich wzrost ich obecności. (Adams, Ferreira, 2009, s. 301; Peterson, Philpot, 2006, s. 193). Przeprowadzona przez D. Dalton i C.M. Dalton analiza składów komitetów rad dyrektorów spółek z listy „Fortune 500”, której wyniki zawiera tabela 3.2, wskazuje, że w latach 2001–2009 nastąpił istotny wzrost ich udziału w Komitecie audytu, Komitecie wynagrodzeń oraz Komitecie nominacji/nadzoru korporacyjnego (Dalton, Dalton, 2010, s. 260).

O istotnym znaczeniu kobiet w pracach ww. komitetów może też decydować fakt, że przypisuje im się większą, niż mężczyznom, restrykcyjność w procesie monitorowania (Adams, Ferreira, 2009, s. 301). Podobne obserwacje odnoszą się też do kobiet w niemieckich radach nadzorczych. Ich wkład w „dobry nadzór” wyraża się lepszym monitoringiem, który z kolei przekłada się na mniejsze zarobki kadry zarządzającej. Należy jednak dodać, że o lepszym monitoringu nie decyduje liczba kobiet w radzie, ale to, kogo one reprezentują; wpływ ten był głównie widoczny w wypadku obecności kobiet reprezentujących

pracowników. Badacze wiązali to z ich niezależnością oraz spojrzeniem na spółkę w długookresowej perspektywie (Bermig, Frick, 2010, s. 19–20).

**Tabela 3.2.** Kobiety pełniące funkcję członka głównych komitetów w radach dyrektorów w spółkach z listy „Fortune 500”

Członkostwo w Komitecie	Procent kobiet członków w 2001 r. (jeden rok przed SOX)*	Procent kobiet członków w 2009 r.	Procent komitetów, w których kobiety są obecne (2009 r.)
Komitet audytu	10,8%	17,2%	58,6%
Komitet wynagrodzeń	9,4%	17,8%	54,9%
Komitet nominacji/nadzoru korporacyjnego	10,7%	20,2%	62,3%
Komitet wykonawczy	3,5%	9,8%	32,2%

\* SOX – Ustawa Sarbanes-Oxley

Źródło: Dalton, Dalton (2010, s. 260).

Z kolei w norweskich radach został zaobserwowany pozytywny wpływ obecności kobiet na skuteczność rady, będący wynikiem wzrostu aktywności rozwijających radę. Do nich m.in. należy korzystanie z mechanizmów strukturalizujących pracę radę, takich jak: instrukcje pracy rady oraz ich regularne wykorzystywanie, systematyczne programy rozwoju rady, w tym obejmujące wprowadzenie nowego członka rady oraz przeprowadzanie systematycznej oceny aktywności rady (Nielsen, Huse, 2010, s. 145). Na zakres wykorzystania aktywności ukierunkowanych na rozwój rady pewne światło rzucają badania przeprowadzone w 2011 r. przez Heidrick & Struggles oraz Women-Corporate Directors. Z perspektywy badanych kobiet zasiadających w radach szkolenia nowych członków rady należą do kluczowych aktywności poprawiających dynamikę rady. Oceniając zaś ich wykorzystanie przez rady, były one zdecydowanie bardziej krytyczne; zdaniem 68% badanych mężczyzn – członków rad – nowi dyrektorzy

otrzymują skuteczne szkolenia; podobny optymizm cechował tylko 48% badanych kobiet. Krytycyzm kobiet przejawiał się również w ocenie posiadanych przez radę środków, pozwalających na wskazanie słabo działających członków rady. Tylko 59% badanych kobiet twierdziło, że ich rady dysponują skutecznymi metodami, aby wskazać członków rady, których wkład w jej prace nie jest satysfakcjonujący, z kolei 72% mężczyzn było przekonanych, że rady mają tego typu narzędzia (w badaniu wzięło 334 kobiet oraz 323 mężczyzn; (Heidrick & Struggles and WomenCorporate Directors, 2011, s. 5–6).

Analiza wkładu kobiet w prace rady nie powinna zawęzić się tylko do ich zdolności do wnoszenia strategicznego wkładu i kreowania bardziej produktywnych dyskusji (Biliomorja 2000, s. 27 za: Nielsen, Huse, 2010, s. 138), warunkujących poziom podejmowanych decyzji. Ważnym czynnikiem decydującym o jakości procesu podejmowania decyzji, jak również innych pożądanym wyników pracy rady, jest też jakość interakcji między członkami rady – uczestnikami tego procesu, określana jako „dynamika posiedzeń” (ang. *boardroom dynamic*) (Letendre, 2004, s. 101). Badania kanadyjskich rad dyrektorów przeprowadzone przez R. Leblanca pokazały, że procesy zachodzące w radzie oraz zachowania indywidualnych jej członków mają kluczowe znaczenie dla skuteczności działania rady (Letendre, 2004, s. 102). W tym kontekście szczególnie ważna jest obserwacja, że obecność kobiet w radach przekłada się na atmosferę w sali posiedzeń (Huse, Solberg, 2006, s. 121). Zdaniem C. Roesner (1990) obecność kobiet w radzie prowadzi do bardziej cywilizowanych zachowań oraz wrażliwości i otwartości na inne jeszcze perspektywy, jak również do bardziej aktywnego i zmieniającego się stylu zarządzania radą (za: Singh i in, 2001, s. 207).

Ich obecności w radzie przypisuje się także złagodzenie jej obyczajów, w następstwie czego ma miejsce zmniejszenie poziomu konfliktów (Nielsen, Huse 2010, s. 136). Wzrost zróżnicowania płci w radzie, zdaniem przeważającej części uczestniczek badań Heidrick & Struggles, będzie też prowadził do wzrostu zaufania w tym organie; takiego zdania było 76% badanych kobiet – członków rady; z kolei mniej niż połowa (42%) badanych mężczyzn dyrektorów myślała podobnie (Heidrick & Struggles and WomenCorporate Directors, s. 5–6).

Kobiety wnoszą też do rady odmienny od mężczyzn styl przywództwa, a to przekłada się na sposób prowadzenia dyskusji (Nielsen, Huse,

2010, s. 140). Warto w tym miejscu przypomnieć, że otwarta dyskusja<sup>6</sup>, określana też jako konstruktywny sprzeciw, stanowi jeden z ważniejszych procesów rady. Jej znaczenie potwierdza też obserwacja o jej pozytywnym wpływie na realizowaną przez radę kontrolę strategiczną i operacyjną (Nielsen, Huse, 2010, s. 136).

Próby określenia wkładu kobiet w ten proces ujawniają jednak brak powiązania obecności kobiet w radzie z otwartą dyskusją (Nielsen, Huse, 2010, s. 142) albo jedynie tylko słabą relację (Huse i in. 2009, s. 292). Pewnego wytłumaczenia tej obserwacji można upatrywać w zachodzącym w tego typu sytuacjach procesie socjalizacji „nietypowego” członka rady, który chcąc się upodobnić do jej „typowych” członków, przyjmuje ich zasady zachowań oraz normy (Rose, 2007, s. 411). Na zmianę tych zachowań wpływają jeszcze inne zasoby posiadane przez „nietypowego” członka. Na przykład w sytuacji występowania u kobiet dwóch atrybutów – szacunku oraz innego zestawu umiejętności i wiedzy, w porównaniu do wnoszonych zasobów przez obecnych w radzie mężczyzn – wkład kobiet w otwartą dyskusję został już potwierdzony (Huse i in., 2009, s. 593).

Ponadto otrzymane wyniki badań przeprowadzonych na grupie dyrektorów niewykonawczych, zasiadających w radach dyrektorów w amerykańskich spółkach, pokazują, że wzrostowi wpływu „mniejszości”, czyli „nietypowych” członków na całą radę sprzyjają (Westphal, Milton, 2000, s. 389–391)

- posiadanie przez „nietypowych” członków stanowiących mniejszość w danej radzie, stażu „nietypowego” członka w innych radach (możliwość skorzystania z wypracowanych do tej pory narzędzi wpływu);
- doświadczenie „typowych-większościowych” członków rady z bycia „nietypowym-mniejszościowym” członkiem w innych radach;
- posiadanie przez „nietypowych-mniejszościowych” członków rady, formalnych lub nieformalnych społecznych powiązań z „większościowymi-typowymi” członkami rady przez wspólnych członków w innych radach.

---

<sup>6</sup> M. Huse i in. w swoich badaniach zastosowali następujące kryteria kreatywnej dyskusji: ■) kreatywne dyskusje na spotkaniach rady, ■) wszyscy członkowie rady aktywnie uczestniczą w kreatywnych dyskusjach; ■) członkowie rady przedstawiają na posiedzeniach rady kreatywne i innowacyjne sugestie, ■) rada znajduje kreatywne i innowacyjne rozwiązania (Huse i in., 2009, s. 588).

Wyniki te potwierdzają także istotne znaczenie posiadania wcześniejszych doświadczeń w zakresie pełnienia funkcji członka rady. Te doświadczenia powinny ułatwić poruszanie się kobietom-członkom rady w tym zdecydowanie męskim świecie współczesnych rad.

O wkładzie kobiet w prace rady, obok ww. doświadczeń, będą decydować również ich zdolność oraz chęć do tworzenia aliansów z najbardziej wpływowymi aktorami, w procesie podejmowania kluczowych decyzji oraz przyjmowanie roli lidera. Szczególnie istotne dla wkładu kobiet w prace rady jest zrozumienie znaczenia kontaktów i tworzących w radzie sieci. W tym kontekście ponownie na znaczeniu zyskuje dynamika rady, rozumiana jako zarządzanie interakcjami jej członków, na którą płeć członków rady ma wpływ (Huse, Solberg, 2006, s. 118; 124; 113).

Na zakończenie należy też dodać, że obecność kobiet w radzie jest powiązana z innowacyjnością spółki (Miller, Trina, 2009, s. 775; Torchia i in., 2011, s. 311). Obserwacja ta w dzisiejszych, naznaczonych kryzysem czasach, szczególnie zyskuje na znaczeniu. Nie trzeba bowiem nikogo przekonywać, że innowacyjność jest jednym z kluczowych motorów wzrostu konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Wyniki tych badań powinny zainteresować też akcjonariuszy.

Podsumowując przedstawione wyniki badań, identyfikujące wkład kobiet w funkcjonowanie rady, można stwierdzić, że są one jej wartościowymi członkami, a rady raczej zyskują, niż tracą na ich obecności. W dużej mierze decyduje o tym ich odmienny niż mężczyźni styl pracy, zasoby doświadczeń oraz sposób postrzegania problemów. Jeżeli zaś chodzi o kapitał ludzki wnoszony przez kobiety do rady, to wyniki badań brytyjskich rad dyrektorów wskazują, że jest on bardzo podobny kapitału, jaki wnoszą ich koledzy, w zakresie edukacji, reputacji, doświadczeń w byciu członkiem rady; są one jednak nieco młodsze niż mężczyźni. Z kolei pewne jego zróżnicowanie można dostrzec w sferze ich wcześniejszych doświadczeń zawodowych; m.in. dysponują one doświadczeniem zgromadzonym w czasie pracy w instytucjach finansowych, w konsultingu oraz pracy w sektorze publicznym, w organizacjach państwowych i charytatywnych. W słabszym też stopniu, niż mężczyźni, pełniły funkcje dyrektorów wykonawczych (Singh i in., 2008, s. 54, 56).

Kobiety, pełniąc funkcje członków rady, poprawiają nadzór korporacyjny przez lepsze wykorzystanie całej puli kapitału talentów,

jak również tworzą instytucje bardziej sprzyjające sprawiedliwości społecznej, które w lepszy sposób odzwierciedlają obecne generacje stakeholderów (Terjesen i in., 2009, s. 320).

Obecność kobiet w radach wpływa też na ich dynamikę, rozumianą jako interakcje między jej członkami, a ważnym przejawem tego wpływu jest łagodzenie obyczajów w radzie. Wkład ten jest szczególnie ważny w kontekście jednego z kluczowych procesów w radzie, czyli konfliktu. Ich obecność przekłada się na obniżenie poziomu występowania ewentualnych sporów (Nielsen, Huse, 2010, s. 143). Pewne zaskoczenie wzbudza natomiast brak wpływu kobiet na drugi ważny proces rady w postaci otwartej debaty. Może się to wiązać z wciąż słabym zaznaczeniem obecności kobiet w radach, czego efektem jest przystosowywanie się „mniejszości” do większości. W momencie zwiększenia ich liczby do tzw. masy krytycznej, wyrażającą się liczbą trzech kobiet w radzie, wynik ten może byłby inny. Taki kierunek wytłumaczenia tego zjawiska wskazują m.in. wyniki badań norweskich spółek, w radach, których przekroczenie masy krytycznej w postaci przynajmniej trzech zasiadających w niej kobiet zaowocowało wzrostem innowacyjności tych spółek (Torchia i in., 2011, s. 311).

Na koniec należy jeszcze raz podkreślić, że wpływ kobiet na działania rady, w tym ich wkład w realizację zadań rady, jest zróżnicowany, a decyduje o tym charakter stawianych przed radą zadań. Zapraszając kobiety do rady, akcjonariusze powinni być świadomi zadań, z jakimi w danym momencie życia spółki rada będzie musiała się zmierzyć. Wyniki analizy potrzeb spółki powinny warunkować ich dalsze działania w procesie budowy rady, adekwatnej do nich.

### 3.3. KAPITAŁ RADY – POLSKIE DOŚWIADCZENIA I WYZWANIA

---

Poznanie polskich uwarunkowań w zakresie budowy kapitału rady nadzorczej oraz jego podstawowych charakterystyk nastąpi na podstawie analizy dotychczasowych wyników badań, obejmujących dorobek badawczy minionych 20 lat oraz wyniki przeprowadzonych w 2011 r. badań, w których udział wzięło 34 członków, zasiadających w radach nadzorczych w największych pod względem kapitalizacji spółkach giełdowych notowanych na GPW w Warszawie (pierwsza czterdziestka).

### 3.3.1. Dynamika rozwoju kapitału rady – podsumowanie 20 lat doświadczeń

Polskie regulacje prawne zawarte w kodeksie spółek handlowych (k.s.h.), które odnoszą się do kapitału rady, tworzonego przez jej członków, mają charakter dość ogólny. Według A. Opalskiego (2006, s. 143) „ustawodawca nie ustanawia *expressis verbis* jakichkolwiek wymagań w obszarze kwalifikacji, wykształcenia czy doświadczenia, które stanowiłyby przesłankę uzyskania mandatu w radzie”. Określa jednak podstawowy warunek, który decyduje o możliwości wyboru kandydata do rady, jakim jest brak jego konfliktu z prawem, co reguluje artykuł 18 k.s.h.. Kolejne wskazówki dotyczące wyboru członka rady dostarcza artykuł 382 § 1, określający kluczową sferę aktywności rady, jaką jest sprawowanie stałego nadzoru nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności oraz artykuł 483 § 2 k.s.h., który stwierdza, że „członek rady nadzorczej powinien przy wykonywaniu swoich obowiązków dołożyć staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności”. W praktyce oznacza to, że osoba wyrażająca zgodę na przyjęcie mandatu powinna dysponować odpowiednimi zasobami wiedzy, umiejętności i doświadczeń, które umożliwią jej staranne i adekwatne do potrzeb spółki, wykonywanie obowiązków członka rady, w tym sprawowanie nadzoru nad jej działaniami. Brak doprecyzowania przez ustawodawcę charakteru wiedzy i umiejętności, jakie powinni posiadać członkowie rady, należy traktować jako chęć uniknięcia homogeniczności zasobów rady (Opalski, 2006, s. 144). Powołując członków do rady, należy więc mieć na uwadze zapewnienie różnorodności wszystkich części kapitału rady.

Na dość ogólnym poziomie, jak zapisy prawa, pozostają również polskie rekomendacje dobrych praktyk ładu korporacyjnego, odnoszące się do kapitału rady (GPW, 2011, s. 3). Rekomendacja I.6. wskazuje, że „Członek rady nadzorczej powinien posiadać należyłą wiedzę i doświadczenie oraz być w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków”.

Analiza dotychczasowych doświadczeń polskich rad w zakresie budowy kapitału rady pokazuje, że przeszły one istotną transformację<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Warto w tym miejscu przypomnieć, że rada nadzorcza wciąż pozostaje stosunkowo młodą instytucją w warunkach polskich. Na szeroką skalę do polskich spółek – jako organ kontroli – wprowadziła ją, podpisana w dniu 13 lipca 1990 r., Ustawa

Dane zawarte w tabeli 3.3 pokazują, jak ubogie w zasoby, adekwatne do potrzeb spółek publicznych, były rady nadzorcze z połowy lat 90. XX w. (Urbanek, 2008, s. 185). Mimo że początki, przypadające na czas transformacji, były trudne, to w miarę zbliżania się polskiej gospodarki do warunków rynkowych, sytuacja dotycząca struktury i jakości kapitału rad nadzorczych w Polsce również ulegała zmianie. Z czasem kapitał ludzki zaczął wyrażać się znaczącym wzrostem wiedzy członków rad z dziedzin istotnych do pełnienia funkcji nadzoru, zwłaszcza w zakresie zarządzania, finansów i marketingu. Istotny jej przyrost nastąpił między 1996 a 2000 rokiem; w kolejnych latach nadal widać ciągłą poprawę tego typu zasobów, ale już nie w tak dużej skali jak w połowie lat 90. XX wieku. Analizując wyniki badań, należy jednak pamiętać, że przedstawiają one deklaracje badanych członków rad, które nie były weryfikowane innymi badaniami, dotyczącymi np. relacji między ww. elementami kapitału ludzkiego a wynikami spółki.

**Tabela 3.3.** Doświadczenie zawodowe członków rad nadzorczych  
(% udzielonych odpowiedzi)

Kompetencje	1996		2000		2006	
	Brak doświadczenia	Duże doświadczenia	Brak doświadczenia	Duże doświadczenia	Brak doświadczenia	Duże doświadczenia
Finanse	78,7	21,3	26,0	74,0	17,6	82,4
Zarządzanie	68,5	31,5	23,7	76,3	18,4	81,6
Produkcja/ technologia	76,1	23,9	53,8	46,2	53,2	46,8
Marketing	80,2	19,8	26,3	73,7	26,6	74,4

Źródło: Urbanek (2008, s. 186).

o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. W ciągu minionych dwudziestu lat rada nadzorcza zdążyła stać się integralną częścią struktury najwyższych władz polskich spółek kapitałowych.

Równoległe do powyższego procesu przekształcania się w rodzimych radach struktur zasobów jej wiedzy, następował też wzrost obecności w nich osób mających praktykę zarządzania oraz wnoszących znajomość branży. W przypadku tego ostatniego kryterium, w 2006 r. trend wzrostu został jednak odwrócony (tabela 3.4) (Urbanek, 2008, s. 186–187).

**Tabela 3.4.** Ewolucja doświadczeń zawodowych (praktyka zarządcza oraz znajomość branży) członków rad nadzorczych w spółkach publicznych notowanych na GPW

	Rok 1996	Rok 2000	Rok 2006
Doświadczenie zarządcze	31,5%	42,3%	48,5%
Znajomość branży w której działa spółka – Posiadanie kwalifikacji zawodowych, które zostały nabyte w sektorze	54,3%	60,5%	43%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Urbanek (2008, s. 186).

Zmiany zachodzące na przełomie XX i XXI w. w polskich radach, wyrażające się wzrostem obecności członków deklarujących posiadanie wiedzy z finansów, zarządzania oraz marketingu, przydatnej do realizacji jej zadań, jak również praktycznej wiedzy z zakresu zarządzania oraz znajomość branży, wskazują, że obserwowany kierunek zmian był zgodny z oczekiwaniami zarządów naszych spółek. Jeszcze w połowie lat 90. XX w., w fazie trwania transformacji, badani prezesi zarządów wskazywali bowiem, że do kluczowych merytorycznych kompetencji, jakie powinni posiadać członkowie rady należą wiedza oraz doświadczenie w zakresie ekonomiczno-prawnych aspektów spółki, m.in. obejmujące praktyczną znajomość mechanizmów zarządzania i finansów przedsiębiorstwa oraz znajomość problematyki firmy i branży. Merytoryczne kompetencje rady były zdecydowanie bardziej pożądane przez badanych prezesów aniżeli niezależność decyzyjna rady, która znalazła się dopiero na trzecim miejscu ich listy potrzeb (Karczmarszuk, 2000, s. 135–136) (tabela 3.5).

**Tabela 3.5.** Hierarchia czynników efektywnej rady nadzorczej – perspektywa prezesów spółek – 1997 rok

Cechy	Liczba wskazań
I. Jakość rady	
1. Kompetencje merytoryczne	40
2. Fachowość	23
3. Obiektywizm	11
4. Znajomość problematyki firmy i branży	35
II. Wpływ na wyniki firmy	
1. Doradztwo i pomoc zarządowi spółki	22
2. Odpowiedzialność za losy spółki	15
III. Niezależność decyzyjna rady	25
IV. Odpowiedzialność wobec akcjonariuszy	
1. Dbałość o interesy akcjonariuszy	15
Brak odpowiedzi	50

Źródło: Karczmarczyk (2000, s. 135).

Oczekiwania badanych prezesów wobec rad różniły się jednak z realiami życia. Ówczesna jakość rad, pod względem zgromadzonych w niej zasobów oraz ich przełożenia się na wyniki spółki, została przez nich oceniona krytycznie. Ogólna zaś ocena rad nadzorczych spółek z połowy lat 90. XX w. była taka, że w zasadzie realizowały one swoje statutowe uprawnienia, ale były odległe od potrzeb ówczesnych prezesów spółek, którzy „borykając się z różnorodnymi problemami i ograniczeniami w działalności swoich przedsiębiorstw, poszukiwali kompetentnego i fachowego wsparcia w swoich radach nadzorczych”. A jak pokazały wyniki badań, tego typu wsparcia zdecydowanie w tym czasie brakowało (Karczmarczyk, 2000, s. 137). Wraz z upływem lat obserwowany był jednak ciągły wzrost jakości zasobów kapitału rady, który był również dostrzegany przez polskich prezesów. Potwierdzają to m.in. wyniki badań zespołu S. Rudolfa (2002), przedstawione w tabeli 3.6.

Dokonane oceny przygotowania członków rad do pracy w radzie, zarówno przez badanych prezesów zarządów, jak i przewodniczących rad nadzorczych, były raczej pozytywne, aczkolwiek większy krytycyzm był widoczny w pierwszej grupie respondentów. Co ciekawe, największe

rozbieżności w ocenie dotyczyły praktycznego doświadczenia członków rad oraz ich organizacyjnego przygotowania. Dodatkowo za ważne dla pracy rady zostały przez badanych uznane takie zasoby wnoszone przez członków rad jak: umiejętność współpracy z ludźmi, umiejętność prowadzenia polityki personalnej, bogate doświadczenie życiowe oraz kontakty w środowisku biznesu (Rudolf i in., 2002, s. 59). Ten ostatni zasób jest szczególnie istotny z perspektywy budowy kapitału relacyjnego rady, jednak jego obecność była słabo dostrzegana – zarówno przez członków władz spółek, jak i badaczy.

**Tabela 3.6.** Ocena przygotowania członków rad do pracy w radzie z punktu widzenia prezesów oraz przewodniczących rad w latach 1999–2000 (ocena w skali 1–7)

Rodzaj przygotowania	Ocena prezesów zarządu	Ocena przewodniczących rad
Przygotowanie merytoryczne (formalne, teoretyczne)	5	5,7
Doświadczenie praktyczne	4,7	5,5
Przygotowanie organizacyjne	4,7	5,7

Źródło: Rudolf i in. (2002, s. 58).

Podobne oczekiwania dotyczące członków rad mieli też przewodniczący rad, badani przez zespół J. Jeżaka (Jeżak, Bohdanowicz, 2005). Zidentyfikowane przez nich najważniejsze cechy profilu kompetencyjnego członka rady prezentuje tabela 3.7.

Interesującą obserwacją dotyczącą pożądanego profilu członka rady stanowi też brak dostrzeżenia przez badanych przewodniczących rad przydatności dla pracy rady niezależności finansowej jej członków, ich dyspozycyjności, jak również ich członkostwa w organizacjach (stowarzyszeniach biznesowych) oraz członkostwa lub poparcia określonej partii politycznej (Jeżak, Bohdanowicz, 2005, s. 120). Niezależnie od tego ostatniego aspektu, zastanawiać jednak może brak docenienia przydatności dla rady sieci relacji, wnoszonej przez danego członka w postaci kontaktów w organizacjach (stowarzyszeniach biznesowych). Obserwacja ta stoi też w pewnej sprzeczności z badaniami zespołu S. Rudolfa, ujawniającymi znaczenie kontaktów posiadanych przez

członków rady w środowisku biznesu (Rudolf i in., 2002, s. 59). Warto w tym miejscu przypomnieć, że kontakty z otoczeniem zewnętrznym posiadane przez członków rady, stanowią istotną część relacyjnego kapitału rady; dzięki nim rada może pełnić funkcję łącznika z otoczeniem zewnętrznym. Znaczenie tej roli rady w warunkach polskich jest jednak stosunkowo słabo zbadane. Badał je m.in. P. Urbanek (2008, s. 191). Analiza wyników jego badań wskazuje, że mimo upływu lat, ta funkcja rady nie zyskiwała na popularności (tabela 3.8). Należy jednak pamiętać, że w przeprowadzonych badaniach nie badano bezpośredniego znaczenia dla pracy rady posiadanego przez nią kapitału relacyjnego. Dodatkowo sposób sformułowania pytania o najlepszy sposób, w jaki rada może realizować swoje zadania, mógł zawęzić sposób odpowiedzi na nie: najlepszy sposób *vs* jeden z wielu. Dlatego też kwestia przydatności kapitału relacyjnego dla działań rady wciąż pozostaje zagadnieniem, które w warunkach polskich wymaga pogłębionej eksploracji.

**Tabela 3.7.** Profil członka rady – kompetencje i cechy osobowe – z perspektywy przewodniczących rad

Kompetencje (trzy najważniejsze – średnia arytmetyczna)	Cechy osobowe (trzy najważniejsze – średnia arytmetyczna)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wykształcenie wyższe ekonomiczne</li> <li>2. Doświadczenie kierownicze – praca w zarządach spółek</li> <li>3. Doświadczenie w pracy nadzorczej – praca w radach nadzorczych spółek</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Umiejętność analizy zjawisk ekonomicznych</li> <li>2. Umiejętność perspektywicznego myślenia</li> <li>3. Umiejętność oceny innych ludzi</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jeżak, Bohdanowicz (2005, s. 117–119).

Jak już sygnalizowano, czynnikami warunkującymi skuteczność działania rad są bez wątpienia posiadane przez jej członków wiedza i doświadczenie, które pozwolą jej na pełnienie funkcji nadzoru oraz doradczej. Zaobserwowany trend wzrostu kompetencji członków polskich rad nadzorczych spółek publicznych znalazł też potwierdzenie w połowie pierwszej dekady XXI wieku. W badanej próbie 160 spółek

notowanych na GPW w Warszawie na koniec 2005 r. najliczniejszą grupę zawodową stanowili menedżerowie (31% badanej próby). Kolejne grupy zawodowe, będące źródłem członków rad, objęły pracowników instytucji finansowych (18%), konsultantów (9,5%), pracowników spółek giełdowych (6,7%), pracowników wyższych uczelni (6,6%), prawników prowadzących praktykę (4,6%) oraz urzędników (3,9%). Warto też dodać, że w 33 na 160 analizowanych rad, których dane były dostępne, nie było w ogóle menedżera czy praktyka biznesu (Bohdanowicz, 2009, s. 135).

**Tabela 3.8.** Ocena przydatności pełnienia przez radę funkcji łącznika z otoczeniem

	Rok	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się
Najlepszym sposobem, w jaki rada nadzorcza może realizować swoje zadania, jest pełnienie przez nią funkcji ogniwa łączącego spółkę z różnymi partnerami, np. rządem, bankami	1996	46,2	44,7	9,2
	2000	46,6	48,2	5,2
	2006	44,7	46,1	9,2

Źródło: Urbanek (2008, s. 186; 2005, s. 191).

Bazując na powyższym rozkładzie typów członków rad, można przyjąć, że dominacja w badanej próbie rad menedżerów dysponujących przygotowaniem merytorycznym (formalne, teoretyczne) oraz doświadczeniem praktycznym, powinna przełożyć się na skuteczność ich działania. Założenie to nie znalazło jednak potwierdzenia w przeprowadzonych badaniach, w których poszukiwano relacji między wynikami spółek a wykształceniem, doświadczeniem i profilem zawodowym członków ich rad. Nie zaobserwowano żadnych wyraźnych związków między wynikami spółek a wymienionymi wcześniej zmiennymi (Bohdanowicz, 2009, s. 148).

Z dotychczasowych rozważań wynika, że w początkowym okresie badania rad w centrum uwagi polskich badaczy znajdowały się przede wszystkim kwestie mające na celu określenie zasobów jej wiedzy,

doświadczeń i kompetencji, dostarczanych przez jej członków. Z czasem jednak została również dostrzeżona potrzeba poznania innych jeszcze wymiarów kapitału rady, w tym jego demograficznego zróżnicowania, pod względem płci, wieku oraz narodowości, jak również przełożenia się tych wymiarów na jakość działania rady.

Zaczynając od aktualnego dziś tematu obecności kobiet w radach nadzorczych, zdiagnozowana sytuacja w polskich radach spółek giełdowych nie napawa optymizmem. Mimo stopniowego wzrostu obecności kobiet w polskich radach proces ten zachodzi bardzo powoli. Na koniec 2007 r. w radach spółek notowanych na GPW w Warszawie zasiadało 12,82% kobiet; w roku 2008 r. było ich 13,40%, a na koniec 2009 r. 13,25%. W 2009 r. w prawie połowie badanych rad nadzorczych (49,43%) nie było w ogóle kobiet (Bohdanowicz, 2011 s. 231–232 i 230). Wyniki badań z 2011 r. pokazują, że w Polsce liczba rad nadzorczych, w których nie ma kobiet, zdecydowanie przewyższa średnią europejską (Polska: 47% i Europa: 25%), a w konkurencji tej Polskę wyprzedzają tylko Austria (50%), Portugalia (55%) i Włochy (70%) (Heidrick & Struggle, 2011, s. 39).

Z powyższych danych wnika, że polskie rady mogą mieć problem z realizacją postulatu Parlamentu, który w lipcu 2011 r. wezwał państwa UE, aby do 2015 roku 30% miejsc w radach było zarezerwowane dla kobiet, a do 2020 roku – 40%. Na tej podstawie Komisja Europejska rozesłała do rządów państw członkowskich pytania, co sądzą o parytetach<sup>8</sup>. Warto też dodać, że w 2010 r. twórcy kolejnej wersji polskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego także dostrzegli konieczność zróżnicowania rady pod względem płci i w kolejnej wersji *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* przyjętej w 2010 r. pojawiła się rekomendacja zalecająca: „(...) spółkom publicznym i ich akcjonariuszom, by zapewniały one zrównoważony udział kobiet

---

<sup>8</sup> Propozycje Parlamentu nie spotkały się z życzliwym przyjęciem polskich ekspertów. Między innymi w raporcie Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Cywilnego przygotowanym dla ministra sprawiedliwości, prof. Michał Romanowski napisał, że: „narzucanie składu władz prywatnej spółki jest »głęboką ingerencją w jej autonomię, w wolność gospodarczą oraz prawo własności«. Dlatego nie powinno być takiej prawnej ingerencji, zwłaszcza na poziomie Unii” (za: PAP *Spór z Unią o kobiety*, <http://biznes.onet.pl/spor-z-unia-o-kobiety,18563,4819374,1,prasa-detaj;12.08.2011>).

Według danych KE w Polsce udział kobiet w radach nadzorczych spółek giełdowych (11%) jest nieco mniejszy od średniej unijnej (12%).

i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru w przedsiębiorstwach, wzmacniając w ten sposób kreatywność i innowacyjność w prowadzonej przez spółki działalności gospodarczej” (I.9).

Do głównych przyczyn tak małej obecności kobiet w polskich radach należy zjawisko „szklanego sufitu” oraz syndrom podwójnego ciężaru. Do tego też dochodzi dostrzeganie przez akcjonariuszy spółek giełdowych jedynie niewielkich korzyści wynikających ze zróżnicowania składu rad pod względem płci (Bohdanowicz, 2011, s. 230). Ponadto na liście czynników decydujących o braku obecności kobiet w radach znajduje się wielkość spółki oraz obecność w strukturze własności instytucji finansowych. Negatywny wpływ wielkości spółki można dość łatwo wytłumaczyć – zbyt duża i zbyt złożona dla kobiet. Z kolei świat finansów zdominowany jest przez mężczyzn. Tym samym instytucje finansowe, dysponując homogenicznym źródłem potencjalnych członków rad, nie mają innej możliwości wyboru jak tylko powołanie ich do rady. Do czynników sprzyjających powołaniu kobiet do rady należy posiadanie przez członków zarządów akcji spółki oraz rodzaj sektora. W pierwszym przypadku o powołaniu kobiet do rady w dużej mierze nie decydują ich merytoryczne umiejętności i kompetencje, ale powiązania rodzinne z członkami zarządu. Pozytywny wpływ sektora zaobserwowany został głównie w sektorze bankowym, a o obecności kobiet w radzie decydowało wykształcenie i umiejętności charakterystyczne dla tego sektora (Bohdanowicz, 2011, s. 233–234).

Nie ulega wątpliwości, że czynnikiem, który istotnie mógłby się przyczynić do wzrostu liczby kobiet w polskich radach, jest potwierdzenie przełożenia się ich obecności na wyniki spółki. Wyników badań, próbujących zidentyfikować tego typu zależność w warunkach polskich, praktycznie brak. Nieliczne wskazują brak statystycznie istotnej zależności między zróżnicowaniem pod względem płci rad nadzorczych a wartościami wskaźnika TSR (wyniki finansowe mierzone miarą rynkową). Potwierdzony natomiast został pozytywny wpływ zróżnicowania płci na wartość wskaźników ROA i ROE (Bohdanowicz, 2011, s. 234). Sfera ta wymaga jednak dalszych badań. A to oznacza, że na razie nie jest przesądzone, czy większa liczba kobiet w polskich radach nadzorczych przełoży się na podniesienie ich skuteczności, czy będzie to jedynie kolejny pomysł Europarlamentu, z którego nic nie wynika, ale który na pewno jest interesujący dla mediów.

Kolejnym istotnym wymiarem demograficznego zróżnicowania rady nadzorczej jest jej zróżnicowanie jej członków pod względem wieku.

Ten wymiar różnorodności w przypadku polskich rad również nie doczekał się pogłębionych badań, aczkolwiek znaczenie wieku członków rady dla jakości jej pracy w pośredni sposób zostało uchwycone w rekomendacjach dobrych praktyk; już od pierwszej ich wersji z 2002 roku. Zgodnie z zawartą w tym dokumencie zasadą 19: „Członek rady nadzorczej powinien posiadać należyte wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz doświadczenie życiowe”<sup>9</sup> (KDPF-CG, 2001, s. 6). W praktyce oznacza to, że aktywny zawodowo upływ czasu bez wątpienia temu sprzyja i z wiekiem rosną zasoby wiedzy i doświadczenia. Wyniki nielicznych badań pokazują natomiast, że polskie rady są stosunkowo młode, a najczęściej występujące przedziały wiekowe członków rad to 40–50 lat (Bohdanowicz, 2009, s. 129). Na przykład na koniec 2006 r. średnia arytmetyczna wieku członków rad nadzorczych spółek publicznych wynosiła 47,38 lat, a organów zarządczych 45,24 lat (Bohdanowicz i in., 2008, s. 267). Mimo że polskie rady są nieco starsze od zarządów, to średnia wieku członka rady w Polsce jest zdecydowanie niższa w porównaniu do średniej wieku europejskiego członka rady, która wynosi 58,4 lat (Heidrick & Struggles, 2011, s. 36).

Tak jak w przypadku obecności kobiet w radach, tak i dla podjęcia działań mających na celu zróżnicowanie wieku członków rad, czynnikiem decydującym o tym będzie jego przełożenie się na wyniki spółki. Omawiane tutaj wyniki badań L. Bohdanowicza i in. (2008, s. 274) pokazały negatywną zależność między zróżnicowaniem rad nadzorczych pod względem wieku a wynikami spółek. Zaobserwowano natomiast słaby pozytywny wpływ średniego wieku członków rady na wartość wskaźnika ROA. Należy jednak pamiętać, że było to pierwsze tego typu badanie i aby móc stwierdzić coś więcej, powinno ono zostać powtórzone.

Obecnie charakterystyczna jest łatwość przekraczania przez spółki granic celem poszukiwania szans na zagranicznych rynkach. Można więc przyjąć, że ważnym trendem zmian w procesie tworzenia kapitału rady powinien być wzrost obecności w rodzimych radach zagranicznych członków. Wyniki badań polskich rad nadzorczych pokazują jednak, że trend ten raczej je omija. Na przykład w 2005 r. w radach 207 spółek giełdowych zasiadało jedynie 16% obcokrajowców, pozostałe 84% populacji stanowili Polacy (Bohdanowicz, 2009, s. 128). Z kolei

---

<sup>9</sup> W dokumencie *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW* (GPW, 2007) zasada ta przyjęła następującą formułę: Zalecenia 6. „Członek rady nadzorczej powinien posiadać należytą wiedzę i doświadczenie (...)”.

w 2011 r. w skład badanych rad wchodziło 15% zagranicznych członków (średnia europejska 24%); zaś w całej badanej próbie polskich rad 68% z nich charakteryzowało się nieobecnością zagranicznego członka. Wynik ten jest szczególnie niepokojący, gdy zestawimy go ze średnią europejską homogenicznych rad pod względem narodowości, która plasuje się na poziomie 28% (Heidrick & Struggles, 2011, s. 36).

O wyborze zagranicznych członków do polskiej rady nadzorczej decydują przede wszystkim ich związki z większościami akcjonariuszem. Kolejnymi czynnikami warunkującymi ich wybór do naszych rad nadzorczych były odpowiednie przygotowanie merytoryczne (formalne i teoretyczne) oraz dobra znajomość sektora. Czwarta pozycja na liście została przypisana obecności sieci powiązań, która może być przydatna, jeżeli chodzi o potrzeby rozwoju spółki (Kołodkiewicz, 2008a, s. 59). Mimo że próba badawcza była niewielka, to jednak wyniki tych badań wskazują, iż zagraniczni członkowie rad mogą odgrywać rolę w tworzeniu jakości kapitału rady, i tym samym w przełożeniu się jej na efekty jej działań.

Przedstawione wyniki badań ujawniają, że w ciągu minionych już ponad 20 lat, liczonych od momentu wprowadzenia do polskich spółek rad na szeroką skalę, czyli od 1990 r., polskie rady przeszły istotną transformację w zakresie jakości swojego kapitału ludzkiego. W polskich radach jest coraz więcej wiedzy, kompetencji i doświadczeń, w tym tak szczególnie pożądanej dla skutecznej realizacji przez radę funkcji nadzoru i doradczej, praktyki biznesowej. Budowa odpowiednich zasobów kapitału ludzkiego następuje w dużej mierze w procesie wymiany członków. Jak na razie brak badań ujawniających wykorzystanie przez polskie rady nadzorcze szkoleń mających na celu wzrost jakości obecnego w radzie kapitału ludzkiego. Przeprowadzone w latach 2003–2004 badania obejmujące 130 spółek notowanych na GPW w latach 1997–2002, pokazują, że jakość rady i jej pracy była traktowana przez akcjonariuszy jako czynnik wpływający na efektywność działania spółki (Aluchna, 2004, s. 336, 342). Główną zaś aktywnością akcjonariuszy, w odpowiedzi na spadek wyników spółki, było dokonywanie zmian w jej składzie. Zmiany te można interpretować jako wyraz chęci nominowania do rady sprawniejszych osób i tym samym poprawę jakości rady (Aluchna, 2004, s. 341). Potwierdza to znaczenie kapitału rady dla jej pracy i skuteczną realizację jej zadań, potwierdzoną zadowoleniem akcjonariuszy. Zadowoleni akcjonariusze nie zmieniają bowiem „swoich” rad.

W kontekście poszukiwań nowych członków rad, których wejście do rady mogłoby się przełożyć na skuteczność jej działania, należałoby oprzeć się na nowej w warunkach polskich grupie zawodowej w postaci zawodowych członków rad. Potrzebę pojawienia się tego zawodu dostrzegali już badani, w latach 2000–2001, przez zespół J. Jeżaka, przewodniczący rad, którzy m.in. proponowali zrzeszenie zawodowych członków rad w specjalnie powołanej w tym celu organizacji, która jednocześnie powinna przygotowywać profesjonalistów do piastowania tego typu funkcji. Badani przewodniczący rad postulowali również oceniane i weryfikowane ich kompetencji przez tę organizację (Jeżak, Bohdanowicz, 2005, s. 104). Wraz z upływem czasu w polskich radach zaczęli się też pojawiać zawodowi członkowie rad, aczkolwiek dynamika tego procesu nie jest zbyt duża. Na przykład w przebadanych w 2010 r. komitetach audytu działających w radach spółek giełdowych tylko 7% ich członków określiło siebie jako zawodowego członka rady nadzorczej (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 10) (więcej informacji o komitetach w radzie można znaleźć w rozdziale VI).

Dokonany powyżej przegląd wyników badań dotyczących kapitału rady w polskich uwarunkowaniach zdecydowanie pozostawia niedosyt. Mogłoby się wydawać, że przez minione już ponad 20 lat obecności rad w Polsce nasza wiedza na temat tych aspektów działania rady powinna być zdecydowanie większa. Niestety brak szeroko zakrojonych badań im poświęconych powoduje, że jest ona niepełna i fragmentaryczna, a to, co wiemy, ma charakter w dużej mierze deskryptywny. Wiemy więc, jak jest, i w pewnym zakresie potrafimy wytłumaczyć, dlaczego tak jest, ale otwarte wciąż pozostaje pytanie, jak istniejąca struktura kapitału rady przekłada się na funkcjonowanie samej rady. Należy też pamiętać, że większość zaprezentowanych wyników badań została przeprowadzona w pierwszej dekadzie XXI wieku, kiedy rady cieszyły się dużym zainteresowaniem, które z czasem niestety osłabło. Ponadto badacze chcieli przede wszystkim poznać skład rad, w tym zasoby ich wiedzy, umiejętności i doświadczeń. Badania te w dużej mierze identyfikowały, jakie są te zasoby, zdecydowanie zabrakło natomiast badań mających na celu poznanie, jak działają one w praktyce, w tym określenia, czy i w jaki sposób ma miejsce ich przełożenie na działalność rady.

Częścią kapitału rady, o której wiemy najwięcej, jest bez wątpienia jej kapitał ludzki. Wyniki badań wskazują na jego ewolucję w pożądanym kierunku, który wyznacza obecność w radzie wiedzy, umiejętności i doświadczeń praktycznych w zakresie zarządzania; zasobów pozwa-

lających na pełnienie przez radę funkcji zarówno nadzoru, jak i doradczej. Wciąż jednak brakuje badań łączących ich obecność ze wzrostem skuteczności pracy rady. Z kolei przy tak silnej orientacji na praktykę biznesową członków rady pojawia się pytanie, czy nie będzie to prowadzić do zbytnej homogeniczności tego elementu kapitału rady. W praktyce może to doprowadzić do zawężenia perspektywy postrzegania przez radę spraw spółki, i tym samym skuteczność rady staje pod znakiem zapytania.

Demograficzna różnorodność rady, a w szczególności takie jej wymiary jak wiek i narodowość jej członków, również pozostaje stosunkowo słabo zbadaną kwestią. Analizowanie rady pod względem płci pokazuje, że polskie rady są zdominowane przez 40–50-letnich mężczyzn. Podobnie jak w przypadku wiedzy, umiejętności i doświadczenia, tak w odniesieniu do analizowanych powyżej wymiarów różnorodności demograficznej, możemy jedynie określić, że poziom zróżnicowania polskich rad jest niewielki. Badawczym wyzwaniem wciąż pozostaje kwestia sposobu ich przełożenia na jakość pracy rady.

Nie ulega jednak wątpliwości, że jeżeli chodzi o kapitał ludzki, polskie rady przeszły istotną zmianę w porównaniu do pierwszych rad z początków transformacji systemowej. Zmiana ta jest szczególnie widoczna we wzroście liczby zasiadających w nich praktyków zarządzania. Powstaje jednak pytanie, czy wystarczy to, aby wyjść poza homogeniczność rady, wynikającą z jej dominacji przez 40–50-letnich mężczyzn polskiej narodowości.

Ze względu na fakt, że większość zaprezentowanych wcześniej badań została przeprowadzona w pierwszej połowie dekady XXI wieku, pojawiła się potrzeba określenia, jakie trendy aktualnie pojawiają się w polskich radach w odniesieniu do kapitału rady, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby jego zróżnicowania. Prezentacja poglądów badanych w 2011 r. 34 członków rad największych pod względem kapitalizacji spółek, notowanych na warszawskim parkiecie (pierwsza czterdziestka) powinna przyczynić się do poszerzania naszej wiedzy na ten temat.

### 3.4. KAPITAŁ RADY – POŻĄDANE CECHY Z PERSPEKTYWY CZŁONKÓW RAD BADANYCH W 2011 R. – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

---

Pierwsza obserwacja, jaka nasuwa się po analizie otrzymanych wyników badań, wskazuje, że badani członkowie rad nadzorczych byli świadomi wagi kapitału rady dla realizacji jej zadań. Do najczęściej wskazywanych przez nich determinant skuteczności działania rady należał obecny w niej kapitał ludzki, wyrażający się – zdaniem badanych – przez jej skład. Jeden z respondentów wiązał kwestię jakości rady z takim składem rady, który zapewni jak najszersze spektrum kompetencyjne, co pozwala „(...) po prostu zbilansować światopogląd” [R28]. Inny badany doprecyzował, że „(...) kompetencje członków rady nadzorczej muszą pokrywać wszystkie podstawowe obszary funkcjonowania spółki: zarządzanie finansami, planowanie strategiczne” [R26]. Kolejny zaś wskazał na potrzebę rozumienia tych kompetencji „w szerokim znaczeniu, tzn. że nie tyle zna się na tym biznesie, w tym przypadku bankowym, informatycznym czy ubezpieczeniowym, co np. rozumie otoczenie, rozumie sytuację konkurencyjną, sytuację branży itd.” [R19].

Dodatkowo za ważną część zasobów wnoszonych do rady została też uznana reputacja i osobowość jej członków. Zdaniem jednego z badanych „w skład rady powinni wchodzić ludzie, którzy mają osobistą pozycję, czyli nie są to osoby, które są w sytuacji podległości czy zależności w stosunku do kogokolwiek, które grają na swoją własną pozycję, markę, reputację i w związku z tym są w stanie zachować dostateczną dozę niezależności...” [R33].

W zgromadzonej puli opinii i poglądów badanych 34 członków rad pojawił się tylko jeden głos, który wskazywał, że pożądanym działaniem w procesie budowy rady jest zaproszenie do niej osób, które wniosą adekwatny do potrzeb spółki kapitał relacyjny. Jego rada, została tak zorganizowana żeby, „(...) był dostęp do elity władzy. Dlatego, że tego typu instytucja, jak xxx, to jest instytucja, która musi współpracować z każdym reżimem” [R27].

Podsumowując powyższe wypowiedzi, można przyjąć, że zgodnie z opiniami i doświadczeniami badanych efekty osiągane przez radę warunkowane są przede wszystkim obecnością takiego spektrum umiejętności jej członków, które umożliwi zaspokojenie istotnych potrzeb spółki w kluczowych dla niej sferach działania, jak również

zapewni znajomość procesów zachodzących w jej otoczeniu zewnętrznym. Potrzeba obecności w radzie kapitału relacyjnego praktycznie nie została dostrzeżona przez badanych.

### 3.4.1. Zróżnicowanie kapitału rady – ważne wyzwanie

W dużej mierze uczestnicy badań byli zgodni, że różnorodność zasobów zgromadzonych w radzie jest kwestią kluczową. Na przykład jeden z badanych stwierdził, że „różnorodność jest aspektem bardzo ważnym dla funkcjonowania rady nadzorczej – to jest ciało kolegialne, gdzie ścierają się różne poglądy i ta zbiorowa mądrość ma wypracowywać najlepsze rozwiązania (...)” [R14]. Inny z kolei dodał, że aby rada „rzeczywiście czemuś służyła, to musi być merytorycznie zróżnicowana po to, żeby były różne spojrzenia, żeby można było na właśnie te strategiczne tematy rozmawiać w sposób konstruktywny i kreatywny, żeby trochę więcej kreacji było w tym wszystkim, a mniej takiego układania się, bo układać to się trzeba na poziomie walnego zgromadzenia, natomiast rada musi być jednak konstruktywna. Kreatywna i konstruktywna” [R32]. Kreatywności i konstruktywności rady, zdaniem kolejnego respondenta, sprzyja kłótnia. Dobra rada to rada kłócąca się, i „gorzej by było, gdyby nie kłóciła się, gdyby była jednomyślna, bo to nas wpędza, w pewien, powiedziałbym, taki czasami dysonans poznawczy, no bo cóż – jak się nie kłócimy, to znaczy co? Wszystko jest dobrze? Nie jest dobrze – przy złożonych organizmach różnie bywa...” [R23].

Badani respondenci dostrzegali konieczność zróżnicowania praktycznie wszystkich elementów kapitału ludzkiego, takich jak wiedza, doświadczenie, kompetencje i umiejętności. Doświadczenia jednego z badanych członków rad wskazują, że „(...) powinien to być skład różnych, komplementarnych doświadczeń, taki, który ma w sobie zarówno ładunek wiedzy, takiej ekspertyzy branżowej, z tej branży, dziedziny, w której funkcjonuje spółka, prawnej, ekonomicznej, ale również takiej ogólnobiznesowej, strategicznej i nie jest to warunek, ale w przypadku szczególnie bardzo dużych już firm i realizujących bardzo skomplikowane projekty, również księgowej – audytowej, audytorskiej” [R17]. Należy jednak podkreślić, że pogląd ten nie był odosobniony w zgromadzonym zbiorze opinii. Potrzeba różnorodności i komplementarności wiedzy i doświadczeń, pokrywających potrzeby spółki, często była podnoszona w wypowiedziach badanych. Scharakteryzowane powyżej

zapotrzebowanie na członków rad było też uzupełniane wskazaniem innych kompetencji zawodowych, jakie powinni oni do rady wносить. Między innymi, oprócz osób z branży i ekonomistów, za pożądaných członków rad uważani byli również prawnicy i finansisci (np. [R14]).

Badani członkowie rad byli też zgodni w opiniach, że jednym z ważniejszych doświadczeń warunkujących działania rady jest posiadanie przez jej członków praktyki biznesowej, gdyż „(...) dobrze jest, jeżeli to są ludzie, którzy mają doświadczenie biznesowe, którzy sami prowadzili kiedyś firmy, jakąś dużą organizację, potrafią zarządzać ludźmi, dlatego że zarządzanie zasobami ludzkimi w spółce jest bardzo ważne, (...)” [R34].

Analizując skład rady (jej kapitał), jako czynnik istotnie wpływający na skuteczność jej działania, badani członkowie rad dostrzegli również znaczenie zróżnicowania rady pod względem demograficznych cech jej członków. Do najczęściej podnoszonych kwestii należało ich zróżnicowanie jeżeli chodzi o płeć, wiek oraz narodowość. Należy jednak podkreślić, że cechy te były dyskutowane zdecydowanie ze słabszym natężeniem w porównaniu do konieczności zróżnicowania doświadczeń biznesowych i praktyki z zakresu zarządzania wnoszonych przez członków rady. W dużej mierze te ostatnie wymiary zróżnicowania były wskazywane jako kluczowe i najbardziej pożądane dla kapitału rady.

Zróżnicowanie polskich rad nadzorczych pod względem płci, jak już wskazywano w punkcie 3.2, nie jest ich mocną stroną. Polskie rady nadzorcze, a także zarządy spółek, to zdecydowanie męski świat. Również próba badanych respondentów – członków rad była zdominowana przez mężczyzn. W grupie 34 respondentów były tylko dwie panie. Ogólna obserwacja, jaka nasuwa się z analizy uzyskanych odpowiedzi na temat toczącej się w Europie i Polsce dyskusji dotyczącej wprowadzenia parytetów w zakresie obecności kobiet w radach i zarządach, wskazuje, że nie wzbudziły one ich aplauzu. Opinie badanych respondentów pozycjonowały ich raczej w obozie przeciwników jakichkolwiek parytetów, nie byli jednak przeciwnikami obecności kobiet w radzie, gdyż „(...) tak samo nie powinno być parytetu dla mężczyzn, tak samo nie powinno być parytetu dla kobiet, mówiąc krótko, to powinna być normalna sytuacja. Natomiast jeżeli ktoś jest kompetentny, to absolutnie powinien siedzieć w radzie” [R17]. Inny badany uzasadniał to tak: „różnorodność jest bardzo ważna, i płeć jest aspektem różnorodności, ale jednym z wielu i w związku z tym uważam, że i zresztą też w naszym przykładzie to się sprawdza, że obecność

tej jednej kobiety jest lepsza, niż żeby jej nie było, ale zdecydowanie nie poszedłbym tak daleko, żeby powiedzieć, że 40% członków rad nadzorczych ma być kobietami. Uważam, że to jest droga donikąd, bo tak samo trzeba byłoby powiedzieć, że 10% mają być muzułmanie, i 15% mają być inżynierowie. To jest droga donikąd, bo ta różnorodność składa się z wielu różnych cech” [R14].

Ponadto, zdaniem kilku badanych respondentów, demograficzna różnorodność rady powinna przejawiać się także w obecności zagranicznych członków. Według jednego z nich „(...) Ci ludzie, z reguły przynoszą, wnoszą... szerszą perspektywę, dobrą znajomość danej dziedziny czy danego przemysłu, nie wiem, jak to nazwać, w takiej sytuacji konkurencyjnej, to nie jest dobra sytuacja [gdy ich brak], ja uważam, że w każdej radzie, większej spółki, działającej z natury rzeczy na międzynarodowej arenie, powinna być jakaś..., jakiś udział [zagranicznych członków]” [R33]. O ich obecności powinna decydować konieczność zaspokojenia istotnych potrzeb spółki, szczególnie gdy rozwija i prowadzi ona swoje aktywności na rynkach zagranicznych, jak również działa w branżach, w których w Polsce brak specjalistów. Ponadto ich obecność kulturowo wzbogaca radę [R17]. Mimo dostrzeganych przez uczestników badań korzyści, jakie niesie międzynarodowe zróżnicowanie składu rady, wzrost liczby obcokrajowców w polskich radach wciąż jednak pozostaje niezrealizowanym wyzwaniem.

Z kolei potrzeba zróżnicowania członków rady ze względu na wiek dość sporadycznie pojawiała się w wypowiedziach badanych respondentów. Jednym z aspektów, jaki został dostrzeżony w kontekście wieku, było zapewnienie w radzie zróżnicowania doświadczeń w zakresie praktyki zarządzania oraz życiowych. Oceniając pod tym kątem swoją radę, jeden z badanych stwierdził, że występuje w niej „(...) dobre zróżnicowanie w zależności od wieku, czyli dominują późni 40-latkowie i 50-latkowie, a więc spełniają to kryterium, o którym mówiłem – zarówno bagaż doświadczeń menedżerskich, jak i życiowych” [R18].

### 3.4.2. Ocena kapitału rady i jego zróżnicowania

Z dokonanego powyżej przeglądu opinii badanych członków rad wynika, że kapitał rad, a zwłaszcza kapitał ludzki (kapitał relacyjny praktycznie nie został przez nich dostrzeżony) oraz jego zróżnicowanie zapewniające zarazem komplementarność zasobów, były przez nich postrzegane

jako kluczowy czynnik determinujący wyniki pracy rady nadzorczej. W tym momencie pojawia się kolejna kwestia, jak respondenci oceniają polską rzeczywistość w tym obszarze. Przed prezentacją ich poglądów na ten temat należy dodać, że część badanych w swoich wypowiedziach koncentrowała się głównie na radzie, w której aktualnie zasiadali. Inni z kolei w swoich opiniach uwzględniali również wszystkie swoje dotychczasowe doświadczenia.

Jak już sygnalizowano, główną częścią kapitału rady, która zapewnia jej podstawę do pełnienia z sukcesem jej funkcji, zdaniem badanych członków rad, są kompetencje i doświadczenie w zakresie zarządzania, wnoszone przez jej indywidualnych członków (filary kapitału ludzkiego). I w tej sferze respondenci wciąż też widzieli największe braki. W wygłaszanych przez nich opiniach przewijał się pogląd, że:

- „(...) może trochę słabością akurat tej rady jest..., i w ogóle jeśli chodzi o rady z tego środowiska OFE, to jest trochę mała liczba osób w praktyce zajmujących się biznesem” [R1];
- „(...) Tak że wracając do tych kompetencji, to wydaje się, że w tych radach jest trochę za mała liczba osób zarządzających biznesem, nawet w innych branżach” [R2];
- „(...) jak w każdej radzie, jest tak, jak patrzę na to, przynajmniej połowa członków, tak naprawdę nie ma kwalifikacji do tego, żeby zarządzać jakkolwiek jednostką i to jest problem” [R9];
- „(...) brakuje osób, które są praktykami biznesowymi i które w realiach rynkowych mają określony duży dorobek, powiedzmy, dwudziesto-, trzydziestoletni. (...) Tak że mówiąc szczerze, to brakuje takich praktyków, ale nie bardzo widzę, skąd by się mieli wziąć. Trzeba po prostu się najpierw zestarzeć...” [R21];
- „Jeśli chodzi o doświadczenie praktyczne, to w obecnej radzie nadzorczej jest tylko jeden człowiek z biznesu, reszta to są naukowcy” [R26].

Za słabość rodzimych rad badani członkowie uznawali również niewystarczającą wiedzę rady o branży, w jakiej działa spółka. Jeden z badanych postulował, że „(...) w kwestiach branżowych, być może powinno być ich więcej, lecz winien być co najmniej jeden – nie jest to normą w radach nadzorczych w Polsce – absolutnie nie” [R13].

Zdaniem innego respondenta wiedza na temat branży skumulowana w radzie jest szczególnie ważna z punktu widzenia prezesa spółki. Na bazie własnych doświadczeń z czasów, gdy zarządzał jedną z największych polskich spółek, stwierdził, że w przypadku „jego” rady, mimo że

w niej „(...) było bardzo wiele różnych osób, ale naprawdę ciekawych i merytorycznych”, to jednak „... czegoś im brakowało. (...), chociażby kwestia tego up-streamu, ale również nigdy nie było specjalisty od xxx (...) po prostu – nigdy nie było branżowego przedstawiciela w tej radzie” [R17].

Część respondentów próbowała też wyjaśnić, co jest przyczyną tak niskiej oceny obecnych w radzie kompetencji zarządczych i branżowych, jak również ich słabego stopnia zróżnicowania. Źródło tych braków – zdaniem badanych – tkwi w historii gospodarczej Polski. Zdaniem jednego z badanych pożądany członek rady powinien dysponować dwudziesto-, trzydziestoletnią biznesową praktyką nabytą w realiach rynkowych. I mimo że minęło już ponad 20 lat od transformacji, takich osób w polskich uwarunkowaniach wciąż jest stosunkowo mało. Jego zdaniem dopiero zaczną się pojawiać na rynku członków rad nadzorczych ([R21]). Oczywiście respondenci byli świadomi zmian zachodzących w tej sferze, ale „(...) Cały ten proces nauki, rozwoju, to jest proces dość powolny. I mamy do czynienia z krótką ławką, (...)” [R14].

Ciekawym głosem w dyskusji na temat źródeł słabości obecnych w polskich radach zasobów kompetencji i doświadczeń biznesowych – kluczowych elementów kapitału rady – była dość mocna krytyka obecności w nich akademików. Część respondentów była zdania, że w polskich radach reprezentacja przedstawicieli świata akademickiego jest zbyt duża. Badani przede wszystkim podnosili problem różnicy między wiedzą akademicko-teoretyczną a wiedzą rynkowo-praktyczną. Opisując swoje doświadczenia, jeden z badanych ujął to tak:

„(...) jeżeli chodzi o kompetencje tej rady, jest szeroka i ogromna, pokrywa zarówno rozumienie strategii, jak i zarządzania tego bieżącego, ale to jest jednak wiedza bardziej naukowa, niż praktyczna. [wynikiem tego jest] (...) nadmierne teoretyzowanie przy dyskusjach biznesowych, nadmierna tendencja do odwlekania... mała decyzyjność. Dlatego, że naukowiec do podjęcia decyzji potrzebuje 100% potwierdzenia swoich hipotez. W biznesie komfort posiadania 100% informacji nie występuje. Tak że to jest ten problem, że czasami jest zbyt duża detaliczna dyskusja o szczegółach, które z punktu widzenia decyzji [nie mają znaczenia] – i to powoduje spięcia, bo po drugiej stronie są menedżerowie, którzy są pozostawieni na co dzień z problemami i oni zdają sobie sprawę, że te detale – one się pojawiają jako potencjalne ryzyko czy potencjalna sytuacja do rozwiązania, ale oni wiedzą, że żeby ją móc rozwiązać, trzeba w nią wejść i to jest ten problem” [R26].

Inny z kolei swój sprzeciw uzasadniał tak: „Dlatego, że osoby z backgroundem akademickim, co sam miałem kilkakrotnie okazję zauważyć, są oderwane trochę od biznesu, czyli poświęcają zbyt wiele uwagi kwestiom, nazwijmy to, quasi-strategicznym, a zbyt mało odnoszą działania zarządu do rynku” [R21]. Tę myśl rozwinął kolejny respondent, podnosząc problem braku zrozumienia przez akademików wyzwania „(...) przed którymi ta spółka stoi, nie do końca rozumieją zmiany w otoczeniu konkurencyjnym czy szeroko w otoczeniu firmy...” [R29].

Ważną też kwestię dla skutecznego działania rady zarysował respondent [R5], wskazując na niebezpieczeństwo zaburzenia przez obecnych w radzie naukowców komunikacji między radą a zarządem: „Ja często widzę członków rady – i tu bardzo często niestety z doświadczeniem akademickim – którzy znają temat, zadają pytanie i ja widzę po oczach, że ten zarząd nie rozumie tego pytania. To znaczy nie ma płaszczyzny porozumienia, niby używają tych samych słów... Czyli bieżący lub eksmenedżer jakby rozumie sytuację tego zarządu, bardzo często wie, że ten zarząd coś musi natychmiast zrobić, a na przykład pracownik naukowy zadaje pytanie, bo go jakiś temat tak zafascynował, że on może ten temat miesiącami badać...” [R5].

Głosy krytykujące obecność akademików w radach wskazywały również na potencjalne niebezpieczeństwo wynikające ze zbyt dużej ich liczby, która może prowadzić do homogenicznej zamiast zróżnicowanej rady: „Czyli jak jest np. już jeden profesor, to trzeba by jednego czy jeszcze dwóch profesorów, bo oni się ze sobą dogadają i to będzie świetnie działało. U nas na przykład w jednej radzie było trzech profesorów w pewnym momencie, co według mnie działało na niekorzyść tej rady bardziej niż jak, według głównego udziałowca, na korzyść, bo będzie miał akademickie, fantastyczne opinie” [R32].

Należy dodać, że część respondentów opowiadała się jednak za obecnością akademików w radzie; dostrzegając w nich ważne źródło różnorodności, jaką mogli jej zapewnić. W praktyce powinno to też sprzyjać poszerzaniu spektrum jej kompetencji. Nie ulega też wątpliwości, że tak jak zawsze, kluczem do sukcesu jest zachowanie rozsądnej równowagi. Dlatego też w składzie skutecznej rady – jak to ujął jeden z badanych członków rady – „(...) nie mogą być sami profesoro- wie, którzy w życiu z biznesem nie mogli mieć nic do czynienia, bo będziemy mieć teoretyków. Bez sensu. Nie mogą też być sami praktycy- ci biznesu, bo oni z kolei też patrzą zbyt wąskotorowo” [R28].

Kolejna grupa członków rad, która była postrzegana jako potencjalny generator słabości polskich rad, obejmowała obecnych w niej przedstawicieli pracowników, „(...) dlatego, że z reguły jest to bardzo słaba reprezentacja, a podatna na wszelkiego rodzaju naciski z różnych stron płynące, nie fachowa, populistyczna i należy ich unikać w ogóle, jeżeli tylko jest to możliwe” [R33]. Ich obecność może osłabiać radę, także dlatego, że „(...) w niektórych wypadkach [stają się] jakby narzędziem zarządu, do tego, żeby uniezależnić się od... [radę]” [R11]. W badanej próbie pojawiały się jednak głosy doceniające przedstawicieli pracowników w radzie, ze względu na ich bardzo dobrą znajomość branży: „(...) dlatego, że kiedy rozmawiamy o kwestiach technicznych, to pomijając własne interesy reprezentowanej grupy, jednak wiedza techniczna tych ludzi, (...) jest ogromna” [R26].

Badani członkowie rad podnosili również potrzebę posiadania przez członków rady pewnego zasobu doświadczeń, zdobytych w innych radach nadzorczych, w tym wiedzy na temat nadzoru korporacyjnego. Jej brak w przypadku członków rad, szczególnie spółek giełdowych, był postrzegany jako istotna słabość. Jeden z respondentów uzasadniał to tak: „(...) funkcjonowanie rady nadzorczej spółki giełdowej i przestrzeganie wszystkich regulacji, i zapewnienie poziomu tego ładu korporacyjnego na najwyższym poziomie wymaga też pewnych umiejętności. I to jest pewien zasób wiedzy, którą może ten zawodowy członek rady nadzorczej już ma, ale ten branżowy człowiek niekoniecznie” [R14]. Inny z kolei widział to tak: „(...) Natomiast bardzo często jest tak, że rady są nieskuteczne, bo, po pierwsze, członkowie mają zbyt słabe przygotowanie lub nie do końca wypracowany punkt widzenia odnośnie tego, jak powinny sprawować to, powiedzmy, władztwo korporacyjne, nadzór korporacyjny w spółce, albo też zbyt łatwo ulegają naciskom akcjonariuszy i to jest naszą największą bolączką” [R21].

Słowa krytyki padały także wobec tych rad, w których doborze członków mieli też udział inwestorzy instytucjonalni – fundusze emerytalne i inwestycyjne. Z perspektywy doświadczeń uczestników badań mieli oni tendencję do powoływania osób, które jeden z badanych określił jako „dzieci Excela” [R2], czyli osób z jednej strony wnoszących dobrą znajomość zagadnień inwestycyjnych, z drugiej zaś niewielką, a tak pożądaną praktykę z zakresu zarządzania” [R1].

Jeżeli chodzi o sferę doboru członków rad przez akcjonariuszy – jako potencjalnego źródła słabości kapitału rady – często pojawiały

się głosy krytykujące sposób działania Skarbu Państwa. Głosy krytyczne dotyczyły nie tylko merytorycznych kryteriów doboru jego przedstawicieli do rady, lecz także wywieranych na nich nacisków. Warto też dodać, że dotyczyły one także członków zarządu. Jeden z badanych tak podsumował proces wyboru w spółkach z udziałem Skarbu Państwa: „(...) sprowadza się [on] z reguły do rozsad personalnych w spółkach Skarbu Państwa, za każdym razem powołując się na to, że spółki Skarbu Państwa muszą być kierowane przez osoby kompetentne. Jak z tymi kompetencjami jest, sami wiemy. I tutaj mamy przykład po prostu patologii. Dlatego, że wtedy bym powiedział, że Skarb Państwa wzywa praktycznie albo nieformalnie oddziałuje na powołanych przez siebie członków rady nadzorczej, wymuszając praktycznie określone działania, które się w znacznej mierze sprowadzają do kwestii personalnych, ale również i strategicznych. To jest ewidentna patologia” [R21].

### 3.4.3. Działania prowadzące do wzrostu zróżnicowania kapitału rady i jego adekwatności do potrzeb spółki – propozycje badanych członków rad

Z powyższych rozważań wynika, że badani członkowie rad zdecydowanie widzą potrzebę zmian jeśli chodzi o wzrost zróżnicowania zasobów rady, szczególnie w przypadku kompetencji i doświadczeń w sferze zarządzania, wnoszonych przez jej członków. Ich propozycje rozwiązań mające na celu poprawę tego czynnika, idą w dwóch kierunkach. Jeden z nich wskazuje na konieczność poszukiwań nowych źródeł członków rad, drugi natomiast obejmuje ciągle podnoszenie kwalifikacji i rozwój członków już obecnych w radzie.

Jak już sygnalizowano, za jeden z głównych czynników odpowiedzialnych za „krótką ławkę” członków rad wnoszących pożądane zasoby kompetencji i doświadczeń zarządczych w polskich uwarunkowaniach, uznana została polska historia gospodarcza. W dużej mierze, zdaniem części badanych, odpowiada ona za brak odpowiednio „spatynowanych” 20–30-letnich doświadczeń biznesowych, które zostały nabyte w warunkach rynkowych i które powinny stanowić fundament kapitału rady. Brak w radzie osób z takim doświadczeniem nie oznacza jednak, że w Polsce brakuje osób dysponujących wieloletnią praktyką biznesową. Nie musiała być ona zdobyta wyłącznie w gospodarce

rynkowej, co jednak nie powinno umniejszać jej znaczenia. Jak to ujął jeden z badanych: „mija 20 lat transformacji, czyli pojawia się trochę ludzi, którzy zaczynają zbliżać się do końca kariery zawodowej i już istotną część swojego doświadczenia zdobyli w gospodarce rynkowej w warunkach polskich” [R10]. Wypowiedź ta wskazuje również na stopniowe kształtowanie się nowego źródła członków rad obejmującego członków określanych jako członkowie emeritus. W tej grupie za szczególnie cennych zostali uznani emerytowani prezesi. O ich przydatności decyduje to, że „(...) mają doświadczenie, [że] przeszli przez ileś konfliktów, ktoś ich tam straszył, ktoś im groził, i teraz nie robi to na nich specjalnie wrażenia” [R9]. Emerytowany prezes ma także „pozycję zawodową-moralną, jest w stanie ten zarząd, niezależnie od tego, jak on by się tam czuł w tej spółce umocowany, jest w stanie w miarę skutecznie rzucić mu [zarządowi] to wyzwanie” [R9].

Zdaniem innego z badanych wartością dodaną, jaką wnosi członek emeritus jest czas, jaki może poświęcić na pracę w radzie. O wadze czasu niejednokrotnie już wspomiano w tym rozdziale. O dostępności czasowej tego typu członka decyduje zaś to, że nie musi on już walczyć o swoją pozycję zawodową i budować swojego autorytetu na rynku. Z doświadczeń jednego z respondentów [R10] wynika na przykład, że zasiadająca w „jego” radzie grupa trzydziestoparo-, czterdziestolatków „jest bardzo intensywnie zaangażowana w swojej bieżącej pracy. To nie są weterani (...), to są ludzie wciąż aktywni zawodowo, tak że nie zawsze jest im łatwo zgromadzić tyle zasobów czasu, które by były potrzebne [do pracy w radzie]. (...)” [R10].

Tak więc za obecnością członka emeritusa przemawia nie tylko, to, że posiada wieloletni bagaż doświadczeń życiowo-biznesowych, ale również to, że proces budowy własnej kariery zawodowej ma już za sobą, i w przeciwieństwie do dzisiejszych trzydziesto–czterdziestolatków czas wyzwań w swojej karierze zawodowej też już ma za sobą. A to w praktyce oznacza, że może poświęcić się realizacji innych zadań, których na przykład może dostarczać członkostwo w radzie interesującej go spółki. Ważną cechą przypisywaną mu przez badanych jest też jego niezależność. Jej podwaliny tworzy już zdobyta przez niego pozycja zawodowa oraz niezależność finansowa (zagadnienie niezależności członka rady zostanie szerzej omówione w rozdziale V).

Obok potencjalnego rynku członków emeritus jako ważnego dostawcy członków rad wnoszących pożądane kompetencje i doświadczenie menedżerskie i życiowe, za inne jeszcze ważne ich źródło został

uznany rynek zawodowych członków rad. Tak samo jak w przypadku rynku członków emeritus, rynek ten wciąż jeszcze znajduje się w Polsce w fazie rozwoju. Jeden z badanych scharakteryzował go tak: „ten rynek kadr, mniej zarządzających, powiedziałbym, ale raczej właśnie bardziej rad nadzorczych, w wielu przypadkach jest rynkiem, o którym dopiero w tej chwili, wydaje mi się, można mówić od pewnego czasu, że przechodzi na rynek zawodowy. To znaczy członek rady nadzorczej jest osobą, która rozumie, co czyta w kwestiach finansowych, zgodnie z tymi zasadami dobrych praktyk, ma przygotowanie, zna swoją pozycję i że to jest, z mojego punktu widzenia, kiedy zaczynałem w roku 1990, to jest..., powiedziałbym, uporządkowanie tego rynku nastąpiło kilka lat temu najdalej [!]” [R20].

Zawodowi członkowie rady nadzorczej wolno i stopniowo, ale jednak zakorzeniają się w polskich uwarunkowaniach. Badani członkowie rad z największych spółek giełdowych dysponowali już pewnymi doświadczeniami związanymi z ich obecnością w rodzimych radach. Na ich bazie jeden z respondentów dokonał ciekawej charakterystyki zawodowych członków rady. Między innymi stwierdził, że: „(...) cieszą się zaufaniem szerokiej grupy inwestorów finansowych, są finansistami, wnoszą do rady nadzorczej nie: znajomość branży, nie: kontakty, tylko wnoszą inwestorski styl myślenia, na którym zależy inwestorom finansowym, żeby te osoby się tam znalazły. I tych osób jest troszkę, z 10–15 nazwisk by się znalazło. (...), te osoby będą powoli przybywać, to jednak tej świeżej krwi finansowej nie jest, aż tak dużo i przede wszystkim dla tych osób są atrakcyjniejsze sposoby funkcjonowania na rynku” [R10]. Warto też dodać, że ważnym czynnikiem sprzyjającym podjęciu decyzji o byciu zawodowym członkiem rady, jest, zdaniem badanych, niezależność finansowa, bo gdy ktoś jej nie ma „(...) to nie podejmie takiego wyboru, że stanie się zawodowym członkiem rad nadzorczych, bo mu się to po prostu nie opłaca, jest to za bardzo ryzykowne” [R10]. Inny respondent był zdania, że „U nas jeszcze (...) zawodowe członkostwo rad nadzorczych należy do wyjątków – większość ma na głowie inne rzeczy i traktuje te rady jako coś takiego bardzo dodatkowego, nie mówię synekurę, ale dodatkowego, i w związku z tym, gdyby miało dwa–trzy razy więcej pracować, żeby większe pieniądze dostać, to nie wiem, czy by przyjęli coś takiego” [R5].

Potrzeba wzrostu profesjonalizacji członków rad przewijała się także w wypowiedziach innych uczestników badania. Często była ona dostrzegana w odniesieniu do spółek z udziałem Skarbu Państwa. Jeden

z nich widział m.in. ten proces tak: „(...) istotą sprawy powinna być profesjonalizacja rad, to znaczy sytuacja, w której w radach zasiadają nie koledzy, którzy potrzebują zarobić, tylko fachowcy, ludzie, którzy mają osobisty dorobek kwalifikujący do zasiadania w radzie, ja dlatego nigdy nie uczestniczyłem w żadnej radzie z dominującym udziałem Skarbu Państwa, bo po prostu nie mam ochoty w takich radach uczestniczyć, ponieważ przyjmuję założenie, że tam będzie duża bardzo grupa takich nominatów politycznych, którzy w gruncie rzeczy, po pierwsze nie znają się na tym, a po drugie lekceważą swoje obowiązki, a po trzecie szybko się zmieniają, w zależności od tego, jaka jest konfiguracja polityczna, i to jest największy problem; sądzę, że rady nadzorcze spółek z mniejszym lub większym udziałem Skarbu Państwa, to jest wielki problem...” [R33].

Na zakończenie warto też dodać, że w zgromadzonej, aczkolwiek niezbyt dużej puli głosów, dotyczących kierunków doskonalenia pracy rady, jeden z badanych zwrócił uwagę na przydatność umiejętności pracy z doradcą. Potrzebę tę uzasadniał tak: „nie zawsze kompletną wiedzę muszą posiadać członkowie rady oceniający, ale jeżeli oceniane są działania z zakresu szeroko rozumianego IT, systemu zarządzania ryzykiem, to konieczne byłoby wsparcie się ekspertem. Ekspertem, ekspertami, ponieważ ta wiedza jest specjalistyczna, szeroka, mogą być różne punkty widzenia” [R12].

### 3.4.4. Zaangażowanie i czas członków rady oraz atmosfera rady – ważne zasoby kapitału rady

Zgodnie z założeniami teorii zależności od zasobów jednym z kluczowych wyzwań stojących przed radą dyrektorów/radą nadzorczą jest zaangażowanie członków rady w pełnienie przez nią funkcji łącznika spółki z otoczeniem zewnętrznym, w tym zarządzanie istniejącymi z nim zależnościami. Badani respondenci – członkowie rad nadzorczych największych polskich spółek giełdowych – dostrzegali potrzebę zaangażowania w pracę rady, aczkolwiek kwestia pełnienia przez nich funkcji łącznika z otoczeniem w sposób bezpośredni nie została podniesiona. W swoich wypowiedziach zaangażowanie członków rady widzieli głównie jako istotny czynnik determinujący efekty pracy rady. Jeden z badanych ujął to tak: „ci ludzie muszą mieć chęć, żeby w spółkę wniknąć, że ta praca w radzie powinna być traktowana jako pełnowymiarowe działanie profesjonalne. Ja po to jestem w radzie, żeby

dla tej spółki pracować, a nie po to, żeby zasiadać i piastować godność” [R10]. Inny z kolei dodał „(...) Jeśli nie ma tego odpowiedniego czasu, odpowiedniego zaangażowania, to choćby skład był dobry i współpraca chętna, to siłą rzeczy i tak nic z tego nie wyjdzie” [R24].

Obecny więc w radzie kapitał ludzki, objawiający się w postaci m.in. wiedzy czy doświadczeń wnoszonych przez poszczególnych członków rady, nie jest wystarczającą determinantą warunkującą jakość pracy rady nadzorczej. Z ich strony musi być jeszcze wola zaangażowania w pracę rady, czyli „(...) chęć członków rady do skupienia swojej uwagi na spółce, dążenie do posiadania jak największej liczby informacji i tych czysto finansowych, i tych bardziej miękkich” [R10]. Ważnym czynnikiem warunkującym jest bez wątpienia czas, jakim dysponują osoby zasiadające w radzie. Warto tu przypomnieć, że problem czasu jako jednego z czynników wpływających na skuteczność rady, dostrzegli także twórcy polskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego, formułując rekomendację I.6, która może stanowić swoiste podsumowanie powyższych rozważań: „Członek rady nadzorczej powinien posiadać należytą wiedzę i doświadczenie oraz być w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków” (GPW 2010, s. 5).

Ogólna ocena aktywności polskich rad dokonana przez respondentów nie napawa zbyt dużym optymizmem. Identyfikując źródła słabości krajowych rad, dość często podnosili problem pasywności ich członków. Pasywność, z którą mieli do czynienia, była wynikiem albo niechęci sprzeciwiania się zdaniu akcjonariusza, z którego woli znaleźli się w radzie (rozumiana jako nadmierna uległość, a najczęściej odnosiło się to do członków powołanych przez Skarb Państwa), albo braku czasu członków, lub była owocem ich oceny, że otrzymują zbyt niskie wynagrodzenie za pracę w radzie, bo „(...) ta ocena wynagrodzenia zależy ściśle od tego, ile czasu ja poświęcam” [R14]. Dostrzegana pasywność była też wynikiem braku ich kompetencji i tu ponownie pojawiała się kwestia braku ich doświadczeń, przede wszystkim w zakresie zarządzania. A przydatność tego typu członków w radzie jeden z badanych określił tak: „(...) te osoby, to są tacy *followers*, jakbym, powiedzmy, usiadł i czekał, co oni wymyślą, to nic nie wymyślą” [R9]. Z kolei inny respondent w ich obecności widział źródło braku skuteczności rady: „Oczywiście jest słabość intelektualna i merytoryczna poszczególnych członków, którzy nie mają nic do powiedzenia, nie znają się na czymś, są np. przypadkowo wybranymi ludźmi, to też może być coś, (...), co może determinować nieskuteczność rady” [R32].

Zaangażowanie członków rady nie powinno się jednak przejawiać tylko w ich przygotowaniu do posiedzenia rady, czyli „odrobieniu pracy domowej”, jak to określił jeden z badanych respondentów [R34]. Ważną kwestią jest także ich aktywne uczestnictwo w obradach rady, gdyż „(...) to nie musi być to samo – mogą się dobrze przygotować i mimo to siedzieć cicho” [R5]. Jako czynnik sprzyjający aktywnemu udziałowi w posiedzeniach rady część badanych członków rad postrzegła obecną w niej atmosferę, bowiem „czasami można czegoś nie dostrzec, merytorycznie może być wszystko poprawnie urządzone, a okazuje się, że są jakieś nieścisłości, albo nieprawidłowości, właśnie w tych kontaktach międzyludzkich i to rozkłada całą pracę” [R34]. I oczywiście nie chodzi tu o kwestie związane z tym, czy wszyscy członkowie rady mają się lubić, czy nie, aczkolwiek łącząca ich wzajemna nić sympatii może być istotna dla pracy rady jako kolegialnego ciała. Istotne znaczenie przypisywane jest raczej takim wymiarom tej atmosfery jak chęć współpracy, wzajemny szacunek i zaufanie. Gdyż, jak to podsumował jeden z pytanych respondentów „(...) jeśli to są ludzie, którzy sami się szanują, to będą starali się zachowywać również w sposób taki profesjonalny, normalny, ludzki. Wiadomo, że jesteśmy w tej radzie nie po to, żeby się tłuc, tylko jesteśmy w tej radzie, żeby się starać coś pozytywnego, coś konkretnego zrobić. I jak to ludzie rozumieją, to jest fajnie” [R24]. Inny z badanych, rozważając rolę atmosfery w pracy rady, dodał jeszcze: „To tak, jak w każdym biznesie – jeśli nie ma współpracy w radzie, to nic z tego nie będzie. Bo co? Będziemy się przegłosowywać wzajemnie? To jakaś bzdura” [R24]. Brak współpracy może przejawiać się również w „okopywaniu się” na swoich pozycjach, co w efekcie może prowadzić do obrony własnych stanowisk, a „(...) wtedy część pary idzie w gwizdek, no i zajmują się ludzie nie tym, czy powinni się zajmować” [R8].

Kwestię znaczenia atmosfery w radzie jako czynnika sprzyjającego zaangażowaniu jej członków w wykonywanie zadań można zamknąć deklaracją jednego z respondentów: „(...) Dla mnie rada idealna to też są ludzie, którzy są naprawdę na pewnym, to znaczy wysokim poziomie i z ogromną kindersztubą, to też nie zawsze tak bywa, ale to muszą być ludzie, którzy są po prostu w stanie się porozumieć. (...) To znaczy dobre relacje budują się automatycznie. Rada jest ciałem kolegialnym, a więc już to definiuje, że mogą być różne osobowości, ale muszą się dogadać. Jeżeli każdy jest na wysokim poziomie, to dogadanie się jest prostsze” [R28].

Podsumowując przedstawioną analizę poglądów 34 badanych członków zasiadających w radach największych pod względem kapitalizacji polskich spółek giełdowych, bez żadnej wątpliwości można stwierdzić, że dostrzegali oni znaczenie zróżnicowania kapitału rady w aspekcie skuteczności jej działania. Ich wypowiedzi wskazują, że za kluczowy element kapitału rady została przede wszystkim uznana komponenta w postaci kapitału ludzkiego. Respondenci sporadycznie jednak podnosili też potrzebę obecności w radzie kapitału relacyjnego.

W odniesieniu zaś do kapitału ludzkiego wskazywali na konieczność zróżnicowania praktycznie wszystkich jego elementów, takich jak wiedza, doświadczenie, kompetencje i umiejętności. Aspekt demograficznego zróżnicowania rady w postaci zapewnienia różnorodności płci, osób w różnym wieku oraz narodowości, był dostrzegany przez nich w zdecydowanie słabszym stopniu. Za ważną część kapitału rady zostały także uznane zasoby czasu, jakim dysponują członkowie rady. Ich wielkość w dużej mierze determinuje ich możliwości zaangażowania w wykonywanie przez nią zadań. Doświadczenia badanych członków rad pokazały również wagę dobrej atmosfery w radzie dla wyników jej działania. Istotne znaczenie przypisywane było takim wymiarom tej atmosfery jak chęć współpracy, wzajemny szacunek i zaufanie.

Oceniając aktualny poziom zróżnicowania kapitału ludzkiego w rodzimych radach, respondenci zdecydowanie podnosili potrzebę wzrostu jego zróżnicowania. Szczególnie podkreślali konieczność wzbogacenia zasobów krajowych rad w większe zasoby praktyki biznesowej oraz wiedzy branżowej. Do potencjalnych źródeł członków rad, którzy mogliby wnieść powyższe zasoby, zaliczyli, kształtujące się w chwili obecnej rynku członków rad – rynek członków emeritus oraz zawodowych członków rad.

## PODSUMOWANIE

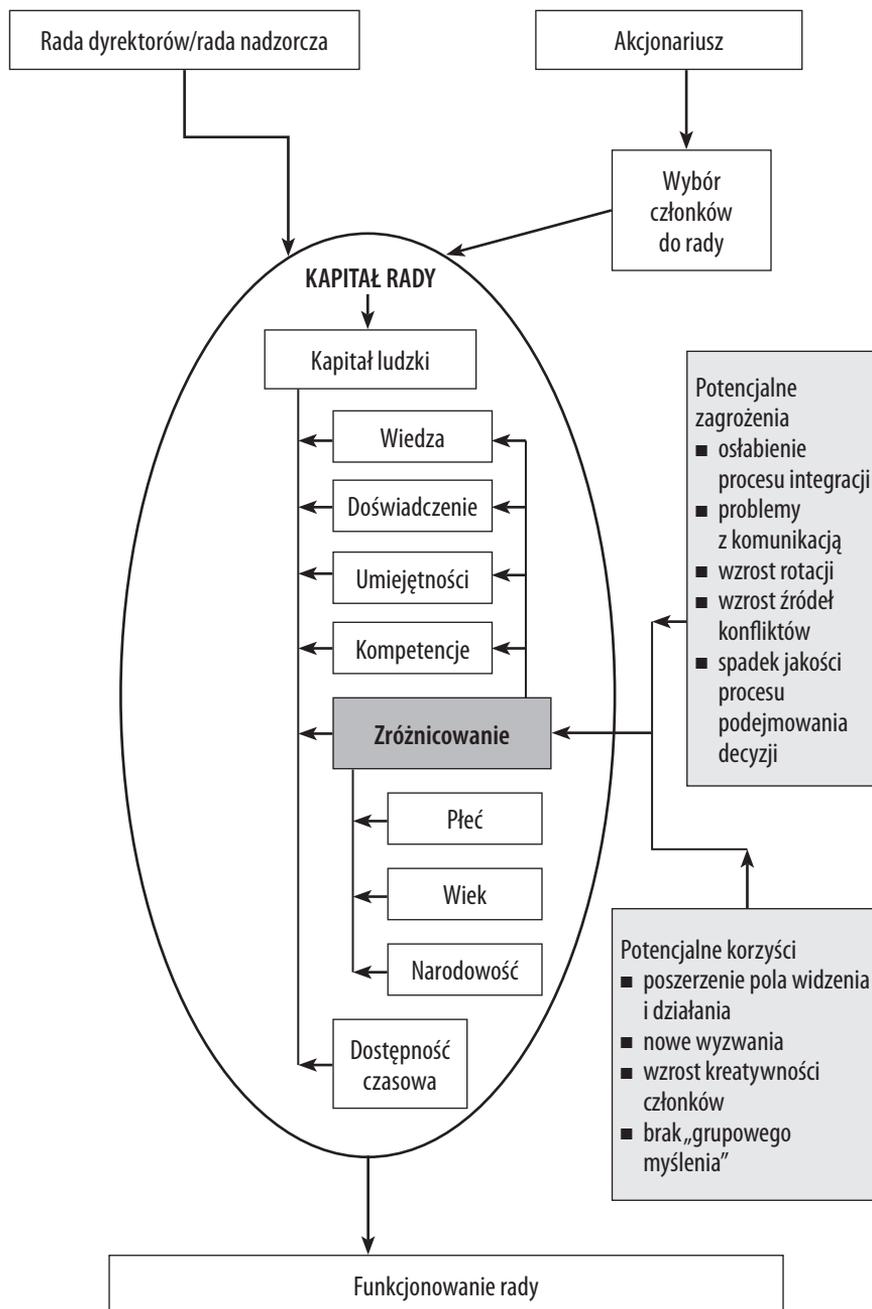
---

Kapitał rady, a szczególnie jego komponenta w postaci kapitału ludzkiego, bez wątpienia tworzy podwaliny pod skuteczność jej działania. Do podstawowych jego elementów należą wiedza, umiejętności i praktyczne doświadczenie, przede wszystkim w zakresie zarządzania. Ważne wyzwanie w procesie budowy kapitału rady stanowi też zapewnienie mu różnorodności – zarówno cech demograficznych powiązanych

z pracą, czyli m.in. wymienionych powyżej części kapitału ludzkiego, jak i zróżnicowanie atrybutów widzialnych. To ostatnie zapewnia obecność mężczyzn i kobiet w radzie oraz ich zróżnicowanie pod względem wieku czy narodowości. Przeprowadzona analiza światowych doświadczeń w zakresie obecności kobiet w radzie wskazuje na ich pozytywny wkład w prace rady, co sprzyja poprawie efektów jej działania. Między innymi decydują o tym ich styl pracy, zasoby doświadczeń oraz sposób postrzegania problemów – inne niż w przypadku mężczyzn. Na przykład kobiety, pełniąc funkcje członków rady, lepiej wykorzystują pulę talentów oraz przyczyniają się do zwiększenia dynamiki funkcjonowania rady, rozumianej jako interakcje między jej członkami. Wpływ kobiet na jakość pracy rady, w tym ich wkład w realizację jej zadań, jest jednak zróżnicowany. Decyduje o tym charakter stawianych przed radą zadań. Dlatego też, zapraszając kobiety do rady, akcjonariusze powinni być świadomi zadań, jakie w danym momencie życia spółki stoją przed jej radą.

Podstawową korzyścią, jakiej oczekuje się od zróżnicowania zasobów ludzkich w radzie jest zabezpieczenie jej przed grupowym myśleniem. Dzięki ich różnorodności powinno też nastąpić poszerzenie pola jej działania, a to powinno prowadzić do wzrostu nowych wyzwań oraz kreatywności jej członków. Pozytywnym efektem tych zjawisk powinien być również wzrost ich satysfakcji z wykonywanej pracy. Jak jest satysfakcja, to są również chęci do dalszego działania i zaangażowania, co bez wątpienia powinno oddziaływać na całokształt działań rady i wyniki jej pracy.

Pamiętać jednak należy, że obok pozytywnych efektów zróżnicowania w radzie cech demograficznych powiązanych z pracą oraz widzialnych (płeć, wiek i narodowość), mogą one również nieść potencjalne dla niej zagrożenia. Na przykład mogą prowadzić do niepożądanego osłabienia procesu integracji jej członków, problemów z komunikacją między nimi, a to może wpływać na poziom ich niezadowolonych oraz na wzrost ich rotacji w radzie. Różnorodność może też być źródłem konfliktów, które mogą zaburzać proces podejmowania decyzji i tym samym wpływać na ich jakość.



Schemat 3.2. Kapitał rady – kluczowe elementy – ważne determinanty działania rady

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione powyżej wyniki badań wskazują, że budując kapitał rady zgodnie z wytycznymi dobrych praktyk, należy wziąć pod uwagę również możliwości czasowe potencjalnych członków. Wielkość ich zasobów czasowych decyduje o stopniu ich zaangażowania się w prace rady, a to warunkuje jakość i skuteczność jej działania.

Schemat 3.2 podsumowuje, scharakteryzowane w tym rozdziale, główne elementy kapitału rady dyrektorów/rady nadzorczej – zasoby oraz działania, wskazywane przez autorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego, które zostały poszerzone o czynniki zidentyfikowane w badaniach identyfikujących przydatność proponowanych przez nich rozwiązań. Należy podkreślić, że obok weryfikacji użyteczności zalecanych w tych rekomendacjach działań przyniosły one również wiedzę na temat innych składowych i aktywności, decydujących o przydatności kapitału rady w wypełnianiu przez radę jej funkcji – kontrolera/nadzorczy oraz doradcy.

## Rozdział IV

---

# SZKOLENIA I SAMOOCENA RADY – DZIAŁANIA WARUNKUJĄCE PRZYDATNOŚĆ KAPITAŁU RADY

---

Trudno podważyć stwierdzenie, że kapitał rady dyrektorów/rady nadzorczej należy do ważnych determinant warunkujących jakość oraz stopień realizacji jej zadań. Aby tak jednak było, nie wystarczy tylko zapewnić odpowiedni skład rady, przez świadomy wybór jej członków. Działanie to jest bez wątpienia kluczowe, ale nie jedyne, dla zapewnienia dobrej pracy rady. Spółka, działając w turbulentnym otoczeniu, podlega ciągłym zmianom, zmieniają się jej potrzeby i wyzwania, co dla rady oznacza nieustanną konieczność nadążania za tymi procesami. Jednym z działań, leżącym w gestii rady, które powinno zapewnić, aby kapitał rady nadążał za zmieniającą się spółką, są szkolenia jej członków. Dzięki uczestnictwu w nich członkowie rady powinni znać i rozumieć biznesowy model działania spółki, być na bieżąco z zachodzącymi w niej zmianami oraz trendami pojawiającymi się w jej otoczeniu.

Kolejną ważną aktywnością rady w procesie dbania o zgromadzony w radzie kapitał, wskazywaną przez jej reformatorów, jest dokonywanie przez radę samooceny. Jej celem nie jest złożenie przez radę samokrytyki. Dzięki przeprowadzonej ocenie, w ramach pogłębionej refleksji jej członków nad wynikami jej pracy, powinny zostać zaproponowane zmiany w kapitale rady, które będą odpowiadać na potrzeby spółki.

Tego typu aktywność rad powinna sprzyjać osiągnięciu założonych przez nią celów. Takie są przynajmniej oczekiwania osób proponujących działania usprawniające ich funkcjonowanie.

Interesującym wyzwaniem jest w związku z tym poznanie, jak opisane powyżej aktywności w zakresie dbałości o kapitał rady, w postaci szkoleń członków rady oraz przeprowadzania przez radę samooceny jej pracy, wyglądają w praktyce działania samych rad. Celem tego rozdziału jest udzielenie odpowiedzi na pytania:

1. W jaki sposób rady podchodzą do zasad dobrych praktyk ładu korporacyjnego rekomendujących szkolenia dla członków rad celem zapewnienia jej zasobów, umożliwiających realizację jej zadań?
2. W jaki sposób rady podchodzą do zasad dobrych praktyk ładu korporacyjnego rekomendujących przeprowadzanie przez radę samooceny celem zapewnienia pożądanego jakości jej pracy?

Odpowiedzi na powyższe pytania zostaną udzielone z dwóch perspektyw. Pierwszą z nich będą stanowiły propozycje działań w zakresie szkoleń i samooceny rady, przedstawiane przez autorów dokumentów dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej, które pojawiły się w odpowiedzi na ostatni kryzys finansowy. Perspektywa ta obejmuje też wymiar oczekiwań, jakie ze szkoleniami członków rady oraz samooceną rady wiążą twórcy dobrych praktyk. Z kolei druga perspektywa pokaże wyniki „zderzenia” powyższych dobrych praktyk z realiami życia rad. Zostanie ona zbudowana na podstawie dotychczasowych wyników badań, jakie zostały na ten temat przeprowadzone w Polsce i na świecie.

## 4.1. DBAŁOŚĆ O ZASOBY RADY – PERSPEKTYWA DOBRYCH PRAKTYK ŁADU KORPORACYJNEGO

---

### 4.1.1. Szkolenia dla rady – rekomendacje dobrych praktyk ładu korporacyjnego

Podstawową cechą współczesnego świata jest zmiana. Dotyka ona zarówno firmy, jak i związanych z nimi aktorów, nie omija również rady dyrektorów/rady nadzorczej. Ma też wpływ na zgromadzone w niej

zasoby. Analiza dokumentów dobrych praktyk wskazuje, że ich autorom nie umknęła dynamiczność współczesnego świata i w proponowanych rekomendacjach uwzględnili działania, których celem jest zadbanie o to, aby obecny w radzie kapitał podążał za dotykającymi spółkę zmianami. Aby przez cały czas umożliwiał radzie podejmowanie w pełni świadomych i autonomicznych decyzji, przekładających się na pożądaną rozwój spółki. W proponowanych przez autorów dobrych praktyk rozwiązaniach można wyróżnić dwa poziomy, na których powinna się przejawiać dbałość o kapitał rady. Pierwszy z nich dotyczy sytuacji, gdy zmienia się kapitał rady, co wynika z pojawienia się nowego członka w radzie. Podejmowane zaś działania mają przede wszystkim na celu jak najszybsze wykorzystanie wnoszonych przez niego zasobów. Podstawowym czynnikiem to warunkującym jest jego szybkie wdrożenie w „życie” spółki. Drugi poziom obejmuje natomiast ciągły rozwój obecnych już w radzie członków, przez poszerzenie ich wiedzy i umiejętności, adekwatny do potrzeb spółki. Powinien on stanowić odpowiedź na zmieniające się uwarunkowania jej funkcjonowania oraz pojawiające się przed nią coraz to nowe wyzwania. Warto też dodać, że w proponowanych działaniach istotna rola została przypisana przewodniczącemu rady.

Konieczność podjęcia aktywności mających na celu jak najszybsze przygotowanie nowego członka rady do aktywnego udziału w jej pracach, w tym poznanie obowiązków i odpowiedzialności wynikających z pełnienia funkcji członka, dostrzegli m.in. autorzy dobrych praktyk austriackich, belgijskich, brytyjskich, duńskich, francuskich, szwedzkich oraz szwajcarskich. Propozycje działań wprowadzających charakteryzowały się jednak różnym poziomem szczegółowości. Na przykład austriacki, duński, szwajcarski oraz brytyjski dokument zawierał zasadę zalecającą dość ogólnie, że nowi członkowie rady powinni zostać wprowadzeni w działalność spółki (AWGfCG, 2009, s. 31; KfgS, 2011, s. 12; SCGB, 2010, s. 19; Economiesuisse, 2008, s. 13; FRC, 2010, s. 15). Trochę bardziej szczegółowo do określenia elementów tego procesu podeszli francuscy autorzy, którzy zalecali, aby każdy nowy członek rady, z inicjatywy jej przewodniczącego, uczestniczył w szkoleniach, które pozwolą mu/jej poznać w większym stopniu spółkę oraz jej produkty. Wśród proponowanych działań wprowadzających, znalazły się m.in. spotkania z kadrą zarządzającą spółką, wizyty w jej zakładach. Ponadto wskazywali oni potrzebę przeszkolenia nowego członka rady w zakresie poszerzania jego wiedzy na temat różnych aspektów obowiązków członka rady (AFG, 2011, s. 27). Proces wprowadzenia

nowego członka w działalność spółki został zaś bardziej szczegółowo rozwinięty w belgijskich rekomendacjach, gdzie znalazło się m.in. zalecenie, aby w ramach tego procesu nowy członek rady miał możliwość poznania podstawowych fundamentów, na których opiera się spółka, w tym: strategii, wartości, nadzoru, wyzwań biznesowych, kluczowych polityk, finansów, zarządzania ryzykiem oraz wewnętrznego systemu kontroli. Przewodniczący rady powinien być inicjatorem tego procesu (BCGC, 2009, s. 17).

Dobre praktyki rekomendujące dalszy rozwój członków obecnych już w radzie, również charakteryzował dość ogólny poziom. Ciekawym czynnikiem je różnicującym było określenie, kto powinien inicjować działania szkoleniowe podnoszące poziom wiedzy i umiejętności członków rad. Wśród wskazywanych aktorów znalazła się sama spółka, członkowie rady oraz jej przewodniczący. Orędownikami zaangażowania spółki w proces szkoleń członków rady byli autorzy francuskich zasad ładu korporacyjnego. Ich zdaniem spółka musi zachęcać i ułatwiać regularne szkolenia dla członków swojej rady (AFG, 2011, s. 27). Z kolei twórcy niemieckich dobrych praktyk odpowiedzialność za rozwój zasobów w radzie kładli na barki samych członków niemieckich rad. Na własną rękę powinni oni podejmować konieczne szkolenia, aby móc wypełniać swoje zadania. Oni jednak również dostrzegali potrzebę otrzymywania przez członków rady wsparcia ze strony spółki (GConGCGC, 2010, s. 11). Z kolei konieczność zaangażowania się w ten proces przewodniczącego rady zauważyli autorzy duńskich, holenderskich i szwedzkich rekomendacji. Ich zdaniem przewodniczący rady powinien zapewniać, że członkowie rady na bieżąco aktualizują i poszerzają swoją wiedzę na temat spółki (KfgS, 2011, s. 10; DCGCMC, 2008, s. 23; SCGB, 2010, s. 19). W działaniach tych przewodniczący rady powinien być też wspierany przez spółkę. Do jej zadań zaliczono m.in. dostarczanie koniecznych zasobów, umożliwiających rozwój członków rady (Wielka Brytania) (FRC, 2010, s. 15, B4).

#### 4.1.2. Samoocena zasobów w radzie – rekomendacje dobrych praktyk ładu korporacyjnego

Jak już sygnalizowano, pożądanym przejawem dbałości o zgromadzone w radzie zasoby wiedzy i umiejętności powinno być także systematyczne dokonywanie ich przeglądów. Podstawowym ich celem powinna być identyfikacja, czy obecne zasoby rady nadal są adekwatne do potrzeb

spółki, czy wraz ze zmianami zachodzącymi w spółce, w nich także zachodzą zmiany. Wyzwaniem naszych czasów jest bez wątpienia to, aby kapitał rady nadał za zmianami, które są udziałem spółki. Poddawanie go „przeładowi” zdecydowanie powinno ułatwiać ten proces. Za podstawowe narzędzie w tym obszarze, jakie powinno być wykorzystywane przez rady dyrektorów/rady nadzorcze, została uznana konieczność przeprowadzania przez nie systematycznej samooceny. W znacznej części analizowanych dokumentów dobrych praktyk znalazła się rekomendująca ją zasada (np. Belgia, Dania, Francja, Finlandia, Włochy, Holandia) (BCGC, 2009, s. 17; KfgS, 2011, s. 11; AFG, 2011, s. 26; SMA, 2010, s. 10; CCG, 2011, s. 8–9; DCGCMC, 2008, s. 20).

Potrzebę dokonywania samooceny twórcy dobrych praktyk uzasadniali w różny sposób. Na przykład belgijscy autorzy byli zdania, że „regularna ocena własnej skuteczności przez radę powinna sprzyjać ciągłemu rozwojowi nadzoru w spółce” (BCGC, 2009, s. 17). Duńczycy twierdzili z kolei, że dokonywana przez ciało nadzorujące ocena jego członków powinna prowadzić do wzrostu kreowania wartości. Ponadto roczna specyfikacja ich umiejętności powinna też wskazywać, czy zasoby, którymi dysponuje rada, umożliwiają jej skuteczne wykonywanie zadań. Warto dodać, że ważnym uzupełnieniem, dla podtrzymania spójności tego ciała, powinny być również działania zapewniające integrację nowych talentów (KfgS, 2011, s. 11). Fińscy autorzy w samoocenie rady widzieli także aktywność, która zapewnia skuteczność jej działania (SMA, 2010, s. 10).

Jeżeli chodzi o cele przeprowadzania przez radę oceny jej działań, to najbardziej szczegółowo zostały one omówione w belgijskich dobrych praktykach. Ich autorzy sformułowali cztery podstawowe cele, za które uznali (BCGC, 2009, s. 17):

- ocenę, jak działa rada oraz jej komitety,
- kontrolę, czy ważne kwestie są w odpowiedni sposób przygotowane i dyskutowane,
- ocenę obecnego udziału pracy każdego członka rady; obecności na posiedzeniach rady i komitetach oraz jego konstruktywnego zaangażowania w dyskusję i podejmowanie decyzji,
- kontrolę obecnego składu rady lub komitetów w kontekście ich pożądanych składów.

Warto też dodać, że wyniki tego procesu nabierają szczególnego znaczenia w momencie zbliżania się do końca kadencji „starych”

członków rady. W zależności od ich przydatności dla pracy rady, powinna nastąpić albo ich reelekcja, albo rozpoczęcie poszukiwań nowego kandydata, którego wejście do rady zaowocuje pożądanymi zmianami jej kapitału. W tym kontekście podstawowymi czynnikami warunkującymi przydatność dokonywania przez radę samooceny są ustrukturalizowanie oraz systematyczność tego procesu (np. Belgia, Szwecja) (BCGC, 2009, s. 18; SCGB, 2010, s. 21).

Jako ważny aspekt prowadzonego przez radę procesu samooceny, część autorów analizowanych zbiorów rekomendacji uznała ujawnianie rynkowi jej wyników. Na przykład autorzy brytyjskich dobrych praktyk zalecali, aby roczny raport zawierał informacje, w jaki sposób została przeprowadzona ocena rady, jej komitetów oraz indywidualnych członków (FRC, 2010, s. 17). Z kolei belgijscy twórcy wskazywali, że główne wyniki przeprowadzonej oceny powinny zostać zawarte w publikowanym przez spółkę oświadczeniu o ładzie korporacyjnym (ang. *the CG Statement*) (BCGC, 2009, s. 18).

Analizując zawartość zasad rekomendujących samoocenę rady, można wskazać kluczowe elementy tego działania, dostrzeżone przez ich twórców. Można je zdefiniować, odpowiadając na następujące pytania: Kto powinien być oceniany? Co powinno być oceniane? Kto powinien przeprowadzać ocenę? Jaki ma być czas przeprowadzenia oceny? Czemu służą efekty samooceny?

Proponowane w dobrych praktykach zasady wskazują na dwa główne poziomy, na których powinna być dokonywana samoocena rady. Przede wszystkim powinna ona obejmować samą radę oraz poszczególnych jej członków, w tym o przewodniczącego rady (np. Belgia) (BCGC, 2009, s. 18). Warto jednak dodać, że dostrzeżona też została potrzeba oceny jej komitetów (np. Belgia, Francja, Wielka Brytania, Włochy) (BCGC, 2009, s. 17–18; AFG, 2011, s. 26; FRC, 2010, s. 16; CCG, 2011, s. 11) (szerzej zob. tabela 4.1).

Na poziomie rady ocenie powinny podlegać wyniki działania rady (najczęściej wskazywane działanie, m.in. Belgia, Francja, Holandia, Szwajcaria, Włochy) oraz jej skład (Belgia, Dania, Włochy) i wielkość (Belgia, Włochy) (BCGC, 2009, s. 17; AFG, 2011, s. 26; KfgS, 2011, s. 11; DCGCMC, 2008, s. 20; Economiesuisse, 2008, s. 13; CCG, 2011, s. 11). Powinna też ona obejmować pracę komitetów. Interesującym wymiarem oceny pracy rady, na który zwrócili uwagę belgijscy i holenderscy autorzy dobrych praktyk, jest dokonanie oceny interakcji rady z wyższą kadrą zarządzającą (BCGC, 2009, s. 17; DCGCMC, 2008, s. 20).

Oceniając zaś indywidualnego członka rady, autorzy dobrych praktyk wskazywali na potrzebę dokonania oceny jego wiedzy (Dania), umiejętności, w tym kompetencji profesjonalnych i zarządczych (Dania, Włochy), doświadczenia międzynarodowego (Włochy) (KfgS, 2011, s. 11–12; CCG, 2011, s. 11). Została również dostrzeżona potrzeba oceny jego zaangażowania (Dania) oraz wyników jego pracy (Szwajcaria) (KfgS, 2011, s. 11–12; Economiesuisse, 2008, s. 13) (szerzej zob. tabela 4.1).

**Tabela 4.1.** Podmiot i przedmiot procesu samooceny dokonywanej przez radę dyrektorów/radę nadzorczą

Proces samooceny rady	Podmiot i przedmiot procesu samooceny	Kraj
<b>Kto powinien być oceniany?</b>	Cała rada	Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Holandia, Włochy, Szwecja, Szwajcaria, Wielka Brytania
	Członkowie rady	Belgia, Dania, Szwajcaria, Włochy, Wielka Brytania
	Przewodniczący rady	Belgia
	Przewodniczący komitetów rady	Belgia
	Komitety	Wielka Brytania
<b>Co powinno być oceniane?</b>	<b>Na poziomie rady:</b>	
	■ wielkość	Belgia, Włochy
	■ skład	Dania, Belgia, Włochy
	■ wyniki działania/funkcjonowanie	Belgia, Francja, Holandia, Szwajcaria, Włochy
	■ komitety w radzie	Belgia, Francja, Wielka Brytania, Włochy

cd. tabeli 4.1

Proces samooceny rady	Podmiot i przedmiot procesu samooceny	Kraj
<b>Co powinno być oceniane?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ interakcje rady z wyższą kadram zarządzającą/zarządem</li> </ul>	Belgia, Holandia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ operacje i metody pracy</li> </ul>	Finlandia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ znaczenie punktów agendy spotkania, w tym poświęcony im czas (na poszczególne zagadnienie)</li> </ul>	Francja
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ funkcjonowanie/skuteczność komitetów</li> </ul>	Francja, Włochy
	<p><b>Na poziomie indywidualnego członka:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ umiejętności członków</li> </ul>	Dania
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wiedza członków</li> </ul>	Dania
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kompetencje profesjonalne i zarządcze</li> </ul>	Włochy
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ doświadczenie międzynarodowe</li> </ul>	Włochy
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rola i odpowiedzialność</li> </ul>	Francja
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wyniki działania</li> </ul>	Szwajcaria
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zaangażowanie członka rady</li> </ul>	Dania
<b>Kto powinien przeprowadzać ocenę?</b>	Rada	Finlandia, Francja
	Przewodniczący + rada	Belgia
	Komitet nominacji	Belgia
	<p>Zewnętrzni eksperci (gdy jest to możliwe)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ w szczególności ocena rad spółek z listy FTSE 350 (wsparcie z zewnątrz przy ocenie co 3 lata; oświadczenie zewnętrznego podmiotu o łączących go powiązaniach ze spółką powinno być dostępne)</li> </ul>	Belgia, Francja, Wielka Brytania (B.6.2)

<b>Czas przeprowadzenia oceny</b>	Raz w roku	Dania, Finlandia, Francja, Holandia, Szwecja, Szwajcaria, Wielka Brytania
	Przynajmniej raz na 2–3 lata	Belgia
	Co trzy lata ocena dokonywana przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ niezależny nadzór</li> <li>■ zewnętrzne wsparcie dla spółek rad spółek z listy FTSE 350</li> </ul>	Holandia, Wielka Brytania
<b>Informowanie o wynikach przeprowadzonej przez radę samooceny</b>	Rada informuje akcjonariuszy o środkach podjętych w odpowiedzi na wyniki oceny	Francja
	Roczny raport powinien zawierać informacje, w jaki sposób została przeprowadzona ocena rady, jej komitetów oraz indywidualnych członków	Wielka Brytania
	Gdy zaistnieje taka potrzeba, wyniki oceny powinny być dostępne dla komitetu nominacji	Szwecja
	Informacja o głównych wynikach oceny rady, jej komitetach oraz indywidualnych jej członków, powinna być ujawniona w oświadczeniu nt. nadzoru korporacyjnego ( <i>the CG Statement</i> )	Belgia
<b>Wykorzystanie wyników oceny</b>	Służą do podjęcia decyzji przez przewodniczącego rady wraz z ocenianym jej członkiem, dotyczącej potrzeby przejścia uzupełniającego szkolenia	Dania
	Na podstawie otrzymanych wyników oceny działania rady jej przewodniczący powinien zidentyfikować jej mocne i słabe strony, i w zależności od potrzeb zaproponować zaproszenie do rady nowego członka lub określić, kto powinien zrezygnować z funkcji członka	Wielka Brytania

cd. tabeli 4.1

Proces samooceny rady	Podmiot i przedmiot procesu samooceny	Kraj
<b>Wykorzystanie wyników oceny</b>	<p>Rozpoznanie w wyniku przeprowadzonej oceny mocnych i słabych stron rady powinno ukierunkowywać działanie rady. W zależności od potrzeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ albo do rady powinien zostać zaproszony nowy członek,</li> <li>■ albo reelekcji nie powinni podlegać dotychczasowi członkowie rady,</li> <li>■ albo powinny zostać podjęte odpowiednie działania prowadzące do wzrostu skuteczności działania rady</li> </ul> <p>Działania te powinny pozwolić na zachowania równowagi umiejętności i doświadczeń, której rada potrzebuje</p>	Belgia
	<p>Sprawdzenie, czy skład rady oraz jej umiejętności (indywidualne i kolektywne) odpowiadają na potrzeby kreowane przez uwarunkowania i sytuację, w jakiej znajduje się spółka</p> <p>Dokonywanie rocznej specyfiki umiejętności powinno pozwolić na określenie zasobów, które rada powinna mieć, aby jak najlepiej wykonywać swoje zadania.</p>	Dania

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów dobrych praktyk ładu korporacyjnego.

Kwestią, która w procesie samooceny rady wzbudza szczególne emocje, jest określenie, kto powinien być zaangażowany w ten proces. Autorzy dobrych praktyk wskazywali radę, jej przewodniczącego, a także komitet nominacji. Część z nich za wskazane widziała również, skorzystanie ze wsparcia ekspertów zewnętrznych (np. Belgia, Francja, Wielka Brytania) (BCGC, 2009, s. 17; AFG, 2011, s. 26; FRC, 2010, s. 16–17).

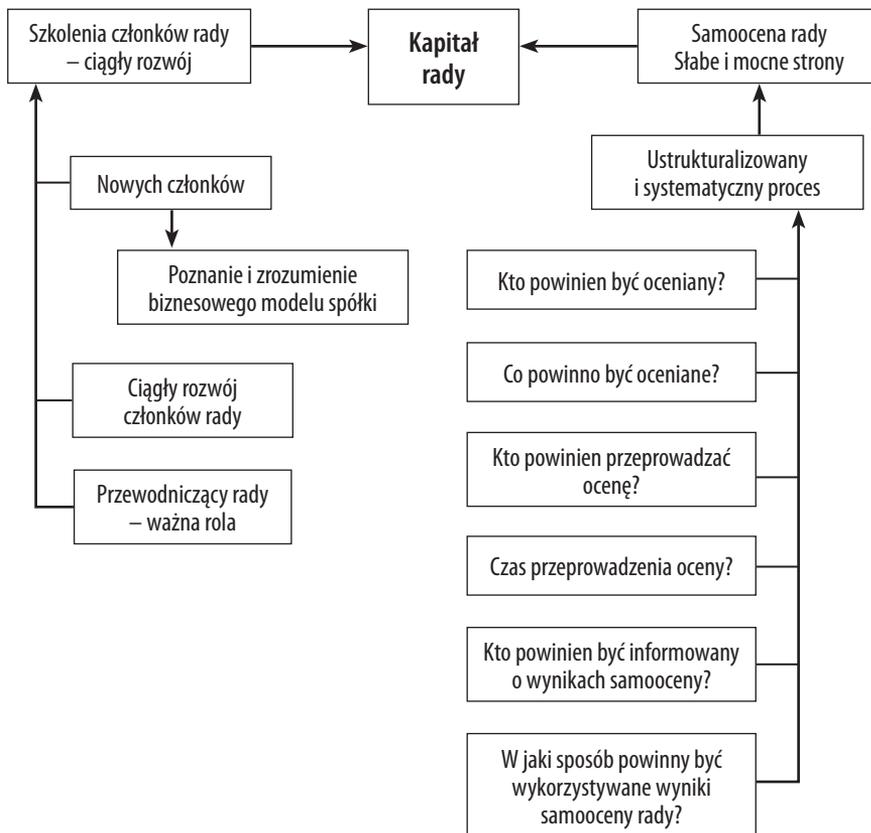
Zdaniem większości autorów, którzy w analizowanych tutaj dobrych praktykach zalecali przeprowadzenie przez radę samooceny swojej pracy, rada powinna ją przeprowadzać raz w roku (np. Dania, Finlandia, Francja, Holandia, Szwecja, Szwajcaria, Wielka Brytania) (KfgS, 2011, s. 11, s. 17; SMA, 2010, s. 10; AFG, 2011, s. 26; DCGCMC, 2008, s. 20; SCGB, 2010, s. 21; Economiesuisse, 2008, s. 13; FRC, 2010, s. 16).

Głównym celem przeprowadzonej ewaluacji rady jest wskazanie jej mocnych oraz słabych stron w kontekście stawianych jej zadań. W zależności od wyników oraz sytuacji rada (w tym jej przewodniczący) dysponuje różnymi możliwościami działania, którymi są przede wszystkim propozycje dotyczące: ■ powołania do rady nowego członka, który uzupełni brakujące w danym momencie zasoby; ■ braku reelekcji „starego” członka rady; oraz ■ zaproponowania obecnym członkom rady szkoleń, które umożliwią modyfikację kapitału rady, adekwatną do nowych wyzwań, jakie stoją przed radą, i które są wynikiem zachodzących w spółce zmian (np. Belgia, Wielka Brytania) (BCGC, 2009, s. 18; FRC, 2010, s. 16–17). Działania te powinny pozwolić na zachowanie równowagi umiejętności i doświadczeń, której rada potrzebuje, aby skutecznie wypełniać nałożone na nią zadania.

Ważna obserwacja, jaka wynika z przeprowadzonej powyżej analizy rozwiązań zawartych w dobrych praktykach ładu korporacyjnego, wskazuje, że zapewnienie adekwatnego do potrzeb spółki kapitału w radzie powinno być procesem ciągłym. Tak jak spółka podlega zmianom, tak kapitał rady musi też im podlegać. Podejmowane w tej sferze aktywności powinny dawać gwarancję, że rada będzie w stanie należycie wypełniać swoje obowiązki, których ważnym wymiarem jest autonomiczne podejmowanie decyzji. Do kluczowych aktywności, jakie zostały zaproponowane przez autorów dobrych praktyk, należy zapewnienie możliwości ciągłego rozwoju obecnych w radzie członków, przez rozwój ich wiedzy i umiejętności, adekwatny do potrzeb spółki. Za inne ważne działanie zwiększające jakość pracy rady zostało uznane jak najszybsze wdrożenie w jej prace nowego jej członka. Przyspieszeniu wykorzystania zasobów przez niego wnoszonych służy zapewnienie mu szkoleń ułatwiających poznanie specyfiki modelu działania spółki. W obu tych aktywnościach, rozwijających obecny już w radzie kapitał, istotną rolę powinien odgrywać jej przewodniczący.

Kolejnym ważnym działaniem w procesie dbania o stałą adekwatność zasobów rady do potrzeb spółki powinno być systematyczne dokonywanie ich przeglądów. Wyniki samooceny rady przeprowadzanej

głównie na poziomie całej rady, jak również na poziomie jej poszczególnych członków, powinny pomóc w identyfikacji jej mocnych i słabych stron, pod względem ciągłego podnoszenia jakości jej pracy. W zależności od jej wyników rada powinna wskazać konieczność powołania do rady nowego członka, celem uzupełnienia brakujących zasobów albo zaproponować obecnym członkom rady szkolenia, albo wskazać, że „stary” członek rady nie powinien być ponownie wybrany.



**Schemat 4.1.** Kapitał rady oraz działania zapewniające jego przydatność dla realizacji jej zadań – perspektywa dobrych praktyk

Źródło: opracowanie własne.

Warto też pamiętać, że nie należy zawęzić do rady i jej członków grona odbiorców powyższych zasad rekomendujących podjęcie działań mających na celu zapewnienie odpowiedniej jakości kapitału rady.

Kluczowymi interesariuszami, którzy powinni mieć na uwadze te zasady, są przede wszystkim akcjonariusze. To od ich stopnia zaangażowania w dużej mierze będzie zależeć, czy skład rady, w którego wyborze uczestniczyli, jest adekwatny do działalności spółki, jak również fazy jej rozwoju. To od ich decyzji będzie zależeć, czy „stary” członek, którego zasoby nie są już tak użyteczne dla spółki, jak były kiedyś, nadal pozostanie w radzie, czy zastąpi go nowy członek, którego wkład będzie bardziej przydatny w danej fazie życia spółki. Od ich decyzji będzie też zależeć, czy zbudowany kapitał rady będzie charakteryzował się komplementarnością oraz równowagą zasobów umiejętności, doświadczeń oraz wiedzy na temat spółki. Podsumowanie powyższych obserwacji, które należy traktować jako wytyczne mające na celu zapewnienie przydatności kapitału rady do realizowania jej zadań, prezentuje schemat 4.1.

## 4.2. AKTYWNOŚCI RADY ZAPEWNIAJĄCE DOPASOWANIE JEJ KAPITAŁU DO REALIZOWANYCH ZADAŃ – DOŚWIADCZENIA ŚWIATOWE

---

Analiza zapisów dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej pokazała, że od rady dyrektorów/rady nadzorczej oczekuje się, że sama również będzie podejmowała działania mające na celu monitorowanie jakości zgromadzonych w niej zasobów wiedzy, umiejętności oraz doświadczeń. Działania te mają zapewnić adekwatność tych komponentów kapitału rady do zmieniających się potrzeb spółki i uwarunkowań, w jakich ona działa. Do kluczowych aktywności rady w tym obszarze zostały zaliczone m.in. szkolenia jej członków mające na celu zapoznanie ich ze spółką oraz ciągłe poszerzanie ich wiedzy na jej temat, jak również przeprowadzanie przez radę samooceny wyników swojej pracy oraz jej zasobów. Działania te powinny przede wszystkim mieć na celu odpowiedź na pytanie, czy obecny w radzie kapitał pozwala jej dobrze wykonywać zadania.

Przeprowadzony przegląd literatury przedmiotu wskazuje jednak, że kwestia podnoszenia jakości rady przez udział jej członków w szkoleniach, nie znalazła się w centrum zainteresowania badaczy. Stanowi ona raczej pewne uzupełnienie innych tematów badawczych. Można to na przykład zaobserwować, chociażby w poprzednim rozdziale, analizującym wkład kobiet w prace rady. Szkolenia nowych członków

mające na celu wzrost ich wiedzy na temat spółki były traktowane jako jeden z elementów mechanizmów strukturalizujących pracę rady, na których stopień wykorzystania przekłada się obecność kobiet w radzie (Nielsen, Huse, 2010, s. 145). Z kolei badania przeprowadzone w 2011 r. przez Heidrick & Struggles wskazują na większy – niż w przypadku mężczyzn – krytycyzm kobiet oceniających skuteczność tego typu szkoleń; zadowolone z nich deklarowało 68% badanych mężczyzn oraz 48% kobiet (Heidrick & Struggles and WomenCorporate Directors, 2011, s. 5–6).

Ze względu na ograniczone zasoby wiedzy na temat szkoleń członków rady w centrum uwagi tej części rozdziału znajdzie się głównie kwestia przeprowadzania przez nią samooceny jej pracy. Przed prezentacją analizy dorobku w tym zakresie należy jednak uprzedzić, że praktycznie brakuje badań pokazujących przełożenie się dokonywanej przez radę samooceny na jakość jej pracy (Minichilli i in., 2007, s. 609). Badacze oraz eksperci koncentrowali się raczej na wskazaniu potencjalnych pozytywnych jej skutków, doradzali, jak ją przeprowadzić najbardziej efektywnie, jak również identyfikowali źródła niechęci do niej (np. Ingley, Van der Walt, 2002; Kiel, Nicholson, 2005; Minichilli i in., 2007).

Pomysł dokonywania przez rady samooceny ich pracy pojawił się w dobrych praktykach ładu korporacyjnego już w latach 90. XX wieku. Rekomendacja ta od początku jednak napotkała zdecydowany opór, wyrażający się brakiem jej stosowania. Na przykład przeprowadzone w II połowie lat 90. XX wieku badanie obejmujące 600 kanadyjskich spółek notowanych na Toronto Stock Exchange ujawniło, że rekomendacja zalecająca radzie dokonanie samooceny należała do najczęściej niestosowanych zasad. Obecność formalnego procesu oceniającego skuteczność rady deklarowało mniej niż 20% badanych członków rad, a jeszcze mniej wskazywało na przeprowadzanie oceny wkładu indywidualnych dyrektorów (Kazanjian, 2000, s. 46). Z kolei w 2002 r. jedynie 40% spółek z Ameryki Północnej przeprowadzało formalną ocenę pracy swoich rad, a tylko 15% z listy „Fortune 1000” prowadziło ocenę indywidualnych członków rad (Conger, Lawler, 2002, s. 1). W Europie zasada ta również nie spotkała się z uznaniem. Na przykład badani członkowie rad zasiadający w 30 spółkach notowanych na belgijskiej giełdzie wskazali na niski poziom stosowania oceny działalności rady. W niewielkiej liczbie badanych spółek przeprowadzona była bowiem ocena wyników pracy całej rady. Ocena indywidualnych członków rad zdarzała

się również rzadko, a najczęstszym impulsem do jej przeprowadzenia była ich potencjalna reelekcja (Van den Berghe, Levrau, 2004, s. 470).

Interesujących obserwacji na temat podejścia rad z całego świata do kwestii przeprowadzania przez rady oceny swoich działań dostarczyły badania zrealizowane w latach 2005–2006 przez Korn/Ferry International. Ich wyniki pokazały zróżnicowane podejście do kwestii oceny pracy całej rady oraz jej indywidualnych członków wśród badanych członków rad z Europy, Azji i Pacyfiku oraz obu Ameryk. Zdecydowanie większą akceptację dla ewaluacji indywidualnego członka zaobserwowano w regionie Azji i Pacyfiku oraz w Europie, w porównaniu do Kanady, Stanów Zjednoczonych, Brazylii oraz Meksyku – państw reprezentujących oba amerykańskie kontynenty. 60% badanych członków rad spółek działających w regionie Azja–Pacyfik deklarowało bowiem otrzymywanie oceny swoich działań, w Europie zaś informację na temat oceny ich udziału w pracach rady otrzymywało 48% respondentów. Ponadto badani członkowie rad z tych regionów byli zdania, że ważnym czynnikiem wspierającym skuteczność rady jest dążenie do rozwoju jej indywidualnych członków, a ważną składową tego procesu powinno być otrzymywanie przez nich oceny ich pracy. Takiego zdania było 87% respondentów z Azji i Pacyfiku, a w Europie trochę mniej gdyż 83% (Korn/Ferry International, 2008, s. 8).

Największy natomiast opór dotyczący przeprowadzania oceny pracy indywidualnego członka rady zaobserwowany został w 4 państwach reprezentujących obie Ameryki; tylko 38% badanych respondentów otrzymywało regularnie tego typu ocenę, co wygląda interesująco w zestawieniu z oceną przydatności tego typu aktywności, na którą wskazywało 73% badanych z tej grupy. Badani respondenci z obu Ameryk byli natomiast zdecydowanie bardziej przekonani o konieczności przeprowadzania oceny pracy całej rady; 87% z nich wskazało potrzebę przeprowadzania oceny całej rady; w Europie taką potrzebę dostrzegło 72% respondentów, a w regionie Azji–Pacyfiku 62% badanych członków rad (Korn/Ferry International, 2008, s. 8–9).

Wiedzy na temat tego, co obecnie dzieje się w Europie w kwestii samooceny rad, dostarczają także wyniki badań przeprowadzonych przez Heidrick & Struggles w 2011 roku. Wskazują one, że w ciągu ostatnich trzech lat (2008–2010) w badanej próbie europejskich spółek, w  $\frac{3}{4}$  z nich miała miejsce ocena ich rad. Przynajmniej co 3 lata ocenie były poddawane rady z Wielkiej Brytanii, Francji, Danii, Szwecji i Finlandii. Polska zajęła natomiast trzecie miejsce od końca jeśli

chodzi o przeprowadzanie ewaluacji pracy rad nadzorczych. Autorzy raportu tłumaczą ten fakt słabą świadomością przydatności przeprowadzania oceny rady nadzorczej; innym jeszcze wytłumaczeniem może być brak w Polsce doświadczeń w tym zakresie. Pewne zaniepokojenie w przypadku polskich rad wzbudza też brak wykorzystania w procesie ich oceny zewnętrznych aktorów, jak również to, że ocena ta w niewielkim stopniu przeprowadzana jest przez niezależne osoby (37%) (Heidrick & Struggles, 2011, s. 29–30).

Mimo że średnio 75% badanych rad z Europy przeszło w latach 2008–2010 proces samooceny, to zdaniem autorów raportu nadal wyzwaniem pozostaje wzrost jej wykorzystania (Heidrick & Struggles, 2011, s. 31). Inna dostrzegana słabość wynika z faktu, że proces ten wciąż bardziej wyraża chęć bycia w zgodzie z dobrymi praktykami, aniżeli jest zorientowany na wyniki, tj. poprawę wyników pracy rady. Zgodność ta przejawia się przez przyjęty sposób ewaluacji, najczęściej w postaci zakreślania odpowiedzi na oceniającym kwestionariuszu ankiety, co w efekcie wskazuje na przypisywanie temu działaniu niskiego znaczenia (25%). Innym jeszcze narzędziem wykorzystywanym w tym procesie jest wywiad (13%) oraz połączenie ankiety z wywiadem (11%). Pozostałe 50% badanych spółek pozostało zaś niewiadomą, nie ujawniły one bowiem żadnych informacji na temat sposobu przeprowadzania przez ich rady samooceny jej aktywności (Heidrick & Struggles, 2011, s. 31).

Z przedstawionych rozważań wynika, że mimo upływu czasu ewaluacja działań zarówno całej rady, jak i jej indywidualnych członków wciąż pozostaje wyzwaniem, które ma raczej więcej przeciwników niż zwolenników. Obserwację tę potwierdza nie tylko fakt powolnego wdrażania rekomendacji zalecającej przeprowadzanie oceny rady czy stosowanie narzędzia takiego jak ankieta, pozwalająca na mechaniczne zakreślanie. Potwierdza ją również to, że mimo rosnącego trendu wykorzystania formalnej oceny obserwowana praktyka jest daleko od powszechnego zwyczaju; rady albo otwarcie, albo w ukryciu odrzucają tę zasadę dobrych praktyk (Kazanjian, 2000, s. 46).

Wciąż też pozostaje kwestia zmiany podejścia rad do ewaluacji własnych działań i przekonanie ich członków, że tego typu aktywność rad staje się wyzwaniem współczesnych czasów, w których stopień ryzyka wystąpienia niepożądanego zdarzenia zarówno w spółce, jak i jej otoczeniu raczej rośnie, niż maleje. Zdaniem G.C. Kiel oraz G.J. Nicholson (2005, s. 614) proces oceny rady pozwala na zidentyfikowanie poten-

cialnych zagrożeń i tym samym na uniknięcie porażek, jakie były udziałem rad wielu znanych i szanowanych firm. Rady te miały na swoim koncie zarówno ■) porażki strategiczne (np. top management angielskiej spółki Marconi, za zgodą rady dyrektorów, zbył kluczowe jej biznesy, stanowiące podstawę jej sukcesu), ■) porażki w zakresie kontroli (np. brak odpowiedniej kontroli umożliwił traderowi Nickowi Leesonowi operacje, które przyczyniły się do upadku ponad 100-letniego Banku Barrings – rada dyrektorów a nieadekwatny system zarządzania ryzykiem), ■) porażki etyczne (np. australijska spółka James Hardie Industries próbowała za pomocą działań restrukturyzacyjnych przerzucić na inną spółkę wypłatę odszkodowań za wykorzystywanie azbestu) oraz ■) porażki interpersonalne (np. w radzie dyrektorów spółki Walt Disney – konflikt między M. Eisnerem – prezesem spółki i jednocześnie przewodniczącym rady a dwoma członkami rady walczącymi o wzrost jej niezależności) (Kiel, Nicholson, 2005, s. 614).

W ostatniej dekadzie można również zaobserwować wzrost nacisków na rady, od których coraz częściej oczekuje się skuteczności w zapobieganiu potencjalnym kryzysom. Między innymi ważną grupę wywierającą nacisk na rady tworzą inwestorzy instytucjonalni (Ingley, Van der Walt, 2002, s. 164; Kiel i in., 2005, s. 4). Innym ważnym źródłem nacisku wymuszającym na radach zmiany jest zmiana roli rady wyrażająca się w jej poszerzeniu i przejściu od wspierania kadry zarządzającej do organizacyjnego przywództwa. Skuteczne przywództwo postrzega się jako krytyczne dla określenia strategicznych kierunków rozwoju korporacji, formułowania korporacyjnych celów oraz zapewnienia ich skutecznego wdrożenia (Kiel, Nicholson, 2005, s. 615).

Ocena rady powinna być więc traktowana jako kluczowe narzędzie, które poprawia jej działania (Kiel, Nicholson, 2005, s. 615). Ponadto do potencjalnych korzyści, jakie może odnieść sama rada dyrektorów/rada nadzorcza, przeprowadzając samoocenę swoich działań, należą także (Long, 2006, s. 551; Kiel i in., 2005, s. 11–14):

- poprawa przywództwa w grupie, np.:
  - przewodniczący rady przez proces przeprowadzenia oceny demonstruje swoje przywództwo nad radą;
  - pokazanie długoterminowej perspektywy postrzegania rady
- poprawa pracy w grupie, w tym:
  - budowa zaufania między członkami rady;
  - zachęcenie do aktywnego uczestnictwa;

- wzrost zaangażowania oraz poczucia własności
- poprawa podziału ról, w tym:
  - określenie ról członków rady oraz komitetów;
  - ustalenie norm dla odgrywanych przez radę ról
- poprawa rozliczalności (ang. *accountability*), w tym:
  - koncentracja uwagi rady na obowiązkach wobec interesariuszy;
  - zapewnienie, że rada odpowiednio monitoruje organizację
- poprawa procesu podejmowania decyzji
  - określenie strategicznych zadań;
  - pomoc w identyfikacji luk w umiejętnościach rady;
  - poprawa decyzyjnych zdolności rady
- poprawa komunikacji
  - poprawa relacji między radą a kadrami zarządzającą;
  - budowa zaufania między członkami rady
- operacyjne działania rady
  - bardziej efektywne spotkania rady;
  - lepsze zarządzanie czasem.

Proces samooceny daje możliwość zadawania pytań dotyczących podejścia i oczekiwań w zakresie jakości spotkań, składu rady, jej roli oraz relacji między jej członkami, jak również między nimi a kadrami zarządzającą, akcjonariuszami. Może też stać się katalizatorem do podejmowania dyskusji oraz wprowadzania zmian w pracy rady (Long, 2006, s. 554; Kiel, Nicholson, 2005, s. 614; Charan, 1998, s. 253). Te ostatnie zadania są szczególnie istotne w kontekście identyfikacji potencjalnych źródeł zagrożeń, jakie mogą się pojawić w samej spółce lub w jej otoczeniu.

Podkreślić jednak należy, że dobrze przeprowadzona ocena rady przynosi korzyści nie tylko radzie; jej beneficjentem jest również sama spółka (Kiel, Nicholson, 2005, s. 630). Za szczególnie pożądane efekty tej oceny należy uznać m.in. (Kiel, Nicholson, Barclay, 2005, s. 11–14):

- jasny podział ról rady, prezesa (CEO) oraz kadry zarządzającej,
- budowę relacji rada/ CEO/kadra zarządzająca (praca zespołowa),
- poprawienie relacji z interesariuszami oraz standardów nadzoru korporacyjnego (rozliczalność),
- poprawienie sposobu podejmowania decyzji,
- poprawienie relacji rada–prezes oraz rada–kadra zarządzająca (komunikacja).

W praktyce powinno się to przełożyć na wzrost przejrzystości działań organizacji oraz jej odpowiedzialności (Kiel, Nicholson, 2005, s. 630).

Kolejnymi aktorami, którzy mogą skorzystać z przeprowadzonej przez radę oceny swojej pracy, są sami członkowie rady (Conger, Lawler, 2002, s. 2; Kiel, Nicholson, 2005, s. 630). Podstawową korzyścią wynikającą z przeprowadzenia indywidualnej oceny jest otrzymanie przez ocenianego członka informacji zwrotnej na temat jego pracy. Może to mu pomóc w ocenie własnych umiejętności jako członka rady oraz motywować go do zwiększania swojego wkładu pracy. Tego typu ocena może również pomóc w decyzji o reelekcji danego członka (Conger, Lawler, 2002, s. 2).

Warto w tym miejscu podkreślić, że szczególna przydatność procesu samooceny rady oraz jej indywidualnych członków jest dostrzegana dla nowych jej członków. Mają oni możliwość dowiedzenia się, czego oczekuje się od rady oraz jakiego wkładu oczekuje się od nowego członka. Ponadto proces oceny pozwala im także zrozumieć, jak w przyszłości będzie oceniany ich wkład (Kazanjian, 2000, s. 46–47). Umożliwia im również poznanie wartości istotnych dla organizacji oraz rady (Long, 2006, s. 552).

Dostrzeganie przez ekspertów i badaczy rad dyrektorów/rad nadzorczych korzyści z przeprowadzania przez radę oceny jej działalności nie przekładają się jednak na rozpowszechnienie tej aktywności wśród samych rad, co potwierdzają m.in. zaprezentowane powyżej wyniki badań. Obawy oraz niechęć wzbudzają w radach zarówno pomysł ewaluacji całej rady, jak i indywidualna ocena pracy poszczególnych jej członków. Jako pierwsze i kluczowe źródło trudności w implementacji na szeroką skalę samooceny rady wskazywani są sami członkowie rady. Ich niechęć bierze się z niechęci do bycia ocenianym oraz niechęci do oceniania pozostałych członków rady (Conger, Lawler, 2002 s. 1; Kazanjian, 2000, s. 46–47). Członkowie rady wychodzą z założenia, że oceniają ich jedynie akcjonariusze, a wynikiem tej oceny powinien być ich wybór na kolejną kadencję bądź odrzucenie ich kandydatury. Takie podejście członków rad ujawnia też pewien paradoks, gdyż pełniąc swoje zawodowe funkcje, wciąż przecież podlegają ocenie (Kazanjian, 2000, s. 46–47).

Duże poczucie dyskomfortu członków rad wiąże się również z procesem ewaluacji indywidualnych jej członków. Członkowie rady, należąc do tej samej grupy wysokiej klasy specjalistów, nie są chętni do

krytykowania wyników pracy swoich kolegów (Long, 2006, s. 551). Na tym poziomie oceny może też pojawić się problem, co zrobić z nie najlepiej pracującymi członkami rady, którzy są np. przyjaciółmi, krewnymi akcjonariuszy, lub też są uznanymi, autorytetami, ludźmi zbyt zajętymi, aby aktywnie brać udział w pracach rady (Kazanjian, 2000, s. 46–47).

Do innych jeszcze niebezpieczeństw związanych z przeprowadzaniem oceny indywidualnych członków rady należy możliwość zakłócenia otwartych interakcji i samej kolegalności rady. Może to prowadzić do istotnych zaburzeń jej dynamiki, które mogą grozić pojawieniem się konfliktu (Kazanjian, 2000, s. 46–47; Conger, Lawler, 2002, s. 1; Long, 2006, s. 551). W sytuacji przeprowadzania już oceny obawa przed zakłóceniem wzajemnych relacji może wyrażać się np. niechęcią do zadawania pytań lub unikania krytycyzmu wobec poglądów innych członków, np. tych mocniej umocowanych w radzie. U podstaw tych zachowań leży obawa przed otrzymaniem od nich negatywnej oceny, a przyjmowanie takich taktyk obronnych może prowadzić do obniżenia wiarygodności wyników tej oceny (Kazanjian, 2000, s. 46–47). Nieprawidłowy sposób przeprowadzenia oceny może też prowadzić do utraty zaufania między członkami rady oraz między radą a kadrami zarządzającą (Kiel, Nicholson, 2005 s. 630). Obawy wśród członków rad wzbudza również możliwość pozwów sądowych; ocena pracy rady może przynieść zarówno dobre, jak i złe informacje, pojawia się więc zagrożenie przed wykorzystaniem informacji nieprzychylnych radzie (Stybel, Peabody, 2005, s. 69).

Zaburzenie dynamiki pracy rady może wyrażać się także brakiem równowagi udziału poszczególnych członków w jej pracy, jak również błędną interpretacją braku tego udziału (Long, 2006, s. 551). Ta ostatnia kwestia może wynikać z obawy, że wykorzystywane do oceny narzędzie nie będzie w stanie ujawnić wkładu pracy danego członka (Kazanjian 2000, s. 46–47). Posiedzenia rady nie są bowiem jedynym miejscem, gdzie członek rady może mieć swój wkład. Jeden z reprezentantów tego grona scharakteryzował to tak: „(...) Różni dyrektorzy w różny sposób i w różnym czasie uczestniczą w pracach rady” (Long, 2006, s. 551). Udział danego członka w pracach rady i w podnoszeniu skuteczności jej działania może bowiem następować poza formalnymi posiedzeniami rady, w postaci nieformalnych rozmów, na kolacji czy przez telefon. Nie zawsze musi to być widoczne dla pozostałych jej członków, szczególnie że częstotliwość spotkań rady nie jest zbyt duża

(Long, 2006, s. 551). Wynika z tego, że jednym z ważniejszych problemów, jakie generuje ocena wkładu pracy indywidualnego członka rady, jest bez wątpienia określenie kryteriów tej oceny (Conger, Lawler, 2002, s. 2).

Badacze efektywności zespołów wskazują też, że chcąc wypaść lepiej w indywidualnej ocenie, członkowie rady mogą dążyć do optymalizacji swojego indywidualnego wkładu, ograniczając tym samym swoje działania na rzecz budowy skuteczności całej grupy. Dlatego też w przypadku takich zespołów jak rada dyrektorów/rada nadzorcza ważniejsza powinna być jednak ocena i nagradzanie całej grupy, a jej członkowie nie powinni podlegać indywidualnej ocenie (Conger, Lawler, 2002, s. 2).

Proces samooceny rady, a także jej indywidualnych członków, często był przyrównywany do „otworzenia puszki Pandory” (Kazanjian, 2000, s. 46–47, Long, 2006, s. 551). Do podstawowych problemów, jakie wraz z jej otwarciem mogą spotkać radę należą ■ zakłócenie pracy rady (utrata spójności grupy), ■ przyjmowanie taktyk obronnych oraz ■ prowadzenie różnych polityk (Ingley, Van der Walt, 2002, s. 170; Long, 2006, s. 551). Za kluczowe źródło obaw wstrzymujących członków rady przed zaangażowaniem w proces oceny jej działalności, należy uznać świadomość trudności dotyczących niezależności i obiektywności sądów (obawa przed personalnym upokorzeniem) (Long, 2006, s. 551). Czasochłonność przeprowadzania oceny oraz jej zorientowanie na proces również osłabiają zainteresowanie jej wykorzystaniem (Long, 2006, s. 551; Stybel, Peabody, 2005, s. 69). Nie należy też zapominać o kosztach, jakie wiążą się z jej przeprowadzeniem (Kiel, Nicholson, 2005, s. 630).

Ponadto proces ewaluacji w radzie może też stanowić zagrożenie dla skuteczności jej działania, przez ograniczenie dostępności potrzebnych jej zasobów. Może bowiem ograniczyć napływ dobrych kandydatów, którzy czują, że udowodnili już swoją wartość (Conger, Lawler, 2002, s. 1). W efekcie trudno może być znaleźć nowych członków rady, wnoszących potrzebne do rady zasoby wiedzy, umiejętności i doświadczeń; którzy będą woleli zostać członkiem rady niepodlegającej samoocenie.

Powyższe rozważania wskazują na istotne zróżnicowanie podejść w odniesieniu do samooceny rady między ekspertami i badaczami a członkami rad. Z punktu widzenia ekspertów i badaczy samoocena rady może stanowić ważny instrument budowania jej skuteczności,

który zapewnia możliwość identyfikacji jej słabości oraz wskazanie potencjalnych kierunków zmian jej kapitału, adekwatnych do zmieniających się potrzeb spółki. Z kolei samych członków rad charakteryzują raczej opór i niechęć, u podstaw których leżą wskazane powyżej źródła. Zdaniem T. Long (2006, s. 551) u podstaw obserwowanej niechęci członków rad wobec ewaluacji rady leży również brak ich przygotowania do tego procesu oraz brak ich przekonania do korzyści, jakie mogą wynikać z przeprowadzonej samooceny pracy rady.

Nie ulega też wątpliwości, że ewaluacja przez radę jej pracy nie należy do łatwych zadań. Czynnikiem decydującym o powodzeniu jego realizacji jest na pewno dobre i przemyślane jego przygotowanie (Stybel, Peabody, 2005, s. 70). G. Kiel i in. (2005, s. 16–22) proponują rozpocząć je od odpowiedzi na pytanie, co jest celem tej oceny. Następnie odpowiedzi wymagają pytania: „Kto będzie oceniany?” oraz „Co będzie podlegało ocenie?”. Ważne jest też wskazanie „Kto będzie pytany?”. Wybór technik, które zostaną wykorzystane w procesie oceny pracy jest też bardzo istotny, szczególnie że metoda oceny należy do szczególnie wrażliwych sfer i źle dobrana może przynieść więcej szkody niż pożytku (Inglej, Van der Walt, 2002, s. 165, s. 171; Stybel, Peabody, 2005, s. 70). Warto pamiętać, że wykorzystanie tylko kwestionariusza ankiety może zachęcać do wypełnienia go w sposób automatyczny i bez głębszych przemyśleń. A to bez wątpienia obniża przydatność tego sposobu oceny. Istotne jest również wskazanie „Kto będzie przeprowadzał ocenę?” (np. przewodniczący rady, sam czy przy wsparciu sekretarza rady, komitet nominacji, insider czy konsultant zewnętrzny – niezależny czy powiązany, ale zaufany). Przemyślenia wymaga też pytanie „Co zostanie zrobione z wynikami oceny?” (Kiel i in., 2005, s. 16–22).

Powyższy zestaw pytań wskazuje, że aby proces oceny rady przyniósł pożądane korzyści, powinien być dostosowany do każdej ocenianej rady, jak również z upływem czasu powinien podlegać zmianom. W praktyce oznacza to konieczność zróżnicowania zakresu oceny (np. poziom całej rady lub cała rada i jej indywidualni członkowie), stopnia jej złożoności i kosztów (Kiel, Nicholson, 2005, s. 630). Ważne działanie stanowi również zapewnienie przejrzystych reguł poufności oraz przechowywania danych i ich niszczenia (Stybel, Peabody, 2005, s. 70).

Na zakończenie należy podkreślić, że sukces zdefiniowanych w powyższych pytaniach działań warunkowany jest przede wszystkim obecnością zaufania w radzie oraz między jej członkami. Ważne jest

również to, aby nie sprowadzać samooceny rady do działań mechanicznych. Jej wymuszenie na członkach rady, bez zdobycia wcześniej ich przekonania i akceptacji dla niej, także nie przyniesie oczekiwanych efektów (Charan, 1998, s. 253).

Podsumowując, można stwierdzić, że na bazie dotychczasowych doświadczeń oraz nielicznych wyników badań trudno jest określić praktyczną przydatność przeprowadzania samooceny przez radę, w kontekście podejmowania przez radę działań, mających na celu zapewnienie adekwatności zgromadzonych w niej zasobów ludzkich i społecznych, do ciągle zmieniających się potrzeb spółki.

W chwili obecnej kwestia przeprowadzania przez radę samooceny swojej pracy stanowi przedmiot ciągłej dyskusji między jej orędownikami i przeciwnikami. Tę pierwszą grupę tworzą eksperci, autorzy zbiorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego oraz badacze przekonani o korzyściach, jakie ona niesie. Do najczęściej wskazywanych potencjalnych jej korzyści należą: poprawa przywództwa w radzie, wzrost przejrzystości ról i odpowiedzialności, poprawa pracy zespołowej i wzrost rozliczalności, lepszy sposób podejmowania decyzji oraz poprawa komunikacji. W efekcie końcowym powinno to prowadzić do wzrostu skuteczności działania rady. Do grona beneficjentów dobrze przeprowadzonej przez radę jej ewaluacji, oprócz samej rady, zaliczana jest także spółka oraz indywidualni członkowie rady. Wśród tych ostatnich wyniki samooceny rady powinny być szczególnie przydatne dla nowych jej członków. Dzięki nim lepiej będą rozumieć zachodzące w niej procesy, jej kulturę oraz dynamikę.

Grupę przeciwników przeprowadzania przez radę samooceny jej pracy tworzą sami członkowie rady. Mają oni świadomość potencjalnych zagrożeń, jakie tego typu ocena niesie dla rady. Do najważniejszych z nich należą trudność wyrażania niezależności i obiektywności sądów, zaburzenie dynamiki pracy rady oraz utrata zaufania. Pojawienie się tych dwóch ostatnich zjawisk w praktyce funkcjonowania rady zazwyczaj przekłada się na osłabienie jej działania.

Z powyższych rozważań wynika, że każda z tych grup ma swoje racje. I od przeszło dwóch dekad przedstawiają je w toczącej na ten temat dyskusji. Przełomu wciąż jednak nie widać. Można jednak założyć, że gdyby pojawiły się badania potwierdzające praktyczne korzyści, jakie niesie wykorzystanie przez rady samooceny, zainteresowanie implementacją jej na szerszą skalę mogłoby wzrosnąć. Ważną siłą nacisku stworzyłoby też sami akcjonariusze, którzy byłiby zainteresowani

obecnością w spółce sprawnie i skutecznie działającej rady. Inne jeszcze działania zmieniające podejście rad do jej samooceny powinny być ukierunkowane na wyposażenie jej członków w wiedzę oraz narzędzia umożliwiające eliminację potencjalnych zagrożeń związanych z jej przeprowadzaniem.

### 4.3. SAMOOCENA RADY – POLSKIE DOŚWIADCZENIA

---

#### 4.3.1. Dbałość o kapitał rady – polska praktyka

Jednym z ważnych wymiarów dbałości o kapitał rady jest pilnowanie przez radę, czy jego struktura i elementy go tworzące cały czas odpowiadają potrzebom spółki, a radzie umożliwiają skuteczną realizację jej zadań, zarówno w sferze nadzoru, jak i w zakresie doradztwa. Trzeba też monitorować, czy tworzące go zasoby wymagają modyfikacji na drodze zmian członków rady, czy też zmian przez dokooptowanie takich członków, którzy wniosą zasoby przydatne w danym momencie działania spółki. W warunkach polskich potrzeba przeprowadzania przez radę samooceny została dostrzeżona przez autorów *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW*, które zostały opracowane w 2007 r. Zawarta tam zasada 1, punkt 2 wskazywała, że „rada nadzorcza powinna: raz w roku dokonać i przedstawiać zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu ocenę swojej pracy” (GPW, 2007). Jej obecność w dobrych praktykach była jednak krótkotrwała. Znalazła się jeszcze w następnej wersji dobrych praktyk, opracowanej w 2010 r., natomiast zniknęła w 2011 r., w ramach przeprowadzonej kolejnej modyfikacji (GPW, 2010; GPW, 2011). Losy tego zapisu w polskich uwarunkowaniach są więc całkowicie odmienne od trendów zaobserwowanych w dobrych praktykach z Europy Zachodniej. W dużej części badanych dokumentów kwestia samooceny prowadzonej przez radę jest dość szczegółowo regulowana, a do liderów w tym zakresie można zaliczyć np. dobre praktyki z Belgii i Danii.

Warto jednak dodać, że kwestia dokonywania samooceny przez rodzime rady nie pojawiła się dopiero w 2007 r., gdy taką potrzebę zgłosili twórcy dokumentu dobrych praktyk. Jak pokazują wyniki badań L. Bohdanowicza z lat 2005–2006, niespełna 1/5 badanych członków rad (17,49% – 32 respondentów) deklarowała wdrożenie

w swoich radach procedury samooceny. Wśród nich 26 wskazywało, że była to ocena efektywności funkcjonowania rady, a 6 respondentów, że była to ocena kompetencji poszczególnych członków. Większość badanych (78,69% – 114 osób) nie miała jednak doświadczeń w przeprowadzaniu formalnej, okresowej oceny rady nadzorczej lub jej członków (Bohdanowicz, 2009, s. 203).

W kontekście powyższych wyników zniknięcie z ostatniej wersji dobrych praktyk (z 2011 r.) rekomendacji zalecającej przeprowadzanie przez krajowe rady samooceny wskazuje, że nie należy spodziewać się szybkiego dogonienia w tym obszarze europejskiej czołówki przez polskie rady. Okresowy raport oceniający rady dyrektorów/rady nadzorcze w Europie, przygotowany przez Heidrick&Struggle w 2011 r. potwierdza tę obserwację. Polska wciąż pozostaje krajem, w którym świadomość rad w zakresie przeprowadzania samooceny oraz posiadanych przez nie doświadczeń w tym zakresie pozostają na niskim poziomie. Niepokojem też napawa brak zaangażowania w proces samooceny rady zewnętrznych aktorów, jak również stosunkowo słaby udział podmiotów niezależnych; który wynosił niespełna 40% (Heidrick & Struggles, 2011, s. 30).

Analizując doświadczenia polskich rad, zastanawiać się jednak można nad brakiem aktywności z ich strony mających na celu monitoring przydatności ich zasobów dla ciągle ewoluujących potrzeb spółki. Szkolenia zalecane przez dobre praktyki z Europy Zachodniej, umożliwiające lepsze poznanie spółki w polskich radach należą do rzadkich aktywności. Jedną z przyczyn zaobserwowanej sytuacji może być wciąż młody wiek polskich rad oraz inny zestaw problemów, z jakimi musiały się one zmierzyć. Do kluczowych zaś należało zapewnienie odpowiedniego kapitału rady. Na podstawie dokonanego w poprzednim rozdziale przeglądu badań można stwierdzić, że proces tworzenia rad poszedł we właściwym kierunku, a ich profesjonalizacja stała się faktem. Można też założyć, że wraz z postępującą dojrzałością polskich rad pojawi się też potrzeba wdrożenia działań, które przybliżą je do europejskich standardów, wyznaczanych przez dokumenty dobrych praktyk ładu korporacyjnego<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Prawdziwość zaś tego założenia powinna zostać zweryfikowana w przyszłości, co tworzy kolejne wyzwanie badawcze.

### 4.3.2. Samoocena rady – od negacji do pełnej akceptacji – poglądy członków rad badanych w 2011 r. – wyniki badań własnych

Dbałość o kapitał rady, mająca na celu zapewnienie ciągłej jego przydatności dla spółki, jak również zapewniająca obecność w radzie zasobów pozwalających jej na pełnienie funkcji zarówno nadzorczej, jak i doradczej, nie powinna wyrażać się tylko przez ich modyfikację (obejmującą m.in. zapraszanie nowych członków czy dokształcanie już obecnych). Ważnym wymiarem tej dbałości jest również systematyczne dokonywanie przeglądów oceniających elementy kapitału rady (kapitał ludzki i kapitał relacyjny). Znaczenie przeprowadzania przez radę samooceny, zostało też dostrzeżone przez zachodnioeuropejskich autorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego, którzy sformułowali całkiem pokaźny zbiór zasad określających standardy działania w tym obszarze. Dotychczasowe obserwacje zachowań rad z tych krajów wskazują jednak, że tego typu aktywność nie wzbudziła i nadal nie wzbudza ich aplauzu.

W warunkach polskich samoocena dokonywana przez radę jest wciąż stosunkowo młodą praktyką, która wzbudza także różne odczucia. Obserwację tę potwierdzają zgromadzone w czasie przeprowadzonych wywiadów poglądy i opinie 34 badanych respondentów, zasiadających w radach największych spółek giełdowych (pierwsza czterdziestka spółek pod względem kapitalizacji). Przeprowadzona analiza ich wypowiedzi ujawnia ich wyraźną polaryzację. Rozkładają się one na dwóch przeciwstawnych biegunach, od pełnej i dość żywiołowej negacji (dominującego odczucia) do akceptacji wyrastającej z przekonania o pełnej przydatności tego typu działań. Ogólna obserwacja jest jednak taka, że w badanej próbie członków rad tylko nieliczni mieli już praktyczne doświadczenie i uczestniczyli w tego typu ocenie. W dużej mierze miała ona jednak charakter nieformalny, nie była systemowym działaniem. Dlatego też większość respondentów wypowiadała się na jej temat w kontekście rozpatrywania jej jako potencjalnego pomysłu. Duża część z nich była jednak zdania, że nie jest to pomysł do końca trafiony.

Przed prezentacją doświadczeń oraz opinii na temat dokonywania przez polskie rady samooceny warto podjąć próbę identyfikacji przyczyn tak silnego braku jej akceptacji przez badanych członków rad. Do głównych źródeł odrzucenia, jakie można zidentyfikować w ich

wypowiedziach, należy typowa dla człowieka niechęć do bycia ocenianym, wsparta też solidarnością wynikającą z przynależności do danej grupy. Zdaniem respondenta [R5], poczucie tej przynależności prowadzi do „(...) Grupowej solidarności czy identyfikacji – że nawet jak widzą, że ktoś jest słaby, to nie wypada go (...) krytykować, wymienić, bo to jest bardzo charakterystyczny przypadek, znaczy sytuacja, że zespół ludzki po pewnym czasie zaczyna być solidarny” [R5].

Źródłem negacji było również przekonanie o braku przydatności tej praktyki w przypadku rad, gdyż, jak to ujął jeden z badanych „(...) Wszyscy mamy bardzo wysoką samoocenę, więc nie potrzebujemy się oceniać” [R4]. Inny z kolei powiedział, że „(...) samoocena ma to do siebie, że raczej każdy ocenia, i chce w jak najlepszym świetle się widzieć i w związku z tym może być ona mało skutecznym instrumentem, mocniejszym byłoby spojrzenie z zewnątrz” [R8]. W podobnym tonie jest pogląd respondenta [R29]: „(...) trudno mi sobie wyobrazić radę, która napisałaby obiektywnie taką ocenę i opublikowała”. Uzasadniając swoją opinię, wskazał, że trudno powiedzieć, „czy to jest kulturowe, czy to wynika z jakichś uwarunkowań psychologicznych”. Problem natomiast dostrzegał w tym, że „(...) każdy by się oglądał na schematy funkcjonujące w innych spółkach i argumentował, dlaczego my mamy przedstawiać rewizję, skoro nikt tego nie robi. Potem się okaże, że jesteśmy jakąś tam czarną owcą” [R29].

W drugim nurcie wypowiedzi, jaki pojawił się w tym obszarze, znajdowały się negatywne skojarzenia związane z Polską z czasów PRL. Nawiązał do nich m.in. respondent [R21], stwierdzając, że „Rada nie powinna się samooceniać, bo jeżeli mówimy o samoocenie, to mi się to od razu kojarzy z samokrytyką, znaną z poprzednich systemów, więc to jest nieporozumienie”. Podobnego zdania był respondent [R9], wskazujący, że „(...) to mi trochę przypomina samokrytykę z dawnych czasów i chyba z podobnym skutkiem by się to skończyło [samoocena]” [R9] oraz respondent [R3] „(...) sama rada się ocenia [śmiech]. Czego Pani oczekuje: że rada przyjdzie i powie: tak, źle pracowaliśmy, musimy pracować lepiej. No tak kiedyś było. Tego systemu już nie ma, na szczęście. [śmiech] (...), że się przychodziło i składało samokrytykę”.

W grupie opinii negujących przeprowadzanie przez radę ewaluacji jej pracy i kompetencji, pojawiały się również głosy podważające jej wartość i przydatność. Jeden badany był zdania, że „(...) potencjalna wartość takiej samooceny, (...) jest na tyle mało prawdopodobna, żeby

angażować czas, siłę i środki w tego typu działania. Więc po co (...) mamy dodatkowo mitrzyć czas na zrobienie podsumowania takiego [działania]" [R4].

Interesującym wątkiem pojawiającym się w wypowiedziach badanych członków rad, którzy niechętnie odnosili się do praktyki samooceny rady, była kwestia podawania do publicznej wiadomości wyników tej oceny. Zdaniem respondenta [R5] „jeśli ma być [ona] upubliczniona, to jej nigdy nie będzie. Ona nigdy nie będzie prawidłowa”, a uzasadniał to tak: „jeżeli byłaby jakaś rada, nawet nieopatrznie źle by się oceniła albo nawet coś wytknęła i inwestorzy, akcjonariusze by to przeczytali, dziennikarz by to dał na tytuł (...) kurs akcji spada. To, szczerze mówiąc, akcjonariusze mogliby mieć do tej rady pretensje, że dzięki nim, nie tylko nie zwiększa się, ale zmniejsza się wartość dla akcjonariuszy, bo za wartość dla akcjonariuszy, większość akcjonariuszy uważa konkretnie kurs giełdowy” [R5].

Wśród głosów próbujących zidentyfikować przyczyny tak słabej popularności wśród rodzimych rad dokonywania przez nie samooceny, pojawiły się wypowiedzi tłumaczące to kulturowym brakiem umiejętności oceny pracy zespołowej. Zdaniem respondenta [R7] „my nie mamy w ogóle procedur i obyczajów odnoszących się do pracy zespołowej. U nas wszystko od szkoły jest bardzo indywidualne”. Wskazywana była również kwestia, że do tej pory nie został wypracowany tego typu zwyczaj, i dlatego „rada nadzorcza też nie poświęca dość czasu temu zagadnieniu, żeby to przemyśleć, zorganizować ten proces i zrobić” [R6].

Wśród czynników odpowiedzialnych za słabą popularność praktyki dokonywania przez polską radę samooceny badani dostrzegali także trudność w jej przeprowadzaniu. Na przykład respondent [R23] podniósł kwestię „(...) w jakim systemie oceniać się wtedy? Chyba że jakimś anonimowym, ale jak jest siedem osób, to anonimowość jest dość iluzoryczna. A jak się ma asy, to trzeba powiedzieć wprost. Ja przynajmniej tak to czynię...”.

Respondent [R6] wskazał z kolei na niebezpieczeństwo wpadnięcia w pułapkę formalizacji liczenia, wyrażając obawę, że „(...) samoocena nie powinna się też sprowadzać tylko do tego, kto ile razy był nieobecny albo kto ile razy zabrał głos” [R6]. Problem mechanicznego przeprowadzania oceny jako czynnika osłabiającego jej wartość pojawiał się również w wypowiedziach innych badanych.

W opozycji do przedstawionych powyżej opinii, zarówno podważających zasadność, jak i identyfikujących główne źródła oporu wobec samooceny rady, są poglądy części badanych, którzy odnieśli się do niej pozytywnie. Jeden z respondentów stwierdził wręcz, że „(...) Ważnym elementem, aczkolwiek niedocenianym jeszcze, jest element umiejętności samooceny pracy rady” [R12]. Inny dodał, że „(...) w każdej organizacji, w radzie nadzorczej też powinien być po prostu feedback; że w pewnym momencie powinni usiąść i powiedzieć: »wiesz co, fajnie byłoby, jakbyś jeszcze więcej kontrybuował tu, albo bardzo mi się podoba, że to tak robisz, ale tu tak trochę może jeszcze byś nad tym popracował«” [R2]. Istotną korzyścią wynikającą z przeprowadzenia przez radę samooceny jest identyfikacja edukacyjnych działań, jakie przydałyby się radzie ([R14]). Za kluczowy zaś czynnik determinujący praktyczną przydatność samooceny została uznana, sygnalizowana powyżej, kwestia jej wykonania, bo „(...) jeśli się to traktuje w sposób mechaniczny, (...) każdą procedurę można przeprowadzić w sposób mechaniczny, albo w sposób pogłębiony – merytoryczny, jeżeli ona będzie przeprowadzona w sposób pogłębiony – to dobrze, jeżeli będzie przeprowadzona w sposób mechaniczny, to nic nie zmieni, ani nie przeszkodzi, ani nie zaszkodzi” [R33].

#### 4.3.2.1. Samoocena rady – dotychczasowa praktyka działania oraz kolejne wyzwania

Z powyższych rozważań wynika, że dyskusja na temat samooceny rady w dużej mierze miała wymiar teoretyczny. Znacząca grupa badanych respondentów nie uczestniczyła bowiem do tej pory w takim przedsięwzięciu. W grupie zaś tych, którzy deklarowali, że mieli z nią styczność, można wyróżnić kilka typów podejść, w tym:

- wiązanie samooceny rady z koniecznością przygotowania sprawozdań z działalności rady;
- dokonywanie samooceny na bieżąco w powiązaniu z realizowanymi przez radę zadaniami;
- przypisywanie jej charakteru nieformalnie prowadzonej dyskusji i autorefleksji;
- traktowanie procesu samooceny rady jako systematycznego i sformalizowanego działania.

Tabela 4.2 prezentuje ich praktyczne przykłady.

Tabela 4.2. Samoocena rady – dotychczasowa praktyka działania

Sposób podejścia	Praktyka działania
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wiązanie samooceny rady z koniecznością przygotowania sprawozdań z działalności rady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ „(...), my mamy taki standardowy punkt w sprawozdaniu rocznym rady, na walnym zgromadzeniu, gdzie jest napisane <i>Samoocena rady</i>. (...) No i tam się samooceniaamy” [R34]. Merytoryczna przydatność takich działań była też kwestionowana. Respondent [R15] podsumował to tak: „(...) oczywiście rada dokonuje samooceny takiej, bo sporządza sprawozdania, natomiast to jest takie odtikowywanie, ile się posiedzeń odbyło...” [R15] (podobnego zdania byli też respondenci [R6] i [R31])</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dokonywanie samooceny na bieżąco w powiązaniu z realizowanymi przez radę zadaniami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ w praktyce na przykład przyjmowało to postać dyskusji „(...) na temat tego, co się udało, co się nie udało, (...). Więc to jest, powiedzmy, kwestia jakaś bieżąca, niezwiązana z jakimś projektem” [R15], jak również miało formę bieżących działań: „(...) Ponieważ jeżeli dostrzegamy, że trzeba coś poprawić, usprawnić, nie wiem, w funkcjonowaniu jakichś tam części..., to znaczy w obsłudze pewnych problemów, którymi zajmuje się rada nadzorcza, to się to poprawia” [R34]</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ przypisywaniu jej charakteru nieformalnie prowadzonej dyskusji i autorefleksji</li> </ul>	<p>badani członkowie rad charakteryzowali tego typu działania następująco:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ „(...) my mamy taką dyskusję raz do roku, która mogłaby być porównana do czegoś w rodzaju samooceny. Na ile to dodaje wartości, to mam wątpliwości” [R18]</li> <li>■ „(...) Jako takich, sformalizowanych [ocen] nie ma, natomiast niesformalizowane tak... Czasami tam sobie (...)... też do słuchu powiemy, przy okazji, jako ludzie, nazwijmy to, kulturalni [śmiech]” [R23]</li> <li>■ „(...) Ale jest to raczej spontaniczne, jakkolwiek były i są cały czas spotkania poza oficjalnym trybem, gdzie omawiane są, no nazwijmy to... [spotkania rady]. Nawet jeśli one nie są w pełnym składzie, to członkowie rady nadzorczej – tej rady, spotykają się po to, żeby podyskutować o tym, co się udało, co się nie udało i co jest do zrobienia, więc gdzieś taka</li> </ul>

	<p>własna refleksja nad tym, co się dzieje, w tej radzie nadzorczej ma miejsce. Ja bym nie nazwał tego procesem samooceny, ale takiej autorefleksji, bo to nie jest tylko ocena tego, czy osiągnęliśmy to, czego chcieliśmy, ale także sposobów oddziaływania [R25]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ „(...) taka ocena polega właśnie, w formie dyskusji, jak bardzo byliśmy zaangażowani, czy należy więcej coś zrobić, podjąć jakieś dodatkowe działania, czy formalne, czy nieformalne? Natomiast formalnej samooceny nie mamy” [R31]</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ traktowanie procesu samooceny rady jako systematycznego i sformalizowanego działania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ tylko kilku badanych respondentów zadeklarowało cykliczność przeprowadzania procesu samooceny rady. Odbywał się on na poziomie całej rady oraz na poziomie komitetu audytu (w sytuacji, gdy badany respondent jest jego przewodniczącym). W przypadku jednej z rad proces oceny przyjmuje postać cyklicznego sprawdzania, „(...) jak wygląda realizacja założeń, lecz bez mierników” [R25]. W drugiej radzie natomiast „(...) jednym z punktów [agendy posiedzenia] jest też informacja o tym, co robiła rada i w tym są zawarte pakiety ocenne. Czyli, na przykład, coś tam udało nam się zrobić, czy uzyskaliśmy, no oczywiście, jeżeli rada nie wydusiła czegoś od zarządu, to też piszemy, że nam się nie udało” [R27]. Na poziomie komitetu audytu do jego samooceny jego przewodniczący wykorzystuje opublikowaną przez audytorów checkliście, którą „(...) każdy wypełnia (...) i patrzymy, gdzie są nasze słabe punkty, czy się zgadzamy, czy nie. Czy identyfikujemy słabości. Jeżeli tak, to podejmujemy jakieś postanowienia” [R14]</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Zawarte w tabeli 4.2 wypowiedzi charakteryzujące obecne praktyki w zakresie samooceny rady, będące udziałem części badanych członków rad, pozwalają na identyfikację zagadnień, które w czasie tego procesu najczęściej znajdowały się w centrum uwagi rady. Można je zamknąć w następujących pytaniach: 1) Co udało się radzie zrobić? 2) Czego nie udało się radzie zrealizować? 3) Co jest jeszcze do zrobienia?

4) Co należy poprawić w funkcjonowaniu rady? 5) Jakie są słabe strony rady i co należy zrobić, aby je wyeliminować?

Jeden z badanych członków w procesie samooceny rady dostrzegał też możliwość do zastanowienia się przez nią „nad pewnymi zmianami, czy nad może dodatkową tematyką do poruszenia..., czy nad zmianą częstotliwości posiedzeń, czy nad innym podziałem czasu na posiedzeniach, bo ten czas można lepiej lub gorzej wykorzystać” [R6]. Podnosił on również kwestię, aby samoocena członków rady nadzorczej nie dotyczyła tylko samego ich udziału w posiedzeniach, ale również tego „(...), co robią między posiedzeniami” [R6].

Bazując na przytoczonych wypowiedziach badanych członków rad, mimo braku ich doświadczeń w przeprowadzaniu przez rady samooceny, można stwierdzić, że widzieli oni potrzebę ewaluacji przede wszystkim całej rady – „czy my jako kolektyw pracujemy skutecznie, czy coś tu można poprawić” [R7]. Zdaniem respondenta [R10] dokonywanie przez radę samooceny mogłoby również prowadzić do pogłębienia samoświadomości rady jako zespołu.

Wśród zebranych opinii rzadko pojawiały się głosy podnoszące potrzebę dokonywania oceny na poziomie poszczególnych członków rady. W tych radach, gdzie to ma to miejsce, przyjmuje to postać nieformalnych dyskusji, które „(...) dotyczą aktywności członków i wglębiania się w poszczególne zagadnienia. (...) I taka ocena polega właśnie, w formie dyskusji, jak bardzo byliśmy zaangażowani, czy należy więcej coś zrobić, podjąć jakieś dodatkowe działania, czy formalne, czy nieformalne? Natomiast formalnej samooceny nie mamy” [R31]. Dostrzeżona też została potrzeba ewaluacji pracy komitetu audytu („w komitetach audytu, tam, gdzie jestem przewodniczącym, to staram się tam samoocenę zawsze robić” [R14]).

W odniesieniu do procesu oceniania się przez radę badanych członków rad nurtował też problem, kto miałby to robić. Na przykład respondent [R10], który nie miał jeszcze żadnych doświadczeń w tym zakresie, wskazał, że „(...) jednak musiałyby ktoś wówczas moderować ten proces, (...) musiałyby się pojawić zewnętrzny moderator”. Potrzebę zatrudnienia firmy doradczej, jako partnera dla rady w tym procesie, widział też respondent [R12], co uzasadniał tym, że: „to jest niezwykle trudne, więc dobra jest też pomoc firm doradczych, pomoc osoby, partnera zewnętrznego, doradcy, który pomógłby ustrukturyzować pracę rady, jej komitetów, ocenić sposób budowania planów pracy i skuteczności”. Przydatność zatrudnienia firmy zewnętrznej widział

również respondent [R5], podkreślając, że ułatwia to podjęcie rozmowy o dokonaniu zmian w radzie: „Bardzo trudno mi sobie wyobrazić, żeby rada zwłaszcza indywidualnie się oceniała. Mogę sobie wyobrazić, że się wynajmuje firmę zewnętrzną, robi się badania 360° i w wyniku tego wychodzi, że ktoś tam wyraźnie odstaje. No i wtedy ci członkowie rady mówią: »tak tu wynika z tego materiału«, natomiast bez takiego materiału, żeby członkowie rady powiedzieli, że wśród nich są dwie czarne owce, które nic nie robią, to sobie tego nie wyobrażam”.

Niektórzy badani członkowie rad dostrzegali w procesie realizacji przez radę samooceny konieczność zaangażowania się w ten proces przewodniczącego rady. Jeden z badanych stwierdził wręcz, że „(...) jest to trochę obowiązek czy rola przewodniczącego, żeby o tym pomyśleć” [R6]. A inny jeszcze dodał, że w procesie samooceny „(...) kluczowa jest tu jedna z misji przewodniczącego rady, który powinien mieć tę umiejętność oceny aktywności członków rady, ich kompetencji i sugerować jakieś korekty, zmiany akcjonariuszom” [R17].

Na zakończenie analizy poglądów badanych członków rad na temat działań mających na celu dopasowywanie obecnego kapitału rady do potrzeb spółki, drugą aktywnością, zapewniającą jej członkom ciągły wzrost kompetencji i wiedzy o spółce, aczkolwiek dostrzeganą w słabszym stopniu, były szkolenia dla jej członków. Ich potrzebę wskazywał jeden z respondentów w odniesieniu do rad z dużych spółek, które są szczególnie narażone na duże ryzyko”, dlatego też „(...) członkowie rady powinni dysponować stale uaktualnianą wiedzą z tych nadzorowanych zakresów, (...) powinni podnosić kwalifikacje, powinno być to pewnym elementem systemowym” [R12]. Zauważył on również potrzebę wprowadzania nowych członków rady w jej funkcjonowanie, aby jak najszybciej „dołączyli oni do tego standardu istniejącego w radzie”. Tego typu działania również powinny mieć charakter systemowy i stały, a nie *ad hoc*; jest to szczególnie ważne w przypadku dużych spółek. Członkowie rad powinni być szkoleni m.in. „w specjalistycznych zagadnieniach, takich jak zarządzanie ryzykiem, chociażby w elementach dotyczących strategicznych kierunków: przejść, fuzji, [ponieważ] poziom wiedzy merytorycznej osób reprezentujących zarząd jest znacząco wyższy, czy może być znacząco wyższy, (...) niż poziom członków rady” [R12]. Niestety z praktyki respondenta [R12] wynika, że podnoszenie kwalifikacji przez członków rady wciąż jest niedocenianym działaniem. Za podstawowe źródła trudności dla tego procesu uznał konieczność poświęcenia czasu i skoncentrowania się

na tym. Opinia ta w pewnym zakresie została też potwierdzona w tym badaniu. W badanej próbie 34 członków rad tylko jeden z nich zadeklarował, że członkowie „jego” rady regularnie uczestniczą w szkoleniach. Ich potrzebę zamknął w jednym zdaniu: „my musimy być najlepsi w Polsce, więc na okrągło się szkolimy” [R27].

Dotychczasowe doświadczenia respondentów wskazują, że w odniesieniu do aktywności zapewniających radom wzrost kompetencji i wiedzy o spółce, jest jeszcze dużo do zrobienia. Zgromadzone wyniki pokazują, że takie formy jak szkolenia członków rad podnoszące ich wiedzę o spółce w radzie, której zasiadają, praktycznie nie występują w polskich warunkach. Na bazie zgromadzonych informacji istniejącą sytuację można wytłumaczyć brakiem dostrzeżenia takiej potrzeby przez badanych respondentów, jak również istotną rolę można przypisać temu, że nie mają oni na to czasu. Na pewno jednak widzą potrzebę poszerzania wiedzy na temat spółki, szczególnie że członkowie rady nie bywają w spółce na co dzień, i tym samym nie mają możliwości ciągłego obserwowania zachodzących w jej otoczeniu zmian, które z kolei wymuszają wdrażanie zmian w jej biznesowym modelu działania. Decyduje o tym tempo życia gospodarczego, jak również funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, pozostających w ciągłym oczekiwaniu na nadejścia kolejnej fali kryzysu, będącej pochodną kryzysu finansowego, który w 2008 r. objął cały świat. Dlatego też członkowie rady, którzy są świadomi dynamiki współczesnych uwarunkowań w jakich funkcjonują „ich” spółki, powinni być zainteresowani ciągłym poszerzaniem wiedzy o spółce. Wiedza ta jest bowiem kluczowa dla wykonywania przez radę zadań, wpisujących się w jej funkcję kontroli czy funkcję doradczą. Można więc przyjąć, że dbałość o kapitał rady w formie zapewnienia członkom rady rozwoju ich wiedzy oraz kompetencji adekwatnych do potrzeb spółki, w ujęciu bardziej systemowym, należy do istotnych wyzwań, przed jakimi stoją współczesne polskie rady.

Drugą analizowaną aktywnością mającą na celu zapewnienie radzie adekwatnego do potrzeb spółki jej kapitału, była praktyka dokonywania przez nią samooceny. Jej celem powinna być analiza zasobów rady oraz efektów jej aktywności, a jej wyniki powinny stanowić punkt wyjścia do ciągłego dopasowywania kapitału rady do potrzeb spółki, co w efekcie końcowym powinno znajdować wyraz w poprawie jakości realizacji przez radę jej zadań. Zgromadzone poglądy badanych członków

rad pokazują, że w tym obszarze wciąż brakuje rozwiązań systemowych, a te które są stosowane, mają charakter nieformalny i *ad hoc*. Ich opinie ujawniają też nie tylko brak doświadczeń w zakresie wykorzystania tego instrumentu w praktyce działania polskich rad. Pokazują również zdecydowaną niechęć wobec niego. Negujący samoocenę rady nie dostrzegali żadnych korzyści z niej wynikających. Tak ostry sprzeciw wzbudza pewne zaskoczenie, i wydaje się, że u jego podłoża leżą jednak inne jeszcze źródła oporu, jak złe wspomnienia z poprzedniej epoki – czasów PRL-u. Można przyjąć, że obawa przed upublicznieniem wyników tej oceny, jak również charakterystyczna niechęć dla każdego człowieka do podlegania ocenie stanowią dwa podstawowe fundamenty tej szczerzej niechęci badanych wobec przeprowadzania przez radę samooceny. Jej źródłem może być również brak czasu rady na tego typu działania.

Przedstawione doświadczenia i opinie badanych członków rad dotyczące ich rozwoju przez uczestnictwo w szkoleniach oraz przeprowadzanie samooceny budzą pewne zdziwienie, gdy zestawia się je z faktem posiadania przez znaczną ich część praktyki w zarządzaniu. Obecnie każdy zarządzający organizacją, niezależnie czy małą czy dużą, ma świadomość wagi ciągłego rozwoju jej ludzkich zasobów dla jej sukcesu. Ważnymi wymiarami tego zarządzania są m.in. zapewnienie pracownikom odpowiednich szkoleń, jak również ocena ich zasobów celem wskazania luk, które można wyeliminować albo przez szkolenia, albo przez zmiany w tych zasobach. Dlatego też dziwi tak małe zainteresowanie wykorzystaniem tych działań na płaszczyźnie rad. Dlaczego dotychczasowy dorobek w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie polityki rozwoju i szkoleń oraz oceny w przypadku rad napotyka szklany sufit? Można też założyć, że zmiana tego podejścia mogłyby sprzyjać praktyczne przykłady pokazujące, że zastosowane w praktyce tego typu aktywności usprawniają pracę rady, co znajduje wyraz we wzroście skuteczności jej działania. Ale to jest temat na kolejne już badania. Nie ulega jednak wątpliwości, że w sferze tej polskie rady mają jeszcze wiele do zrobienia.

## PODSUMOWANIE

---

Przeprowadzona analiza dobrych praktyk ładu korporacyjnego pokazuje, że zapewnienie adekwatnego do potrzeb spółki kapitału w radzie powinno być procesem ciągłym. Za istotne działania w tym zakresie twórcy dobrych praktyk ładu korporacyjnego uznali szkolenia członków rad, mające na celu rozwój ich wiedzy o spółce i umiejętności, adekwatnych do jej potrzeb. Ich przydatność była przez nich szczególnie podnoszona w odniesieniu do nowego członka rady. O praktycznej przydatności tych rozwiązań trudno jednak mówić, a decyduje o tym brak badań w tym obszarze – zarówno w Polsce, jak i na świecie. Jedną z przyczyn tej sytuacji jest bez wątpienia brak rozpowszechnienia tego typu aktywności wśród rad. Dla przypomnienia: tylko jeden z 34 badanych polskich członków rad nawiązał do szkoleń, podkreślając ich wagę dla rady. Ponieważ nie badano przyczyn obserwowanego różniczenia się oczekiwań z praktyką, można jedynie założyć, że może wynikać to z faktu, i osoby zasiadające w radach uważają się za wysokiej klasy specjalistów, którzy nie muszą już uczestniczyć w szkoleniach. Innym jeszcze wytłumaczeniem mogą być ich ograniczone zasoby czasu.

Dokonywanie przez radę systematycznych przeglądów swoich zasobów oraz wyników własnej pracy (samoocena rady) było uważane przez autorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego za kolejny ważny przejaw dbałości rady o jej kapitał. Zarówno ich zdaniem, jak i według ekspertów oraz badaczy, wyniki samooceny rady przeprowadzanej głównie na poziomie całej rady oraz na poziomie poszczególnych jej członków, powinny pomóc w identyfikacji jej mocnych i słabych stron, celem ciągłego podnoszenia jakości jej pracy.

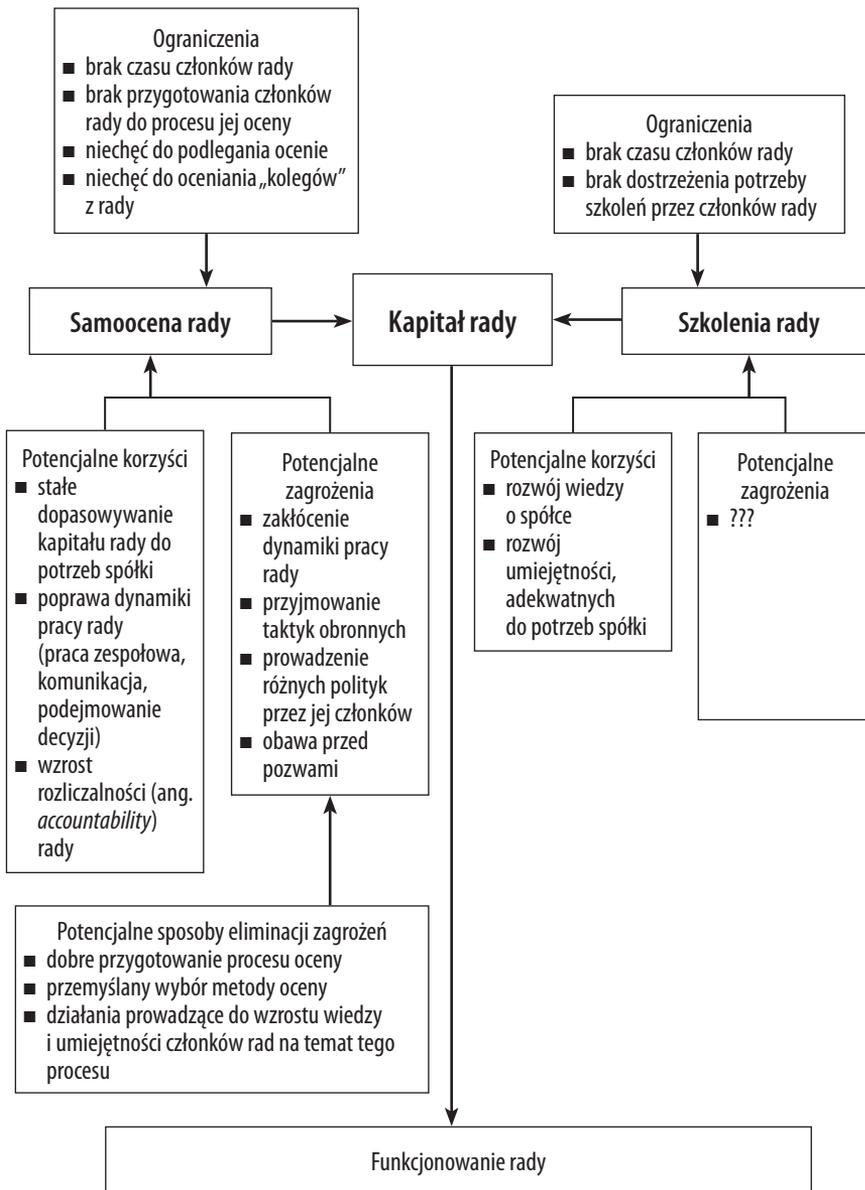
Zgromadzone do tej pory obserwacje w tej sferze pokazują jednak istotną trudność określenia ich praktycznej użyteczności (podobnie jak w przypadku szkoleń członków rad). W dużej mierze decyduje o tym brak badań z tego obszaru. Pewnej wiedzy dostarcza jedynie dyskusja, jaka toczy się między ekspertami rekomendującymi samoocenę rady jako ważnego działania w budowie jej skuteczności a jej oponentami w osobach samych członków rady. Orędownicy przeprowadzania przez radę regularnych przeglądów jej pracy i zasobów, do podstawowych korzyści z niej wynikających zaliczają: poprawę przywództwa w radzie, wzrost przejrzystości ról i odpowiedzialności, poprawę pracy zespołowej, wzrost rozliczalności, lepszy sposób podejmowania

decyzji oraz poprawę komunikacji. Podstawową korzyścią wynikającą z dokonywania przez radę ewaluacji swojej pracy i zasobów, jest identyfikacja słabości rady oraz wskazanie potencjalnych kierunków zmian jej kapitału, adekwatnych do zmieniających się potrzeb spółki. Działania te powinny zaś zabezpieczać zarówno radę, jak i samą spółkę przed znalezieniem się w sytuacji kryzysowej.

Z kolei przeciwni samoocenie członkowie rady przywołują wiele niebezpieczeństw, jakie mogą stać się udziałem rady. Do najważniejszych z nich zaliczyli: ■ zakłócenie dynamiki pracy rady (utrata spójności grupy), ■ przyjmowanie taktyk obronnych przez jej członków ■ prowadzenie różnych polityk przez jej członków oraz ■ możliwość pozwania do sądu.

Mimo obserwowanego silnego sprzeciwu członków rad, orędownicy przeprowadzania przez radę samooceny, przede wszystkim w osobach autorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego, wciąż o nią walczą (od 2011 r. Polska już w tej „walce” jednak nie uczestniczy). Wspierają ich w tych działaniach badacze, którzy wskazują sposoby zdobycia akceptacji członków rad. Za podstawowe m.in. uznali dobre przygotowanie procesu oceny, w tym przemyślany wybór metody oceny oraz działania prowadzące do wzrostu wiedzy członków rad na ten temat, jak również poszerzające ich umiejętności w tym zakresie. Wzrostowi popularności samooceny rady powinno też sprzyjać podjęcie w szerszych badaniach, mających na celu weryfikację, czy wskazywane przez orędowników korzyści z przeprowadzenia przez radę samooceny, a w szczególności oczekiwanie przełożenia się jej na wyniki pracy rady, mają miejsce w praktyce. Można założyć, że w przypadku potwierdzenia tych oczekiwań ważną siłą nacisku powinni stać się sami akcjonariusze. Już obecnie część z nich, przez fundusze emerytalne, stara się wymusić na radach swoich spółek tego typu aktywność.

Schemat 4.2 prezentuje podsumowanie potencjalnych korzyści i zagrożeń związanych z implementacją rekomendacji zalecającej przeprowadzanie przez radę samooceny.



**Schemat 4.2.** Kapitał rady oraz działania zapewniające jego przydatność dla realizacji jej zadań – praktyka funkcjonowania rad dyrektorów/rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne.

## Rozdział V

---

# NIEZALEŻNY CZŁONEK RADY – OCZEKIWANIA A PRAKTYKA<sup>1</sup>

---

W zbiorze dobrych praktyk ładu korporacyjnego niezależność rady dyrektorów/rady nadzorczej zajmuje ważne miejsce. Traktowana jest ona jako warunek kluczowy dla skutecznej realizacji jednej z ważniejszych jej funkcji – monitorowania działalności kadry zarządzającej (Fama, Jansen, 1983, s. 304–305; Hermalin, Weisbach, 2003, s. 10). Szczególne znaczenie przypisywali jej przedstawiciele teorii agencji. Jako podstawowe źródło zależności wskazywali powiązania występujące między radą a kadrami zarządzającą (szerzej zob. w rozdziale II) (np. Johnson i in., 1996; Fama, Jansen, 1983). Rozproszona struktura własności charakterystyczna dla Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, która w dużej mierze odpowiada za mocne upozycjonowanie kadry zarządzającej w relacjach z radą, nie jest jednak dominującym rozwiązaniem na świecie. W istotnym zakresie konkuruje z nią skoncentrowana struktura własności (np. La Porta R. i in., 1999). A w tym typie struktury podstawowym zagrożeniem dla niezależności działania rady jest akcjonariusz dominujący. Niezależnie jednak, kto uzależnia

---

<sup>1</sup> Część zawartych w rozdziale V wyników badań została wcześniej opublikowana, co miało na celu poddanie pod dyskusję przyjętych założeń metody analizy (zob. Kołodkiewicz, 2012).

radę od siebie, owocem tego uzależnienia są potencjalne konflikty interesów, które w istotny sposób mogą zaburzyć proces podejmowania przez nią decyzji i tym samym ograniczać skuteczność jej działania.

Wraz z licznymi korporacyjnymi skandalami, jakie miały miejsce w ciągu ostatnich 20–30 lat w USA oraz Europie Zachodniej (MacAvoy, Millstein, 2003, s. 85) reformatorzy sfery nadzoru korporacyjnego coraz mocniej byli zorientowani na poszukiwanie rozwiązań zapewniających niezależność rady dyrektorów/rady nadzorczej. Głównym owocem tych poszukiwań było wprowadzenie do rad instytucji niezależnego członka rady<sup>2</sup>. O jego „niezależności” decyduje brak relacji i sytuacji, które mogłyby wpływać na jego opinie i poglądy. Niezależność jest więc uwarunkowana brakiem jego powiązań ze spółką wynikających z: ■ zatrudnienia (w ciągu ostatnich 5 lat); ■ „zasiedzenia” się w radzie (dłużej jak 10 lat), ■ otrzymywania dodatkowego wynagrodzenia (poza wynagrodzeniem za członkostwo w radzie), ■ posiadania powiązań rodzinnych z kadrą zarządzającą, ■ posiadania relacji biznesowych ze spółką (w ciągu ostatnich 3 lat) oraz ■ posiadania powiązań z dominującym akcjonariuszem (Mallin, 2004, s. 102).

Wprowadzanie niezależnego członka do rady nie było jednak samodzielnym i jednostkowym wydarzeniem. Działania w tym zakresie należy uznać za naturalną ewolucję zachodzącego już procesu zmian. Celem tych zmian było zaś wzmocnienie niezależności działania rady<sup>3</sup>. Dlatego też, analizując proces wchodzenia niezależnego członka do rad, należy pamiętać, że był on poprzedzony innymi rozwiązaniami, które implementowano w ramach poszukiwań mechanizmów zapewniających jej niezależność. Podstawowym działaniem w tym zakresie było zwiększanie liczby niewykonawczych członków kosztem osłabienia obecności dyrektorów wykonawczych w radach dyrektorów. U podstaw tych działań leżało założenie, że niewykonawczy członkowie rady będą bardziej zorientowani na „pilnowanie” prezesa niż członkowie wykonawczy. Bódcem, który motywuje niewykonawczych członków do aktywnego monitorowania ruchów prezesa, jest dbanie o posiadaną

<sup>2</sup> Celem zróżnicowania rozważań w tekście zamiennie będą wykorzystywane określenia: „niezależny członek rady” oraz „niezależny”.

<sup>3</sup> Jeszcze w latach 60. XX wieku amerykańskie rady dyrektorów były zdominowane przez wykonawczych dyrektorów. Obecnie prawie wszystkie rady charakteryzują się dominacją niewykonawczych członków; liczba wykonawczych członków coraz częściej nie przekracza dwóch (Bhagat, Black, 2002, s. 232).

już, na rynku talentów członków rad, reputację eksperta ds. monitorowania (Fama, Jensen, 1983, s. 315). Z kolei członkowie wykonawczy, ze względu na „naturalne uzależnienie” swoich karier od prezesa, mają ograniczoną motywację do przeciwstawiania się jego planom i tym samym ich chęć pilnowania interesów akcjonariuszy (podstawowe zadanie amerykańskich i angielskich rad dyrektorów) ulega osłabieniu (Hermalin, Weisbach, 2003, s. 14).

W Stanach Zjednoczonych ważnymi orędownikami zwiększenia liczby dyrektorów niewykonawczych w radach były fundusze emerytalne. Fundusz emerytalny Californian Public Employees' Retirement System (CalPERS)<sup>4</sup>, wraz z funduszem New York State Employee Retirement Fund oraz Teachers Insurance and Annuity Association-College Retirement Equity Fund (TIAA-CREF) były głównymi inicjatorami tych zmian. Pod koniec lat 80. XX w. rozpoczęły one kampanię na rzecz przeprowadzenia reform ukierunkowanych na zmiany w funkcjonowaniu rad dyrektorów. Wśród podnoszonych postulatów znalazła się propozycja wzrostu liczby dyrektorów niewykonawczych w porównaniu do dyrektorów wykonawczych, jak również rozdzielenie funkcji przewodniczącego rady od funkcji prezesa spółki oraz ograniczenie członkostwa w radach (Carter, Lorsch, 2004, s. 2). Mimo silnego oporu ze strony spółek z czasem liczba dyrektorów wykonawczych (insiderów) w radzie uległa znaczącemu ograniczeniu i z dominującej pozycji zostali przesunięci na pozycję mniejszości. Przykładowo w badanej w 1991 r. próbie 957 amerykańskich firm giełdowych w skład rady wchodziło już średnio tylko 3 dyrektorów wykonawczych (określanych jako „insiderzy”). Najczęściej był to prezes spółki (CEO) oraz dyrektor finansowy (CFO) (Bhagat, Black, 1998, s. 1). Trend zmniejszania się liczby „insiderów” w amerykańskich radach nadal jednak postępował i w połowie lat 90. XX wieku było już w nich tylko dwóch przedstawicieli kadry zarządzającej. Początek XXI w. przyniósł dalsze ograniczenie ich obecności w radzie dyrektorów. W 2011 r. w składzie rad 57% spółek z listy S&P 500, można było znaleźć już tylko jednego dyrektora wykonawczego w osobie prezesa spółki (CEO) (w 2001 r. taki stan był charakterystyczny dla 27%, a w 2006 dla 39%) (Spencer, 2011, s. 14).

---

<sup>4</sup> CalPERS – jest największym amerykańskim funduszem emerytalnym; pod względem wielkości aktywów zajmował trzecią pozycję na świecie, zarządzając aktywami ponad 166 mld. USD (Kaen, 2003, s. 172); w 2009 r. zarządzał już aktywami 176 mld. dolarów (Przybyłowski, Tamowicz, 2011, s. 94).

Praktyka działania rad pokazała, że dominacja niewykonawczych członków w radzie dyrektorów nie przekładała się jednak na wzrost niezależności rady, a jej skuteczność w zakresie pilnowania interesów akcjonariuszy też nie wzrosła. Znalezienie przyczyny tego stanu rzeczy nie zajęło dużo czasu. Dość szybko wskazano winnego. Za główne źródło problemów uznano bowiem proces doboru niewykonawczych członków do rady, a szczególnie rolę, jaką odgrywał w nim prezes spółki (Chief Executive Officer – CEO); w zależności od istniejących uwarunkowań albo bezpośrednio sam zapraszał do rady, albo wskazywał akcjonariuszom, kogo należy zaprosić (Ramirez, 2003, s. 857).

Brak oczekiwanych efektów związanych ze wzrostem liczby niewykonawczych członków w radach dyrektorów, przygotowywał grunt pod kolejne reformy w tym zakresie. Propozycja wprowadzenia niezależnego niewykonawczego członka rady była jedną z nich. Analizując więc wyniki jego obecności w radzie, należy pamiętać, że są one wypadkową wcześniejszych reformatorskich działań, których celem była budowa większościowej koalicji dyrektorów niewykonawczych w radzie.

W Europie z kolei główną rolę w procesie rozpowszechnienia niezależnego członka w europejskich radach dyrektorów/radach nadzorczych odegrał zbiór dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego, który został opracowany przez zespół ekspertów pod przewodnictwem Sir Adriana Cadbury'ego, w 1992 r. w Wielkiej Brytanii<sup>5</sup> (Cadbury Code, 1992). Skandale korporacyjne, jakie na początku lat 90. XX wieku wstrząsnęły światem brytyjskich korporacji, stanowiły impuls do podjęcia prac nad wskazaniem rekomendacji podnoszących skuteczność działania brytyjskich rad<sup>6</sup>. Wśród nich pojawiała się m.in. rekomendacja

<sup>5</sup> W opracowaniu zamiennie będą używane terminy: dobre praktyki/ rekomendacje/kodeksy.

<sup>6</sup> W 1991 r. Wielką Brytanią nie tylko wstrząsnęła śmierć prasowego magnata Roberta Maxwella, którego ciało znaleziono w morzu u wybrzeży Teneryfy 5 listopada 1991 roku. Drugiego jeszcze mocniejszego wstrząsu dostarczył upadek stworzonego przez niego prasowego imperium Mirror Group Newspapers. Jak pokazało śledztwo, Robert Maxwell przejął ponad 400 mln funtów z firmowego funduszu emerytalnego, pozbawiając 32 000 uczestników tego programu bezpiecznej, pod względem finansowym, przyszłości. Niepożądanym działaniem były również nieprzejrzyste przepływy pieniędzy między 400 firmami, które wchodziły w skład gospodarczego imperium Roberta Maxwella, którym do swojej śmierci zarządzał.

Wyniki prawie 10-letniego śledztwa, prowadzonego przez inspektorów Department of Trade and Industry (DTI) wskazują, że do grupy winnych upadku the Mirror Group oprócz Roberta Maxwella, należy też jego syn Kevin Maxwell oraz najważniejsze instytucje finansowe londyńskiego City, w tym Goldman Sachs,

zalecająca powołanie do rady niezależnego członka. Możliwość jej wykorzystania przez spółki określała zasada „zastosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz” (ang. *comply or explain*). Z czasem po niezależnego członka „sięgnęli” autorzy dobrych praktyk z innych krajów, upatrując w nim sposób na podniesienie jakości rodzimych rad dyrektorów/rad nadzorczych. Doprecyzowaniu uległy też kryteria określające jego niezależność.

Dziś, po praktycznie 20 latach, jakie minęły od pojawienia się niezależnego członka w europejskich uwarunkowaniach, jego obecność zarówno w rekomendacjach dobrych praktyk, jak i w samych radach stała się już faktem. Potwierdzają to m.in. wyniki badań pokazujące, że w 2009 r. w badanej próbie członków rad ze spółek giełdowych z 13 krajów Europy Zachodniej, 45% badanych respondentów określiło siebie jako niezależnych członków (Heidrick & Struggles, 2009, s. 12).

Mimo dość dobrego zakorzenienia się niezależnego członka w radach spółek, jak również w dobrych praktykach ładu korporacyjnego, wciąż otwarte pozostaje pytanie, czy oczekiwania, jakie były związane z jego obecnością w radach, zostały spełnione. Wyniki badań identyfikujące korzyści z jego obecności w radzie są niejednoznaczne; z czasem też zaczęto dostrzegać słabości wynikające z jego obecności (wątek ten zostanie rozwinięty w dalszej części rozdziału).

Obserwując obecne podejście reformatorów sfery nadzoru korporacyjnego do niezależnego członka rady, można stwierdzić, że choć pierwsza fala fascynacji nim zdecydowanie już minęła, to jednak nadal wzbudza on ich zainteresowanie. Obserwację tę potwierdzają zawarte w kolejnych wersjach dobrych praktyk ładu korporacyjnego, zapisy regulujące jego obecność w radzie, aczkolwiek wyraźnie już widać inne rozłożenie wag. W aktualnych rekomendacjach ładu korporacyjnego podkreśla się bowiem potrzebę obecności w radzie odpowiedniej równowagi między umiejętnościami, doświadczeniem, niezależnością

---

broker części biznesów Maxwella, Samuel Montagu – bank, który doradzał w sprzedaży akcji oraz Coopers & Lybrand, audytor imperium Maxwella.

Inspektorzy (DTI), w stworzonym przez siebie raporcie stwierdzili, że: „najważniejsza lekcja, jaka wynika z tych zdarzeń, wskazuje, że wysokie etyczne i profesjonalne standardy, zawsze muszą być stawiane przed komercyjną przewagą konkurencyjną”. Ponadto wśród innych jeszcze wniosków znalazła się rekomendacja wskazująca na potrzebę stworzenia bardziej dokładnych wytycznych w zakresie przeprowadzenia audytu w tak złożonych gospodarczo instytucjach jak the Mirror Group (<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1250953.stm>; <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1251147.stm> (2.03.2012)).

oraz wiedzą na temat spółki. Dopiero tego typu równowaga zapewni radzie warunki dla realizacji jej obowiązków. W takim kontekście kwestia niezależności pojawiła się m.in. w dokumencie pn.: *Zielona Księga. Unijne ramy ładu korporacyjnego* (Komisja Europejska, 2011, s. 5), jak również w ostatniej wersji dobrych praktyk w Wielkiej Brytanii (FRC, 2010, s. 12) oraz w pokryzysowych zaleceniach OECD (OECD, June 2009, s. 9–10).

W niniejszym rozdziale, w pierwszej jego części, zostaną zaprezentowane wyniki analizy pokryzysowych rekomendacji dotyczących obecności niezależnego członka w radach spółek z krajów Europy Zachodniej. Jej celem jest identyfikacja wytycznych regulujących obecność tego typu członka w radzie oraz przypisywanych mu zadań. Jej wyniki pozwolą również odpowiedzieć na pytania: „Czy autorzy dobrych praktyk dostrzegają potrzebę zmiany w podejściu do niezależnego członka rady?” i „Czy wychodzą poza dotychczasowe utarte schematy postrzegania niezależności rady?”.

W drugiej części tego rozdziału zostanie dokonana ocena wkładu niezależnego członka w podnoszenie jakości pracy rady. Ważnym jej elementem będzie wskazanie czynników wzmacniających oraz osłabiających przydatność tego typu członka dla rady. Ocena ta zostanie przeprowadzona na podstawie analizy wyników badań, zarówno światowych, jak i polskich, których podmiotem był niezależny członek rady dyrektorów/rady nadzorczej.

## 5.1. NIEZALEŻNY CZŁONEK RADY – WEDŁUG POKRYZYSOWYCH REKOMENDACJI DOBRYCH PRAKTYK ŁADU KORPORACYJNEGO

---

Wstępna analiza pokryzysowych dobrych praktyk z lat 2008–2011, opracowanych w rozwiniętych krajach Europy Zachodniej, potwierdza obecność regulacji, wskazujących spółkom i członkom ich organów władzy sposoby zapewnienia niezależności radzie dyrektorów/radzie nadzorczej. Wśród nich istotne miejsce przypisywane jest powołaniu do niej niezależnego członka rady. Podkreślić jednak należy, że w części kodeksów dobrych praktyk wyraźnie zauważalny jest trend dostrzegania przez ich autorów, że niezależny członek rady jest jednym z wielu czynników, a nie jedynym czynnikiem, które warunkują skuteczność

jej działania. I że tak naprawdę klucz do sukcesu nie kryje się jedynie w obecności niezależnego członka w radzie, ale w niezależności całej rady. Na przykład belgijscy autorzy podnosili kwestię, aby niezależność sądów w procesie podejmowania decyzji charakteryzowała wszystkich dyrektorów – zarówno wykonawczych, jak i niewykonawczych, niezależnie od tego, czy ci ostatni są niezależni, czy też nie (BCGC, 2009, s. 15). Podobne zdanie artykułowali twórcy szwedzkich rekomendacji, wskazując, że każdy członek rady powinien wyrażać niezależną opinię na temat rozważanego problemu, jak również dbać o niezależność procesu podejmowania decyzji (SCGB, 2010, s. 13, 19).

Twórcy dobrych praktyk, formułując rekomendacje regulujące obecność niezależnego członka w radzie, nadal sporo miejsca poświęcają kryteriom warunkującym jego niezależność, choć mogłoby się wydawać, że jest to już problem dobrze rozpracowany. Stworzone przez nich kryteria charakteryzują się różnym poziomem szczegółowości. Odzwierciedla on zróżnicowane potrzeby spółek, a także oczekiwania inwestorów z różnych krajów. Nie wchodząc w szczegóły (osoby szczególnie zainteresowane mogą je znaleźć bezpośrednio w rekomendacjach dobrych praktyk), można wyróżnić trzy główne źródła zależności identyfikowane przez autorów analizowanych tutaj dokumentów. Należą do nich powiązania członka rady ze spółką, kadrami zarządzającą oraz akcjonariuszem dominującym. Powiązania te mogą być dwojakiego rodzaju – albo biznesowe, albo rodzinne. Brak tych powiązań, niezależnie od ich charakteru, jest traktowany jako formalna determinanta niezależności członka rady. W rozumieniu zaś autorów analizowanych tutaj rekomendacji jego niezależność powinna się wyrażać niezależnością sądów i opinii, które powinny zapewnić radzie autonomię przy podejmowaniu kluczowych decyzji zgodnych z interesem spółki oraz wszystkich akcjonariuszy (np. Finlandia, Włochy) (SMA, 2010, s. 11–12, CCG, 2011, s. 17). Tego typu niezależność powinna być też swoistym gwarantem niezależności jej sugestii i nadzoru nad kadrami zarządzającą (np. Niemcy) (GConGCGC, 2010, s. 11).

Proponowane kryteria niezależności członka rady należy traktować jako punkt wyjścia do poszukiwania innych jeszcze czynników, które mogą determinować jego niezależność. W części dobrych praktyk pojawia się bowiem zalecenie, aby rady traktowały je jako podstawę do sformułowania własnych, adekwatnych do swoich potrzeb kryteriów (np. Austria) (AWGfCG, 2009, s. 32). Kryteria te powinny zostać

ujawnione rynkowi, np. przez zawarcie ich w Raporcie nt. nadzoru korporacyjnego (ang. Corporate Governance Report) (np. Austria) (AWGfCG, 2009, s. 32).

Twórcy dobrych praktyk charakteryzowali się zgodnością poglądów w kwestii, kto powinien oceniać niezależność członka. Praktycznie jednym głosem twierdzili, że powinna to robić rada. Tego typu zalecenia pojawiają się m.in. w angielskim, duńskim, fińskim, portugalskim oraz włoskim zbiorze rekomendacji (FRC 2010; s. 12; KfgS, 2011, s. 13; SMA, 2010, s. 12; CMVM, 2010, s. 5; CCG, 2011, s. 15).

Na przykład brytyjskie rady dyrektorów w raporcie rocznym powinny wskazywać, który z ich członków spełnia kryteria niezależności. W ich gestii znajduje się również identyfikacja potencjalnych czynników, które mogłyby wpłynąć na poglądy niezależnego członka. Rada powinna również uzasadnić swoją opinię dotyczącą niezależności danego członka (Wielka Brytania) (FRC, 2010, s. 12). Duńskie dobre praktyki zawierają zaś zalecenie, aby rada przynajmniej raz w roku opracowywała listę członków rady, którzy są uznawani za niezależne osoby oraz informowała o niezależności nowych kandydatów do rady (KfgS, 2011, s. 13). Fińskie rady w publikacji informacji o niezależnych członkach powinny zaś wskazywać „niezależnych” od spółki i od znaczącego akcjonariusza (SMA, 2010, s. 12). Rozwiązania zawarte we włoskich dobrych praktykach zalecają z kolei, aby włoska rada dyrektorów dokonywała oceny niezależności nie tylko po powołaniu na członka rady, ale aby ocena niezależności członka była przeprowadzana raz w roku. Jej wyniki powinny być komunikowane rynkowi (CCG, 2011, s. 16). Interesujące rozwiązanie w procesie oceny niezależności nowego członka rady wprowadzają twórcy szwedzkich dobrych praktyk, którzy rekomendują włączenie w ten proces komitetu nominacji (SCGB, 2010, s. 18).

Obok kryteriów niezależności autorzy dobrych praktyk określali również zalecaną liczbę niezależnych członków w radzie. Przegląd ich propozycji, zawarty w tabeli 5.1, odzwierciedla zróżnicowanie poglądów w tym zakresie. Wyraża się ono zarówno w szczegółowości proponowanych zaleceń (konkretna liczba *vs* ogólnik – „odpowiednia” liczba), jak również wskazuje zróżnicowanie rozwiązań. Część autorów nadal podkreśla potrzebę dominacji niezależnych członków w radzie (większość jej członków), inni z kolei widzą ich jako mniejszość. Warto też dodać, że część autorów, przy określaniu liczby niezależnych w radzie, identyfikowała również czynniki, jakie należy brać pod uwagę. Zaliczone do nich zostały np.: wielkość rady, wielkość i działalność spółki oraz

struktura akcjonariuszy (np. Austria, Portugalia, Wielka Brytania czy Włochy) (AWGfCG, 2009, s. 32; CMVM, 2010, s. 5; FRC, 2010, s. 13; CCG, 2011, s. 16).

**Tabela 5.1.** Liczba niezależnych w radzie – zapewniająca skuteczność jej działania

Zalecana liczba niezależnych	Kraj
Większość członków rady	Austria Finlandia – w tym przynajmniej 2 niezależnych członków od znaczącego akcjonariusza Szwecja – w tym przynajmniej 2 niezależnych członków od znaczącego akcjonariusza
Przynajmniej połowa członków rady	Dania, Wielka Brytania
Przynajmniej 1/3	Francja
Przynajmniej 3 członków rady	Belgia
Odpowiednia liczba niezależnych członków	Niemcy, Portugalia, Włochy

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych w rozdziale V dokumentów dobrych praktyk.

Analiza uregulowań w zakresie obecności niezależnego członka w radzie pokazała też konieczność poinformowania o tym fakcie pozostałych uczestników rynku kapitałowego. Wśród najczęściej zalecanych sposobów informowania znalazło się wskazywanie niezależnych członków w publikowanym oświadczeniu o stosowaniu ładu korporacyjnego (CG Statement) (np. Belgia; BCGC, 2009, s. 13); w raporcie ze stosowania ładu korporacyjnego (Włochy; CCG, 2011, s. 16); w raporcie rady nadzorczej (Holandia; DCGCMC, 2008, s. 21) oraz w raportach rocznych (Wielka Brytania, FRC, 2010, s. 12).

Jeśli zaś chodzi o zadania, jakie twórcy dobrych praktyk stawiali przed niezależnym członkiem rady, to sformułowana przez nich lista nie jest może zbyt długa, ale waga tych zadań jest na pewno istotna. Za priorytetowe działanie, praktycznie przez wszystkich autorów dobrych praktyk, uznana została jego dbałość o zapewnienie niezależności

podejmowania przez radę decyzji, które będą zgodne z interesem spółki oraz wszystkich akcjonariuszy. Osiągać to będzie dzięki obiektywnemu podejściu do analizowanej kwestii, niezależnemu od toczących się w radzie gier interesów. Członkowie niezależni byli też postrzegani jako ważni członkowie komitetów tworzonych w radach. Potrzeba ich obecności była szczególnie dostrzegana w Komitecie Audytu.

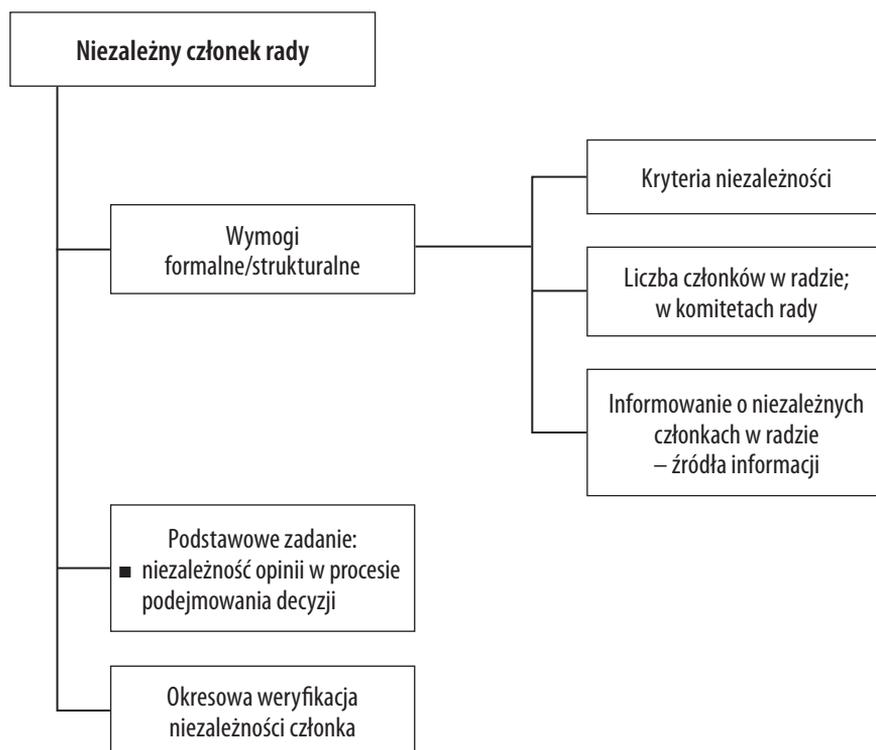
Do ważnych obowiązków niezależnego członka należy dostarczenie przez niego wystarczającej informacji, pozwalających radzie na dokonanie weryfikacji jego niezależności, prowadzącej do przyznania mu lub nie statusu niezależnego członka (np. Austria, Włochy) (AWGfCG, 2009, s. 32; CCG, 2011, s. 16). Do jego obowiązków należy też jak najszybsze poinformowanie rady o zaistniałej zmianie uwarunkowań, których efektem może być utrata niezależności (np. Belgia, Finlandia) (BCGC, 2009, s. 13; SMA, 2010, s. 13).

Podsumowując zaprezentowane powyżej wyniki analizy pokryzysowych zasad dobrych praktyk regulujących obecność niezależnego członka w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej, można stwierdzić, że jest dobrze zakotwiczone w tych dokumentach. Ich autorzy w dużej mierze podążają znanymi już ścieżkami, koncentrując się na propozycjach formalno-strukturalnych w postaci postulowania: ■) liczby niezależnych członków w radzie, w tym w jej komitetach, ■) otwartej listy kryteriów niezależności, ■) wpisania do zadań rady weryfikacji niezależności członka oraz ■) odpowiedzi, gdzie powinna się znaleźć informacja o niezależnych członkach. Podkreślenia wymaga też fakt dostrzeżenia przez nich dynamiki zmian współczesnego otoczenia, które mogą nieść zagrożenie dla autonomii niezależnych członków rad. Jako zabezpieczenie przed nimi rekomendowana jest m.in. okresowa ocena ich niezależności. W przypadku zaś zadań stawianych przed niezależnym członkiem do kluczowych należy formułowanie przez niego niezależnych sądów w procesie podejmowania decyzji. Ważnym miejscem jego działania powinny być komitety rady. Precyzyjnie artykułowana jest także potrzeba przekazywania przez niego informacji, umożliwiających radzie ocenę jego niezależności.

Należy jednak pamiętać, że zdaniem autorów analizowanych rekomendacji niezależność sądów nie powinna być charakterystyczna tylko dla niezależnych członków rady. Wszyscy członkowie rady powinni być niezależni w swoich poglądach i opiniach. Takie podejście wskazuje, że twórcy dobrych praktyk istotne znaczenie przypisywali niezależności całej rady. Ponadto w niezależnym członku upatruje się

jednego z wielu, a nie jedyne go czynnika, który sprzyja skuteczności działania rady.

Przypomnieć też należy, że zawarte w dobrych praktykach regulacje określające zasady obecności niezależnego członka rady są odzwierciedleniem oczekiwań aktorów danego rynku kapitałowego. O ich działaniu decyduje przede wszystkim sposób podejścia osób zaangażowanych w ich wdrożenie w życie, a z tym zawsze wiąże się to, co leży u podstaw decyzji o ich wdrożeniu. Czy zdecydowała o tym chęć przypodobania się rynkowi (i ma miejsce mechaniczne odhaczanie stosowanych rekomendacji)? Czy, wręcz przeciwnie, obecność niezależnego członka jest wynikiem przemyślanej decyzji? A osoby ją podejmujące dostrzegają w nim bowiem ważny czynnik, który pozytywnie przekłada się na jakość działania rady. I w tym miejscu ponownie dochodzimy do roli akcjonariusza w procesie budowy dobrze działającej rady.



**Schemat 5.1.** Niezależny członek rady a dobre praktyki ładu korporacyjnego – kluczowe wytyczne

Źródło: opracowanie własne.

## 5.2. NIEZALEŻNY CZŁONEK RADY – SPEŁNIONE NADZIEJE CZY ZAWIEDZONE OCZEKIWANIA?

---

Pojawienie się instytucji niezależnego członka w radach dyrektorów/ radach nadzorczych praktycznie od razu wzbudziło zainteresowanie badaczy na świecie. U jego podstaw leżała chęć sprawdzenia, jak proponowane przez regulatorów rozwiązania określające obecność i sfery działania niezależnego członka – w dużej mierze mające charakter zasad dobrych praktyk – wpływają na wyniki pracy rady. Podejmując badania, poszukiwali oni przede wszystkim odpowiedzi na pytania, czy pojawienie się niezależnego członka w radzie przekłada się na wzrost jej niezależności oraz czy prowadzi to do wzrostu skuteczności realizacji stawianych przed nią zadań.

W centrum uwagi badaczy znalazły się praktycznie wszystkie sfery funkcjonowania rady, w tym jej podstawowe zadania, takie jak pilnowanie wyników spółki (dbanie o to, aby były jak najlepsze), powoływanie i odwoływanie prezesa, ustalanie formy i wysokości jego wynagrodzenia. Z uwagą też śledzili, jak przekłada się na wartość dla akcjonariuszy obecność niezależnego członka rady w procesie przejścia spółki. Przegląd dotychczasowych wyników badań identyfikujących wpływ obecności niezależnego członka rady na różnorodne aspekty jej działania, zawiera tabela 5.2. Ich analiza wskazuje, że nie są one spójne, a wniosek, jaki z nich wynika jest taki, że niezależny członek w radzie nie spełnił do końca oczekiwań, jakie z nim wiązano (Leblanc, 2010, s. 21; Petra, 2005, s. 57; Bhagat, Black, 1998, s. 1). Zagadkę niespójności tych wyników badań próbowali rozwiązać S. Bhagat i B. Black (1998, s. 1). Ich zdaniem wskazują one przede wszystkim na różnice w pracy między radami złożonymi z niezależnych członków a radami, w których skład wchodzi zaleźni członkowie. Natomiast pytanie, czy te różnice w pozytywny lub negatywny sposób przekładają się na prace rady, wciąż pozostaje bez odpowiedzi. Badacze ci zwrócili też uwagę na pewną słabość prowadzonych badań. Poszczególne badania w dużej mierze uwzględniały bowiem tylko jeden aspekt obecności niezależnego członka w działaniu rady. A o jakości pracy rady decyduje wiele czynników, na które niezależny członek rady może wpływać w różny sposób;

na jeden aspekt jej działania może wpływać pozytywnie, a na drugi negatywnie<sup>7</sup> (Bhagat, Black, 1998, s. 1).

**Tabela 5.2.** Relacje między obecnością niezależnego członka w radzie a działalnością rady – wyniki badań

Sfera działania rady	Wyniki badań wskazują na	
	pozytywne przełożenie	brak przełożenia
Obecność większej liczby niezależnych członków rady a wyniki firmy	*	*
Profil niezależnego członka rady (wykształcenie, przemysł, doświadczenie zawodowe) a wyniki firmy		*
Wraz z obecnością niezależnych członków rady, jak również przez ich udział we własności, rośnie kontrola komitetu wynagrodzeń	*	
Członkowie wybrani do rady w czasie kadencji prezesa są bardziej hojni w ustalaniu wysokości jego wynagrodzenia	*	
Obecność niezależnych członków w radzie zmniejsza prawdopodobieństwo fałszerstw sprawozdań finansowych	*	
Niezależny komitet audytu a wiarygodność informacji finansowych	*	*

<sup>7</sup> Jak pokazuje praktyka, liczba niezależnych członków w radzie zazwyczaj rośnie wraz z pogarszaniem się sytuacji spółki; ich obecność przekłada się na lepszy monitoring działalności prezesa, natomiast słabością ich dominacji w radzie jest brak możliwości wspierania radą prezesa, czego przyczyną jest brak odpowiedniej wiedzy o spółce. Z jednej strony poprawie ulega realizacja przez radę funkcji kontroli, z drugiej zaś funkcja doradcza ulega osłabieniu. Plusy i minusy związane z udziałem niezależnych w radzie dotyczą również kwestii sukcesji. Rada zdominowana przez niezależnych łatwiej podejmie decyzję o zwolnieniu prezesa (jest szansa, że dzięki temu spółka przetrwa), z drugiej jednak strony tego typu rada, ze względu na swój brak wiedzy o spółce, najczęściej korzysta ze źródeł zewnętrznych w poszukiwaniu nowego prezesa. Efektem tych działań jest wprowadzenie do rady outsidera, bez wiedzy na temat spółki, wspieranego przez radę, która o spółce wie więcej niż nowo powołany prezes, ale jej wiedza też jest ograniczona (np. Bhagat, Black, 1998; Hermalin, Weisbach, 2003).

cd. tabeli 5.2

Sfera działania rady	Wyniki badań wskazują na	
	pozytywne przełożenie	brak przełożenia
Kontrola rady przez niezależnych jej członków, w spółce, która składa ofertę przejęcia, przynosi akcjonariuszom więcej korzyści w porównaniu z innym składem rady	*	
Kontrola rady przez niezależnych jej członków w czasie zagrożenia wrogim przejęciem przynosi akcjonariuszom więcej korzyści	*	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Petra (2005) oraz Bhagat, Black (1998), Muth, Donaldson (1998).

Pozytywne strony obecności niezależnego członka w radzie zostały zidentyfikowane głównie w takich obszarach jak wzrost wiarygodności wyników finansowych, lepsza kontrola nad wynagrodzeniem prezesa, jak również w sytuacji pojawienia się oferty przejęcia lub wrogiego przejęcia. Porównanie tych wyników badań z praktyką życia, jakiej źródłem były rady dyrektorów znanych amerykańskich bankrutów z początku lat 2000. (tabela 5.3), wskazuje jednak, że w przypadku tych ostatnich obecność niezależnych członków w ich radach nie wystarczyła, aby zapewnić skuteczność ich działania. Niezależnie od tego, czy rada była zdominowana przez niezależnych członków, tak jak to miało miejsce w Enronie, czy niezależni członkowie stanowili jej mniejszość, jak to było WorldComie czy Global Crossing, ich udział w radzie nie uchronił tych korporacji przed upadkiem (Petra, 2005, s. 59).

**Tabela 5.3.** Składy rady i komitetów upadłych korporacji w latach 2001–2002

Spółka	Rada dyrektorów	Komitet audytu	Komitet wynagrodzenia
<b>Enron Corporation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ złożona w większości z niezależnych członków rady</li> <li>■ dualność ról – prezes spółki pełni jednocześnie funkcję przewodniczącego rady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ całkowicie złożony z niewykonawczych dyrektorów, z których większość była niezależna</li> <li>■ przynajmniej jeden z niewykonawczych członków nie był niezależny (tzw. szary dyrektor; ang. <i>grey director</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ całkowicie złożony z niezależnych niewykonawczych członków</li> </ul>
<b>WorldCom Inc.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ złożona w większości z kadry zarządzającej oraz powiązanych dyrektorów niewykonawczych</li> <li>■ brak dualności ról (prezes spółki nie pełni funkcji przewodniczącego rady)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ całkowicie złożony z niewykonawczych dyrektorów, z których większość była niezależna</li> <li>■ przynajmniej jeden z niewykonawczych członków nie był niezależny (tzw. szary dyrektor; ang. <i>grey director</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ w 75% złożony z niezależnych niewykonawczych członków</li> </ul>
<b>Global Crossing Ltd.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ złożona w większości z kadry zarządzającej oraz powiązanych dyrektorów niewykonawczych</li> <li>■ brak dualności ról (prezes spółki nie pełni funkcji przewodniczącego rady)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ całkowicie złożony z niewykonawczych dyrektorów, z których większość była niezależna</li> <li>■ przynajmniej jeden z niewykonawczych członków nie był niezależny (tzw. szary dyrektor; ang. <i>grey director</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ całkowicie złożony z niezależnych niewykonawczych członków</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Petra (2005).

Niespójność wyników badań, dotyczących wpływu obecności niezależnego członka na działanie rady, oraz praktyka biznesowa, zaowocowały kolejnymi badaniami próbującymi zidentyfikować odpowiedzialne za to czynniki. Pierwszym tropem, jakim poszli badacze, było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego spełnienie formalnych kryteriów niezależności nie jest wystarczające do zapewnienia niezależności poglądów i sądów niezależnego członka. W centrum uwagi znalazły się m.in. jego społeczne relacje z prezesem. Źródeł ich powstania może być wiele. Ich wskazanie nie zawsze jednak jest proste, a czasami wręcz może być niemożliwe bez wiedzy o życiu prywatnym prezesa. Przykładem takich relacji może być na przykład przyjaźń z czasów studenckich lub przynależność do tego samego klubu golfowego. W przypadku tego typu relacji między niezależnym członkiem a prezesem spółki nie jest trudno o konflikt interesów, a odpowiedź na pytanie, czyich interesów pilnuje tak powiązany z prezesem spółki niezależny członek rady, nie jest już tak oczywista. Do powstania społecznych relacji między nim a prezesem spółki w naturalny też sposób prowadzi jego długotrwałe członkostwo w radzie (Malin, 2004, s. 102). Powstała w tym czasie wzajemna nić zrozumienia i sympatii bez wątplenia sprzyja wzrostowi akceptacji poglądów i pomysłów prezesa. W tym miejscu trzeba jednak dodać, że długoletnie zaangażowanie w pracę danej rady ma także dobre strony. Jego ważnym efektem jest dobra znajomość biznesowego modelu działania spółki. Zdobyta przez ten czas wiedza pozwala niezależnemu członkowi na zadawanie wnikliwych pytań umożliwiających weryfikację pomysłów prezesa i tym samym daje świadome uczestnictwo w procesie podejmowania optymalnych decyzji. Problem jednak w tym, czy powstałe w tym czasie relacje społeczne i towarzyskie z prezesem nie prowadzą do utraty ostrości widzenia sytuacji przez niezależnego członka, a w szczególności osłabienia odpowiedzialności wobec akcjonariuszy. Czy jego autonomia nadal pozwala na niezależność poglądów i opinii? Czy wraz z upływem czasu i wzmacnianiem relacji z prezesem, jego poglądy na spółkę nie stają się kopią poglądów prezesa?

Powstawaniu społecznych relacji między prezesem a niezależnym członkiem rady sprzyja również pełnienie przez nich funkcji dyrektora niewykonawczego w radzie innej spółki. Wpływ tego typu relacji na radę badał np. Udi Hoitash (2011). Wyniki jego badań wskazują, że obecność tego typu powiązań, z perspektywy potrzeb akcjonariuszy, może przełożyć się zarówno negatywnie, jak i pozytywnie na działalność

radę. Dotyczy to zwłaszcza pracy jej komitetów. Jeżeli chodzi o negatywny wpływ, będący wynikiem posiadania przez niezależnego członka rady społecznych powiązań z prezesem wynikających ze wspólnego zasiadania w innej radzie, to przede wszystkim są one widoczne w przypadku jego członkostwa w Komitecie Wynagrodzeń. Obecność w nim niezależnego członka, mającego tego typu relacje wiąże się ze wzrostem wynagrodzenia prezesa (Hoitash, 2011, s. 419). Z kolei do pozytywnych skutków należy zaliczyć jego udział w pracach komitetu audytu. Wspólna praca w innej radzie pozytywnie przekłada się bowiem na odpowiednią jakość materiałów z zakresu kontroli wewnętrznej oraz wyników finansowych, jakie są przygotowane na potrzeby komitetu audytu (Hoitash, 2011, s. 419).

Kolejnym źródłem „społecznej” zależności między prezesem a niezależnym członkiem rady, skutkującej potencjalnym konfliktem z interesem akcjonariuszy, może być powołanie niezależnego członka do rady w czasie trwania kadencji prezesa. Obecność zaś tego typu powiązań również prowadzi do wzrostu wynagrodzenia prezesa, za czym opowiadają się członkowie rady powołani w trakcie jej trwania (Bhagat, Black, 2002, s. 266).

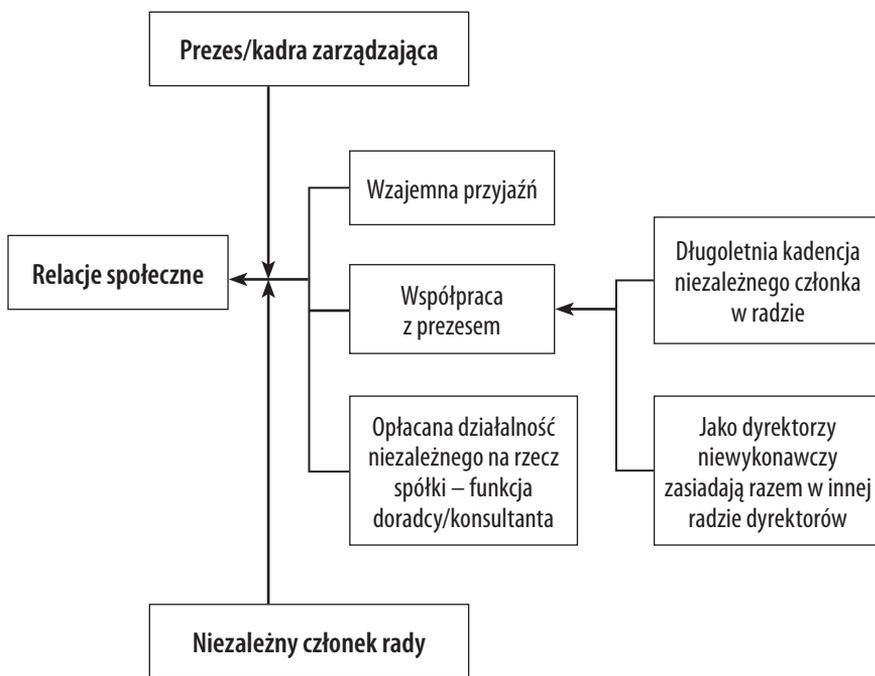
Niebezpieczne dla akcjonariuszy są także sytuacje, gdy niezależny członek pełni jednocześnie na rzecz spółki usługi płatnego doradcy lub konsultanta lub jest pracownikiem uniwersytetu bądź fundacji, otrzymujących dotacje od spółki (Bhagat, Black, 2002, s. 266) (rysunek 5.1.)

Otrzymywanie przez niezależnego członka dodatkowych wynagrodzeń czy dotacji na rzecz instytucji, we władzach których zasiada, zdecydowanie stępią jego ostrość widzenia oraz osłabia chęć zadawania trudnych pytań. Tak na przykład działo się w radzie dyrektorów w Enronie (Roche, 2009, s. 181).

Scharakteryzowane powyżej zagrożenia wynikające z obecności społecznych relacji między prezesem spółki a niezależnym członkiem rady nie są jednak jedynie źródłem potencjalnych zagrożeń dla interesów akcjonariuszy. Ich obecność ma również pozytywne skutki. Oprócz przywoływanych powyżej badań Udi Hoitash (2011), ujawniają je również badania J.D. Westphala (1999, s. 7).

Do pozytywnych następstw, jakie wynikają z tego typu powiązań, należy przede wszystkim stworzenie podwalin pod wzajemne zaufanie. Jest ono szczególnie pożądane w procesie zmniejszania asymetrii informacji między kadrą zarządzającą a radą. Warto w tym miejscu przypomnieć o paradoksie roli rady wynikającej z pełnienia przez radę funkcji

kontroli oraz funkcji doradcy. Z jednej strony rada lepiej potrafi wesprzeć prezesa, gdy więcej wie, z drugiej strony, gdy rada więcej wie, to lepiej też może prowadzić monitoring działań prezesa, co nie zawsze może być mu na rękę (Adams, Ferreira, 2007, s. 218; Hermalin, Weisbach, 2003, s. 15). Wzajemne zaufanie na pewno sprzyja większej otwartości. Jest ono szczególnie przydatne, gdy w spółce dzieje się coś niepokojącego. Najmocniej zyskuje ono na znaczeniu w sytuacji pojawienia się kryzysu w spółce; obecność zaufania zdecydowanie ułatwia bowiem przekazywanie złych informacji.



**Rysunek 5.1.** Społeczne powiązania niezależnego członka rady – nieuwzględnione w kryteriach niezależności sformułowanych w dobrych praktykach

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanej w punkcie 5.2 literatury przedmiotu.

Wracając do potencjalnych źródeł słabości związanych z obecnością niezależnego członka w radzie, widzimy, że obok scharakteryzowanych powyżej problemów wynikających z posiadanych przez niego powiązań z prezesem, za istotną słabość uznawany jest jego brak wiedzy na

temat spółki. Na problem ten zwrócono już uwagę wraz z postępowaniem zmiany układu sił między wykonawczymi i niewykonawczymi członkami w radzie dyrektorów. Zarówno badacze, jak i eksperci wskazywali, że jednym z niebezpieczeństw związanych z ograniczeniem liczby dyrektorów wykonawczych w radzie jest eliminacja ważnych źródeł wiedzy, jakie oni stanowią (Sonnenfeld 2004, s. 111; Bhagat, Black, 2002, s. 263; Lawler, Finegold, 2006, s. 106; Ravina, Sapienza, 2006, s. 26–27). Ich wiedza na temat spółki umożliwia podjęcie optymalnych, z perspektywy jej potrzeb, decyzji<sup>8</sup>. Potwierdzają to na przykład przeprowadzone przez A. Klein badania, które wskazują, że obecność dyrektorów wykonawczych w komitecie inwestycyjnym przekłada się na poprawę wyników spółki (Klein, 1998, s. 275). Warto też dodać, że na skuteczność działania rady dyrektorów pozytywnie również przekłada się zaangażowanie w jej prace powiązanych niewykonawczych członków (ang. *affiliated outside directors*). Przedstawicielami tej grupy członków, zwanych też szarymi dyrektorami (ang. *grey directors*), są zasiadający w radzie: były członek wyższej kadry zarządzającej, osoba powiązana więzami rodzinnymi z wyższą kadrami zarządzającą, obecni albo potencjalni partnerzy biznesowi spółki, np. bankierzy inwestycyjni lub prawnicy (Bhagat, Black, 1998, s. 1). Tego typu relacje ze spółką sprzyjają poszerzaniu wiedzy na jej temat wśród tego typu członków rady. W efekcie końcowym pozwala to na podejmowanie przez radę właściwych dla spółki decyzji (Klein, 1998, s. 34).

Waga posiadania odpowiedniej wiedzy na temat spółki, a zwłaszcza zrozumienie jej biznesowego modelu działania, nabrała istotnego znaczenia po kolejnej fali reform, która nastąpiła po spektakularnych upadkach Enronu czy WorldComu w latach 2001–2002. Sposób działania ich rad pokazał, że spełnienie przez niezależnych członków formalnych kryteriów niezależności nie jest wystarczającym antidotum na zapewnienie radzie niezależności. Spółka Enron stała się zaś wzorcowym

---

<sup>8</sup> Należy w tym miejscu przypomnieć, że decyzyjność rady dyrektorów ma dwa wymiary. Podejmuje ona decyzje menedżerskie – obejmujące pomysły wykorzystania zasobów, a następnie ich wdrożenia oraz decyzje kontroli dotyczące wyboru inicjatywy inwestycyjnej oraz monitoringu jej wdrożenia (Fama, Jensen, 1983, s. 304–305; s. 308). Ten decyzyjny zakres odpowiedzialności rady dyrektorów podkreśla potrzebę obecności w radzie osób, które dysponują odpowiednimi zasobami wiedzy na temat tego, co się dzieje w organizacji. Jest to szczególnie istotne w kontekście podejmowania decyzji menedżerskich. Inny układ decyzyjności ma miejsce w przypadku rady nadzorczej, której główna odpowiedzialność koncentruje się na decyzjach kontroli.

przykładem braku niezależności rady, mimo powszechnych deklaracji o posiadaniu niezależnej rady. Decydowała o tym obecność społecznych relacji niezależnych członków rady z prezesem spółki (np. ich tworzeniu sprzyjało wpłacanie dotacji na rzecz fundacji, w których zasiadali jej członkowie, wypłacanie dodatkowego wynagrodzenia za usługi doradcze realizowane przez jej członków na rzecz spółki, jak również zbyt długi okres ich zasiadania w radzie) (Ryan, 2005, s. 29–30).

Szok, jaki na początku XXI wieku przeżył rynek, w wyniku zniknięcia z gospodarczej areny wyżej wymienionych oraz innych znanych korporacji, zaowocował podjęciem ze z wielokrotnioną siłą działań zmierzających do zapewnienia autonomii niezależnym członkom rady, i tym samym niezależności samej rady. Część reformatorów zaproponowała bardziej restrykcyjne kryteria niezależności, jakie powinien spełnić niezależny członek rady. Hasłem, pod jakim zaczęto toczyć walkę o niezależnych, był brak jakichkolwiek powiązań ze spółką zapraszanych do jej rady dyrektorów niewykonawczych. W praktyce oznaczało to unikanie wyboru do rady przedstawicieli podmiotów w różnym zakresie i na różnym poziomie powiązanych z organizacją – czy to klientów, czy dostawców, czy banków, czy kancelarii prawnych (czyli członków powiązanych). Proponując te rozwiązania, regulatorzy zapomnieli jednak o ryzyku, jakie one niosły, czyli o słabej przydatności tego typu członka w realizacji zadań rady. Na przykład J.W. Lorsch wskazywał, że „posiadanie przeważającej większości niezależnych dyrektorów [tj. niemających żadnych powiązań ze spółką] oznacza posiadanie rady, która najprawdopodobniej niewiele wie na temat biznesu lub przemysłu” (Carter, Lorsch, 2004, s. 24). Ponownie więc w dyskusji na temat wzrostu skuteczności działania rady zaczęły przybierać na sile opinie podkreślające konieczność dysponowania przez członków rady odpowiednimi zasobami wiedzy na temat spółki. Zwracano również uwagę, aby potencjalny wkład oraz role niewykonawczych członków rad rozważać w kontekście całej rady (Higgs, 2003, pkt. 4.1).

W odpowiedzi na słabości związane z niezależnym członkiem rady zaczęto też szukać rozwiązań umożliwiających zwiększenie jego zasobów wiedzy, jak również całej rady, na temat spółki. Wśród proponowanych rozwiązań znalazła się m.in. propozycja zapraszania na posiedzenia rady innych członków kadry zarządzającej. Ich udział w nich powinien pozwalać radzie powiększać informacyjne zasoby, i wyjść poza to, co dostarcza jej prezes. Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych

wśród 200 członków rad ze spółek listy „Fortune 1000”, szczególnie pożądana była przez nich obecność dyrektora działu zarządzania kadrami oraz Chief Information Officer (CIO) (sugestia obecności na większości posiedzeń). Ten pierwszy jest istotnym źródłem informacji na temat obecnego w organizacji kapitału ludzkiego (Lawler, Finegold D., 2006, s. 108). Wiedza ta nabiera wagi w kontekście konieczności zaangażowania się rady w proces sukcesji, czyli wyboru nowego prezesa. Jej znaczenie jest też kluczowe w sytuacji nagłego odejścia dotychczasowego prezesa – niezależnie, czy nastąpiło ono w wyniku konfliktu z radą, czy z powodu zdarzeń losowych (Wackerle, 2001, s. 16). Jedno jest jednak pewne – brak znajomości przez radę korporacyjnej puli talentów menedżerskich, z której potencjalny następcą mógłby zostać wybrany, stawia radę w sytuacji bez wyjścia i konieczności skorzystania z pomocy zewnętrznych firm headhunterskich. A to z reguły oznacza wprowadzenie prezesa-outsidera, co nie zawsze jest dobrym wyborem (Charan, 2005)<sup>9</sup>.

Obecność CIO na posiedzeniu rady jest z kolei pożądana ze względu na posiadaną przez niego wiedzę o spółce. Warunkuje ona świadome uczestnictwo rady w procesie podejmowania decyzji, jak również w procesie monitorowania ich realizacji (Lawler, Finegold, 2006, s. 108, s. 110). Rada pozbawiona niezbędnych informacji do podjęcia decyzji nie będzie w stanie skutecznie realizować zadań wynikających zarówno z funkcji monitorowania działalności prezesa, jak i z funkcji jego wspierania. Przydatność obecności przedstawicieli kadry zarządzającej na spotkaniach rady była szczególnie podnoszona w przypadku posiedzeń, na których ma być przygotowywana strategia lub przedmiotem obrad mają być kwestie dotyczące etyki zachowań dyrektorów (Lawler, Finegold, 2006, s. 114).

---

<sup>9</sup> Wyniki badań przeprowadzone przez Booz Allen wskazują, że w 2003 r. w Stanach Zjednoczonych rady dyrektorów wymusiły dymisję 55% prezesów outsiderów, którzy zostali powołani z zewnętrznych od firmy kadrowych zasobów; z kolei liczba dymisji prezesów-insiderów, wybieranych z wewnętrznych zasobów kadrowych korporacji była zdecydowanie niższa; wynosiła 34%. Z kolei w Europie ta różnica była jeszcze większa: zdymisjonowanych prezesów-outsiderów było 70%, w porównaniu z 55% prezesów-insiderów. Do kluczowych słabości powołania prezesa spoza korporacyjnych zasobów kadrowych R. Charan 2005 zaliczył: wyższe koszty sukcesji zewnętrznej; zagrożenie wprowadzeniem nowego stylu zarządzania, co prowadzi do utraty ciągłości dotychczasowych rozwiązań oraz spadku morale pracowników (Charan, 2005, s. 74).

Zapraszanie na posiedzenia rady przedstawicieli wyższej kadry zarządczej można więc uznać za jeden z ważnych sposobów zmniejszenia asymetrii informacji między radą a kadrami zarządzającą (szczególnie gdy rada jest zdominowana przez niezależnych członków niewykonawczych). W założeniu, ich obecność pozwala na poszerzenie wiedzy rady o tym, co się dzieje w spółce, poza to, co deklaruje jej prezes. W efekcie końcowym powinno przełożyć się to na wzrost stopnia poinformowania rady oraz wzrost prawdopodobieństwa podjęcia jak najlepszej dla spółki decyzji (Lawler, Finegold, 2006, s. 114). Nie należy jednak zapominać, że ważnym czynnikiem determinującym jakość i wartość przekazywanych przez kadrę zarządzającą informacji, są jej relacje z prezesem. Ponownie należy przypomnieć, że jej byt w spółce jest uzależniony od niego i dość trudno sobie wyobrazić, aby podejmowała ona działania skierowane przeciwko niemu (Hermalin, Weisbach, 2003, s. 18). Zdarzają się jednak sytuacje, gdy kadra zarządzająca przyjmuje rolę whistleblowera<sup>10</sup>. Czasami jednak sygnalizowanie poważnych problemów może pozostać niezauważone, tak jak to miało miejsce w przypadku whistleblowera Sherron Watkins, pełniącej w Enronie funkcję wiceprezesa ds. rozwoju. Prezes Enronu K. Ley pozostał obojętny na przekazane przez nią w sierpniu 2001 r. informacje dotyczące niejasnej sytuacji finansowej firmy (w grudniu 2001 r. Enron zbankrutował) (Lewicka-Strzałecka, 2005, s. 67; 74–75).

Aby jednak nie kończyć zbyt pesymistycznie omawiania roli przedstawicieli kadry zarządzającej w procesie zmniejszania informacyjnej luki zarówno niezależnych członków rady, jak i samej rady, warto przypomnieć, że kadra zarządzająca, zgodnie z teorią zarządcy (ang. *stewardship theory*), jest zorientowana na osiągnięcie organizacyjnych celów. A to oznacza, że z jej interesem zgodna jest dbałość o to, aby dostarczana przez nią informacja umożliwiała radzie podejmowanie dobrych dla spółki decyzji. Działania zarówno kadry zarządzającej, jak i rady powinny prowadzić do tych samych celów. W przeciwnym przypadku kadra zarządzająca nie tylko straciłaby miejsce pracy, ale też znaczenie na rynku talentów menedżerskich. Reputacja członków rady jako sprawnych nadzorców również zostałaby nadszarpnięta. Świadomość wspólnych celów powinna zatem skłaniać obie grupy do podejmowania współpracy przynoszącej spółce korzyści.

<sup>10</sup> Whistleblower (ang) informator w dobrej wierze.

Kolejnym sposobem, który pozwala na poszerzanie wiedzy na temat spółki niezależnemu członkowi rady, jest jego uczestnictwo w pracach komitetów rady, a także regularne uczestnictwo w jej posiedzeniach. Do takiego wniosku doszły na przykład E. Ravina i P. Sapienza (2006, s. 26–27). Porównując stopy dochodu z handlu akcjami spółki niezależnych członków rady, którzy byli zaangażowani w prace komitetu audytu ze stopami dochodu osiągniętymi przez członków rady, którzy nie wchodzili w jego skład, stwierdziły, że ci pierwsi osiągają na tym polu lepsze wyniki (Ravina, Sapienza, 2006, s. 26–27).

W zbiorze sugerowanych rozwiązań mających na celu zmniejszenie luki informacyjnej niezależnych członków rad, jak również poszerzenie ich perspektywy spojrzenia na planowane decyzje, znajduje się też propozycja korzystania przez nich z zewnętrznych źródeł informacji. Należą do nich m.in. zewnętrzni konsultanci oraz prognozy przygotowywane przez analityków. Trzeba jednak pamiętać, że korzystanie z tego typu źródeł informacji oznacza koszty zarówno dla całej rady, jak i jej członków. Tym samym o zakresie ich wykorzystania będzie decydować rachunek ekonomiczny. Na przykład z badań R. Duchina i in. wynika, że efekty działalności niewykonawczych członków rady są lepsze w sytuacji, gdy koszt pozyskania informacji na temat spółki jest niski (Duchin i in., 2009, s. 212).

Na koniec rozważań dotyczących kwestii niedoborów informacyjnych zarówno niezależnych członków rad, jak i całej rady (członków niewykonawczych) należy jeszcze wspomnieć o tzw. paradoksie niezależności (Hooghiemstra, van Manen, 2004, s. 317). U podstaw jego powstania leży tradycyjny model przepływu informacji między radą a kadrą zarządzającą. Podstawowym źródłem wiedzy na temat spółki dla jej członków jest jej prezes (CEO). On jest głównym decydentem, jakie informacje oraz kiedy dotrą do członków rady. To on decyduje, czy informacja będzie pełna, czy nieprecyzyjna, czy będzie oddawać rzeczywistą sytuację spółki, czy przedstawiać ją zbyt optymistycznie. O poziomie poinformowania rady decydować więc będzie, z jakim prezesem rada ma do czynienia – czy jest on typowym reprezentantem prezesów scharakteryzowanych przez przedstawicieli teorii agencji – czyli prezesów zorientowanych na realizację własnych interesów, czy jest prezesem-zarządcą, dla którego rozwój organizacji oznacza również rozwój własny, i jego działania będą prowadziły do dobrych wyników spółki, co zakładają reprezentanci teorii zarządcy (szerzej zob. rozdział II).

Paradoks niezależności wiąże się też z ważną kwestią, czy w takim układzie przepływu informacji, niezależność członków rady jest w ogóle możliwa oraz czy dyrektorzy członkowie niewykonawczy są w stanie funkcjonować niezależnie od kadry zarządzającej. Kwestia ta zyskuje szczególnie na znaczeniu w sytuacji zdominowania rady przez osoby ze znikomą lub żadną wiedzą na temat spółki, ale za to spełniające wyśrubowane kryteria niezależności. Od razu jednak powstaje kolejne pytanie, czy tacy członkowie są w ogóle przydatni.

Kontynuując wskazywanie słabości wiążących się z obecnością niezależnego członka w radzie, należy także zwrócić uwagę na jego ograniczenia czasowe. Trzeba pamiętać, że mamy do czynienia z osobą, która nie jest pracownikiem etatowym spółki (jak zresztą każdy niewykonawczy członek rady). Jej codzienne życie zawodowe związane jest z innymi organizacjami. Czas, jaki może poświęcić na zapoznanie się z funkcjonowaniem spółki, jest więc znacznie ograniczony. I mimo że z roku na rok wzrasta ilość czasu, jaką członkowie rady muszą poświęcić na pracę w radzie<sup>11</sup>, to w praktyce ich zaangażowanie ogranicza się do ok. dwóch tygodni, które mogą przeznaczyć w ciągu roku na sprawy spółki (według szacunków w skali roku wynosi to 100–125 godzin) (Carter, Lorsch, 2004, s. 25). W tym kontekście zaproszenie do rady osoby prawdziwie niezależnej, czyli niemającej żadnych powiązań ze spółką, co jednocześnie oznacza często brak wiedzy na jej temat czy sektora, w którym ona działa – stawia pod znakiem zapytania jej możliwości zarówno monitorowania, jak i wspierania kadry zarządzającej. Trochę czasu musi bowiem upłynąć, aby z w pełni niezależnego outsidera ten niezależny dyrektor niewykonawczy stał się, rozumiejącym specyfikę spółki, doradcą kadry zarządzającej. Proces ten może też utrudnić, scharakteryzowany powyżej, tradycyjny model przepływu informacji do rady i wiążący się z nim paradoks niezależności.

Kwestia ograniczeń czasowych, jakie charakteryzują niezależnego członka rady (i pozostałych niewykonawczych członków), obejmuje jeszcze jeden ważny aspekt. Spółki, w których są oni zatrudnieni jako kadra zarządzająca (dyrektorzy wykonawczy), cechuje niechęć do

---

<sup>11</sup> Potwierdzają to m.in. badania amerykańskich rad dyrektorów przeprowadzone przez Korn/Ferry, z których wynika, że indywidualny członek rady w 2001 r. poświęcał na pracę w radzie 13 godzin w miesiącu, natomiast w 2003 r. było to prawie 19 godzin (godziny te obejmowały czas przygotowania do posiedzenia, czas spotkania oraz czas dojazdu za „The Economist” (2003) *Who is in charge?* [w] „Tough at the top. A survey of corporate leadership”, October 25<sup>th</sup> 2003, s. 18.

dzielenia się ich czasem z innymi spółkami. Dla zapewnienia sobie ich czasu korporacje w swoich dokumentach coraz częściej stosują zapisy ograniczające liczbę rad, w których jej dyrektorzy mogą uczestniczyć (np. część dużych amerykańskich korporacji zabrania swoim dyrektorom zasiadać w więcej niż w jednej radzie) (Daum, 2010, *The Economist* 20th March 2004, s.77). Warto też dodać, że ostatnie lata charakteryzuje ogólny trend zmniejszania liczby rad, w których zasiada pojedynczy dyrektor niewykonawczy. Jeszcze w latach 90. XX wieku prezesi pełnili funkcję średnio w czterech radach, normą też było znalezienie dyrektorów będących członkiem w więcej niż 12 radach (choć uczestniczyli w mniej niż 75% ich posiedzeń). Obecnie prezesi zasiadają z kolei średnio w 1,7 radach. Ta tendencja spadkowa dalej się utrzymuje (Daum, 2010, s. 1–3; Gandossy, Sonnenfeld, 2004, s. 42; *The Economist* 2003, s. 18).

Na listę potencjalnych czynników ograniczających pozytywny wpływ niezależnego członka na skuteczność działania rady wpisywane jest również otrzymywane przez niego wynagrodzenie za pełnienie tej funkcji. Dla nikogo też nie będzie zaskoczeniem stwierdzenie, że jeśli uzna je za zbyt niskie, to szanse, aby z jego obecności wyniknęło coś więcej niż działanie zgodnie z przepisami prawa, są raczej nikłe. Oczywiście tego typu rachunku ekonomicznego nie prowadzi tylko niezależny członek rady, ale wszyscy jej członkowie (Carter, Lorsch, 2004, s. 134).

Analizując źródła ograniczeń dla działalności niezależnego członka rady, nie należy też zapominać, o ich przynależności do tej samej grupy zawodowej – osób zarządzających spółkami. W praktyce oznacza to, że członek rady, zajmując stanowisko prezesa w innej spółce, doskonale rozumie położenie prezesa w spółce, w radzie której zasiada. I to zrozumienie również może prowadzić do braku podjęcia działań, których celem jest pilnowanie interesów akcjonariuszy. Przynależność do tej samej grupy może być tym samym odpowiedzialna za przybieranie przez nich postaw pasywnych (Shen, 2005, s. 85).

Rozważając potencjalne słabości związane z funkcjonowaniem w radzie jej niezależnego członka, trzeba też pamiętać o wiążącej go sieci różnorodnych relacji z innymi interesariuszami, którzy nie są związani ze spółką, w radzie której zasiada. Winny jest im lojalność, jak również dbałość o ich interesy (np. będąc prezesem w innej spółce, powinien mieć na uwadze dobro jej interesariuszy, takich jak jej akcjonariusze czy pracownicy) (zob. np. Mitchell, Agle, Wood, 1997; Donaldson, Preston, 1995; Hill, Jones, 1992). Obecność tej sieci relacji w dużej

mierze warunkuje jego możliwości realizacji zadań niezależnego członka (Harris, Helfat, 2007, s. 232; Demb, Neubauer 2001, s. 142). Niebezpiecznie więc wydłuża się lista potencjalnych konfliktów interesów, których źródłem mogą być relacje z jego interesariuszami. W takim układzie ponownie ważną determinantą okazują się jego możliwości czasowe. Z perspektywy powiązanych z nim interesariuszy poświęcony przez niego czas na pracę w „obcej” radzie zubaża jego zasoby czasowe, potrzebne do realizacji działań w ich interesie. Na przykład z taką sytuacją mamy do czynienia, gdy członek rady pełni funkcję prezesa w innej spółce; wtedy też jej pracownicy i akcjonariusze mogą się obawiać, czy nie wpłynie to negatywnie na jakość wypełniania przez niego obowiązków.

Z powyższych rozważań można wysnuć wniosek, że walka o niezależnego członka rady jako czynnik wzmacniający jej niezależność i tym samym podnoszący jakość jej działania, nie jest skończona. Słuszność tego wniosku podważają jednak wyniki badań jakościowych, przeprowadzone przez J. Robertsa i in. (2005, s. 15–16), wśród 40 członków angielskich rad dyrektorów. Wywiady przeprowadzone z członkami rad dyrektorów wskazują, że mają oni zupełnie inne doświadczenia związane z obecnością niezależnego członka w radzie.

Ze zgromadzonych przez J. Robertsa i in. (2005) opinii wynika, że kluczowe znaczenie ma przede wszystkim poszerzenie rozumienia niezależności członków rady. Badani respondenci wskazywali na potrzebę, że powinna być ona rozumiana szerzej niż w sposób, jaki definiują ją założenia teorii agencji (niezależność = lepszy nadzór i monitoring). Zdaniem badanych kadra zarządzająca powinna traktować niezależnych członków jako przydatny element kapitału rad. Decyduje o tym wnoszona przez nich zdolność widzenia kwestii dotyczących spółki w sposób odmienny, niż czynią to zarządzające nią osoby. Wynika ona z posiadania zróżnicowanych doświadczeń i wiedzy, które zostały nabyte w innych uwarunkowaniach (Roberts i in. 2005, s. 15). Z tego też powodu niezależny członek rady nie powinien być traktowany jako główne ogniwo kontroli narzucone przez akcjonariusza, ale jako cenne źródło inspiracji, która pozwala prezesowi spółki dostrzec to, czego on – ze względu na swoje zasiedzenie w niej – nie potrafi już zobaczyć. Ważną rolą przypisywaną niezależnemu członkowi rady przez badanych członków jest podejmowanie działań mających na celu pełne wykorzystanie dostępnego w organizacji potencjału. Umożliwia to

wprowadzona przez niego szersza perspektywa postrzegania danego problemu (Roberts 2005, s. 15–16).

Głównym zaś źródłem niezależności, o którą walczą reformatorzy nadzoru korporacyjnego jest posiadana przez niezależnych członków zdolność do ćwiczenia niezależności umysłu w odniesieniu do pomysłów kadry zarządzającej i jej wyników (Roberts 2005, s. 19). Dla tak wyćwiczonej konstruktywnej niezależności zagrożenia nie stanowi długotrwałe członkostwo w jednej radzie czy powstałe w czasie jego trwania relacje z prezesem, czy innymi członkami zespołu kadry zarządzającej. W powstałych relacjach badani respondenci dostrzegali głównie dobre strony. Ich zdaniem pojawiające się relacje zależności prowadzą do lepszego poznania spółki, co ułatwia lepsze trafienie w jej potrzeby. A wzajemna otwartość i szczerłość bez wątplenia temu sprzyjają. Dzięki nim wzrasta jakość dyskusji toczonych w radach oraz jakość jej pracy (Roberts i in., 2005, s. 17).

Analizując działalność niezależnego członka rady, należy stwierdzić, że wraz z upływem czasu wiedza na jego temat się pogłębia. Prowadzone badania nie przynoszą jednak jednoznacznej odpowiedzi, czy spełnił oczekiwania, jakie pokładali w nim autorzy dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego. Część wyników badań wskazuje na jego przydatność w radzie, inne z kolei jej nie ujawniają. Pewne jest natomiast, że spełnienie kryteriów formalnych, zalecanych w dobrych praktykach ładu korporacyjnego, nie jest czynnikiem wystarczającym, aby niezależny członek stał się ważnym ogniwem realizowanej przez radę funkcji monitorowania, mimo że wzmocnienie tej funkcji było głównym zadaniem, jakie mu postawiono, wprowadzając go do rady.

Samo spełnienie formalnych kryteriów niezależności nie warunkuje przydatności niezależnego członka. Do najważniejszych z nich należą brak wiedzy na temat spółki oraz ograniczenia czasowe, będące wynikiem jego innych zawodowych obciążeń. Niepożądanym zaś następstwem braku czasu jest niemożność zaangażowania się w pracę rady (aczkolwiek nie jest to jedyna tego przyczyna). Zamiast więc oczekiwanego wzrostu skuteczności działania rady efekt końcowy jego obecności jest w sumie taki, że w radzie jest obecny niezależny członek spełniający określone kryteria niezależności, ale w sumie przyjmujący postawę pasywną. Jednym z niepożądanych przejawów tej pasywności jest problem „jazdy na gapę” (ang. *free rider*). Niezależny członek, zamiast aktywnie poszukiwać informacji, które powinny stanowić

podstawę do podejmowania autonomicznych decyzji, może ograniczyć się do pozyskiwania informacji dostarczanych przez kadre zarządzającą spółki i wykonawczych członków rady.

Obecność niezależnego członka rady jest również źródłem paradoksów. Jednym z nich jest paradoks więzi społecznych z prezesem spółki. Ich obecność z jednej strony prowadzi do ograniczeń niezależności będących wynikiem pojawiającego się z czasem jego uzależnienia od prezesa (formy uzależnienia mogą być różne; np. sprzyja temu zbyt długi czas bycia członkiem rady). W takiej sytuacji zdobycie się na niezależność od prezesa i krytyczne podejście do proponowanych przez niego działań spółki może być trudne. Przecięcie przez niezależnego członka powstałych więzów zależności może być szczególnie trudne w sytuacji, gdy oznaczają one straty bardziej dotkliwie, niż te wynikające z braku pilnowania interesów akcjonariuszy. Społeczne więzy łączące niezależnego członka rady (innych członków z resztą też) z prezesem spółki i jej kadrami zarządzającą przekładają się z kolei na wzrost zaufania. Jest ono bezcenne dla przepływu informacji między nimi. Im lepszy będzie ten przepływ, tym szybciej zostanie wyeliminowany brak jego wiedzy o spółce. Wysoki stopień poinformowania niezależnego członka, jak również reszty członków rady o tym, co się dzieje w spółce, zwiększa z kolei prawdopodobieństwo wybrania najbardziej optymalnego sposobu rozwiązania problemów spółki. Nie należy jednak zapominać o niebezpieczeństwie, jakie w sobie niesie związany z przepływem informacji informacyjny paradoks niezależności (gdy głównym źródłem informacji o spółce jest jej prezes).

Paradoks więzi społecznych jest ściśle związany z problemem utrzymania autonomii niezależnego członka (wraz z upływem czasu pojawiają się czynniki jej zagrażające). Podstawowy mechanizm samoobrony przed jej utratą obejmuje ćwiczenia z niezależności umysłu. Niezależny członek powinien cały czas ćwiczyć się w konstruktywnej krytyce pomysłów prezesa, której celem jest znalezienie najlepszych rozwiązań dla dręczących spółkę problemów. Ćwiczeniom tym sprzyjają wzajemna szczerłość oraz zaufanie. Wyniki badań jakościowych wskazują na inny jeszcze ważny i pozytywny aspekt podchodzenia do niezależności niezależnego członka rady. Należy ją traktować jako zdolność do widzenia rzeczy w odmienny sposób, który jest wynikiem innego bagażu doświadczeń, umiejętności i wiedzy, jaką wnosi do danej rady niezależny.

Mimo że w centrum uwagi badaczy znalazł się przede wszystkim niezależny członek obecny w radzie dyrektorów, to czynniki wpływające na wielkość i jakość jego wkładu w budowę niezależności rady bez problemu można przełożyć na rady nadzorcze. Zarówno w radach nadzorczych, jak i w radach dyrektorów obecność niezależnego członka w radzie oznacza nowe umiejętności i doświadczenia, które mogą pozytywnie przełożyć się na skuteczność jej działania. Aby jednak to nastąpiło, nie wystarczy tylko, by niezależny członek spełniał formalne kryteria niezależności. Czynnikiem koniecznym dla skuteczności działania rady są czas, jaki może on poświęcić na prace rady oraz przydatność jego wiedzy i umiejętności dla spółki. Podstawowym zaś czynnikiem pozwalającym na odpowiednie ich wykorzystanie jest bez wątpienia wola zaangażowania się w jej działalność. Więcej zaś informacji dotyczących przydatności niezależnego członka w radzie nadzorczej dostarczy, zawarty w kolejnym punkcie, opis doświadczeń polskich rad.

### 5.3. NIEZALEŻNY CZŁONEK RADY – POLSKA PRAKTYKA

---

#### 5.3.1. Niezależny członek w polskiej radzie nadzorczej – rys historyczny

Historia instytucji niezależnego członka w polskich radach nadzorczych rozpoczęła się w 2002 r. wraz z wejściem w życie pierwszej wersji dobrych praktyk ładu korporacyjnego pn. *Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002 roku* (KDPFCG, 2001). Jej autorzy zalecali, aby przynajmniej połowę członków rady nadzorczej stanowili członkowie niezależni. Punktem wyjścia do określenia ich niezależności był brak jakichkolwiek powiązań ze spółką, akcjonariuszami lub pracownikami. Szczegółowe kryteria niezależności powinna zdefiniować zaś sama spółka i zawrzeć je w statucie. W dokumencie tym została również zawarta rekomendacja określająca kluczowe sfery działania niezależnego członka w radzie. Należała do nich sfera transakcji z podmiotem powiązaniem, zarówno z członkami zarządu, jak i z członkami rady oraz proces wyboru biegłego rewidenta (Zasada 20; KDPFCG, 2001).

Ze względu na bardzo słabą akceptację tej zasady przez spółki notowane na GPW kolejna wersja kodeksu dobrych praktyk, przyjęta w 2005 roku, wprowadzała pewne zmiany (KDPFCG, 2004). Dokument

ten zawierał złagodzony zapis dotyczący liczby niezależnych członków w radzie. Zgodnie z nim w spółkach, w których jeden akcjonariusz posiadał pakiet akcji dający ponad 50% ogólnej liczby głosów, rada nadzorcza powinna liczyć co najmniej dwóch niezależnych członków. Warto jednak dodać, że dobre praktyki z 2005 r. wciąż też zawierały zalecenie, aby przynajmniej połowę rady stanowili członkowie niezależni. Przypisywane niezależnym członkom rady zadania pozostały zaś bez zmian. Ponadto dodano rekomendację umożliwiającą stosowanie przez spółki kryteriów niezależności wynikających ze standardów europejskich, zawartych w Załączniku II do *Zaleceń Komisji z dnia 15 lutego 2005 dotyczących roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)* (Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005 r.). Tym samym zdjęto ze spółek obowiązek ich zdefiniowania, ale konieczność ich zawarcia w statutach spółek została utrzymana (KDPFCG, 2004).

Największe zmiany pod względem liczby niezależnych członków w radach spółek notowanych na warszawskiej giełdzie przyniosły *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* opracowane w 2007 r., które zostały wdrożone w 2008 r. (oraz kolejne ich wersje) (GPW, 2007, 2010, 2011). Zasada III.6 głosiła już tylko, że „przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej powinno spełniać kryteria niezależności od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką”. Jeżeli zaś chodzi o kryteria niezależności, to spółki powinny stosować kryteria niezależności zawarte we wspomnianym już Załączniku II do *Zaleceń Komisji z dnia 15 lutego 2005 roku*. W tej wersji dobrych praktyk zniknął natomiast zapis rekomendujący zdefiniowanie kryteriów niezależności w statutach spółek.

W 2009 r. niezależny członek rady nadzorczej wszedł do polskiego prawa, ustanowiony przepisami Ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym. Zgodnie z zapisami tej Ustawy w skład tworzonego komitetu audytu powinien wchodzić niezależny członek rady nadzorczej, a kryteria jego niezależności reguluje art. 86. ust. 2 pkt 5, który odwołuje się do przepisów art. 56 ust. 3 pkt. 1, 3 i 5. regulujących niezależność biegłego rewidenta. Zgodnie z nimi niezależny członek rady (Ustawa z dnia 7 maja 2009 r.):

- nie ma udziałów, akcji lub innych tytułów własności w jednostce, w której wykonuje czynności rewizji finansowej, lub w jednostce z nim powiązanej;

- w ostatnich 3 latach nie uczestniczył w prowadzeniu ksiąg rachunkowych lub sporządzaniu sprawozdania finansowego jednostki, w której wykonywał czynności rewizji finansowej;
- nie jest małżonkiem, krewnym lub powinowatym w linii prostej do drugiego stopnia lub nie jest związany z tytułu opieki, przysposobienia lub kurateli z osobą będącą członkiem organów nadzorujących, zarządzających lub administrujących jednostki.

### 5.3.2. Niezależny członek w polskiej radzie nadzorczej – ocena dotychczasowych doświadczeń

Mimo upływu w 2012 r. dziesięciu lat od chwili wprowadzenia niezależnego członka do krajowych rad nadzorczych dorobek badawczy na jego temat nie jest imponujący. Jedną z przyczyn tej sytuacji może być zbyt mała reprezentacja niezależnych członków w radach – przynajmniej w początkowej fazie procesu ich umocowywania się w nich. Innym wyjaśnieniem może być brak informacji ze spółek o ich obecności. Na problem ten wskazał J. Kuchenbeker, ujawniając, że w 2008 r. 30% spółek giełdowych nie było w stanie dostarczyć informacji o statusie niezależności członka rady. Spółki tłumaczyły to brakiem rozwiązań formalnych, które mogłyby zmusić członka rady do składania oświadczeń informujących zarząd spółki o jego powiązaniach z akcjonariuszem posiadającym pakiet akcji, który daje mu nie mniej niż 5% ogólnej liczby głosów na WZA (zasada III.2). Podnosiły też kwestię możliwości naruszenia – w wyniku publikacji tej informacji – prywatności członków rady (Kuchenbeker, 2008, s. 20).

Problemem mógł też być brak pokrycia deklaracji spółek z konkretnymi działaniami. Sprzyjał temu brak mechanizmów karania spółek w przypadku mijania się z prawdą (Przybyłowski, Tamowicz, 2008, s. 249).

W efekcie istniejących ograniczeń badania, jakie do tej pory zostały poświęcone niezależnemu członkowi w polskiej radzie nadzorczej, mają charakter fragmentaryczny i wyrywkowy. Na podstawie ich wyników trudno jest zbudować pełny obraz niezależnego członka w radzie, który obejmowałby jego profil i sposób realizacji stawianych przed nim zadań, jak również określił jego przydatność w radzie, czyli to, jak jego obecność jest postrzegana przez pozostałych uczestników rynku kapitałowego.

Analiza dostępnych wyników badań wskazuje, że w początkowym okresie zainteresowanie badaczy niezależnym członkiem w dużej

mierze było zdominowane przez wolę poznania źródeł niechęci do jego powołania. Pewnym wytłumaczeniem koncentracji badaczy na tej kwestii może być stosunkowo łatwy dostęp do danych.

W latach 2002–2007 głównym źródłem informacji na temat czynników utrudniających powołanie niezależnych członków do rad były oświadczenia spółek giełdowych dotyczące stosowania bądź niestosowania zaleceń dobrych praktyk, publikowane na internetowych stronach GPW w Warszawie. Przeprowadzona przez M. Jerzemowską wraz z zespołem analiza oświadczeń 250 spółek giełdowych złożonych w 2005 r. ujawniła, że zasada 20 wskazująca na potrzebę wprowadzenia niezależnego członka należała do najczęściej niestosowanych. Na 250 spółek notowanych na GPW nie stosowało jej 186 (Campbell i in., 2006, s. 365).

Z czasem jednak, pomimo początkowo dużego oporu wobec obecności niezależnego członka w radzie nadzorczej, stał się już on pełnoprawnym jej członkiem.

Obserwację tę potwierdzają m.in. wyniki badań z 2007 r. przeprowadzone przez Deloitte (2007), jak również doświadczenia 34 członków rad zasiadających w radach spółek notowanych na GPW (więcej na temat tych doświadczeń znajdzie się w kolejnym punkcie).

Umieszczenie niezależnego członka w radach nadzorczych w spółkach notowanych na GPW potwierdzają również wyniki badań z 2010 r., analizujące praktykę działania komitetu audytu po roku od ich ustawowego wdrożenia (np. Szuldrzyński, Spiechowicz, 2010).

Podsumowując pierwsze 10 lat doświadczeń związanych z wdrażaniem instytucji niezależnego członka do polskich rad, należy stwierdzić, że mimo początkowego oporu ze strony spółek, w chwili obecnej stał się on już ważną częścią ich rad. Czynnikiem utrudniającym jego pojawienie się w radach stanowiła przede wszystkim skoncentrowana struktura własności, charakterystyczna dla rodzimych spółek giełdowych (Bohdanowicz, 2011, s. 79–80; Aluchna, 2007, s. 280; Tamowicz, Dzierżanowski, 2002, s. 202, 228).

Jak już sygnalizowano, podejmowane przez badaczy i praktyków próby poznania procesu implementacji instytucji niezależnego członka do krajowych rad koncentrowały się przede wszystkim na rozpoznaniu czynników utrudniających ten proces. W niewielkim natomiast zakresie były podejmowane badania mające na celu określenie, kim jest niezależny członek rad, poza tym, że musi spełniać kryteria niezależności. W pewnym stopniu na to pytanie odpowiadają wyniki badań

L. Bohdanowicza przeprowadzonych w 2006 roku. Pokazują one, że w badanej próbie niezależnych (83 respondentów na 250 badanych) dominowali pracownicy wyższej uczelni (23 osoby); popularni też byli członkowie zarządu innych spółek (14 osób) oraz indywidualni przedsiębiorcy (10 osób) (Bohdanowicz, 2009, s. 179).

Ciekawym aspektem tych badań było podjęcie próby poznania opinii badanych członków rad – niezależnych oraz „zależnych” – na temat czynników ograniczających niezależność. Ich opinie pokrywały się, aczkolwiek niezależni członkowie rad byli bardziej wymagający w swoich opiniach. W pierwszej trójce czynników utrudniających niezależną ocenę zarządów znalazły się: I) pokrewieństwo z członkiem zarządu; II) związki finansowe ze spółką lub członkami jej zarządu oraz III) uzyskiwanie dochodów ze spółki. Na czwartej pozycji znalazło się dopiero reprezentowanie znaczącego akcjonariusza (według niezależnych) (Bohdanowicz, 2009, s. 180–181).

Zdolność niezależnego członka rady do niezależności opinii i poglądów jako kryterium niezależności nie została uwzględniona przez twórców Ustawy o biegłych rewidentach. A jest ona kluczowa dla skutecznego odgrywania przypisanej mu roli. Potwierdzają to również opinie badanych członków komitetu audytu. Z ich doświadczeń wynika, że niezależność formalna, zgodna z wymogami Ustawy, może być niewystarczająca, aby członek rady i komitetu pozostawał niezależny. Zdecydowanie bardziej istotna jest niezależność rozumiana jako „stan umysłu”, w tym kierowanie się własnym zdaniem oraz intuicją. W centrum uwagi niezależnego członka powinien przede wszystkim znajdować się interes spółki. A podejmowane przez niego działania powinny mieć głównie na celu dbanie o jej dobro (Dobija i in., 2011, s. 70).

Inne ważne pytanie, jakie wpisuje się w ten tok rozważań, dotyczy kwestii, czy niezależny członek rady może być rzeczywiście niezależny w swoich opiniach. Dostępne w polskiej literaturze przedmiotu opinie są raczej pozytywne i potwierdzające tę zdolność (aczkolwiek mało liczne). Na przykład w grupie badanych przez L. Bohdanowicza członków rad dominowało przekonanie o zdolności niezależnego członka do wygłaszania niezależnych opinii (na 178 badanych zadeklarowało tak 120 respondentów – 67% próby). Co prawda większy optymizm w tej kwestii wykazywali sami zainteresowani, czyli niezależni; członkowie „zależni” byli zaś bardziej krytyczni w swoich poglądach (Bohdanowicz, 2009, s. 181–182).

Na zakończenie próby scharakteryzowania poziomu naszej wiedzy na temat niezależnych członków w rodzimych radach należy jeszcze poruszyć kwestię relacji między ich obecnością w radzie a wynikami spółki. Niestety praktycznie brakuje badań w tym obszarze. W pewnym zakresie lukę tę starają się zapełnić badania zespołu M. Przybyłowskiego, należy jednak dodać, że w centrum jego uwagi znalazło się 10 największych spółek giełdowych z Czech, Polski, Rosji oraz Węgier. Otrzymane wyniki badań wskazują, że liczba niezależnych członków zasiadających w radach badanych spółek pozytywnie wpływała na wskaźnik ROE (Przybyłowski i in., 2011, s. 94–95).

### 5.3.3. Niezależny członek rady – w oczach członków rad nadzorczych w 2011 roku – wyniki badań własnych

Zawarta powyżej próba podsumowania naszej wiedzy na temat niezależnych członków w krajowych radach wskazuje, że znamy przede wszystkim źródła trudności ograniczających ich powołanie oraz czynniki determinujące niezależność ich opinii i poglądów. Stosunkowo jednak mało wiemy, z jakimi problemami czy wyzwaniem musi się zmierzyć niezależny członek rady. Na odpowiedź wciąż czekają pytania dotyczące przydatności „niezależnych” dla rady, spółki i akcjonariuszy, czyli tego, jak ich obecność przekłada się na jakość funkcjonowania rady. Pewnej odpowiedzi na te pytania można udzielić, opierając się na otrzymanych wynikach badań, w których udział wzięło 34 respondentów zasiadających w radach nadzorczych spółek, należących do największych pod względem kapitalizacji podmiotów notowanych na warszawskim parkiecie. Otrzymane w trakcie wywiadów informacje tworzą interesujący i zróżnicowany zbiór opinii i poglądów wynikających z doświadczeń uczestników badań. Tym bardziej, że w badanej próbie byli obecni członkowie zarówno „zależni”, jak i „niezależni”, z dominacją tych ostatnich.

Z perspektywy praktyki badanych wynika, że niezależni członkowie rady odgrywają istotną rolę w jej pracy, i w pewnym zakresie mogą warunkować skuteczność jej działania. Nie można ich jednak traktować jako remedium na wszystkie problemy w sferze ładu korporacyjnego. Badani członkowie rad potwierdzili znajomość wytycznych UE dotyczących kryteriów niezależności. Byli również zgodni, że niezależności sprzyja unikanie konfliktów interesów, czyli brak powiązań niezależnego członka ze spółką i z zarządem (w tym rodzinnym). Autonomię

podejmowanych przez nich decyzji determinuje przede wszystkim kierowanie się własną wiedzą i oceną. Spełnienie kryteriów niezależności jest ważne, ale, jak pokazuje ich praktyka, nie jest to do końca gwarantem niezależności. Jeden z badanych skomentował to tak [R20]: „jak ktoś bardzo chce, to nawet superniezależnego może, (...) na tyle skompromować, żeby (...) Fakt, że nie da się zagwarantować niezależności”.

Doświadczenia respondentów wskazują, że lista kryteriów niezależności powinna zostać rozbudowana. Ich zdaniem do czynników sprzyjających niezależności członka rady należy przede wszystkim jego pozycja zawodowa (posiadany autorytet) i finansowa (niezależność finansowa). Wątek niezależności finansowej, jaką powinien charakteryzować się niezależny członek rady, dość często przewijał się w ich wypowiedziach. Jeden z respondentów rozwinął go tak [R1]: „(...), gdy dla takiej osoby dochód z danej rady nadzorczej jest jakimś ważnym składnikiem utrzymania, to wtedy ta niezależność jest najczęściej, oczywiście nie jest to stuprocentową regułą, ale w momencie, kiedy taka osoba (...), powiedzmy jest to pokaźny procent jej miesięcznych dochodów, to jej niezależność jest raczej mniejsza, niż osoby, która powiedzmy nie musi liczyć na te pieniądze, żeby żyć tam na jakimś poziomie. Czyli względna zamożność też raczej pomaga moim zdaniem w tej niezależności”. To, że tego rodzaju sytuacje „zależności” się zdarzają, potwierdza podana przez innego z badanych sytuacja [R16] „(...) na przykład w jednej z organizacji, w których pracowałem, dowiaduję się, że »niezależny« członek rady nadzorczej zarabia z tytułu tego jednego członkostwa w radzie więcej niż z całej swojej pozostałej działalności, no to nie mamy niezależnego członka rady nadzorczej”.

Do ważnych cech, jakie powinny charakteryzować niezależnego członka rady, badani zaliczyli również odwagę cywilną. Przy podejmowaniu „trudnych” decyzji zapewnia mu to możliwość kierowania się wyłącznie własnymi przekonaniem i wiedzą, a punktem odniesienia, w stosunku do którego te przekonania i wiedzę przykłada, jest interes spółki. Nikogo też nie trzeba przekonywać, że niezależność finansowa może być istotnym jej źródłem. Niezależny członek, który jest również niezależny finansowo, nie obawia się zadawać niewygodnych pytań, gdyż nie boi się, że w ich wyniku może stracić swój mandat, a wraz z nim wysokie uposażenie.

Ważnym źródłem odwagi cywilnej jest również reputacja na rynków talentów niezależnych członków. Na to kryterium niezależności wskazywał też jeden z badanych: [R20] „(...) dla mnie jedno kryterium

niezależności jest takie, że facet musi zasłużyć na opinię niezależnego. I wtedy jest proste”. Warto w tym miejscu dodać, że reputacja należy do tych cennych i zarazem wrażliwych zasobów, który buduje się latami, a który można bardzo szybko stracić. Dlatego też, ci którzy go mają, starają się o niego dbać, i to też dla wybierających ich akcjonariuszy może być gwarantem, że poziom ich niezależności z czasem się nie zmieni. Zawsze istnieje bowiem zagrożenie jej zmiany, a „(...) niezależność się kończy, jeżeli członek rady zaczyna na forum rady realizować zadania zleczone mu z zewnątrz przez taką czy inną siłę, najróżniejsze mogą być te siły” [R10].

Rozważania na temat kryteriów niezależności wskazywanych przez badanych członków rad można zamknąć swoistą receptą na sukces, której składniki sformułowali poszczególni uczestnicy naszych badań:

[R29] „(...) to byłby taki klucz. Wybierałbym spośród zamożnych (...), a z drugiej tych, którzy muszą dbać o reputację, a jeszcze z trzeciej strony najlepiej takich, którzy w tym spektrum właścicielskim i ze spółką nie mają dodatkowo powiązań”.

[R17]: „Członek rady niezależny jest wtedy, kiedy nie ma żadnego interesu przy rozpatrywaniu danej sprawy, jako członek rady i głosowaniu. Czyli oceniając jakieś zdarzenie, fakt, wniosek, cokolwiek, strategię i głosując potem nie ma żadnego swojego osobistego interesu w tym, w jaki sposób głosuje. Tylko ocenia to na podstawie swojej [wiedzy]” [podkr. IK].

[R34] [niezależność] „(...) to jest kwestia osobowości, doświadczeń no i najlepiej, jeżeli to nie jest tak wybierane z kapelusza, tylko właśnie profesjonalna firma, która ma rozeznanie na rynku i szuka ludzi takich właściwych, dobrze przygotowanych.” „(...) niezależność zależy także od osobowości, tak, bo są ludzie, którzy spijają z ust inwestorów, szefów”.

Analizując kryteria niezależności członków rady, należy jeszcze poruszyć kwestię posiadania przez nich akcji spółki, w radzie której zasiadają. Wśród zgromadzonych opinii pojawiły się zdania optujące za tego typu zaangażowaniem niezależnych członków. Jeden z badanych uzasadniał to tak [R6]: „jeśli ktoś rzeczywiście się identyfikuje ze spółką, i ma takie możliwości, że nie musi tych pieniędzy wydać na bieżący chleb, powinien w coś zainwestować, bo to jest oznaka, że on rzeczywiście jest żywo zainteresowany, że jest w tej spółce nie tylko dla tych pieniędzy, które dostaje, tylko jest dlatego, że wierzy i ufa, że ta

spółka (...) i że długoterminowo wartość tej spółki wzrośnie i w ten sposób się identyfikuje bardziej z akcjonariatem”.

Otrzymane wypowiedzi i opinie pozwalają również na identyfikację oczekiwań wobec niezależnego członka rady oraz zadań stawianych przed nim, które mogą poprawić działanie rady. Podstawowym jego działaniem jest pilnowanie interesów spółki. Jeden z badanych swoje działania w tym obszarze scharakteryzował tak [R23]: „to oznacza, artykułowanie wszystkich tak zwanych niewygodnych kwestii. Być może nawet ja ciągle piszę paszkwile do protokołu albo odrębne zdania do protokołu, a często również trochę inaczej głosuję. Ale miarkuję to wedle własnej wiedzy i umiejętności, i w głębokim przekonaniu, że działam w interesie spółki, a nie kontestuję dla samego kontestowania”.

Ważnym wymiarem działań niezależnego członka rady, który wskazywali badani członkowie rad, było przykładanie odpowiedniej wagi do relacji spółki z jej akcjonariuszami mniejszościowymi. Jeden z respondentów [R33] stwierdził m.in. „jeżeli ci niezależni członkowie rady nadzorczej są naprawdę dobrzy, to oni wtedy pamiętają o tych mniejszościowych także, natomiast może się zdarzyć, że zapominają...”. Należy jednak dodać, że badani byli świadomi swoich ograniczeń, jak również odpowiedzialności, jaka na nich leży. Sytuację tę dobrze oddają słowa „niezależnego” członka [R16] „z jednej strony niewiele pewnie mogę, w sensie *stricte*, z drugiej strony mniejszościowi akcjonariusze polegają na mnie jako na tej osobie, która ten właśnie interes spółki ponad wszystko będzie pilotowała”.

Innym docenianym wymiarem obecności niezależnych członków w radzie, dostrzeganym przez badanych członków rad, jest traktowanie ich jako swoistego „zaworu bezpieczeństwa”. Ich obecność powinna być pożądana w przypadku zdominowania rady przez przedstawicieli najważniejszego akcjonariusza – zagranicznego inwestora. [R7]: „(...) Szczególnie ważne w takim przedsiębiorstwie jak to, gdzie jest właśnie »75-procentowy goryl«. Sprzeciw niezależnych „w bloku” powinien być traktowany przez radę jako sygnał, aby ponownie zastanowiła się nad głosowaną kwestią. Badani podkreślali potrzebę obecności niezależnego członka rady, szczególnie w przypadku, gdy ten akcjonariusz pochodzi z innego kraju. Ich zdaniem niezależni członkowie rady wnoszą polską perspektywę do globalnej perspektywy zagranicznego akcjonariusza. Dzięki temu rośnie wrażliwość rady na polską specyfikę, co też przekłada się na skuteczność jej działań.

Należy stwierdzić, że badani członkowie rad dość często (i to nie tylko w odniesieniu do spółek z dominującym zagranicznym akcjonariuszem) podkreślali przydatność niezależnego członka jako źródła innych poglądów. Jeden z badanych scharakteryzował to tak: [R19] „jeśli już, utrzymywać i podkreślać atrakcyjność takiej formuły jak niezależny członek (...), to w tym się wyraża, że jest to ktoś, kto przychodzi z innymi kompetencjami, z innym doświadczeniem i w tym ścisłym centrum może trochę namieszać, pozytywnie. Może spróbować konfrontować ten inny punkt widzenia albo zwracać na niego uwagę i to może być ciekawe”.

Oczywiście podstawowym czynnikiem warunkującym przydatność niezależnego członka jest posiadanie wiedzy na temat spółki i przygotowanie się do posiedzeń. Jeden z badanych tak ujął swoją odpowiedzialność w tym zakresie [R4]: „przychodzimy na posiedzenie rady przygotowani, mamy przeczytane dokumenty, nie podpisujemy nic w ciemno, jesteśmy partnerami do rozmowy dla przewodniczącego rady i dla zarządu”. Pojawiająca się w tej wypowiedzi rola „niezależnego” jako partnera do dyskusji powtarzała się również w innych wypowiedziach.

Obecność niezależnego członka w radzie nie była tylko traktowana jako potencjalne źródło wzrostu skuteczności działania rady. Badani członkowie rad w czasie swojej praktyki zasiadania w różnych radach spotkali się również z pewnymi niepożądanymi zachowaniami niezależnych członków rad, które wskazują na ich słabą przydatność w budowie skuteczności rady. Należy do nich na przykład przyjmowanie przez niezależnych członków postawy pasywnej i zachowywanie milczenia. Według opinii badanych wskazuje to raczej, że członek jest niezależny tylko z nazwy, i mimo że spełnia przyjęte w spółce kryteria niezależności, nie czuje się on jednak niezależny od tych, którzy go wybrali. Innym przeciwstawnym zachowaniem, równie niepożądanym jak to pierwsze, jest przyjmowanie przez niezależnego członka założeń, że przejawem jego niezależności jest kontestowanie wszystkiego i wszystkich. Patologię takiej sytuacji dobrze oddają słowa jednego z badanych respondentów [R19]: „niektórym się wydaje, że niezależny członek to byłby wtedy, kiedy on będzie w sprzeczności z radą, z zarządem, właścicielem”. Przy takim podejściu osiągnięcie konsensusu między członkami rady jest dość trudne, a podjęta przez niego „krucjata sprzeciwu wobec wszystkich i wszystkiego” może być wręcz szkodliwa dla spółki. Na takie zagrożenie, na bazie swoich doświadczeń, wskazał też respondent [R19]: „zauważyłem, że pewna grupa członków, którzy są powoływani

jako niezależni, (...) próbuje trochę mieszać w firmie. I często głupio, często na przykład wbrew interesom firmy, wbrew kompetencjom próbuje mieszać, bo to wtedy dobrze wygląda, że na przykład on był przeciw...”.

Na zakończenie analizy poglądów i opinii dotyczących niezależnego członka w rodzinnych radach oraz przełożenia jego obecności na jakość jej pracy należy dodać, że wśród badanych pojawiały się też krytyczne głosy na temat niezależnego członka, jak również podważające istnienie samej niezależności. Jeden z respondentów był szczególnie krytyczny [R21]: „(...) Powiedzmy sobie szczerze, że prawdziwa niezależność tak naprawdę nie istnieje albo może nawet specjalnie nie jest pożądana, no bo znowu z jednej strony mam akcjonariuszy, którzy chcą, żeby grupa ich reprezentująca w radzie nadzorczej w jakiejś mierze liczyła się z ich poglądami – dlatego ich powołują. Więc niezależność całkowita członków rady od akcjonariuszy jest po prostu fikcją, jest wydumana”. W dalszym toku wypowiedzi przypisywał też istotną rolę akcjonariuszom w wytyczaniu sfery działania rady, charakteryzując ją tak [R21]: „(...) my mamy niezależność, którą nam zapewniają nasi akcjonariusze, dlatego że oni, doceniając, że tak powiem, naszą wiedzę, nasze kwalifikacje, nasze samodoszkolenie, oddają nam wolną wolę, ale oczywiście jest, że my po prostu, też nie do końca, jak gdyby, wyrażamy swoje własne chęci, tu jest, na przykład, taka bardzo prosta historia”.

Podsumowując: jeżeli chodzi o ocenę poziomu wiedzy na temat obecności niezależnego członka w krajowych radach, trzeba przyznać, że nasza wiedza na jego temat nie jest zbyt obszerna. Składa się na nią dość dobre poznanie źródeł niechęci, jakie do tej pory pojawiły się wobec „niezależnego”. Stosunkowo jednak mało wiemy, co sprzyja niezależności, z jakimi dylematami niezależni muszą się zmierzyć i jak ich obecność przekłada się na funkcjonowanie rady i osiągnięte przez spółki wyniki. Przedstawione powyżej wyniki badań 34 członków rad rzucają trochę światła na ten problem. Na ich podstawie można stwierdzić, że instytucja niezależnego członka rady, jako źródła poprawy jej pracy, wśród dzisiejszych członków rad spotkała się raczej z ich akceptacją. Badani członkowie rad dostrzegali wiele korzyści, jakie może przynieść obecność niezależnego członka w radzie. Doceniali jego wkład w pilnowanie interesu spółki, wnoszenie przez niego do rady innych doświadczeń oraz poglądów, które stanowią podstawę do posiadania własnego zdania, i w efekcie końcowym prowadzą do autonomii podejmowania decyzji. Ważne jest również to, że byli oni świadomi źródeł

ograniczeń możliwości jego działania, jak również, tego, że powołanie niezależnego członka rady nie jest antidotum na wszystkie korporacyjne słabości.

Niezależny członek jest szczególnie pożądanym w przypadku dominacji rady przez przedstawicieli akcjonariusza większościowego. Często zdarza się, że dobór tych ostatnich może odbywać się według tego samego klucza, co prowadzi do jednolitych poglądów w radzie. Niezależny członek, zadając niewygodne pytania, może w pozytywnym sensie zaburzyć ich homogeniczność. Pytania te nie wynikają z chęci utrudnienia innym życia, ale właśnie z posiadanych przez niego innych zasobów wiedzy i doświadczeń. Jego obecność jest szczególnie pożądana w przypadku zagranicznego inwestora, zapewnia bowiem radzie znajomość polskiej specyfiki. Ważną korzyścią wynikającą z jego obecności jest postrzeganie go jako wentylu bezpieczeństwa dla decyzji podejmowanych przez radę. W przypadku sprzeciwu obecnych w radzie niezależnych członków rada powinna jeszcze raz zastanowić się, czy zmierza w dobrym kierunku. Na listę zadań niezależnego członka rady wpisana została również dbałość o relacje spółki z akcjonariuszami mniejszościowymi.

Aby scharakteryzowane powyżej korzyści i zadania mogły zostać zrealizowane w praktyce, niezależność członka rady musi zdecydowanie wychodzić dalej niż kryteria niezależności zdefiniowane w dobrych praktykach czy w ustawie o biegłych rewidentach. Badani członkowie rad wskazywali, że do głównych źródeł autonomii niezależnego członka należą przede wszystkim jego pozycja zawodowa (posiadany autorytet) oraz finansowa (niezależność finansowa), odwaga cywilna, a także reputacja na rynku talentów niezależnych członków. Do tej listy dopisywana była również jego osobowość. Posiadanie przez niego akcji spółki, w radzie której zasiada, było traktowane z kolei jako wartość dodana dla utrzymania jego niezależności, a nie jako czynnik, który ją zmniejsza.

Interesującym wątkiem, który jeszcze pojawił się w badaniach, było wskazanie potrzeby korzystania w procesie wyboru niezależnego członka z profesjonalnych firm. Jeden z badanych ujął to tak [R21]: „(...) [gdy] ktoś potrzebuje do rady takiego faceta, wysyła zapytanie do jakiejś organizacji, która to skupia, tam jest losowanie i daje się faceta, w każdym innym przypadku, niech Pani nie wierzy w niezależność rady. Jest tak wybierane z kapelusza, tylko właśnie profesjonalna firma”.

Oprócz dobrych stron dla skuteczności rady, wynikających z obecności w niej niezależnego członka, wskazywano również minusy z nią związane. Do niepożądanych praktyk została zaliczona jego bierność („milczący” członek niezależny), jak również przeciwieństwo tej postawy w postaci niezależnego członka rady, „walczącego” ze wszystkimi, w którego przypadku kontestowanie i sprzeciw, niezależnie, czy jest taka potrzeba, czy nie, są głównym orężem. Pamiętać też należy, że głosy krytykujące koncepcję niezależności były również obecne.

## PODSUMOWANIE

---

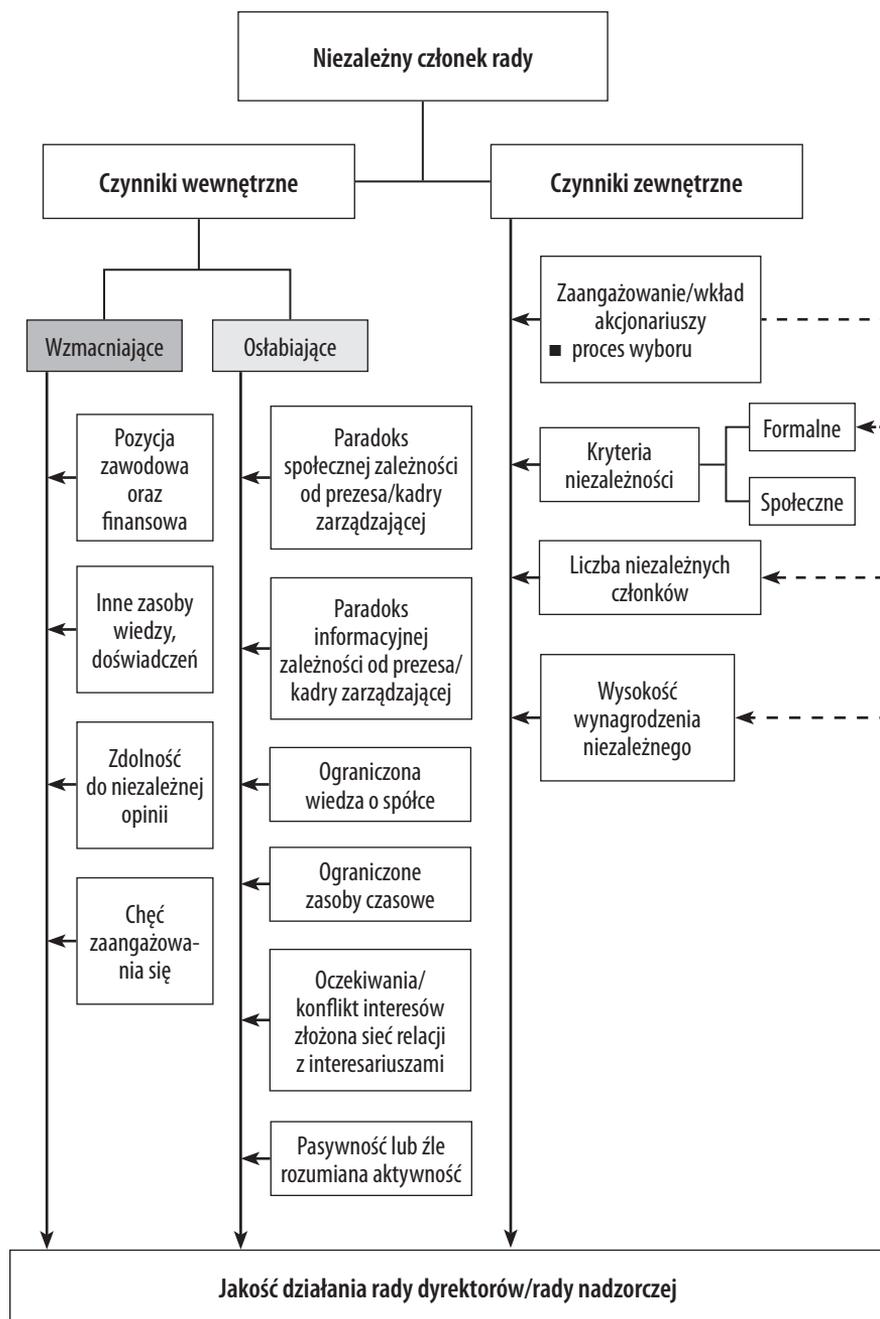
Podjęta w tym rozdziale próba odpowiedzi na pytanie o przełożenie się obecności niezależnego członka w radzie na jakość jej działania nie przyniosła jednoznacznej odpowiedzi. Nie ulega jednak wątpliwości, że mimo dużych emocji (w tym negacji i sprzeciwu), jakie wzbudzał od chwili, gdy pojawił się na scenie, do dziś zdążył się już dość mocno zakotwiczyć się w dobrych praktykach nadzoru korporacyjnego, jak również stać się pełnoprawnym członkiem w samych radach. Twórcy dobrych praktyk ładu korporacyjnego wierzą w jego „pozytywną moc”, i nadal w opracowywanych przez siebie dokumentach zawierają rekomendacje regulujące jego obecność w radach. Formułują m.in. podstawowe kryteria jego niezależności oraz wskazują główne formy oraz sfery jego aktywności (niezależność poglądów i opinie w podejmowaniu decyzji; udział w pracach komitetu audytu). Wiara w jego pozytywny wpływ charakteryzuje również twórców prawa, którzy implementują go do swoich regulacji. Taki scenariusz miał miejsce m.in. w Polsce. Aktualnie obecność niezależnego w polskiej radzie spółki publicznej wynika już z aktów prawnych regulujących tworzenie w niej komitetu audytu (uchwała o biegłych rewidentach), aczkolwiek w zbiorze dobrych praktyk ładu korporacyjnego nadal można znaleźć rekomendacje określające jego udział w polskiej radzie (GPW, 2011).

Podkreślić jednak należy, że zapewnienie obecności niezależnego członka w radzie, w kontekście poprawy jej pracy, coraz częściej jest postrzegane przez reformatorów sfery nadzoru korporacyjnego jako jedno z wielu działań, a nie jedyne rozwiązanie. Można przyjąć, że takie podejście wymusiła praktyka życia, a zwłaszcza korporacyjne skandale, w których również uczestniczyli niezależni członkowie rad (tak jak

np. w amerykańskim Enronie). Ponadto w opracowywanych zbiorach dobrych praktyk równie często pojawia się zalecenie, aby niezależność poglądów charakteryzowała wszystkich członków rady, a nie tylko tych, którzy spełniają zawarte w tych zbiorach formalne kryteria niezależności.

Wyniki przeprowadzonych do tej pory badań (przede wszystkim ilościowych) nie dają też klarownego obrazu korzyści, jakie przynosi obecny w radzie niezależny jej członek. Część z nich wskazuje na pozytywne efekty jego członkostwa, inne z kolei ujawniają ich brak (zob. szerzej tabela 5.2). Istotny zaś wkład w poszerzanie wiedzy na temat przełożenia jego obecności na wzrost niezależności rady, i tym samym na jej skuteczność działania, należy przypisać badaniom jakościowym. Przeprowadzone z członkami rad dyrektorów/rad nadzorczych wywiady, pozwoliły na poszerzenie rozumienia jego niezależności oraz dookreślenie jego ról, jakie powinien odgrywać w radzie. Jak pokazuje dotychczasowa praktyka, o niezależności członka rady nie decyduje tylko spełnienie kryteriów niezależności zawartych w różnych definicjach (formalne kryteria niezależności). Jego niezależność jest przede wszystkim wynikiem jego zdolności do odmiennych poglądów i opinii. Głównym ich źródłem są zaś jego doświadczenia i umiejętności nabyte w odmiennych od spółki, uwarunkowaniach. Ważna jest także jego pozycja zawodowa i wiążący się z nią autorytet na rynku niezależnych członków rad, jak również jego niezależność finansowa.

Do przypisywanych niezależnemu członkowi zadań należy z kolei wnoszenie zróżnicowanych zasobów wiedzy i doświadczeń. Dzięki nim ma możliwość spojrzenia na problemy spółki z odmiennej perspektywy, w porównaniu do kadry zarządzającej i powiązanych ze spółką członków rad. Ważne jest także pełnienie przez niego funkcji łącznika z otoczeniem, którego podstawowym zadaniem jest zapewnienie dopływu informacji o specyficznych dla danego kraju, lokalnych warunkach działania. Rola ta jest szczególnie ważna w przypadku dominacji zagranicznego akcjonariusza wśród posiadaczy akcji spółki, i zdominowania rady przez jego przedstawicieli.



Schemat 5.2. Czynniki wzmacniające oraz czynniki osłabiające przydatność niezależnego członka w procesie poprawy działania rad

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei do kluczowych wad niezależnego członka rady należy zaliczyć paradoks informacyjnej zależności od prezesa, paradoks społecznych relacji z prezesem (plusy i minusy, jakie się z nimi wiążą), brak wiedzy o spółce oraz brak możliwości czasowych zaspokajających potrzeby spółki. Istotnym czynnikiem sprzyjającym tworzeniu przez niezależnego członka wartości dodanej jest więc świadomość akcjonariuszy o istnieniu powyższych wad. Wybierając niezależnego członka rady, powinni uważnie „prześwietlić” potencjalnego kandydata pod kątem jego ewentualnych słabości. Brak podjęcia tego typu działań oznacza zaś brak ich identyfikacji, co dalej wiąże się z osłabieniem szans na ich eliminację. Podsumowanie tego, o czym powinni pamiętać akcjonariusze wybierający niezależnych członków rady, zawiera schemat 5.2. Obejmuje on model identyfikujący czynniki wzmacniające oraz czynniki osłabiające przydatność niezależnego członka rady.

## Rozdział VI

---

# KOMITET AUDYTU W RADZIE DYREKTORÓW/RADZIE NADZORCZEJ – DOBRE PRAKTYKI A PRAKTYKA ŻYCIA

---

Koncepcja powołania w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej komitetu audytu jako instytucji usprawniającej jej prace ma dość długą historię. Pierwsze informacje na jego temat pojawiły się w Stanach Zjednoczonych w I połowie XIX w. (Spira, 2006, s. 180)<sup>1</sup>. Z upływem lat koncepcja stworzenia komitetu audytu rozprzestrzeniła się na cały świat. U podstaw tego trendu leżały dostrzegane korzyści, jakie generowała jego obecność w radzie (Fichtner, 2010, s. 235; Bédard, Gendron, 2010, s. 174). Zgodnie z założeniami teorii agencji podstawowa korzyść wynikająca z jego powołania przejawiała się w strukturalizacji prac rady oraz w możliwości pogłębienia działań monitorujących w tak

---

<sup>1</sup> W amerykańskich radach dyrektorów komitet audytu istnieje już od 180 lat. Miejszem jego narodzin była rada dyrektorów spółki Baltimore&Ohio Railroad (1827 r.). W jej skład wchodził wybrani jej członkowie, a jego podstawowym zadaniem było przeprowadzanie audytu, którego wyniki były następnie prezentowane całej radzie. Wraz z pojawieniem się audytorów zewnętrznych, którzy zaczęli przejmować wykonanie audytu, tego typu komitety zaczęły przeobrażać się w ciała odpowiedzialne za relacje z nimi. Jeżeli zaś chodzi o Wielką Brytanię, to informacje na jego temat również pojawiają się w korporacyjnych dokumentach z XIX wieku. Na przykład protokół z posiedzenia rady dyrektorów angielskiej spółki Great Western Railway Company z 1872 r. zawiera informację, że komitet audytu otrzymał raport od zewnętrznego audytora (Spira, 2006, s. 180).

wrażliwych sferach działania spółki jak przygotowanie raportów finansowych. Komitet audytu był też postrzegany jako jeden z instrumentów umożliwiających zmniejszanie informacyjnej nierównowagi (asymetria informacji) między radą a kadrami zarządzającą (np. Fama, Jensen, 1983; Eisenhardt 1989).

Początkowo podstawowym jego zadaniem był wybór audytora zewnętrznego, z czasem jednak zakres jego aktywności uległ zmianie, m.in. przypisano mu odpowiedzialność za nadzór nad integralnością procesu finansowego raportowania (Fichtner, 2010, s. 236; Spira, 2006, s. 180). Po ostatnim kryzysie finansowym zakres i stopień złożoności jego zadań ponownie się zmieniły. Aktualnie kluczowymi sferami aktywności współczesnego komitetu stał się obszar audytu wewnętrznego oraz po raz kolejny system zarządzania ryzykiem (PwC, 2011). W odniesieniu do tego ostatniego systemu komitet audytu nie powinien ograniczać się tylko do kwestii związanych z ryzykiem przygotowania sprawozdań finansowych, co już było w zbiorze jego zadań. Na obecną ich listę została bowiem wpisana czujność nad wzrostem wartości biznesu. W praktyce oznacza to konieczność oceny nowych strategicznych wyzwań, jakie stoją przed spółką oraz związanych z nimi ryzyk. Tym samym sfera zarządzania ryzykiem, jaką powinien monitorować komitet audytu, uległa poszerzeniu i zróżnicowaniu. Obok dotychczasowego ryzyka związanego z przygotowaniem wiarygodnych sprawozdań finansowych, pojawiło się też ryzyko związane z rozwojem biznesu, ryzyko reputacyjne oraz ryzyko wejścia na rynki zagraniczne (Sherman i in., 2009, s. 95, 99).

Przez dużą część swojej historii komitet audytu pojawiał się w radach dyrektorów/radach nadzorczych na zasadzie dobrowolnej. Podstawy do jego funkcjonowania dostarczały zbiory dobrych praktyk ładu korporacyjnego, funkcjonujące w sferze miękkiego prawa i opierające się na stosowaniu zasady: „zastosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz (ang. *comply or explain*). Należy jednak podkreślić, że zainteresowanie jego utworzeniem w radach spółek zazwyczaj rosło po kolejnych falach skandali finansowych, jakie przechodziły przede wszystkim przez amerykańską gospodarkę. Istotną zmianę w podejściu do powołania komitetu audytu przyniosły też lata 2001–2002, których negatywnymi bohaterami zostały Enron, WorldCom czy znana firma audytorska Arthur Andersen. Następstwem ich spektakularnych upadków była erupcja reform w sferze *corporate governance*, w latach 2001–2002. Miały one na celu eliminację zidentyfikowanych źródeł

patologii w systemach nadzoru. W zależności od potrzeb reformatorskie działania wyrażały się albo w ramach twardego prawa, albo przez tworzenie nowych zbiorów dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego lub też weryfikację i aktualizację już istniejących.

W przypadku komitetu audytu duża część reformatorów skoncentrowała się na działaniach prowadzących do obowiązku jego tworzenia w radzie. W zależności od potrzeb danego rynku albo następowały zmiany w zakresie twardego prawa, albo były wprowadzane giełdowe regulacje. Na przykład w Stanach Zjednoczonych reformy te poszły pierwszym z ww. torów działania. Przyjęta w 2002 r. przez Kongres Stanów Zjednoczonych ustawa Sarbanes-Oxley Act (SOX) narzuciła wymóg, aby wszystkie spółki notowane na giełdzie w USA posiadały niezależny komitet audytu, stworzony wyłącznie z niezależnych i niewykonawczych członków rady dyrektorów (Fichtner, 2010, s. 228, 231; Jackson, 2008, s. 192–193). W tym miejscu należy podkreślić, że w tworzeniu zapisów SOX dotyczących komitetu audytu jej autorzy wykorzystali istniejący do tej pory dorobek, w postaci miękkich rekomendacji, które regulowały jego działalność<sup>2</sup>. Zapisy ustawy SOX, odnoszące się do działalności komitetu audytu, odzwierciedlają większość rekomendacji z 1999 r., zaproponowanych przez Blue Ribbon Committee. Elementami je poszerzającymi jest natomiast wymóg przygotowania przez komitet audytu regulacji dotyczących raportowania oszustw księgowych i procedur *wistleblower* (Myers, Ziegenfuss, 2006, s. 51; Green 2005).

Z upływem lat trend wchłaniania zasad dobrych praktyk dotyczących działania komitetu audytu przez „twarde” regulacje prawa zdecydowanie wzrósł na znaczeniu. Analiza charakteru regulacji określających zadania oraz zasady funkcjonowania komitetu audytu w radach spółek giełdowych, przeprowadzona na 40 największych rynkach kapitałowych na świecie, wskazuje, że w 31 krajach jego obecność w radach spółek notowanych na giełdzie stała się obowiązkowa. Decydują o tym albo rozwiązania ustawowe, albo obowiązujące na danym rynku regulacje giełdowe. W przypadku Unii Europejskiej istotne znaczenie w procesie jego uprawomocnienia odegrało przyjęcie w 2006 r. Dyrektywy

---

<sup>2</sup> Wraz z upływem lat komitet audytu stał się integralną częścią rady dyrektorów amerykańskich spółek, a regulujące jego działalność zapisy zaczęły odnosić się do coraz większej ilości sfer związanych z jego funkcjonowaniem. Wśród nich znalazły się m.in.: niezależność komitetu, jego skład, wiedza i umiejętności posiadane przez jego członków, przejrzystość działania, zakres dyskusji dotyczących jakości raportów finansowych (zob. np. DeZoort i in., 2002, s. 41).

2006/43/EC w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych (Directive on Statutory Audit of Annual Accounts and Consolidated Accounts). Większość członków Unii Europejskiej zastosowała się do niej (Fichtner, 2010, s. 233)<sup>3</sup>.

Mimo że w chwili obecnej obecność komitetu audytu w radzie w dużej mierze wynika z prawa lub regulacji giełdowych, a nie z rekomendacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego, to jednak w zbiorach tych ostatnich pojawiają się zasady doprecyzowujące jego zadania i sposób działania. Dlatego też celem tego rozdziału jest:

- identyfikacja oczekiwań autorów pokryzysowych zbiorów rekomendacji dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego wobec komitetu audytu, z wybranych krajów Europy Zachodniej oraz
- ich zderzenie z dotychczasowymi doświadczeniami, zdobytymi przez tę instytucję rady, zarówno w Polsce, jak i na świecie.

Ważną częścią prowadzonej analizy jest również podjęcie próby odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie oczekiwania te zostały dostrzeżone i wdrożone w praktyce działania rad dyrektorów/rad nadzorczych oraz czy można ocenić efekty tego wdrożenia. Interesująca jest także identyfikacja wyzwań, jakie stoją przed komitetem audytu. Ważnym wymiarem analizy będzie określenie, w jakim zakresie polski komitet audytu podąża za europejskimi reformami. Czy praktyka działania polskich komitetów jest zbliżona do wyzwań, jakie są im stawiane w krajach rozwiniętych gospodarczo, których bagaż doświadczeń w sferze nadzoru korporacyjnego jest zdecydowanie większy niż nasz? Pamiętać bowiem należy, że ład korporacyjny w Polsce wciąż znajduje się w fazie rozwoju, i pożądanym jest, aby jego dalszy rozwój postępował zgodnie z europejskim i światowymi standardami. Podążając za nimi, zwiększamy szanse polskiego rynku kapitałowego w konkurencyjnej walce o kapitał.

<sup>3</sup> W chwili prowadzenia badań przez J.R. Fichtnera komitet audytu w radzie był już obowiązkowy w: Hiszpanii (rok wprowadzenia: 2002), Austrii (2006), Portugalii (2006), Finlandii (2008), Francji (2008), Holandii (2008), Rumunii (2008), Wielkiej Brytanii (2008), Belgii (2009), Czechach (2009), Danii (2009), Niemczech (2009), Grecji (2009), Polsce (Fichtner, 2010, s. 234).

## 6.1. KOMITET AUDYTU A DOBRE PRAKTYKI ŁADU KORPORACYJNEGO – PERSPEKTYWA EUROPY ZACHODNIEJ

---

Jak już sygnalizowano, komitet audytu – jako stała robocza grupa rady – stanowi interesujący przykład rozwiązania mającego na celu usprawnienie pracy rady dyrektorów/rady nadzorczej, które w wielu krajach najpierw pojawiło się w dokumentach dobrych praktyk ładu korporacyjnego, a następnie zastało wciągnięte do przepisów prawa (np. USA, Belgia). Mimo jego przejmowania przez regulacje prawne autorzy dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej wciąż jednak poświęcają mu swoją uwagę w kolejnych ich wersjach. Analiza pokryzysowych wersji tych dokumentów pokazuje, że rekomendując tworzenie komitetu audytu, zwracali oni przede wszystkim uwagę na takie kwestie jak wskazanie, co powinno być celem jego utworzenia, jego funkcje oraz zadania, w tym zakres jego odpowiedzialności, jakie kryteria powinny decydować o doborze jego członków oraz jakie działania informujące o jego obecności i aktywności powinny być podejmowane zarówno przez spółkę (skierowane do uczestników rynku kapitałowego), jak i przez sam komitet (raportowanie do całej rady). Rekomendacje te, w poszczególnych zbiorach dobrych praktyk, różniły się jednak zakresem uwzględnionych wymiarów funkcjonowania komitetu audytu oraz poziomem szczegółowości proponowanych rozwiązań. Podstawowym czynnikiem decydującym o tym były zaś potrzeby danego rynku, dostrzegane przez autorów tych dokumentów.

Przed prezentacją wyników przeprowadzonej analizy pokryzysowych zbiorów dobrych praktyk z wybranych krajów Europy Zachodniej należy jeszcze dodać, że w większości z nich zalecenia dotyczące tworzenia i działania w radzie komitetu audytu miały charakter dwupoziomowy. Pierwszy poziom tworzyły zasady ogólnie zalecające tworzenie komitetów w radzie, drugi poziom obejmował już bardziej szczegółowe rekomendacje dotyczące funkcjonowania konkretnie komitetu audytu. Jedynym wyjątkiem wśród analizowanych zbiorów rekomendacji, w którym zasady działania komitetu audytu zostały praktycznie zawężone do ogólnych zasad regulujących powołanie komitetów w radzie, były włoskie dobre praktyki ładu korporacyjnego (CCG, 2011). Ich autorzy położyli dużo większy nacisk, wyrażający się bardziej szczegółowymi zasadami określającymi m.in. skład i kompetencje, na powołanie: komitetu nominacji (artykuł 5), komitetu wynagrodzenia (artykuł 6)

oraz komitetu kontroli i ryzyka (artykuł 7) (CCG, 2011, s. 21, 23, 25, 30). Dla przejrzystości prowadzonych rozważań została przyjęta formuła odnoszenia analizowanych rekomendacji bezpośrednio do komitetu audytu, bez wskazywania, czy wchodzi one w skład zasad ogólnych, czy bardziej szczegółowych.

Wśród formułowanych, przez autorów dobrych praktyk, uzasadnień powołania komitetu audytu z członków rady spółki, jak również innych komitetów, często pojawiała się opinia, że ich powołanie powinno przelożyć się wzrost skuteczności i jakości pracy rady. Takie poglądy można np. znaleźć w rekomendacjach austriackich, duńskich, fińskich, niemieckich oraz włoskich (AWGfCG, 2009, s. 26; KfgS, 2011, s. 15; SMA, 2010, s. 13; GConGCGC, 2010, s. 10; CCG, 2011, s. 21).

Zdaniem autorów dobrych praktyk poprawa skuteczności oraz jakości pracy całej rady powinna nastąpić dzięki specjalizacji komitetu audytu (oraz innych powołanych komitetów), wyrażającej się w bardziej szczegółowym zgłębianiu specyficznych zagadnień (np. Belgia, Finlandia) (BCGC, 2009, s. 19; SMA, 2010, s. 14). Na przykład autorzy fińskich dobrych praktyk w odniesieniu do komitetu audytu wskazują, że komitet ten ma lepsze możliwości niż cała rada, do stawiania pytań dotyczących finansów spółki i kontroli oraz dbania o kontakty za audytorem czy o funkcje audytu wewnętrznego (SMA, 2010, s. 14). Z kolei w duńskich rekomendacjach znalazł się zapis wskazujący, że celem powołania komitetu powinno być ułatwienie transakcji biznesowych radzie; a jego obecność nie powinna też skutkować wstrzymywaniem działań rady. Ponadto powołanie komitetu audytu nie może powodować zawężenia przekazu istotnych informacji, o których powinna być informowana cała rada, tylko do jego członków (KfgS, 2011, s. 15).

Obok wskazania potencjalnych korzyści (takich jak poprawa skuteczności i jakości pracy rady) wynikających z utworzenia w radzie komitetu audytu, autorzy analizowanych zbiorów dobrych praktyk określali także funkcje, jakie może on pełnić. Przede wszystkim zaś jego powołanie nie powinno zaburzać kolegialności działania rady. Kwestię tę uwzględniały m.in. dokumenty belgijski, duński, fiński oraz włoski, które jednocześnie wskazywały, że pełna odpowiedzialność za decyzje podejmowane na podstawie rekomendacji komitetu pozostaje na radzie (BCGC, 2009, s. 19, KfgS, 2011, s. 15; SMA, 2010, s. 13; CCG, 2011, s. 21).

Wskazuje to na wyraźne pozycjonowanie tworzonych w radzie komitetów w roli ciał proponujących i konsultujących dane rozwiązania, ostateczna zaś decyzja pozostaje w gestii rady. Wyraźnie podkreślali

to np. autorzy fińskich dobrych praktyk, zapisując w Rekomendacji 18 (Zasada 4/ Principle 4), że „komitety nie posiadają autonomii decyzji, tak więc rada podejmuje decyzje w zakresie swoich kolektywnych kompetencji” (SMA, 2010, s. 13). Podobnego zdania byli także szwajcarscy twórcy, którzy zalecali, aby odpowiedzialność za zadania delegowane na komitet pozostawała na radzie dyrektorów (Economiesuisse, 2008, s. 16).

Pewne rozszerzenie możliwości decyzyjnych komitetu proponowali zaś autorzy dobrych praktyk z Austrii, rekomendując, aby „w nagłych wypadkach rada nadzorcza zapewniła komitetowi upoważnienie do podjęcia decyzji” (AWGfCG, 2009, s. 26). Z kolei twórcy szwedzkich rekomendacji byli zdania, że rada może delegować na komitet podejmowanie decyzji, ale nie może zrzec się odpowiedzialności za nie (SCGB, 2010, s. 10).

Jeżeli zaś chodzi o przypisywane funkcje powołanemu w radzie komitetowi audytu (jak również pozostałym komitetom – rekomendacje na poziomie ogólnym), to autorzy dobrych praktyk wyróżnili wśród nich m.in.:

- formułowanie propozycji, rekomendacji i opinii, umożliwiających radzie podejmowanie decyzji z lepszą wiedzą o faktach (Włochy) (CCG, 2011, s. 21);
- przeprowadzenie pogłębionych analiz specyficznych problemów biznesowych lub problemów personalnych (Szwajcaria) (Economiesuisse, 2008, s. 16);
- wspieranie rady w wypełnianiu jej odpowiedzialności w zakresie kontroli w najszerszym rozumieniu (Belgia, Punkt 5.1) (BCGC, 2009, s. 19);
- wspieranie rady przez przygotowanie problemów, wpisujących się w kompetencje rady (Finlandia) (SMA, 2010, s. 13);
- asystowanie w przygotowaniu materiałów z zakresu jego działalności (np. materiał na temat audytu) i ich przetwarzaniu; u podstaw tych działań leży zaspokojenie decyzyjnych potrzeb rady (Dania) (KfgS, 2011, s. 15).

Oprócz wskazania potencjalnych funkcji komitetów rady autorzy dobrych praktyk z Europy Zachodniej poświęcili również uwagę wielkości komitetu audytu oraz kryteriom doboru jego potencjalnych członków. Najczęściej zalecany jego minimalny skład obejmował przynajmniej 3 członków (np. Belgia, Dania, Finlandia, Szwecja, Włochy

oraz Wielka Brytania) (BCGC, 2009, s. 19; KfgS, 2011, s. 15; SMA, 2010, s. 14; SCGB, 2010, s. 20; CCG, 2011, s. 20; FRC, 2010, s. 19). Ponadto pojawiały się też zalecenia uwzględniające wielkość spółki. Na przykład autorzy brytyjskich dobrych praktyk rekomendowali, aby w przypadku mniejszych spółek w skład komitetu audytu weszło dwóch niezależnych dyrektorów niewykonawczych (FRC, 2010, s. 19). Podobne zalecenie, aby wielkość komitetu była warunkowana specyfiką spółki oraz wielkością rady nadzorczej zawierały również niemieckie dobre praktyki (GConGCGC, 2010, s. 10).

Za podstawowe zaś kryteria doboru członków komitetu audytu zostały uznane ich niezależność oraz posiadanie wiedzy i doświadczeń z zakresu finansów i rachunkowości. Analizowane rekomendacje różniły się przede wszystkim w proponowanych proporcjach niezależnych członków w składzie komitetu audytu. Do najczęściej zalecanych rozwiązań należała propozycja, aby niezależni członkowie rady stanowili jego większość (np. Austria, Belgia, Dania, Szwecja, Szwajcaria) (AWGfCG, 2009, s. 26; BCGC, 2009, s. 30; KfgS, 2011, s. 15; SCGB, 2010, s. 20, Economiesuisse, 2008, s. 16). Z kolei w fińskich dobrych praktykach można było znaleźć rekomendację na dość ogólnym poziomie zalecającą, aby członkowie komitetu byli niezależni (SMA, 2010, s. 15). Interesującym dopełnieniem zagadnienia niezależności była zawarta w fińskim oraz szwedzkim dokumencie rekomendacja, aby w komitecie audytu zasiadał „przynajmniej jeden członek, który jest niezależny od spółki i jej kadry zarządzającej oraz aby był niezależny od głównych akcjonariuszy spółki” (SMA, 2010, s. 15, SCGB, 2010, s. 20).

Z kolei autorzy niemieckich dobrych praktyk kwestię obecności niezależnych członków w komitecie audytu ograniczyli do rekomendacji wskazującej na konieczność zapewnienia niezależności jego przewodniczącemu; m.in. nie powinien on być byłym członkiem zarządu, który pełnił tę funkcję w czasie krótszym niż ostatnie dwa lata (GConGCGC, 2010, s. 10). Natomiast we francuskich dobrych praktykach kwestia niezależności została potraktowana jako brak konfliktu interesów członków komitetu audytu, a francuska zasada 2-1 rekomenduje, aby przynajmniej 1/3 jego członków była od niego wolna, jak również doprecyzowuje, że w skład komitetu audytu nie mogą wchodzić przedstawiciele kadry zarządzającej spółki oraz pracowników (AFG, 2011, s. 18). Warto też dodać, że w przypadku rady dyrektorów autorzy dobrych praktyk wyraźnie podkreślali, że w komitecie audytu powinni

zasiadać wyłącznie dyrektorzy niewykonawczy (np. Belgia, Szwajcaria) (BCGC, 2009, s. 30, Economiesuisse, 2008, s. 16).

Drugim kluczowym kryterium, które powinno decydować o wyborze członka komitetu audytu, było posiadanie przez niego kompetencji z zakresu finansów i rachunkowości. Podobnie jak w przypadku niezależności autorzy dobrych praktyk reprezentowali różne podejścia do tej kwestii. Ta różnorodność wyrażała się głównie przez różne liczby członków, którzy powinni charakteryzować się tego typu kompetencjami. W zależności od dostrzeganych potrzeb, jak również możliwości, wskazywali oni na konieczność obecności przynajmniej jednego członka mającego odpowiednią wiedzę i doświadczenie w zakresie finansów i rachunkowości oraz audytu. Na przykład w austriackich dobrych praktykach potrzebne zasoby, wnoszone przez tego członka, zostały określone jako wiedza specjalistyczna oraz praktyczne doświadczenie w zakresie finansów, rachunkowości i raportowaniu; w załączniku C w belgijskim dokumencie została przypisana mu wiedza w zakresie rachunkowości i audytu, natomiast w fińskim zbiorze pojawiło się wobec niego zapotrzebowanie na wiedzę w zakresie rachunkowości, księgowości oraz audytu, która może być też wynikiem jego doświadczenia w zarządzaniu spółką (AWGfCG, 2009, s. 27; BCGC, 2009, s. 30; SMA, 2010, s. 14).

Niemieccy twórcy wskazywali, aby to przewodniczący komitetu dysponował specjalistyczną wiedzą oraz doświadczeniem w zakresie stosowania zasad rachunkowości oraz kontroli wewnętrznej (GConGCGC, 2010, s. 10).

Z kolei autorzy szwajcarskiego zbioru rekomendacji dostrzegali potrzebę obecności w komitecie audytu większej liczby osób dobrze poruszających się w sferze finansów i rachunkowości. Zalecali więc, aby większość jego członków, włącznie z jego przewodniczącym spełniała to kompetencyjne kryterium (Economiesuisse, 2008, s. 16). W przeciwieństwie do nich autorzy duńskich dobrych praktyk ograniczyli się do ogólnego zalecenia, aby członkowie komitetu mieli aktualną wiedzę i doświadczenia w takich sferach działania spółki jak finanse, rachunkowość i audyt (KfgS, 2011, s. 16).

Jeżeli chodzi o przejrzystość działania komitetu audytu, twórcy dobrych praktyk wyróżnili dwie podstawowe grupy odbiorców, które powinny być informowane o jego obecności i działalności. Pierwsza z nich obejmuje uczestników rynku kapitałowego, w tym akcjonariuszy spółki. Drugą zaś grupę odbiorców stanowi sama rada dyrektorów/rada

nadzorcza. Od razu też nasuwa się uwaga, że autorzy analizowanych tutaj dokumentów w zróżnicowany sposób dostrzegali i traktowali ww. grupy. Część dobrych praktyk zawiera bowiem rekomendacje uwzględniające konieczność informowania obu wyżej wymienionych grup (np. dobre praktyki z Belgii, z Finlandii, Szwecji) (BCGC, 2009, s. 8, 30; SMA, 2010, s. 14; SCGB, 2010, s. 24). Pozostała zaś ich część koncentrowała się tylko na jednej z nich; albo na samych uczestnikach rynku kapitałowego (np. dobre praktyki z Danii, Francji, Portugalii, Wielkiej Brytanii, Włoch (KfgS, 2011, s. 15; AFG, 2011, s. 18; CMVM, 2010, s. 9; FRC, 2010, s. 20; CCG, 2011, s. 20); albo na samej radzie (np. dobre praktyki z Austrii, Niemiec, Szwajcarii) (AWGfCG, 2009, s. 26; GConCGC, 2010, s. 10; Economiesuisse, 2008, s. 21).

Natomiast jeżeli chodzi o sposoby informowania akcjonariuszy oraz uczestników rynku kapitałowego o obecności i działalności komitetu audytu, do podstawowych narzędzi komunikacji, zalecanych przez autorów dobrych praktyk, należą: raport roczny spółki, strona internetowa spółki oraz oświadczenie o stosowaniu dobrych praktyk ładu korporacyjnego, określane też jako raport nt. nadzoru korporacyjnego (ang. Corporate Governance Report). Tabela 6.1 prezentuje rodzaje informacji na temat komitetu audytu, które powinny się w nich znaleźć.

**Tabela 6.1.** Narzędzia komunikacji z uczestnikami rynku kapitałowego a informacje o Komitecie Audytu

Narzędzia komunikacji	O czym należy informować
Raport roczny spółki	<p>Dania, Zasada 5.10.1 rekomenduje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ publikowanie w raporcie rocznym lub na stronie internetowej spółki zakresu obowiązków (ang. <i>terms of reference</i>) komitetu oraz jego składu, wraz ze wskazaniem przewodniczącego, niezależnych członków, oraz posiadających specjalistyczne kwalifikacje</li> </ul> <p>Wielka Brytania, Zasada C.3.3. rekomenduje, aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ w raporcie rocznym został wyróżniony punkt, w którym powinien znaleźć się opis pracy komitetu w zakresie wykonywania jego obowiązków</li> </ul> <p>Wielka Brytania, Zasada C.3.6. rekomenduje, aby w raporcie rocznym:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ w sytuacji braku akceptacji przez radę rekomendacji komitetu audytu dotyczącej wyboru, ponownego wyboru lub odwołania zewnętrznego audytora, zostało zawarte oświadczenie komitetu audytu wyjaśniające rekomendację oraz powody, dlaczego rada przyjęła inną pozycję</li> </ul> <p>Wielka Brytania, Zasada B.6.1 rekomenduje aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ w raporcie rocznym zostało zawarte oświadczenie informujące o sposobie przeprowadzenia oceny działalności rady, komitetów oraz jej członków</li> </ul>
Strona internetowa	<p>Dania, Zasada 5.10.1 rekomenduje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ publikowanie w raporcie rocznym lub na stronie spółki zakresu obowiązków komitetu oraz jego skład, wraz ze wskazaniem jego przewodniczącego, niezależnych członków, oraz tych mających specjalistyczne kwalifikacje</li> </ul> <p>Wielka Brytania, zgodnie z wytycznymi Schedule B, rekomenduje, aby na stronie internetowej spółki znalazły się następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zakres obowiązków komitetu audytu, zawierający także wyjaśnienie jego roli oraz zakres władzy delegowanej przez radę (zasada C.3.3)</li> </ul> <p>Portugalia, Zasada II.4.2 rekomenduje, aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ raporty roczne oraz informacje finansowe z działalności komitetu audytu (oraz innych komitetów rady) były ujawniane na stronie internetowej spółki</li> </ul> <p>Portugalia, Zasada II.4.3 rekomenduje, aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ raporty roczne z działalności komitetu audytu (oraz innych komitetów rady) zawierały opis jego działalności nadzorczej oraz wymieniały wszelkie ograniczenia, które mogą napotkać</li> </ul>
Oświadczenie o stosowaniu zasad dobrych praktyk (Statement on Corporate Governance) Raport o nadzorze korporacyjnym (The Corporate Governance Report) Statut ładu korporacyjnego (Corporate Governance Charter)	<p>Belgia, Zasada 5.1 rekomenduje, aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ rada określiła i ujawniła zakres zadań komitetu audytu w statucie ładu korporacyjnego (Corporate Governance Charter)</li> <li>■ oświadczenie o stosowaniu zasad dobrych praktyk (Statement on Corporate Governance) zawierało informację na temat jego składu oraz działalności</li> </ul> <p>Szwecja, Zasada 10.2. rekomenduje, aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ w raporcie The Corporate Governance Report pojawiły się następujące informacje na temat komitetu, jeśli nie zostały zawarte w raporcie rocznym: skład, zadania, władza/kompetencje do podjęcia decyzji oraz uczestnictwo poszczególnych członków w posiedzeniach komitetu</li> </ul>

cd. tabeli 6.1

Narzędzia komunikacji	O czym należy informować
<p>Oświadczenie o stosowaniu zasad dobrych praktyk (Statement on Corporate Governance) Raport o nadzorze korporacyjnym (The Corporate Governance Report) Statut ładu korporacyjnego (Corporate Governance Charter)</p>	<p>Włochy, Zasada 4.C.1 rekomenduje, aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ spółka w raporcie The Corporate Governance Report zawarła odpowiednie informacje na temat utworzenia komitetu, jego składu, jego obowiązków, wykazu aktywności podjętych w danym roku fiskalnym, liczby posiedzeń, średniego czasu ich trwania oraz procentowego udziału każdego członka</li> </ul> <p>Włochy, zasada 4.C.2 rekomenduje, aby</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ rada dyrektorów szczegółowo opisała w raporcie The Corporate Governance Report powody decyzji o nietworzeniu jednego lub więcej komitetów; szczególnie dotyczy to uzasadnienia w przypadku braku powołania komitetu kontroli i ryzyka; okresowo rada powinna dokonać ponownej oceny swojej decyzji</li> </ul>
<p>Dostrzeżenie potrzeby przekazywania informacji dla akcjonariuszy, ale bez wskazania, za pomocą jakich narzędzi powinno to zostać zrobione</p>	<p>Francja, Zasada 2/Principle 2 wskazuje, że</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ konieczną aktywnością rady jest informowanie akcjonariuszy o działalności komitetów (tj. przekazywanie istotnych informacji), w tym o częstotliwości jego spotkań/posiedzeń</li> </ul> <p>Finlandia, rekomendacja 23/Recommendation 23 zaleca, aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ spółka ujawniała informacje o składzie komitetu; informacje te pozwolą akcjonariuszom na ocenę relacji członków komitetu ze spółką oraz stanowią warunki wstępne dla skutecznej pracy komitetu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych dokumentów dobrych praktyk.

Analiza danych zawartych w tabeli 6.1 wskazuje, że ważnym aspektem w odniesieniu do funkcjonowania komitetu audytu jest określenie zakresu jego uprawnień i obowiązków (ang. *terms of reference*). Jego przygotowanie zalecali m.in. belgijscy oraz duńscy autorzy (BCGC, 2009, s.19; KfgS, 2011, s. 15). Fińscy autorzy rekomendowali z kolei przygotowanie statutu komitetu audytu, w którym zostanie określona jego rola, główne obowiązki oraz zasady działania, które muszą zostać tak zdefiniowane, aby komitet mógł działać skutecznie (SMA, 2010, s. 15). Podstawowe części tego dokumentu powinny zostać też upu-

blicznione (SMA, 2010, s. 15). Do wiadomości publicznej powinien być również podany skład komitetu; obie rekomendacje odnosiły się zresztą do wszystkich komitetów stworzonych w radzie) (SMA, 2010, s. 14). Ujawnianie jego składu proponowali również autorzy dobrych praktyk z Belgii, Danii oraz Szwecji (BCGC, 2009, s. 19; KfgS, 2011, s. 15; SCGB, 2010, s. 24).

Podobne rekomendacje zalecające opracowanie dokumentu zawierającego informację o zakresie działania komitetu audytu, w tym wskazanie ról i zakresu władzy delegowanej na komitet przez radę, można także znaleźć we francuskich oraz brytyjskich dobrych praktykach (AFG, 2011, s. 18; FRC, 2010, s. 20). Z kolei włoscy twórcy rekomendowali opracowanie przez radę dyrektorów rezolucji zawierającej obowiązki obecnych w radzie komitetów; mogą być one uzupełniane lub zmieniane przez kolejne rezolucje rady (CCG, 2011, s. 20). Autorzy szwedzkich dobrych praktyk też podnosili potrzebę, aby rada spisała regulamin komitetu audytu (jak również innych komitetów rady) (SCGB, 2010, s.10). Regulamin ten powinien zawierać jego obowiązki oraz zakres władzy w zakresie podejmowania decyzji, jaki rada delegowała na niego, oraz informacje, w jaki sposób komitety raportują do rady (SCGB, 2010, s. 20).

Z powyższych rozważań wynika, że za kluczową sprawę związaną z działaniem komitetu audytu należy uznać ujawnienie jego składu oraz pisemne opracowanie przez radę reguł działania komitetu audytu, które powinny być podstawowym i dostępnym źródłem informacji na jego temat dla akcjonariuszy i pozostałych uczestników rynku kapitałowego. Warto też dodać, że przywoływani autorzy dobrych praktyk (poza francuskimi i fińskimi) starają się również porządkować sposoby przepływu informacji między spółką a akcjonariuszami i pozostałymi uczestnikami rynku, podpowiadając, gdzie informacje na temat komitetu audytu powinny się znaleźć (szerzej zob. tabela 6.1).

Jak już wskazywano, drugą główną grupę odbiorców informacji o podjętych przez komitet audytu działaniach, stanowi sama rada dyrektorów/rada nadzorcza. Analiza rekomendacji pokryzysowych zbiorów praktyk ujawnia zróżnicowanie proponowanych sposobów informowania rady o działaniach komitetu. Na przykład autorzy austriackich oraz niemieckich dobrych praktyk rekomendują, aby przewodniczący komitetu okresowo raportował o pracy komitetu całej radzie nadzorczej (AWGfCG, 2009, s. 26; GConGCGC, 2010, s. 10). Z kolei belgijskie, fińskie oraz szwajcarskie dobre praktyki zawierają rekomendacje

zalecające okresowe informowanie rady o jego działalności i ustaleniach (bez wskazywania jego przewodniczącego jako głównego odpowiedzialnego za ten proces) (BCGC, 2009, s. 19; SMA, 2010, s. 14; Economiesuisse, 2008, s. 16). Warto dodać, że dokumenty belgijski oraz fiński doprecyzowują też, kiedy taki okresowy raport powinien się pojawić oraz co powinien zawierać. Na przykład belgijska zasada 5 zaleca, że po każdym spotkaniu komitetu rada powinna otrzymywać raport zawierający podjęte na nim ustalenia oraz rekomendacje (BCGC, 2009, s. 19). Większe doszczegółowienie informacyjnych obowiązków belgijskiego komitetu audytu wobec rady zawiera m.in. załącznik C do dokumentu dobrych praktyk. Zgodnie z zawartymi w nim punktami 5.2./8 i 5.2./9: komitet audytu regularnie raportuje radzie, jak wykonuje swoje obowiązki, a przynajmniej wtedy, kiedy rada zajmuje się przygotowaniem rocznych wyników finansowych oraz jakiego rodzaju problemy identyfikuje i jakiego rodzaju działania usprawniające są potrzebne (BCGC, 2009, s. 19, 30). Z kolei autorzy fińskich dobrych praktyk rekomendują, aby kwestię terminów raportowania oraz szczegółową zawartość raportu komitetu dla rady wewnętrznie określała spółka. Raporty te powinny przynajmniej zawierać podsumowanie problemów oraz podjęte środki działania (SMA, 2010, s. 14). Autorzy szwedzkich rekomendacji zalecają natomiast, aby komitet audytu zachowywał protokoły ze swoich spotkań, do których rada ma dostęp. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w regulaminie komitetu audytu powinny znaleźć się również zapisy regulujące sposób raportowania komitetu do rady (SCGB, 2010, s. 20). Zalecenie sporządzania protokołu z każdego posiedzenia komitetu pojawia się także we włoskim zbiorze dobrych praktyk (CCG, 2011, s. 20).

Przeгляд rekomendacji z pokryzysowych wersji dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej nie będzie pełen bez identyfikacji sfer działania komitetu audytu, jakie dostrzegali ich autorzy. Kluczowe obszary działania przypisywane przez nich temu komitetowi przedstawia tabela 6.2. Tylko pobieżny rzut oka na jej zawartość pozwala na stwierdzenie, że do kluczowych obszarów działania komitetu audytu, zdaniem autorów analizowanych dokumentów dobrych praktyk, należały takie sfery działania spółki jak: finanse i rachunkowość, audyt zewnętrzny, audyt wewnętrzny oraz zarządzanie ryzykiem. Interesujące jest, że sfera kontroli wewnętrznej nie wzbudzała już takiego zainteresowania twórców rekomendacji jak trzy wcześniej wymienione. Warto też dodać, że niektórzy autorzy rozszerzali pole

działania komitetu audytu o sferę *compliance*, czyli ocenę zgodności działania z prawem i regulacjami (np. fińskie, niemieckie oraz szwajcarskie dobre praktyki) (SMA, 2010, s. 15; GConGCGC, 2010, s. 10; Economiesuisse, 2008, s. 16). Natomiast autorzy duńskiego zbioru rekomendacji w gestii komitetu uwzględnili jeszcze monitoring transakcji z podmiotem powiązany (KfgS, 2011, s. 16).

**Tabela 6.2.** Obszary i sposoby działania komitetu audytu w radach spółek z Europy Zachodniej ujęte w dobrych praktykach ładu korporacyjnego

Sfera/obszar	Działanie/Kraj
Finanse i rachunkowość	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoring/kontrola Austria, Zasada 40; Belgia – Appendix C 5.2/6; Dania, Zasada 5.10.5, Finlandia, Rekomendacja 27; Francja, Zasada 2.1, Niemcy, Zasada 5.3.2; Szwajcaria, Zasada 24; Wielka Brytania, Zasada C.3.2 oraz Zasada C.3.4</li> </ul>
Audyt zewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rekomendacja/propozycja wyboru audytora zewnętrznego Austria, Zasada 40; Finlandia, Rekomendacja 27; Francja, Zasada 2.1 (KA jest odpowiedzialny za wybór); Wielka Brytania, Zasada C.3.2 oraz zasada C.3.6 (wyboru, ponownego wyboru lub odwołania)</li> <li>■ Monitoring i ocena pracy audytora zewnętrznego Austria, Zasada 40; Belgia, Appendix C 5.2./6; Francja, Zasada 2.1; Finlandia, Rekomendacja 27; Niemcy, Zasada 5.3.2, Portugalia Zasada II.4.5; Szwajcaria, Zasada 24; Wielka Brytania, Zasada C.3.2</li> <li>■ Ocena niezależności audytora zewnętrznego Belgia, Appendix C 5.2./6; Finlandia, Rekomendacja 27; Francja, Zasada 2.1; Niemcy, Zasada 5.3.2; Szwajcaria, Zasada 24; Wielka Brytania, Zasada C.3.2</li> <li>■ Wynagrodzenie audytora zewnętrznego Niemcy, Zasada 5.3.2; Szwajcaria, Zasada 24; Portugalia Zasada II.4.4; Wielka Brytania, Zasada C.3.2</li> <li>■ Określenie głównych punktów audytu Niemcy, Zasada 5.3.2;</li> <li>■ Polityka dot. innych pozaaudytorskich usług pełnionych przez audytora zewnętrznego na rzecz spółki Szwajcaria, Zasada 24; Wielka Brytania, Zasada C.3.2 i Zasada C.3.7</li> <li>■ Przynajmniej raz na rok rada nadzorcza i komitet audytu spotykają się z audytorem bez udziału zarządu Dania, Zasada 9.1.3</li> </ul>

cd. tabeli 6.2

Sfera/obszar	Działanie/Kraj
System kontroli wewnętrznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoring (skuteczności)/kontrola systemu Austria, Zasada 40; Belgia, Appendix C 5.2/6; Finlandia, Rekomendacja 27; Szwajcaria, Zasada 24, Wielka Brytania, Zasada C.3.2</li> </ul>
Audyty wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoring skuteczności/ocena jakości systemu Austria, Zasada 40; Belgia, Appendix C 5.2/6; Finlandia, Rekomendacja 27; Francja, Zasada 2.1; Szwajcaria, Zasada 24; Wielka Brytania, Zasada C.3.2 oraz Zasada C.3.5</li> <li>■ Audytor wewnętrzny raportuje do przewodniczącego komitetu audytu/komitetu audytu Holandia, Zasada 5.2; Portugalia Zasada II.4.6; Szwajcaria, Zasada F-19</li> <li>■ Komitet audytu raz na rok rozstrzyga o konieczności stworzenia funkcji audytu wewnętrznego, a w przypadku dostrzeżenia takiej potrzeby rekomenduje wybór, powołanie oraz odwołanie szefa audytu wewnętrznego oraz określa jego budżet i monitoruje, czy zarząd podąża za jego wnioskami i rekomendacjami Dania, Zasada 5.10.6</li> <li>■ Audytor wewnętrzny, audytor zewnętrzny oraz komitet ryzyka i/lub komitet audytu okresowo konsultują kwestie dotyczące analizy ryzyka, planu audytu zarówno audytora wewnętrznego, jak i audytora zewnętrznego Holandia, Zasada 5.4</li> </ul>
System zarządzania ryzykiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoring skuteczności systemu Austria, Zasada 40; Belgia, Appendix C 5.2./6; Finlandia, Rekomendacja 27 (jeśli ma zastosowanie); Holandia, Zasada 2.2.1 (gdy nie został powołany komitet ryzyka); Niemcy, Zasada 5.3.2; Portugalia, Zasada II.4.6; Szwajcaria, zasada 24, Wielka Brytania, zasada C.3.2</li> <li>■ Analiza ryzyka (mapowanie, procedury itd.) Francja, Zasada 2.1,</li> <li>■ Monitorowanie i raportowanie do rady nt. niepewności oraz ryzyka, włącznie w odniesieniu do perspektyw Dania, Zasada 5.10.5</li> </ul>

Transakcje z podmiotem powiązaniem	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitorowanie i raportowanie do rady nt. transakcji z podmiotem powiązaniem Dania, Zasada 5.10.5</li> </ul>
Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ocena zgodności działania z prawem i regulacjami Finlandia, Rekomendacja 27; Niemcy Zasada 5.3.2, Szwajcaria, Zasada 24</li> <li>■ Komórka Compliance raportuje do Komitetu audytu Portugalia Zasada II.4.6</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych dokumentów dobrych praktyk z wybranych krajów Europy Zachodniej.

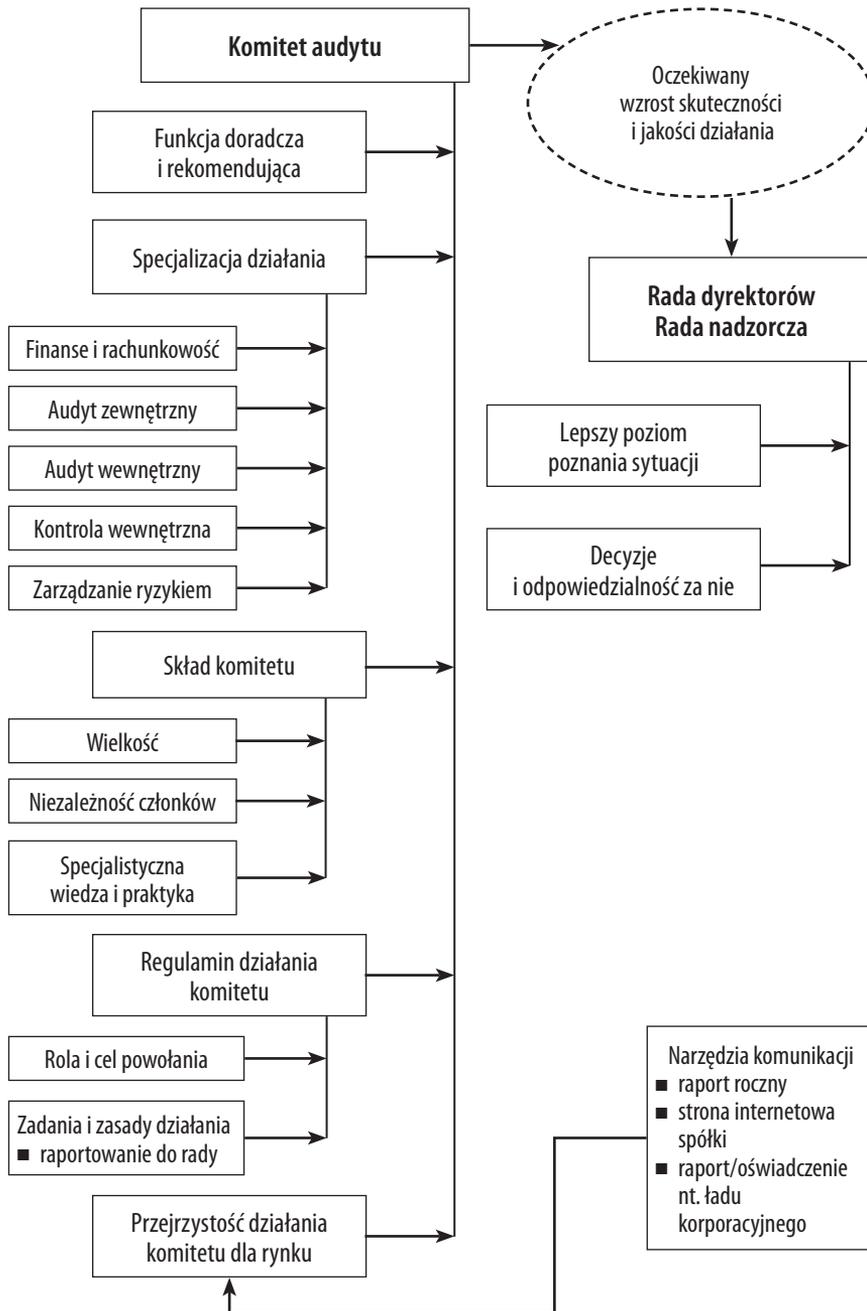
Na zakończenie należy dodać, że autorzy analizowanych tutaj rekomendacji ładu korporacyjnego dostrzegali też możliwość niepowołowania w radzie komitetu audytu. Na przykład taką sytuację dopuszczali m.in.: Belgowie, Duńczycy, Finowie oraz Włosi (BCGC, 2009, s. 30; KfgS, 2011, s. 15; SMA, 2010, s. 15; CCG, 2011, s. 21). W przypadku zaś jej zaistnienia część autorów podpowiadała radom potencjalne kierunki działań. Na przykład zawarty w duńskich dobrych praktykach komentarz do zasady 5.10.2 odnosi się do sytuacji, gdy sama rada będzie pełniła funkcje komitetu audytu. W przypadku jej wystąpienia wskazują, że rada powinna spełniać wymogi, jakie przypisywane są komitetowi audytu, dotyczące jego składu, w tym spełnienie przez jego członków kryteriów niezależności oraz profesjonalnych kwalifikacji (KfgS, 2011, s. 15). Podobne podpowiedzi formułują autorzy włoskich dobrych praktyk, którzy oprócz zaleceń o przypisaniu radzie dyrektorów zadań komitetu, obecności w radzie niezależnych członków, stanowiących przynajmniej połowę jej składu, rekomendują jeszcze, aby w czasie posiedzenia rady poświęcić odpowiednią ilość czasu na działania przypisane komitetom, co następnie powinno zostać zawarte w Raporcie Nadzoru Korporacyjnego (the Corporate Governance Report) (CCG, 2011, s. 21).

Podsumowując przedstawione powyżej wyniki analizy pokryzysowych zbiorów dobrych praktyk z Europy Zachodniej, można stwierdzić, że praktycznie we wszystkich znalazły się zalecenia wskazujące na potrzebę tworzenia komitetu audytu w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej, aczkolwiek w części z nich była też dopuszczana możliwość pełnienia jego funkcji przez całą radę. W zależności zaś od dostrzeganych potrzeb danego rynku kapitałowego autorzy analizowanych tutaj dokumentów formułowali rekomendacje albo na dość ogólnym

poziomie, albo ich poziom szczegółowości był pogłębiony. Z powołaniem w radzie komitetu audytu (jak również innych komitetów) wiązane są nadzieje, że jego obecność pozytywnie przełoży się na jej skuteczność oraz jakość pracy. A będzie to wynikać z faktu, że komitet audytu, jako stała robocza grupa rady, będzie się specjalizował w czuwaniu nad takimi wrażliwymi sferami działania spółki jak: finanse i rachunkowość, audyt zewnętrzny, audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna oraz zarządzanie ryzykiem. Do czynników kluczowych warunkujących spełnienie pokładanych w komitecie nadziei, bez wątplenia należy jego skład, który powinien zapewniać mu niezależność działania oraz sprawne poruszanie się w znajdujących się w jego gestii działania, obszarach spółki. Za podstawową determinantę dla tej ostatniej aktywności została uznana nie tylko specjalistyczna wiedza z zakresu finansów i rachunkowości, audytu zewnętrznego i audytu wewnętrznego, czy na temat systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania audytem. Mocno również została zaakcentowana potrzeba posiadania przez członków tego komitetu praktycznych doświadczeń, które mogą być także wynikiem doświadczeń zarządczych.

Jeżeli chodzi o wielkość komitetu audytu, to najczęściej pojawiała się propozycja, aby w jego skład wchodziło przynajmniej 3 członków, wśród których powinien się znaleźć przynajmniej jeden niezależny członek rady albo powinni oni stanowić jego większość (to ostatnie należy do najczęściej zalecanych rozwiązań). Z kolei w przypadku członków dysponujących specjalistyczną wiedzą i doświadczeniem dominowała propozycja, aby w składzie komitetu audytu znalazł się przynajmniej jeden członek spełniający to kompetencyjne kryterium. Podkreślić też należy, że w przypadku rady dyrektorów jego członkowie powinni być wybierani z grona niewykonawczych członków rady.

Ważnym aspektem działania komitetu audytu, dostrzeżonym przez twórców rekomendacji ładu korporacyjnego, jest pozycjonowanie go w roli „doradcy”, na podstawie przeprowadzonych pogłębionych analiz, propozycji i rekomendacji w zakresie przypisanych mu zadań. Komitet powinien więc proponować oraz konsultować dane rozwiązanie, ale ostateczna decyzja pozostaje w gestii rady. Jego obecność nie może zaburzać kolegialności działania rady, jak również nie może on przejmować jej odpowiedzialności za podejmowane decyzje (aczkolwiek niektórzy autorzy dobrych praktyk dopuszczali pewną decyzyjność komitetu – np. austriaccy czy szwedzcy).



**Schemat 6.1.** Komitet audytu a dobre praktyki ładu korporacyjnego Europy Zachodniej – oczekiwania i podstawowe aspekty działania

Źródło: opracowanie własne.

Za czynnik, który ułatwia funkcjonowanie komitetu audytu autorzy analizowanych zbiorów rekomendacji uznali opracowanie oraz spisanie przez radę założeń jego działania, w tym jego roli i celu powołania, określenie jego zadań i zasad działania oraz sprecyzowanie sposobów raportowania do rady. Mogą one przyjmować różne formy (np. statutu komitetu audytu, rezolucji rady, regulaminu komitetu oraz zakresu uprawnień – ang. *terms of reference*), ale szczególnie istotna jest ich jawność dla innych uczestników rynku kapitałowego. Akcjonariusze oraz inni jego aktorzy powinni być również informowani o składzie komitetu audytu, wynikach jego działalności, w tym odbytych posiedzeniach. Jako podstawowe narzędzia komunikacji z rynkiem o aktywnościach i efektach pracy komitetu audytu postrzegano raport roczny spółki, jej stronę internetową oraz oświadczenie o stosowaniu dobrych praktyk ładu korporacyjnego, określane też jako raport nt. nadzoru korporacyjnego.

Podsumowanie powyższych aspektów funkcjonowania komitetu audytu, wskazanych przez autorów pokryzysowych wersji dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej, prezentuje schemat 6.1.

## 6.2. KOMITET AUDYTU – OCZEKIWANIA, PRAKTYKA I NOWE WYZWANIA – DOŚWIADCZENIA ŚWIATOWE

---

Przeprowadzona analiza rekomendacji zawartych w dokumentach dobrych praktyk ładu korporacyjnego ujawnia oczekiwanie, że powołanie w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej grupy roboczej w formie komitetu audytu powinno sprzyjać wzrostowi jakości informacji finansowych przekazywanych przez spółkę na rynek kapitałowy, a to z kolei powinno przekładać się na wzmocnienie zaufania jego uczestników do niej. Decydować o tym powinna specjalizacja komitetu audytu w takich kluczowych sferach działania spółki jak: rachunkowość i finanse, audyt zewnętrzny i wewnętrzny, kontrola wewnętrzna oraz zarządzanie ryzykiem. W tym kontekście interesującym wyzwaniem wydaje się sprawdzenie, jak oczekiwania związane z obecnością komitetu audytu w radzie są weryfikowane przez życie. Na podstawie zgromadzonego do tej pory dorobku badawczego zostanie podjęta próba pokazania efektów zderzenia się tych oczekiwań z praktyką jego działania. Przed ich prezentacją należy jednak podkreślić, że podstawowy

trzon naszej wiedzy na temat komitetu audytu dostarczają komitety z krajów anglosaskich (Bédard, Gendron, 2010, s. 175)<sup>4</sup>.

Nie powinno to jednak dziwić, jeśli pamięta się o długiej historii, jaką tego typu komitet posiada w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii; pierwsze informacje na temat jego działalności w tych krajach pojawiły się już w XIX wieku (Spira, 2006, s. 180). Można więc przyjąć, że stanowi on całkiem dojrzałą i niezłe już okrzepłą w amerykańskich i brytyjskich radach dyrektorów roboczą grupę rady.

Mimo że w naukach społecznych wyniki badań poszukujących powiązań między wybranymi cechami badanego podmiotu a jego skutecznością (w zależności od potrzeb badacza różnie zdefiniowaną) rozkładają się zazwyczaj dość równomiernie na dwóch przeciwstawnych krańcach kontinuum – albo została zidentyfikowana pozytywna relacja, albo negatywna lub zakładana relacja nie ma miejsca – to w przypadku komitetu audytu dominują jednak wyniki badań potwierdzające pozytywne skutki jego obecności. Obserwację tę potwierdzają m.in. wyniki, dokonane przez Bédarda i Gendron (2010), przeglądu literatury przedmiotu, który objął 113 artykułów na temat skuteczności komitetu audytu, opublikowanych w latach 1994–2008 w 18 czasopismach naukowych. Przeprowadzona przez nich analiza ujawniła przewagę wyników badań wskazujących na przydatność tego komitetu, w porównaniu z wynikami ujawniającymi brak jego wpływu bądź jego negatywny wpływ na znajdujące się w jego gestii działania (Bédard, Gendron, 2010, s. 199).

W centrum uwagi J. Bédarda i Y. Gendrona (2010) znalazły się badania poszukujące relacji między skutecznością działania komitetu audytu a jego strukturalnymi cechami, takimi jak: obecność komitetu audytu, członkowie komitetu audytu spełniający kryteria niezależności i kompetencji w zakresie finansów i rachunkowości, wielkość komitetu oraz częstotliwość posiedzeń. Analizowane kryteria skuteczności działania komitetu audytu wpisywały się natomiast w cztery kluczowe obszary jego funkcjonowania, tj. sprawozdawczość finansową, audyt zewnętrzny, kontrolę wewnętrzną oraz percepcję inwestora. Warto w tym miejscu podkreślić, że analizowane cechy komitetu

---

<sup>4</sup> W grupie 113 artykułów analizowanych przez J. Bédarda i Y. Gendrona 70 (62%) z nich dotyczyło doświadczeń komitetu audytu amerykańskich spółek publicznych; ponadto większość pozostałych badań opierała się na danych pochodzących z krajów anglosaskich (Bédard, Gendron, 2010, s. 200).

oraz sfery, gdzie jego skuteczność była badana, pokrywały się z zagadnieniami funkcjonowania komitetu audytu, które zostały wskazane przez autorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego.

Większość analizowanych badań dotyczących obecności komitetu audytu, jak również niezależności jego członków i posiadanych przez nich kompetencji, ujawniała pozytywny związek tych czynników z jego skutecznością działania w monitorowanych przez niego sferach. Należy jednak dodać, że liczba badań ujawniających pozytywne powiązania była także warunkowana analizowaną strukturalną cechą; najwięcej pozytywnych powiązań zostało zaobserwowanych w przypadku obecności komitetu audytu, niezależności jego członków i ich specjalistycznych kompetencji, zdecydowanie zaś mniej w przypadku liczby posiedzeń oraz jego wielkości (Bédard, Gendron, 2010, s. 199–200).

W odniesieniu do komitetu audytu J. Bédard i Y. Gendron (2010, s. 181) podkreślali też pewne luki w naszej wiedzy na jego temat. W dużej mierze jest ona ograniczona do identyfikacji charakteru powiązań jego cech strukturalnych z przyjętymi wskaźnikami skuteczności jego działania. Zdecydowanie mniej wiemy, „dlaczego” i „jak” to się dzieje; niewiadoma wciąż też pozostaje jego dynamika działania. Często komitet audytu przyrównuje się do „czarnej skrzynki”. Wiadomo, co do niej wchodzi i jaki powinien być efekt końcowy jej pracy, natomiast stosunkowo niewiele wiadomo na temat procesów w niej zachodzących (Spira, 1998, s. 29). Oznacza to konieczność wzbogacenia obecnej wiedzy, pochodzącej przede wszystkim z badań ilościowych, wykorzystujących dane historyczne, wiedzą, jakiej dostarczają badania jakościowe, wykorzystujące m.in. wywiady z członkami komitetu oraz innymi aktorami, którzy się z nimi stykają. Do innych użytecznych technik badawczych, sprzyjających poznaniu procesów zachodzących wewnątrz komitetu audytu, należą także techniki obserwacji, aczkolwiek ich możliwości zastosowania w przypadku komitetu audytu są ograniczone (Bédard, Gendron, 2010, s. 181). Komitet audytu, tak samo jak rada dyrektorów/rada nadzorcza, stanowi zdecydowanie trudny obiekt do badań. Decyduje o tym trudny dostęp do nich, co determinuje ich dużą informacyjną wrażliwość. Do głównych źródeł niechęci członków rad do dzielenia się wiedzą na temat ich pracy należy obawa, że udzielone przez nich informacje wpłyną w negatywny sposób na ich relacje z inwestorami czy innymi członkami rady. Istotną rolę odgrywa również obawa przed wzrostem ryzyka pozwania do sądu przez akcjonariuszy w przypadku ujawniania wewnętrznych praktyk działania rad. Także

obawa przed pozwami pozostałych członków rad ogranicza chęć dzielenia się z badaczami informacjami o tym, co się dzieje w czasie posiedzeń rady (Payne i in. 2009, s. 705).

Mimo ww. trudności związanych z prowadzeniem badań jakościowych dotyczących komitetu audytu część badaczy zdołała jednak przełamać te bariery, co zaowocowało pojawianiem się interesujących obserwacji badawczych, które poszerzają naszą wiedzę o procesach w nim zachodzących. Na przykład badania przeprowadzone w latach 2004–2005, obejmujące 42 respondentów pełniących funkcje członków komitetu audytu w radach amerykańskich spółek publicznych stworzyły szansę na poznanie ich podejścia do bycia członkiem komitetu audytu oraz określenie, w jakiej roli pozycjonują komitet – jako aktywnie monitorująca instytucja czy raczej ceremonialne ciało. Wśród badanych 42 członków komitetu audytu dominowała opinia, że „ich komitety”, zorientowane są na merytoryczny monitoring, aczkolwiek z komitetami stanowiącymi jedynie „ozdobę” rady część badanych również się zetknęła. Sposób postrzegania komitetu audytu determinowany był też ich indywidualnymi cechami oraz typem spółki. W szczególności różnice postrzegania roli komitetów wynikały z doświadczeń respondentów w sferze finansów i rachunkowości oraz czasu zasiadania w nim (np. przed wprowadzeniem ustawy SOX *vs* po jej wprowadzeniu) (Beasley i in., 2009, s. 66).

Podkreślić też należy, że posiadana przez nich wiedza z zakresu finansów i rachunkowości była kluczowym czynnikiem decydującym o ich zaproszeniu do rady i propozycji objęcia funkcji członka komitetu audytu. Jej znaczenie, w przypadku amerykańskich komitetów audytu, szczególnie wzrosło po wejściu w 2002 r. ustawy SOX. Warto też dodać, że część badanych podkreślała, że dla zapraszających ich do rady osób posiadana przez nich wiedza na temat sektora również miała znaczenie (Beasley i in., 2009, s. 81).

Dysponowanie adekwatną do potrzeb komitetu audytu specjalistyczną wiedzą stanowi ważny czynnik w procesie zapewnienia władzy jego członkom, pozwalającej na realizację jego zadań. Wiedza ta pozwala również na odpowiednie interakcje jego członków z audytorem wewnętrznym, audytorem zewnętrznym, kadrami zarządzającą oraz samą radą, które są krytyczne dla skuteczności jego działania (Beasley i in., 2009, s. 112). Pozwala ona również na zapewnienie członkom komitetu komfortu pracy (np. w odniesieniu do takich kwestii jak dbanie o jakość sprawozdania finansowego czy o jakość pracy wykonywanej

przez audytora). Specjalistyczna wiedza członków komitetu bez wątpienia decyduje o skutecznej realizacji ich podstawowego zadania, jakim jest zadawanie właściwych i adekwatnych do potrzeb pytań kadrze zarządzającej oraz innym, współpracującym z nimi aktorami (np. audytorzy zewnętrzni). Zdolność do zadawania „trafionych” pytań jest też kluczowa dla odczuwania przez jego członków większego komfortu w odgrywaniu ich ról, jak również dla ich uprawomocnienia w oczach innych członków spotkania (Gendron i in., 2004, s. 168).

Znaczenie kryterium specjalistycznej wiedzy dla aktywności komitetu audytu potwierdza też sama praktyka. Szczególnie zaczęło to być widoczne po wprowadzeniu w 2002 r. ustawy SOX w Stanach Zjednoczonych, która położyła istotny nacisk na zapewnienie w Komitecie audytu adekwatnych dla jego potrzeb, odpowiednich zasobów eksperckiej wiedzy z zakresu rachunkowości, finansów i audytu. Potwierdza to m.in. obserwowany od momentu jej wejścia w życie wzrost aktywności członków komitetu audytu w zadawaniu pytań audytorom zewnętrznym (Cohen i in., 2010, s. 768).

Z powyższych rozważań wynika, że posiadanie przez członków komitetu audytu adekwatnej do jego potrzeb wiedzy z zakresu finansów i rachunkowości, jest warunkiem kluczowym dla zapewnienia mu skuteczności działania. Pewnych emocji dostarcza natomiast podejście badanych członków komitetu audytu – uczestników badań Beasley i in. (2009) do drugiej kluczowej cechy członka komitetu audytu, wyróżnionej przez autorów dobrych praktyk, jaką jest jego niezależność. Respondenci tych badań byli zgodni co do jej wagi, ale ich doświadczenia wskazują, że akceptacja zaproszenia do rady często jest efektem wcześniejszych kontaktów z kadrą zarządzającą lub innymi dyrektorami – członkami rady. W dużej mierze wynika to też z potrzeby przeprowadzenia przez nich *due diligence* rady i jej komitetu, przed akceptacją zaproszenia do niej, gdyż jak to ujął jeden z badanych: „Jeśli nie znasz ludzi w radzie, to przeprowadzenie wystarczającego *due diligence* nie jest możliwe” (Beasley i in., 2009, s. 76, 81).

Przywiązywanie istotnej wagi do procesu *due diligence* wskazuje, że badani członkowie komitetu byli świadomi ryzyka, jakie wiąże się z przyjęciem członkostwa w radzie i Komitecie audytu, szczególnie w erze ustawy SOX. Dlatego też starali się unikać sprawowania funkcji członka w komitetach mających charakter ceremonialny, których powołanie ma na celu tylko stworzenie dobrego wrażenia na inwestorach.

Chęć uniknięcia wejścia do tego rodzaju komitetu nie budzi więc zastrzeżeń, pojawiają się jednak pewne wątpliwości, czy wcześniejsze kontakty z kadrami zarządzającą spółki nie przełożą się na ich niezależność poglądów i autonomię decyzji. Mamy więc do czynienia z kolejnym paradoksem, którego źródłem jest kryterium niezależności – możliwość przeprowadzenia dobrego *due dilligence* rady dzięki znajomości kadry zarządzającej spółki i członków rady *vs* zachowanie niezależności opinii i działania, po zostaniu jej członkiem.

Wyniki badań wskazują jednak, że ważną bronią w zachowaniu autonomii działania członka komitetu jest potrzeba pilnowania bezpieczeństwa swojej wiarygodności i reputacji. Proces ten zaczyna się już od wskazywanego powyżej *due dilligence*, a następnie jest kontynuowany w czasie prac komitetu, w tym także w czasie jego posiedzeń. Badani przez Y. Gendron i J. Bédard (2006) członkowie komitetu audytu nie postrzegają tych posiedzeń jedynie jako nieinteresujące, zwykłe rytuały. Przypisywana im jest raczej rola sceny, gdzie obecni w niej uczestnicy grają o stawkę, jaką stanowią ich reputacja i wiarygodność (Gendron, Bédard, 2006, s. 236). W rozgrywce tej zachowanie niezależności przez członka komitetu audytu stanowi bez wątpienia kluczowe wyzwanie. Warto też dodać, że jedną z korzyści wynikającą z wcześniejszej znajomości przedstawicieli kadry zarządzającej spółki przez członka komitetu jest tworzenie podwalin pod wzajemne zaufanie, które ułatwia wzajemne relacje. Ich waga jest istotna dla dobrej współpracy tych grup aktorów. Posiadanie tych relacji nie powinno jednak przekładać się na osłabienie czujności i ostrości postrzegania rzeczywistości przez członka komitetu. Dobrą receptę na zachowanie pożądanej równowagi sformułował jeden z badanych przez zespół M.S. Beasleya (2009) członków komitetu audytu: „Ufaj, ale weryfikuj” (Beasley i in., 2009, s. 99).

Obserwowana praktyka funkcjonowania komitetu audytu wskazuje również na istotną rolę jego posiedzeń w procesie budowania skuteczności jego działania. Jednocześnie pokazuje ona, że na posiedzenia te należy patrzeć zdecydowanie szerzej niż na stosowanie się do rekomendacji dobrych praktyk zalecających określoną ich liczbę. Warto jednak dodać, że w przypadku amerykańskich komitetów audytu ich liczba po wejściu ustawy SOX zdecydowanie wzrosła. Między innymi wskazywali na to badani przez M.S. Beasley i in. (2009, s. 83) członkowie komitetu audytu, deklarując m.in. wzrost liczby posiedzeń komitetu

średnio do 10 w ciągu roku, jak również wydłużenie się średniego czasu jego trwania.

Analizując kwestię wagi posiedzeń komitetu audytu, należy też pamiętać, że przez ich uczestników, którymi są nie tylko członkowie komitetu, ale też przedstawiciele kadry zarządzającej czy audytorzy zewnętrzni, są one postrzegane jako miejsce budowy oraz zabezpieczania (lub nie) ich reputacji i wiarygodności (Gendron i in., 2004, s. 169). Wyniki badań Y. Gendron i J. Bédard (2006, s. 237) wskazują, że dla skuteczności komitetu audytu znaczenie ma ciągła refleksja uczestników spotkania, poświęcona wielości małych zdarzeń i relatywnie niepozornym działaniom. Do nich należy m.in. sposób zadawania pytań przez członków komitetu pozostałym uczestnikom spotkania (tj. kadry zarządzającej i audytorom), jak również sposób nalegania na kadrę zarządzającą, aby podjęła działania korekcyjne (np. celem rozwiązania problemu, który został wskazany w raporcie audytora wewnętrznego) (Gendron, Bédard, 2006, s. 237).

Jako inny ważny czynnik, podnoszący skuteczność realizacji zadań planowanych w czasie danego posiedzenia, postrzegane było przygotowanie jego agendy. Ważnym jej wymiarem było też określenie informacyjnych potrzeb jego członków, stawianych wobec kadry zarządzającej. O strukturze agendy posiedzenia komitetu powinien w dużej mierze decydować regulamin komitetu audytu (Beasley i in., 2009, s. 87). Potwierdza to także, dostrzegane przez autorów dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego, znaczenie przygotowania regulaminu tego komitetu, określającego m.in. jego zadania i zasady działania. Dodać też należy, że zdaniem badanych członków komitetu audytu kadra zarządzająca wciąż dysponuje dużym wpływem na zawartość agendy jego posiedzeń (Beasley i in., 2009, s. 87). To z kolei może przekładać się na jakość jego działania.

Obserwowana praktyka funkcjonowania komitetu audytu wskazuje również, że nie tylko jego oficjalne posiedzenia decydują o jakości prowadzonego monitoringu w sferach podlegających jego nadzorowi. Ważnym działaniem, oddziaływającym na tę jakość, jest także nawiązywanie kontaktów członków komitetu poza nim (Gendron i in., 2004, s. 160; Beasley i in., 2009, s. 113). Kontakty nieformalne nie powinny ograniczać się do członków komitetu, swoim zasięgiem powinny również obejmować kontakty z kadrą zarządzającą, audytorem zewnętrznym i audytorem wewnętrznym (Beasley i in., 2009, s. 89). To całkowita

suma kontaktów formalnych oraz nieformalnych decyduje bowiem o zaangażowaniu tych aktorów w konstruowanie przez interakcje ich własnej skuteczności, co przekłada się też na skuteczność samego komitetu (Gendron, Bédard, 2006, s. 236). Ponadto wyniki badań pokazują, że istotnym czynnikiem warunkującym skuteczność działania komitetu audytu jest sposób podejścia kadry zarządzającej oraz pozostałych członków rady do ładu korporacyjnego. Jeśli jest ono poważne, to zapewnia to znaczący kapitał do budowy skuteczności komitetu audytu (Beasley i in., 2009, s. 78, 113).

Interesującym uzupełnieniem informacji na temat postrzegania wkładu wnoszonego przez komitet audytu w poprawę jakości sprawozdawczości finansowej spółki, są również opinie innych współpracujących z nim aktorów. Szczególnie ważną grupę wśród nich tworzą audytorzy zewnętrzni, którzy bezpośrednio z nim współdziałają. Przeprowadzone w 2006 r. wywiady na grupie 30 audytorów zatrudnionych w trzech firmach z tzw. Wielkiej 4 (The Big 4 Firms) wskazują, że od wprowadzenia w 2002 r. w Stanach Zjednoczonych ustawy Sarbanes–Oxley (ang. Sarbanes–Oxley Act, SOX) w sferze nadzoru korporacyjnego zasłży istotne zmiany na lepsze. Pozytywne zmiany obejmują również komitet audytu, który od momentu obowiązywania tej ustawy pełni, zdaniem badanych, istotną funkcję w realizacji funkcji kontroli; m.in. przez wzrost skuteczności w zakresie monitorowania procesu przygotowania sprawozdań finansowych (Cohen i in., 2010, s. 767). Według badanych audytorów stał się on również bardziej aktywny, staranny (ang. *diligent*) w swoich działaniach, co obecnie ułatwia mu posiadanie zasobów odpowiedniej wiedzy oraz większa władza. Zdarzają się jednak przypadki przyjmowania przez niego roli symbolicznej (ornamentu), jak również niektóre sfery jego działania wciąż pozostają pod wpływem kadry zarządzającej. Do takich należy np. kwestia wyboru audytora oraz zakończenia z nim współpracy (przede wszystkim jest to charakterystyczne dla sytuacji, gdy prezes spółki dominuje radę) (Cohen i in., 2010, s. 752, 763).

Zdaniem badanych audytorów zewnętrznych komitet audytu z ery po wprowadzeniu ustawy SOX w większym też zakresie angażuje się w rozwiązywanie pojawiających się spornych kwestii między audytorem a kadrami zarządzającą; jednak nie o każdym Komitecie, z jakim mieli styczność, mogli tak powiedzieć; doświadczenia z pasywnymi komitetami także były ich udziałem (Cohen i in., 2010, s. 766).

Obserwowany przez badanych respondentów wzrost aktywności komitetów audytu w ostatnim czasie nie tylko wyrażał się przez wzrost liczby jego spotkań z nimi (przed przyjęciem ustawy SOX komitet audytu spotykał się z audytorem średnio 3 razy; a po jej przyjęciu liczba posiedzeń wzrosła do 6), ale przede wszystkim przez wzrost aktywności jego członków w postaci zadawania pytań audytorom. Aczkolwiek uważało tak jedynie 37% badanych przez zespół J. Cohena audytorów (Cohen i in., 2010, s. 765–766). Zastanawiać więc może, czy obserwowane tempo wzrostu aktywności tych ciał jest jednak wystarczające, szczególnie w kontekście tego, że za podstawową aktywność członków komitetu audytu uznawana jest ich aktywność w zakresie stawiania pytań, i to nie tylko audytorom zewnętrznym, lecz także kadrze zarządzającej, audytorom wewnętrznym oraz osobom realizującym zadania z zakresu kontroli wewnętrznej (zob. np. Gendron i in. 2004, s. 168; Beasley i in., 2009, s. 107). Z kolei za kluczową przyczynę obserwowanego wzrostu aktywności członków komitetu audytu badani audytorzy zewnętrznymi uważali wzrost ich wiedzy z zakresu rachunkowości i finansów oraz audytu (Cohen i in., 2010, s. 768).

Mimo dostrzeżonych przez badanych audytorów zewnętrznych słabości obecnych komitetów audytu (np. w postaci przyjmowania roli ceremonialnego ciała), nie ulega wątpliwości, że komitety sprzed i po wprowadzeniu ustawy SOX jednak się różnią, i że nastąpiło istotne przesunięcie w kierunku kreowania wartości dodanej przez komitety działające po upadku Enronu. Ich zdaniem po przełomowym 2002 r. nastąpiła istotna poprawa w zakresie: wzrostu skuteczności monitorowania procesu sprawozdawczości finansowej przez komitety audytu; wzrostu ich zasobów specjalistycznej wiedzy (co już sygnalizowano powyżej), a także zakresu władzy oraz sceptycyzmu. Obserwowane zmiany potwierdzają z kolei ich transformację z pasywnego komitetu-ornamentu w aktywnie monitorujące ciało (Cohen i in., 2010, s. 752, 754). Oczywiście pewna część komitetów audytu nie zamierza się zmieniać i wciąż pozostaje niewnoszącym wartości dodanej, ozdobnym dodatkiem do rady.

Zarysowany, na podstawie wyników badań, obraz komitetu audytu oraz zachodzących w nim zmian wskazuje, że jeśli chodzi o ocenę jego przydatności w życiu rady (wzrost jakości jej prac) oraz samej spółki (wzrost jakości sprawozdawczości finansowej i wzrost zaufania inwestorów), to jest ona raczej pozytywna. Potwierdzają to przede wszystkim

doświadczenia tych instytucji z krajów anglosaskich, a szczególnie ze Stanów Zjednoczonych, gdzie w wyniku wprowadzenia ustawy SOX komitet audytu przeszedł istotne, acz pozytywne zmiany. Obserwacje ze Stanów Zjednoczonych ujawniają jednak, że kluczowym impulsem dla przekształcenia się komitetu audytu w bardziej skuteczne ciało było wprowadzenie do twardego prawa regulacji związanych z jego działaniem. Przyjęta w 2002 r. przez Kongres Stanów Zjednoczonych ustawa Sarabanes-Oxley Act (SOX) wchłonęła miękkie rekomendacje, które w 1999 r. zostały opracowane przez Blue Ribbon Committee (BRC) (organizację złożoną z reprezentantów NYSE i NASD), i które miały na celu wzrost skuteczności działania komitetu audytu (Myers, Ziegenfuss, 2006, s. 48–49). Należy też podkreślić, że Stany Zjednoczone nie pozostały osamotnione w tego typu działaniach. Jak już wskazano we wprowadzeniu do tego rozdziału, w ostatnim czasie na dużych światowych rynkach kapitałowych można zaobserwować rozpowszechnienie się działań mających na celu implementację do przepisów prawa „miękkich” zasad dobrych praktyk, określających ramy i sposób działania komitetu audytu. Na ocenę efektów tych działań, także w Europie, trzeba jednak jeszcze poczekać. Można jednak mieć nadzieję, że wraz pojawieniem się w twardym prawie regulacji określających zasady działania oraz zadania komitetu audytu, jego aktywność oraz efekty działań w tych krajach, podobnie jak w Stanach Zjednoczonych, również ulegną poprawie. Bez wątpienia jednak pojawia się kolejne interesujące pole badawcze, szczególnie w Europie, gdzie wciąż nie ma zbyt wielu badań dotyczących komitetu audytu (wyjątek stanowi Wielka Brytania).

Na zakończenie należy też podkreślić, że wyzwania, jakie stawiane są przed komitetami audytu, nie pozostają niezmiennie. Cały czas ewoluują. Źródłem istotnych zmian wciąż pozostaje ostatni kryzys finansowy, który rozpoczął się w latach 2007–2008. Zweryfikował on też działalność komitetu audytu, i nie zawsze ta ocena była pozytywna. Oznacza to, że mimo pozytywnych doświadczeń związanych z funkcjonowaniem komitetu audytu, które zostały opisane powyżej, nadal jest on obciążony słabościami ograniczającymi skuteczność jego działania. Za istotną słabość można uznać pozycjonowanie go w roli ornamentu, a nie instytucji aktywnie monitorującej newralgiczne sfery działania spółki. Ostatni kryzys pokazał, że szczególna słabość rad dyrektorów/rad nadzorczych i tym samym komitetu audytu ujawniła się w sferze zarządzania ryzykiem. Analizujący przyczyny kryzysu finan-

sowego autorzy Raportu OECD w przypadku systemu zarządzania ryzykiem za podstawowe źródła jego słabości przyjęli: ■) brak uwzględnienia potrzeb organizacji w zakresie ryzyka i dopasowania go do jej strategii, ■) odseparowanie menedżerów zajmujących się ryzykiem od kadry zarządzającej (problem przepływu informacji), ■) bierność rady, a przede wszystkim jej brak wiedzy na temat ryzyka, które może pojawić się w spółce (OECD, 2009, s. 8–9; Kirckpatrick, 2009, s. 18–19).

Warto w tym miejscu przypomnieć, że zadania związane z zarządzaniem ryzykiem – obejmujące nie tylko ryzyka związane ze sferą finansów, ale także ryzyka, które mogą pojawić się w innych obszarach funkcjonowania spółki, od dość dawna znajdowały się na liście zadań komitetu audytu. Na przykład w 1999 roku w Wielkiej Brytanii, wprowadził je na nią Raport Turnbulla, zawierający wytyczne dotyczące skuteczności kontroli wewnętrznej i rozciągający kompetencje komitetu audytu na nie-finansowe aspekty zarządzania ryzykiem. W praktyce oznacza to, że członkowie komitetu powinni mieć wiedzę nie tylko z zakresu finansów, ale również taką, która umożliwi im zrozumienie innych – pozafinansowych – procesów zachodzących w całej organizacji. U podstaw tych zmian leżało zaś przekonanie ich pomysłodawców, że tego typu działalność komitetu powinna przyczynić się do wzrostu skuteczności kontroli wewnętrznej (Spira, Bender, 2004, s. 293–294).

Zdaniem H.D. Herman i in. (2009, s. 93) ostatni kryzys finansowy przełożył się też na wzrost negatywnego postrzegania komitetu audytu jako instytucji, która miała pilnować jakości i wiarygodności sprawozdań finansowych, i która nie poradziła sobie z tym zadaniem. Jednym zaś z niepożądanych efektów tej sytuacji jest obserwowany spadek zainteresowania uczestnictwem w jego pracach wysokiej klasy specjalistów. Wyniki badań wskazują na przykład, że wśród nowo przyjętych członków do rad liczba doświadczonych prezesów spółek spadła z 53% w 2000 r., do 20% obecnie. O wadze tego problemu decyduje też fakt, że współczesny komitet audytu, nie tylko powinien wykazywać się pilnowaniem zgodności z przepisami prawa (ang. *compliance*), ale też powinien czuwać nad wzrostem wartości biznesu. Współczesny komitet audytu musi bowiem zmierzyć się z nowymi wyzwaniem, których głównym źródłem jest przede wszystkim sfera zarządzania ryzykiem oraz utrzymanie korporacyjnej uczciwości (ang. *corporate integrity*). Pojawia się też potrzeba odejścia od dominacji *compliance* w pracy komitetu audytu na rzecz działań związanych z zakładaną strategią, będących jednocześnie źródłem różnorodnych

ryzyk. W związku z tym pojawia się kolejne wyzwanie dotyczące potencjalnych zmian w składzie komitetu audytu. Aby więc zaspokoić pojawiające się potrzeby organizacji w zakresie ryzyka i dopasowania go do jej strategii, w jego składzie, obok ekspertów z zakresu finansów i rachunkowości, powinny się też znaleźć osoby wnoszące wiedzę, umiejętności i doświadczenia z pełnienia innych funkcji (jak finansowe i rachunkowe) oraz innych przemysłów. Przede wszystkim powinny być to osoby mające istotne doświadczenia zarządcze, a kryterium to spełniają osoby pełniące funkcje prezesów spółek. Ich obecność zapewnia też przeciwwagę dla krótkookresowej perspektywy, przyjmowanej często przez ekspertów ze świata finansów (Sherman i in., 2009, s. 99). W istotnym zakresie uzupełniają oni zasoby wiedzy potrzebne do oceny nowych strategicznych wyzwań, jakie stoją przed spółką oraz związanych z nim ryzyk. Wskazywany zaś powyżej brak zainteresowania obecnych prezesów zostaniem członkiem komitetu audytu można traktować jako ważny problem utrudniający realizację tych wyzwań. Jedną z kluczowych przyczyn jego braku jest sygnalizowana powyżej pokryzysowa negatywna reputacja komitetu audytu, która wiąże się z obawą przed utratą reputacji i wiarygodności (Sherman i in., 2009, s. 93). Nie powinno więc dziwić, że owocuje to zmniejszeniem potencjalnych zasobów pożądaných członków rad i komitetów audytu. W świecie rad takie zasoby jak reputacja i wiarygodność stanowią ważny kapitał każdego członka rady, którego łatwość utraty jest dużo większa w porównaniu z nakładami wysiłku i czasu, potrzebnymi do ich budowy.

Scharakteryzowana powyżej konieczność poszerzenia zadań komitetu audytu w praktyce jego działania oznacza dalszy wzrost zaangażowania się jego członków w jego prace. A to przekłada się na konieczność posiadania przez nich odpowiedniej wielkości zasobów czasowych, które będą musiały nie tylko pokrywać rosnącą liczbę coraz dłuższych posiedzeń komitetu, ale też czas potrzebny na przygotowanie się do nich. Jeden z uczestników badań prowadzonych przez L.F. Spira i R. Bender, uzasadniał to tak: „Komitet audytu jest dużo bardziej szczegółowy. Wchodzisz do wnętrza biznesu i musisz mieć dużo bardziej szczegółowe informacje i zarazem dużo ich więcej. To także pokrywa całą spółkę, a nie tylko poziom wyższej kadry zarządzającej. To wymaga więcej czasu, ponieważ ilość materiałów do czytania i zbadania jest fenomenalna, i ciągle ulegająca zmianie. To wymaga też niezależnej pracy z doradcami, takimi jak audytorzy (...)” (Spira, Bender, 2004, s. 296).

Warto też dodać, że brak adekwatnych do potrzeb komitetu audytu wolnych zasobów czasowych stanowi jedną ważniejszych przyczyn odmowy do przyjęcia propozycji zaproszenia do rady i komitetu (Beasley i in., 2009, s. 78, 113).

Analizując czynniki warunkujące jakość pracy komitetu audytu, należy też pamiętać o dość złożonych relacjach międzyludzkich, jakie w nim zachodzą. Praca jego członków nie ogranicza się do wzajemnych kontaktów i analizy dokumentów finansowych w zaciszu gabinetów, ale obejmuje również współpracę z różnymi grupami aktorów, takimi jak wyższa kadra zarządzająca spółki czy audytor wewnętrzny i zewnętrzny. A aktorzy ci mają przecież własne i zróżnicowane interesy, które nie zawsze muszą być zgodne z interesami członków komitetu audytu. Tworzony układ relacji ze względu na możliwość znalezienia się jego poszczególnych członków po przeciwnych stronach barykady, charakteryzuje się znacznym potencjałem generowania konfliktów (np. zarówno między kadrami zarządzającą a audytorem zewnętrznym, jak i między kadrami zarządzającą i komitetem audytu) (Spira, Bender, 2004, s. 294–295). Umiejętność zarządzania tak złożonymi relacjami, jak również tworzenie drożnych kanałów przepływu informacji między współpracującymi z komitetem audytu grupami aktorów stanowi ważne wyzwanie dla jego członków.

Rozważając układ relacji, w jakim działa komitet audytu, nie należy też zapominać o jeszcze jednym ważnym partnerze, z którym musi on współpracować, a którym jest rada dyrektorów/rada nadzorcza, będąca też głównym odbiorcą wyników jego pracy. Zagadnienie komunikacji komitetu z radą zostało m.in. dostrzeżone przez autorów zasad dobrych praktyk. Niestety, kwestia tej współpracy praktycznie nie doczekała się badań, i tym samym wciąż pozostaje mało poznanym elementem funkcjonowania komitetu audytu oraz rady.

Z zaprezentowanych zagranicznych doświadczeń funkcjonowania komitetu audytu (głównie amerykańskich) wynika, że jest to instytucja, która w ostatnim czasie przeszła istotne zmiany. Zmiany te należy ocenić pozytywnie, gdyż dzięki nim został zaobserwowany proces transformacji części komitetów z wcześniej nic nieznaczącej ozdoby rady, w instytucję prowadzącą aktywny monitoring krytycznych sfer działania spółki. Jedną z kluczowych zmian, jaką pokazały wyniki badań, jest bez wątpienia wzrost zasobów specjalistycznej wiedzy członków komitetu audytu z zakresu finansów i rachunkowości. Wiedza ta stanowi z kolei podstawę do realizowania przez komitet audytu

głównej aktywności, jaką jest zadawanie pytań współpracującym z nim aktorami w osobach kadry zarządzającej, audytora zewnętrznego, audytora wewnętrznego oraz pracowników kontroli wewnętrznej. Ich zadawanie oraz zdolność do weryfikacji uzyskanych odpowiedzi ma przede wszystkim na celu zapewnienie uczciwości i jakości wyników finansowych spółki.

Innym ważnym czynnikiem, decydującym o wzroście aktywności komitetu, a raczej jego członków, jest ich świadomość ryzyka utraty reputacji i wiarygodności na rynku talentów członków do rad dyrektorów/rad nadzorczych. Świadomość ta może się też przekładać na akceptację lub odrzucenie zaproszenia do przyjęcia członkostwa w radzie oraz komitecie. Do czynników zaś warunkujących jego przyjęcie lub odrzucenie należy wynik przeprowadzonego *due diligence* spółki. Do czynników decydujących o odrzuceniu proponowanego członkostwa należą m.in. obawy dotyczące uczciwości kadry zarządzającej, jej niechęć do angażowania się w „zdrowy” nadzór, jak również wielkość posiadanych zasobów czasowych (np. Beasley i in., 2009, s. 78).

Wyzwanie w postaci „pilnowania” swojej reputacji i wiarygodności, z jakim członek komitetu audytu musi się zmierzyć, i tym samym świadomość, czym grozi przyjęcie „trefnego” zaproszenia, skutkuje wzmocnieniem wagi dysponowania przez niego odpowiednią wiedzą z zakresu finansów i rachunkowości. Jej obecność jest kluczowa dla zapewnienia im bezpieczeństwa. W pewnym też sensie osłabieniu ulega znaczenie drugiego kluczowego kryterium, oczywiście w definicyjnym jego ujęciu, jakie powinien spełniać członek audytu, czyli niezależności. Spełnienie definicyjnych kryteriów niezależności nie chroni bowiem przed zagrożeniem utratą ww. cennych zasobów, czyli reputacji i wiarygodności. Przed tym zabezpiecza wyłącznie skuteczna realizacja zadań komitetu, a o tym w dużej mierze decyduje sprawność poruszania danego członka i jego kolegów, po jego kluczowych dziedzinach działania oraz niezależność ich opinii i poglądów. Podstawowymi zaś determinantami ich skuteczności są, wskazywane powyżej, wiedza oraz doświadczenie, adekwatne do nałożonych na komitet audytu zadań. Innym ważnym filarem, na którym budowana jest jego skuteczność, jest chęć zaangażowania się jego członków do pracy w nim. Poziom tego zaangażowania warunkują z kolei ich możliwości czasowe. Z powodu wciąż wydłużającej się listy zadań komitetu oraz rosnącej ich złożoności (np. poszerzanie się zadań w zakresie zarządzania ryzykiem) powinny być one też coraz większe. Nie należy jednak zapominać, że

członkostwo w komitecie oraz w radzie stanowi najczęściej dodatkową pracę, która jest wykonywana obok ich obowiązków zawodowych. Dlatego też brak odpowiednich zasobów czasowych stanowi ważną przyczynę odmowy przyjęcia proponowanego członkostwa w komitecie audytu (np. Beasley i in., 2009, s. 66).

Innym ważnym efektem rosnącej złożoności zadań komitetu audytu jest także trend dywersyfikacji jego zasobów wiedzy, umożliwiających ich realizację. W dużej mierze warunkuje ją konieczność oceny różnych rodzajów ryzyk (takich jak ryzyko związane z rozwojem biznesu, ryzyko reputacyjne oraz operacyjne, finansowe, ryzyka danych, wejście na rynki zagraniczne).

Na zakończenie należy jednak stwierdzić, że wynik zestawienia proponowanych w dokumentach dobrych praktyk rekomendacji dotyczących funkcjonowania komitetu audytu z dotychczasową praktyką jego działania, reprezentowaną przez zgromadzone do tej pory wyniki badań, wskazuje, że w dużej mierze proponowane w nich rozwiązania przeszły pozytywnie praktyczny test. Nie należy też zapominać o ważnym trendzie obecnym w przypadku komitetu audytu, czyli przechodzenia „miękkich” rekomendacji do twardego prawa (np. w 2002 r. w Stanach Zjednoczonych ustawa SOX wykorzystwała rekomendacje Blue Ribbon Committee z 1999 r.).

### 6.3. KOMITET AUDYTU W POLSKIEJ RADZIE NADZORCZEJ – PODSUMOWANIE DOŚWIADCZEŃ 2005–2011

---

W Polsce zagadnienie obecności komitetów w radzie nadzorczej, tak jak w przypadku jej niezależnych członków, w pierwszej fazie ich tworzenia regulowały zalecenia dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Potrzeba ich powołania po raz pierwszy została podniesiona w rekomendacjach z 2005 r. (druga wersja dobrych praktyk). Ich autorzy zalecali powołanie co najmniej dwóch komitetów w radzie, takich jak komitet audytu oraz komitet wynagrodzeń, których zadania powinien szczegółowo określać regulamin rady nadzorczej (KDPFCG, 2004, s. 7). Sformułowana przez nich Zasada 28 doprecyzowywała również skład komitetu audytu. Rekomendowali w niej, aby wśród jego członków było: „co najmniej dwóch członków niezależnych oraz przynajmniej jeden

posiadający kwalifikacje i doświadczenie w zakresie rachunkowości i finansów” (KDPFCG, 2004, s. 8).

Z czasem rekomendacje zalecające tworzenie komitetów w radzie zostały „poluzowane” w zakresie liczby komitetów oraz liczby niezależnych członków w ich składzie; autorzy przyjętej w styczniu 2008 r. trzeciej wersji dobrych praktyk ładu korporacyjnego pn.: *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* rekomendowali już jedynie tworzenie w radzie komitetu audytu, w skład którego „powinien wchodzić co najmniej jeden członek niezależny od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką, posiadający kompetencje w dziedzinie rachunkowości i finansów. W spółkach, w których rada nadzorcza składa się z minimalnej wymaganej przez prawo liczby członków (5), zadania komitetu mogą być wykonywane przez radę nadzorczą” (zasada III.7) (GPW, 2007, s. 10). Jednocześnie powyższa wersja dobrych praktyk wskazywała załącznik I do dokumentu pn. *Zalecenia Komisji 2005/162/WE z dnia 15 lutego 2005 dotyczące roli dyrektorów niewykonalawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)* jako źródło informacji na temat wytycznych dotyczących zadań i funkcjonowania komitetu audytu (Zasada III. 8) (GPW, 2007, s. 10).

Przeprowadzona po upływie prawie roku – w grudniu 2008 r. – analiza stosowania zasad *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW*, pokazała, że zasada III.7 należała do najczęściej niestosowanych przez spółki giełdowe zasad. Wśród głównych powodów niestosowania wymieniana była przede wszystkim trudność w spełnieniu wszystkich warunków (tj. obecność niezależnego członka, mającego wiedzę w zakresie finansów i rachunkowości) (Gontarek, 2008).

Wyniki tych badań wpisywały się w obserwowaną do tej pory tendencję o niewielkiej popularności tego typu komitetu na gruncie rad w spółkach notowanych na GPW. Badanie oświadczeń o stosowaniu dobrych praktyk złożonych w 2005 r. przez 250 spółek notowanych na GPW, pokazało, że zasada 28, mówiąca o powołaniu komitetu audytu i komitetu wynagrodzeń w radzie nadzorczej należała do najrzadziej stosowanych: aż 165 spółek oświadczyło, że jej nie stosuje (Campbell i in., 2006, s. 367). Tak szerokie odrzucenie zasady 28 przez giełdowe spółki tworzy ciekawy obraz sytuacji w zestawieniu z opiniami 183 członków rad spółek giełdowych, którzy zostali przebadani za pomocą kwestionariusza ankiety, po upływie prawie roku od wejścia drugiej wersji dobrych praktyk w grudniu 2005–kwiecień 2006. Ponad 62%

ankietowanych było zdania, że rady powinny powoływać komitety, przeciw ich tworzeniu było jedynie 34% respondentów (Bohdanowicz, 2009, s. 164, 195). Rozmijanie się oczekiwań badanych członków rad z praktyką życia spółek można tłumaczyć tym, że przychylność dla obecności komitetu audytu w radzie była większa ze strony respondentów zasiadających w radach większych spółek giełdowych. Wśród respondentów zasiadających w radach mniejszych spółek została zaobserwowana większa niechęć do powoływania tego typu grupy roboczej. Podkreślić jednak należy, że wraz ze wzrostem spółki niechęć ta malała (Bohdanowicz, 2009, s. 195).

Rokiem przełomowym w procesie implementacji komitetu audytu do polskich rad nadzorczych był 2009 rok. Za sprawą Ustawy z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym (Ustawa o biegłych rewidentach), zalecenie z dobrych praktyk, o tworzeniu komitetu audytu, przekształciło się w regulację prawną. Kwestie związane ze sposobem powoływania członków komitetu oraz zakres jego zadań reguluje rozdział 8 Ustawy. Zgodnie z zawartymi w nim regulacjami, w jednostkach zainteresowania publicznego, w tym w spółkach giełdowych, komitet audytu musi zostać powołany przez radę nadzorczą spośród jej członków (art. 86. 1) W przypadku, gdy rada nadzorcza składa się z nie więcej niż 5 członków, zadania komitetu audytu mogą zostać powierzone samej radzie. Tabela 6.3 zawiera wynikające z Ustawy podstawowe charakterystyki dotyczące funkcjonowania komitetu audytu w radach nadzorczych w spółkach notowanych na GPW w Warszawie.

Analizując funkcjonowanie komitetu audytu w polskich radach, należy też pamiętać, że w kodeksie spółek handlowych, który zawiera podstawowe regulacje prawne określające działanie rad nadzorczych w Polsce, brak zapisów regulujących jego działanie. Umocowanie komitetu audytu w radzie wynika zaś z ww. Ustawy o biegłych rewidentach oraz statutu spółki lub regulaminu rady (Domański, Jagielska, 2011, s. 20).

Tworzony w polskiej radzie komitet audytu ma charakter stałej roboczej grupy rady, która nie ogranicza swobody decyzyjnej rady, nie ma też prawa działania za spółkę ani reprezentowania rady wobec innych organów czy podmiotów (Domański, Jagielska, 2011, s. 20). Wykonywane przez komitet audytu zadania mają charakter analityczny, przygotowawczy i opiniodawczy, ale ostateczną decyzję podejmuje

rada (Domański, Jagielska, 2011, s. 20; Czerniawski, Rapacka, 2007, s. 141). Jako istotny czynnik sprzyjający pracy komitetu postrzegana jest stabilność i ciągłość jego składu, co zapewnia stały poziom wiedzy o spółce (Czerniawski, Rapacka, 2007, s. 147).

**Tabela 6.3.** Podstawowe charakterystyki funkcjonowania komitetu audytu w radach nadzorczych w Polsce

Wymiary działania komitetu audytu	Zakres wytyczany przez Ustawę
Wielkość komitetu audytu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ złożony z co najmniej 3 członków, w tym przynajmniej jeden członek powinien spełniać warunki niezależności i posiadać kwalifikacje w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej</li> </ul>
Niezależny członek rady	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nie posiada udziałów, akcji lub innych tytułów własności w jednostce, w której wykonuje czynności rewizji finansowej, lub w jednostce z nim powiązanej</li> <li>■ w ostatnich 3 latach nie uczestniczył w prowadzeniu ksiąg rachunkowych lub sporządzaniu sprawozdania finansowego jednostki, w której wykonywał czynności rewizji finansowej</li> <li>■ nie jest małżonkiem, krewnym lub powinowatym w linii prostej do drugiego stopnia lub z osobą będącą członkiem organów nadzorujących, zarządzających lub administrujących jednostki</li> </ul>
Zadania komitetu audytu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej</li> <li>■ monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem</li> <li>■ monitorowanie wykonywania czynności rewizji finansowej</li> <li>■ monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych</li> </ul>
Sposób działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rekomenduje radzie nadzorczej podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych do przeprowadzenia czynności rewizji finansowej jednostki</li> <li>■ decyzję podejmuje cała rada</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozdziału 8 Ustawy z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym.

Członków komitetu audytu wybiera cała rada. Inną opcją jest ich samodzielne zgłoszenie się do komitetu, ale proponowany skład też musi zaakceptować rada. Podstawowym kryterium decydującym o ich wyborze powinna być posiadana przez nich odpowiednia wiedza i doświadczenie z zakresu finansów i rachunkowości (Czerniawski, Rapacka, 2007, s. 141, 147). Ważnym kryterium wyboru jest też ich niezależność. Warto w tym miejscu przypomnieć, że kryteria niezależności określają dwa dokumenty – Ustawa o biegłych rewidentach oraz załącznik II do Zalecenia Komisji z dnia 15 lutego 2005 r., dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej). Jeżeli zaś chodzi o wielkość tworzonych komitetów, to praktyka rodzimych rad spółek giełdowych pokazuje, że najczęściej w ich skład wchodzi 3 członków, co jest zgodne z minimum zalecanym w Ustawie o biegłych rewidentach (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2012, s. 8). Dotychczasowa praktyka ich działania pokazuje z kolei, że w 2010 r. komitet audytu w radzie spółki giełdowej spotykał się przeciętnie 5 razy, a w 2011 r. deklarowany był wzrost liczby tych spotkań do 5,5 (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2012, s. 18).

Pojawienie się Ustawy o biegłych rewidentach wymusiło wzrost aktywności rad spółek giełdowych w powoływaniu komitetu audytu. Przeprowadzone w 2010 r. oraz 2011 r. badania pokazały, że komitety audytu powstały w niecałych 40% rad tych spółek (np. na dzień 31 października 2011 r., na 424 spółek publicznych notowanych na GPW 166 utworzyło komitet audytu (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2012, s. 7, 38). Nie powinna też zaskakiwać obserwacja, że liderami procesu wdrożenia komitetu audytu do rad spółek giełdowych były przede wszystkim rady spółek z indeksu WIG 20 (90% spółek z tego indeksu – zarówno w 2010 r., jak i w 2011 r.) (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 5; Szułdrzyński, Spiechowicz, 2012, s. 4). Jest to też zgodne z przedstawionymi powyżej wynikami badań, ujawniającymi większą akceptację dla obecności tego komitetu w radzie ze strony członków rad zasiadających w radach dużych spółek. Z kolei tylko nieco ponad 20% rad ze spółek giełdowych znajdujących się poza indeksem WIG zdecydowało się powołać komitet audytu. Oznacza to również, że rady pozostałych giełdowych spółek, w których zasiadało pięciu członków, zgodnie z Ustawą o biegłych rewidentach, samodzielnie realizowały zadania przynależne do komitetu audytu<sup>5</sup> (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 5). Warto

<sup>5</sup> Zgodnie z raportami spółek opublikowanymi do dnia 31 lipca 2010 roku niecałe 40% procent spółek notowanych na GPW w Warszawie utworzyło komitet audytu.

w tym miejscu dodać, że praktyka funkcjonowania polskich rad nadzorczych pokazuje, iż nie należą one do zbyt liczebnych. Z przeprowadzonych przez L. Bohdanowicza (2011, s. 79) badań wynika, że w skład rad nadzorczych spółek niefinansowych notowanych na warszawskim parkiecie w latach 2005–2008 wchodziło średnio 5,79 członków. W praktyce oznacza to, że wśród rad tych spółek dominowały pięcioosobowe rady, które wraz z wejściem Ustawy o biegłych rewidentach przejęły na swoje barki funkcje i zadania komitetu audytu.

W badanej w 2010 r. próbie komitetów audytu zostały zidentyfikowane dwa ich rodzaje, tj.: „dojrzałe” komitety, funkcjonujące głównie w dużych spółkach w sektorze finansowym oraz „młode” komitety audytu, powołane w odpowiedzi na wymogi Ustawy (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 5). Kluczowe różnice występujące między tymi komitetami prezentuje tabela 6.4.

**Tabela 6.4.** Podstawowe charakterystyki „dojrzałych” i „młodych” komitetów audytu

„Dojrzałe” komitety audytu	„Młode” komitety audytu
<p>Wyróżniają się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ aktywnością mierzoną częstotliwością spotkań</li> <li>■ zakresem działania, który obejmuje: analizę sprawozdań finansowych i raportu biegłego, monitorowanie efektywności systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego oraz szeroko rozumiane zarządzanie finansami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ w dużym stopniu dopiero organizują swoją pracę, co jest widoczne w zakresie i aktywności ich działania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Szułdrzyński, Spiechowicz (2010) oraz portalu KomitetAudytu.pl, s. 5.

Badanie zostało zrealizowane w okresie od lipca do października 2010 roku. Ankiety wypełniło 71 członków rad nadzorczych – z 35% spółek GPW posiadających komitet audytu (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 34).

Jeżeli zaś chodzi o zadania realizowane przez komitet audytu, to najwięcej czasu poświęca się na monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej (26%), monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego i zarządzania ryzykiem (18%) oraz wykonywanie rewizji finansowej (11%) (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2012, s. 20). Zidentyfikowana praktyka działania badanych komitetów pokazuje, że część wyznaczonych przez Ustawę zadań wciąż pozostaje niezrealizowanym wyzwaniem. Na przykład, zdaniem 26% respondentów badanych w 2010 r., działające komitety audytu nie wypełniały w ogóle zadań w zakresie monitorowania systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 22–23). Przeprowadzone badanie w kolejnym roku ujawniło, że 64% komitetów audytu nie spotykało się z szefem audytu wewnętrznego lub spotykało się z nim raz do roku (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2011, s. 23). Proponowanym przez K. Szułdrzyńskiego i P. Spiechowicza (2012, s. 23) wytłumaczeniem obserwowanego stanu rzeczy jest brak audytu wewnętrznego w badanych spółkach. W pewnym zakresie potwierdzają to wyniki badań ankietowych J. Gada (2011, s. 168), przeprowadzone w 2009 r. na próbie 66 członków rad spółek. Ponad połowa badanych respondentów deklarowała, że w spółce, w radzie której zasiadają, nie funkcjonuje komórka audytu wewnętrznego (56,1%). Większe zaniepokojenie w kontekście funkcjonowania zarówno komitetu audytu, jak i samej rady, wzbudzają jednak wypowiedzi ponad połowy badanych członków rad (58,2%), którzy przyznali, że nie korzystają z informacji dostarczanych przez komórkę audytu wewnętrznego (Gad, 2011, s. 169). Oznacza to, że problemem jest nie tylko brak komórki audytu wewnętrznego, lecz również brak chęci czy potrzeby korzystania przez rady nadzorcze z wyników jego pracy. To zaś wskazuje, że przed polskimi komitetami audytu wciąż jest daleka droga do osiągnięcia dojrzałości wyrażającej się w pełnej realizacji zadań wynikających z obszarów zalecanych przez Ustawę o biegłych rewidentach.

Za podstawowe zaś problemy, z jakimi polskie komitety audytu muszą się zmierzyć, uznane zostały: brak czasu członków komitetów na realizację jego zadań (62% wskazań w 2010 r.; ponad 70% wskazań w 2011 r.) oraz brak specjalistów z odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem w obszarze rachunkowości, kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem (49% ankietowanych w 2010 r.) (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 26–27; Szułdrzyński, Spiechowicz, 2012, s. 5 i s. 33).

Za istotną przeszkodę w procesie pozyskiwania odpowiednich specjalistów do pełnienia funkcji członka komitetu audytu uznany został brak odpowiedniego poziomu wynagrodzenia dwufunkcyjnego członka rady. Warto w tym miejscu dodać, że większość przewodniczących i członków komitetu audytu w Polsce nie jest wynagradzana za pracę w Komitecie audytu (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2012, s. 5, 33). Z kolei wymóg Ustawy o biegłych rewidentach dotyczący niezależności członka komitetu audytu, jako czynnik ograniczający rozwój komitetów audytu w Polsce, był wskazywany jedynie przez ok. 20% respondentów w 2010 i 2011 r. (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 26; Szułdrzyński, Spiechowicz, 2012, s. 33).

Jeżeli chodzi o profil zawodowy typowego członka komitetu audytu, to w 2010 r. najczęściej były to osoby zawodowo zajmujące stanowiska zarządcze w innych spółkach lub osoby niezależnie świadczące usługi doradcze (28%). Pracownicy naukowci i inwestorzy indywidualni także byli powoływani w skład członków komitetu audytu (po 17%). Pewne zaniepokojenie może wzbudzać fakt, że w 2010 r. jedynie co czwarty jego członek zawodowo zajmował się finansami. Wśród ankietowanych członków komitetów tylko 7% respondentów pełniło funkcje dyrektora finansowego, kolejne 7% badanych stanowili biegli rewidenty, księgowi lub doradcy podatkowi. Badanie to potwierdziło także pojawienie się w warunkach polskich nowego zawodu w postaci zawodowego członka rady nadzorczej; 7% badanych członków rad stwierdziło, że tak pracuje zawodowo (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 10). Wyniki badań przeprowadzonych rok później, czyli w 2011 r., pokazują też pozytywne zmiany, jakie zaszły w składzie polskich komitetów audytu. Za takie należy uznać zwiększenie w nich udziału biegłych rewidentów oraz zawodowych członków rady (Szułdrzyński, Spiechowicz, 2012, s. 9). Można więc przyjąć, że wzrost profesjonalizacji komitetów audytu w Polsce postępuje w pożądanym kierunku.

Interesujące uzupełnienie powyższej charakterystyki polskiej rzeczywistości funkcjonowania komitetów audytu stanowią wyniki badań jakościowych przeprowadzonych w 2009–2010 r. wśród 10 członków komitetu audytu działających w radach nadzorczych notowanych na GPW w Warszawie<sup>6</sup>. Ich doświadczenia potwierdzają, że kluczowe zna-

<sup>6</sup> W badaniu uczestniczyło 10 respondentów, z którymi zostały przeprowadzone wywiady pogłębione, przy wykorzystaniu częściowo ustrukturalizowanego kwestionariusza wywiadu.

czenie dla działalności komitetu audytu mają wnoszone przez ich członków doświadczenia z zakresu finansów i rachunkowości. Do najważniejszych kompetencji, jakie powinni oni posiadać, zaliczyli również: ■) umiejętność czytania i interpretowania wyników finansowych; ■) podstawy inżynierii finansowej ■) wiedzę na temat rynków finansowych oraz ■) umiejętność wyciągania właściwych wniosków (Dobija i in., 2011, s. 70).

Badani członkowie komitetu audytu odnieśli się także do, wywołującej wiele emocji, kwestii niezależności członków rady. Z ich doświadczeń wynika, że niezależność formalna zgodna z wymogami Ustawy o biegłych rewidentach może być niewystarczająca, aby członek rady i komitetu pozostawał niezależny. Zdecydowanie bardziej istotna jest niezależność rozumiana jako „stan umysłu”, w tym kierowanie się własnym zdaniem, ale też intuicją. Zdaniem badanych członków komitetu audytu w centrum uwagi niezależnego członka przede wszystkim powinien znajdować się interes spółki, a jego działania powinny koncentrować się na dbaniu o jej dobro (Dobija i in., 2011, s. 70).

Do sfer, które zdaniem badanych wymagają zmiany układu sił między komitetem audytu a zarządem spółki wciąż należy kwestia zatrudnienia audytora zewnętrznego, monitorowanie realizacji przez niego zadań oraz określenie wysokości jego wynagrodzenia. Nadal bowiem to zarząd rozdaje karty w tej „grze”. Warto jednak dodać, że w sferze tej badani zaczęli już obserwować pewne zmiany; do nich też należy rosnąca tendencja regularnych spotkań komitetu audytu z audytorem zewnętrznym (Dobija i in., 2011, s. 72).

Zmian wymaga również podejście komitetów audytu do kontroli wewnętrznej. Większość respondentów wskazywała bowiem na niewielkie zaangażowanie „ich” komitetów dotyczące monitorowania i oceny systemów kontroli wewnętrznej. Jak pokazuje dotychczasowa praktyka, część spółek polega w tym zakresie na ocenie dokonanej przez biegłego rewidenta, pozostałe zaś koncentrują się głównie na monitorowaniu realizacji zadań pokontrolnych z przeprowadzonego audytu (Dobija i in., 2011, s. 70).

Zgodnie z Ustawą o biegłych rewidentach ważną domeną działania komitetu audytu jest monitorowanie skuteczności systemu zarządzania ryzykiem. Badani członkowie komitetów audytu (10 respondentów) pozytywnie oceniali swoje działania w zakresie przeglądu zdefiniowanych ryzyk systematycznych, za słabość jednak uznali ich możliwości zaangażowania w identyfikację ryzyk niesystematycznych. Czynnikiem,

który to utrudnia, jest bycie outsiderem. Jako outsiderzy potrzebują więcej czasu, aby poznać i zrozumieć biznesowy model działania spółki, jak również jej otoczenie. Ich możliwości czasowe dotyczące zaangażowania się w życie spółki są, też zdecydowanie bardziej ograniczone niż członków zarządu (Dobija i in., 2011, s. 71).

Na zakończenie przeglądu doświadczeń badanych członków komitetu audytu należy dodać, że ich zdaniem kultura organizacyjna w istotny sposób może wpływać na sposób prowadzenia nadzoru oraz jego skuteczność.

Podsumowując dotychczasowe doświadczenia działalności komitetu audytu w polskich radach nadzorczych w spółkach notowanych na GPW, wynika, że jest to wciąż młoda instytucja w polskich uwarunkowaniach. Większość z nich (67%) działa krócej niż trzy lata (Szuldrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 7). Mimo tak krótkich doświadczeń można już wskazać sfery, które warunkują skuteczność działania komitetu audytu. Bez wątpienia należy do nich posiadanie przez jego członków kompetencji i doświadczeń w zakresie rachunkowości i finansów. Drugim zaś ważnym czynnikiem są ich możliwości czasowe dla wypełniania zadań komitetów. Zdecydowanie mniejsza waga przykładana jest do spełnienia kryteriów niezależności członka komitetów zgodnych z definicją niezależności zawartą w Ustawie, dużo większe znaczenie jest przywiązywane do niezależności jego poglądów i ocen.

O dojrzałości komitetów audytu w dużej mierze decyduje zakres ich działania. O tym, że komitety audytu w spółkach notowanych na GPW są wciąż młode, decyduje ich koncentracja na tradycyjnych obszarach, takich jak analiza sprawozdań finansowych i raportu biegłego. Monitorowanie efektywności systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego oraz szeroko rozumianego zarządzania finansami wciąż dla większości z nich pozostaje wyzwaniem.

Należy też pamiętać, że w populacji spółek notowanych na giełdzie są także obecne spółki, które nie utworzyły komitetów audytu, przekazując ich zadania całym radom nadzorczym w przypadku rad liczących pięciu członków. Można założyć, że są to mniejsze podmioty, gdzie funkcja nadzoru nie musi być rozbudowana w formie komitetów rady nadzorczej. Pewne zaniepokojenie wzbudza jednak fakt, że ustawa nie reguluje kwestii zapewnienia kwalifikacji w dziedzinie rachunkowości i rewizji finansowej w przypadku stosowania tego rozwiązania (Szuldrzyński, Spiechowicz, 2010, s. 5).

### 6.3.1. Komitet audytu – ważny mechanizm usprawniania pracy rady

- doświadczenia członków rad badanych w 2011 r.
- wyniki badań własnych

Z powyższych rozważań wynika, że strukturalizacja pracy rady przez wprowadzenie jej podziału za pomocą tworzonych w radzie komitetu audytu w polskich uwarunkowaniach jest wciąż stosunkowo młodym procesem. Krótkotrwała obecność komitetów audytu w rodzimych radach, nieprzekraczająca jeszcze 10 lat (inicjacja przez *Dobre praktyki w spółkach publicznych* w 2005 r., wzmocniona zapisami ustawy o biegłych rewidentach w 2009 r.), powoduje ciągłą potrzebę poszerzenia naszej wiedzy na temat ich funkcjonowania.

Zaprezentowane poniżej opinie i poglądy 34 badanych członków rad dotyczące ich doświadczeń związanych z funkcjonowaniem komitetu audytu, stanowią cenne, mimo że obarczone pewnym subiektywizmem, źródło wiedzy na ten temat. O wadze ich poglądów decyduje to, że odzwierciedlają one spojrzenie na komitet audytu z dwóch stron – od wewnątrz – gdyż część respondentów pełniła funkcję członka komitetu, oraz od zewnątrz – czyli członków rad, którzy w pracach komitetu nie uczestniczyli, i dzięki temu mogli ocenić przydatność tego typu instytucji dla całej rady. Wagi tym doświadczeniom dodaje również to, że spółki w radach, których zasiadali badani respondenci, należą do dużych giełdowych spółek pod względem kapitalizacji (pierwsza czterdziestka). To zaś przekłada się na stopień złożoności funkcjonowania tych spółek, jak również stopień skomplikowania wyzwań, z jakimi ich rady muszą się zmierzyć. Wysoki stopień złożoności odróżnia też zadania i wyzwania tych rad, od zadań i wyzwań rad z pozostałych, mniejszych spółek giełdowych. A to oznacza, że doświadczenia związane z działalnością komitetu audytu w obu tych grupach mogą być odmienne. Zróżnicowana też może być ocena ich przydatności i efektów działania. Kwestię tę dostrzegali także badani członkowie rad, którzy w swoich wypowiedziach często podkreślali złożoność prac „swoich” rad oraz różnice w sposobie ich działania w porównaniu do pozostałych rad, funkcjonujących w mniejszych, spółkach notowanych na GPW w Warszawie. Jest to też zgodne z cytowanymi powyżej wynikami badań, ujawniającymi zróżnicowanie podejść do komitetu audytu między respondentami zasiadającymi w radach w spółkach dużych oraz w mniejszych

podmiotach; większy stopień akceptacji dla komitetu audytu charakteryzował członków z większych podmiotów.

Analiza zgromadzonych w czasie wywiadów poglądów 34 badanych członków rad z dużych giełdowych spółek wskazuje, że mimo krótkiego stażu obecności komitet audytu w polskiej rzeczywistości, praktycznie wszyscy badani respondenci w swojej praktyce członka rady zetknęli się z nim. Większość tych doświadczeń była też pozytywna, a wśród badanych dominowało przekonanie o przydatności komitetu audytu dla rady. Uzasadniając swoje zdanie, wskazywali m.in., że:

- „(...) bez komitetu audytu rada nadzorcza jest bezbronna. Rada to wie, co zarząd jej powie” [R2],
- „(...) komitet audytu jest niesłuchanie ważnym komitetem i dającym reszcie rady takie poczucie spokoju i bezpieczeństwa” [R7],
- „Brak komitetu wynika z braku wyobraźni” [R13],
- „(...) komitety spełniają ważną rolę, są takim sposobem na to, żeby podzielić prace w radzie i na to, żeby cała rada miała informacje z całych mniejszych spotkań” [R6],
- „(...) komitety są cenne z dwóch powodów: po pierwsze dlatego, że to są mniejsze ciała, czyli mniej przegadane, po drugie rada nie ma zajmować się wszystkim, czyli jeżeli dobrze działają komitety, to działa to w interesie spółki” [R21],
- „(...) na ogół w tych radach, gdzie komitety aktywnie funkcjonują, jest lepiej niż w tych, w których nie funkcjonują” [R33],
- (...) ułatwiają prace rady [R34].

Z powyższych opinii wynika, że komitetowi audytu została przypisana rola swoistego zaworu bezpieczeństwa dla rady. Bezpieczeństwo to zapewnia strukturalizacja pracy rady przez przydzielenie określonych i specyficznych zadań mniejszej liczbie osób tworzących komitety. To z kolei zwiększa przejrzystość odpowiedzialności członków rady, gdyż dzięki temu „wiadomo, kto się czym zajmuje” [R9]. Sprzyja też głębszemu i bardziej szczegółowemu wejściu w dane zagadnienie, ponieważ „(...) rada mimo wszystko jest ograniczona do większych problemów” [R19]. Swoje doświadczenia w tym zakresie jeden z respondentów ujął tak: „(...) zamiast zajmować się wszyscy tym samym, mając różny poziom zrozumienia zagadnienia i przez to ze szkodą dla sprawy, bo ani nie wejdziemy tak głęboko w sprawozdanie, ani już nie starczy nam czasu, żeby zająć się innymi sprawami, lepiej

jest się tymi zadaniami podzielić” [R14]. Inny z respondentów stwierdził wręcz, że „(...) komitet [audytu] działa już na zasadzie czarnej roboty. To są mniej obrady, bardziej wykonanie pewnego zadania. Siada się z tymi ludźmi, robi się szczegółową analizę, ekspertyzę. (...) na komitecie audytu to już jest pranie do bardzo wielkich szczegółów. Przychodzi dyrektor, wicedyrektor departamentu i się go wypytuje o najdrobniejsze kwestie” [R19]. W praktyce najczęściej wygląda to tak, że komitet audytu analizuje dogłębnie temat, a wypracowane rozwiązania są następnie przedstawiane całej radzie, i nad nimi cała już rada powinna się pochylić. Należy jednak pamiętać, że każda rada jest inna, jak również różne są ich potrzeby, i w zależności od nich różnie kształtuje się praktyka ich działania; przekłada się to także na komitet audytu. Na przykład z doświadczeń respondenta [R8] wynika, że dla przyspieszenia prac „(...) czasami jest tak, że mimo iż komisja ma się spotykać w składzie trzyosobowym, my się spotykamy w składzie pełnej rady, po to po prostu, żeby czas oszczędzać, żeby później nie było tylko relacji na pełnej radzie z tego, co działało się w czasie komitetu, a również i po to, żeby zasięgnąć opinii pozostałych dwóch osób, które do danego komitetu nie należą”.

Stworzenie kilkusobowego komitetu w radzie nie tylko zabezpiecza przed nadmiernie przegadanymi spotkaniami [R21], ale też sprzyja poprawie sprawności jego działania. Mniejsza liczba osób, zaangażowana w realizację danego zadania komitetu, ułatwia też wzajemną komunikację. Zdaniem jednego z badanych może on „sprawniej trochę procedować, choćby dlatego, że my często działamy mailowo między sobą, niekoniecznie się spotykamy, tylko po prostu myślimy o sprawach, wymieniając się w ten sposób, łatwiej się czeka i łatwiej się koresponduje z dwoma pozostałymi osobami, niż z czterema pozostałymi, po prostu sprawność procesu jest wyższa wtedy” [R8].

Inną korzyścią wynikającą z obecności komitetu audytu, dostrzeżoną przez część badanych członków rad, jest osiągnięcie lepszego poziomu poinformowania rady oraz lepszego przygotowania materiału na jej posiedzenie. Zdaniem respondenta [R10] komitet audytu jest „(...) pierwszym sitem i pierwszym poziomem przygotowania materiałów, tak że wtedy, jak już cała rada nad konkretną kwestią zasiada, to jest to lepiej przygotowane i dzięki temu praca rady jako całości jest bardziej efektywna”. Z kolei dla respondenta [R19] „(...) jest to właściwie jedyna szansa, żeby rada jednak nie pozostawała na poziomie bardzo zagregowanych i ogólnych informacji. Ona z natury rzeczy

musi, bo skoro spotyka się raz na kwartał, (...), ma agendę ograniczoną [do] 4–5 godzin, masę problemów, to oczywiście nie może tych wszystkich problemów przedyskutować tak szczegółowo”.

Komitet audytu oraz inne komitety w radzie tworzą więc możliwość głębszego wniknięcia w spółkę, gdyż, jak to ujął respondent [R17]: „(...) w trakcie prac tych komitetów można szczegółowo zapoznać się z działalnością firmy i potem na posiedzeniu rady komitety przedstawiają swoje konkluzje i ta dyskusja jest już bardziej, powiedziałbym, zorganizowana; te wnioski (...) mogą być wcześniej, przez tych członków rady, którzy mają kluczowe kompetencje i zasiadają w komitecie, przygotowane, i to bardzo pomaga w takim sprawnym funkcjonowaniu rady”. Taki podział pracy w praktyce też oznacza, że nakład pracy członków rady, pełniących jednocześnie funkcję członków komitetu audytu czy innych komitetów, zdecydowanie rośnie. Wyraża się to nie tylko przez wzrost indywidualnego zaangażowania czasowego, ale może też przyjmować postać zwiększonej liczby spotkań. Aczkolwiek nie ma tutaj określonej reguły, a warunkują to przede wszystkim potrzeby spółki. Na przykład członkowie jednej rady wskazywali, że w chwili obecnej, gdy komitet audytu stał się już pełnoprawnym elementem struktury rady, i [R23] „Teraz, kiedy już właściwie doszliśmy do jakiejś takiej utrwalonej procedury – nie chciałbym powiedzieć sztampy, żeby tutaj nie było wątpliwości – to spotykamy się... ile? Z osiem – dziewięć razy chyba... [R24]: Rocznie”. W momencie zaś rozpoczęcia procesu jego wdrażania „(...) tych spotkań co roku było więcej” [R23]. Z kolei członek innej rady [R27] wskazywał, że „(...) komisja audytu najrzadziej się spotyka, bo tylko cztery razy w roku, pozostałe w zależności od potrzeb”. Podobną częstotliwość 4–5 spotkań komitetu audytu deklarował także respondent [R18].

Podkreślić też należy, że kwestia nakładu pracy, jaki ponoszą członkowie komitetu audytu, dość często przewijała się w wypowiedziach badanych członków rad. Ich wypowiedzi potwierdzały powyższą obserwację, że bycie członkiem komitetu audytu wiąże się z dużo większym obciążeniem pracą oraz koniecznością zwiększenia zaangażowania czasowego. Wynika to ze wspomnianej już potrzeby wcześniejszego zapoznania się z materiałami przed posiedzeniem komitetu oraz odbywania zwiększonej liczby posiedzeń w porównaniu do liczby spotkań całej rady. Same zaś posiedzenia komitetu często też do krótkich nie należą. Na przykład z doświadczeń respondenta [R7] wynika, że „(...) to jest parę godzin spotkań – to nie jest pół godzinki, czy godzinka,

to są dwie–trzy godziny” [R7]. Część badanych członków rad nie tylko dostrzegała dodatkowy nakład pracy ponoszony przez „dwufunkcyjnych” członków rad, ale też go doceniała. Na przykład respondent [R31] działalność „swojego” komitetu audytu oceniał tak: „(...) to on najwięcej pracy wkłada i go oceniam bardzo dobrze, koledzy odbywają wiele posiedzeń dodatkowych między radami, po to, żeby dobrze się przygotować na posiedzenia rady”.

Na podstawie powyższych opinii można wysnuć wniosek, że jednym z ważniejszych czynników warunkujących sprawne działanie komitetu audytu jest dysponowanie przez jego członków odpowiednimi zasobami czasowymi. Warto jednak pamiętać, że obok posiadania możliwości czasowych ważna jest również sama chęć zaangażowania się w jego prace. Kluczowe jest, aby jego członkowie wyszli poza postawę tylko „(...) patrzeć, prezentować i podpisywać”, jak to określił jeden z badanych członków rad [R20]. Respondent [R33] podsumował te potrzeby tak: „(...) komitety są pożyteczne, oczywiście pod warunkiem, że członkowie tych komitetów, chcą i mogą poświęcić trochę więcej czasu niż inni członkowie rady”.

Dostępność czasowa członków komitetu audytu oraz ich chęć zaangażowania się w jego działania nie wystarczą jednak, aby zapewnić mu sukces w realizacji nałożonych na niego zadań. Istotną determinantą, warunkującą sprawność jego działania, jest posiadanie przez jego członków odpowiedniej wiedzy i doświadczeń z zakresu finansów i rachunkowości. Potrzebę tę determinują sfery działania, jakie swoją aktywnością powinien obejmować komitet audytu. Należą do nich sprawozdawczość finansowa, audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna, zarządzanie ryzykiem oraz współpraca z audytorem zewnętrznym. Na przykład respondent [R16], opisując swoje doświadczenia jako członka komitetu audytu, podkreślał, że „(...) Na komisji audytu wchodzimy w bardzo duży poziom szczegółowości odnośnie wyłącznie danych finansowych, a także raportów audytu wewnętrznego”. Nie trzeba też nikogo przekonywać, że większe szanse na wyłapanie potencjalnych nieprawidłowości w analizowanych zestawieniach danych finansowych, mają ci członkowie, którzy mają już znaczną wprawę w tego typu analizach.

Zasygnalizowana w wypowiedzi respondenta [R16] kwestia współpracy komitetu audytu rady z komórką audytu wewnętrznego i audytorem wewnętrznym była też dostrzegana przez innych badanych. Na przykład respondent [R2], wskazywał, że „(...) komitet audytu powi-

nien się przede wszystkim upewnić, że funkcjonuje w firmie audyt wewnętrzny, rozumiany jako policjant, nazwijmy to, policjant z działu prewencji. Mądre zarządzanie ryzykiem w spółce. I to jest moim zdaniem główna i podstawowa rola komitetu audytu, to jest dokładnie praca z audytorem wewnętrznym, no i praca z audytorem zewnętrznym”. Podobne poglądy dotyczące współdziałania komitetu audytu z audytem wewnętrznym oraz współpracy z audytem zewnętrznym wyrażał też respondent [R7]: „(...) taka trójka [członków komitetu audytu] bardziej dba o to, żeby się upewnić, że audyt wewnętrzny, że wszystkie mechanizmy kontroli działają dobrze. (...) współpraca z audytorem zewnętrznym to upewnienie się znowu, że wszystko dobrze funkcjonuje, że audytor wszystko powiedział, co miał tam, co rzeczywiście widział, a nie kręci”. Kwestię współdziałania komitetu audytu z audytorem zewnętrznym rozwinął z kolei respondent [R28]. Z jego perspektywy komitet audytu w radzie nadzorczej stanowi ostatnią instancję na „(...) sprawdzenie różnych rzeczy, które też podnosi audytor. Jeżeli audytor ma jakieś – nie mówię o zastrzeżeniu do sprawozdania finansowego – ale jakieś uwagi, na przykład jakieś zalecenia, które chciałby, żeby zarząd wdrożył. Dobrze jest odbić myśli przez audytora właśnie z radą nadzorczą” i jej komitetem audytu. W odniesieniu do audytora zewnętrznego nie należy też zapominać, że komitet audytu „(...) odgrywa ważną rolę przy, po pierwsze, wyborze biegłego rewidenta; dwa: monitorowaniu jego pracy” [R23].

W zaprezentowanych powyżej poglądach badanych członków rad podkreśla się, że kluczowym czynnikiem sukcesu dla skutecznej realizacji zadań, jakie są stawiane przed komitetem audytu, jest posiadana przez ich członków wiedza oraz doświadczenie z zakresu finansów i rachunkowości. Dlatego też zdaniem respondenta [R7] „trzeba zawsze bardzo (...) dbać, żeby w składzie rady były osoby, które mogą tworzyć komitet audytu, a to jest, wiem, w innych radach poszukiwanie [członka], który tam nie zasypia przy liczbach. Ja bym każdą radę namawiał do tego, żeby specjalnie członków dobrać, żeby mieć takich trzech, którzy nie tylko to rozumieją, ale jeszcze lubią się zająć takimi sprawami”.

Ciekawy wątek, dotyczący funkcjonowania komitetu audytu, jaki jeszcze pojawił się w analizowanym zbiorze poglądów i opinii 34 badanych członków rad, stanowił głos respondenta [R1], który podnosił potrzebę stworzenia ogólnych standardów działania komitetu audytu, które powinny być dostępne dla rad z mniejszych spółek giełdowych. Proponował więc, aby „(...) te komitety audytu przez dwa lub trzy lata

popracowały, wyrobiły sobie pewnego rodzaju praktykę rynkową, pewnego rodzaju standardy i na pewno dla tych czterdziestu pięciu spółek, to jest dla nich zadanie, żeby te standardy stworzyć, żeby mniejsze spółki miały się na czym... [oprzeć], żeby choćby ci członkowie komitetów audytu, którzy zdobywają te doświadczenia w dużych spółkach mogli w pewien sposób później powielać je w tych spółkach mniej rozwiniętych pod względem *corporate governance*...”

Obok wskazywanych korzyści wynikających z obecności w radzie komitetu audytu badani członkowie rad byli też świadomi ograniczeń i słabości związanych z jego działalnością. Jako podstawowe ograniczenie dotyczące możliwości jego rozwoju w warunkach polskich rad wskazywali niedostateczne zasoby członków rad z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w zakresie finansów i rachunkowości. Takiego zdania był na przykład respondent [R1], który stwierdził: „(...) Bo na te rozwiązania bardziej wyrafinowane, to naprawdę myślę, że mamy jeszcze parę lat, a chyba nie do końca mamy materiał ludzki w Polsce, czyli wystarczająco doświadczoną kadrę – i zarządzającą, i nadzorczą, żeby te wszystkie tematy naraz można było [w Komitecie audytu oraz w spółce] prawidłowo wdrażać”.

Na listę słabości zostało też wpisane przyjmowanie przez komitet audytu orientacji na bieżące działania oraz pasywność postaw. Jeden z badanych członków rad [R29] swoje doświadczenia z komitetem audytu scharakteryzował tak: „(...) No i tutaj to, co widziałem, to raczej była koncentracja na takich bardzo bieżących sprawach, którymi rada nadzorcza zajmowała się w ramach swoich posiedzeń w tym samym czasie. Czyli te komitety się spotykały wcześniej na godzinę czy dwie, członkowie tych komitetów relacjonowali na potrzeby członków rady pewne swoje zastrzeżenia, natomiast jak dotąd nie zaobserwowałem czegoś, czego, szczerze mówiąc, bym oczekiwał po pracy tych komitetów, czyli takiego aktywnego inicjowania pomysłów, obszarów, którymi komitety audytu chciałyby się jakoś specjalnie, w szczególności sposób zająć i się temu przyjrzeć”.

Pasywność komitetu audytu dostrzegł także respondent [R9], przypisując im w polskich uwarunkowaniach rolę fasady. Ich fasadowość zdefiniował następująco: „(...) fasadowe w sensie jakby wniesienia jakiejś istotnej wartości dodanej, (...) w sensie zwiększenia poziomu kontroli czy merytoryczności pewnych decyzji. Mają natomiast czysto administracyjne znaczenie, w sensie podziału pracy w ramach rady, bo trzeba pamiętać, że te komitety mają zero umocowania do czegokolwiek,

one same nie wydają żadnych uchwał, wszystko może być przez radę jako taką robione, więc rola tych komitetów jest tak sekretarska, że one po prostu, zamiast za każdym razem zastanawiać się, kto zrobi daną robotę, to te komitety po prostu pewne zagadnienia dzielą, wiadomo, że jak trzeba będzie negocjować z zarządem wynagrodzenia, to [komitet wynagrodzenia], a jak trzeba się spotkać z audytorem to ten drugi, natomiast w związku z tym, że one nie mają żadnych uprawnień, (...) to jest po prostu podział pracy” [R9]. W kontekście zaś tego podziału pracy respondent [R11] był zaś zdania, że „(...) Komitet audytu (...) ma pewien wpływ na organizację pracy, która może być lepsza czy gorsza – zawsze lepiej, jak jest lepsza. Natomiast samo tworzenie czy nietworzenie komitetu audytu, (...), nie ma tutaj zasadniczego znaczenia”, szczególnie w sytuacji pojawiania się problemów strukturalnych czy instytucjonalnych, „(...) które są jakby niezależne od tego, czy istnieje komitet audytu, czy nie istnieje”.

Wskazane słabości w pewnym zakresie mogą być też odpowiedzialne za podejmowanie przez komitety działań pozornych [R7].

Sygnalizowana już potrzeba posiadania przez członka komitetu audytu wiedzy i umiejętności zgodnych z profilem działalności tego komitetu jest warunkiem kluczowym, ale niewystarczającym na zapewnienie mu odpowiedniej siły działania. Ważnymi czynnikami warunkującymi tę siłę są jego „wolne” zasoby czasowe oraz wola ich zaangażowania w pracę komitetu. Większe wymogi czasowe stawiane członkowi komitetu audytu, w porównaniu do pozostałych członków rady, wynikają nie tylko z konieczności uczestnictwa w większej liczbie spotkań komitetu, ale też z konieczności wcześniejszego zapoznania się z materiałami, które oddają sytuację w kluczowych sferach działania komitetu, takimi jak sprawozdawczość finansowa spółki, zarządzanie ryzykiem w spółce, jej audyt wewnętrzny oraz audyt zewnętrzny. Bycie członkiem komitetu audytu bez wątpienia oznacza konieczność włożenia większego wysiłku w pracę rady w porównaniu do nakładu pracy „zwykłego – jednofunkcyjnego” członka rady. Nie należy więc zbyt często dziwić opiniom wskazującym na konieczność dostrzeżenia większego nakładu pracy członków rad, zaangażowanych w pracę komitetu audytu, a co za tym idzie – ich większych oczekiwań dotyczących wynagrodzenia za ich pracę. Pojawiające się wypowiedzi wśród badanych członków rad na ten temat wskazują jednak na rozmiękanie się tych oczekiwań z praktyką życia. Respondent [R2] polską rzeczywistość podsumował krótko tak: „(...) wynagrodzenie za pracę w komitecie

jest nieadekwatne do włożonego wysiłku i pracy”. Obserwowany brak zgodności w tym obszarze może negatywnie przełożyć się na działanie komitetów audytu w polskich radach; jego pokłosiem może być dodatkowe ograniczenie puli potencjalnych jego członków. Zdaniem badanych 34 respondentów oraz uczestników badań przeprowadzonych przez PwC, których wyniki zostały opisane powyżej, brak członków rad, dysponujących odpowiednimi kompetencjami w zakresie finansów i rachunkowości, stanowi jedno z kluczowych ograniczeń dla rozwoju komitetu audytu w polskich radach. Brak zaś odpowiedniego wynagrodzenia ich pracy w komitecie audytu może zaowocować dodatkowym zmniejszeniem liczby potencjalnych chętnych do pracy w nim.

Istotnym zagrożeniem dla wyników pracy komitetu audytu jest także możliwość wystąpienia sprzeczności interesów między jego członkami, reprezentującymi różne grupy akcjonariuszy. Zdaniem respondenta [R33] w przypadku występowania zróżnicowania potrzeb, to: „(...) najgorsza sytuacja możliwa jest taka, kiedy pojawia się konflikt pomiędzy silnymi grupami akcjonariuszy, wtedy rada w zasadzie zostaje sparaliżowana, jej funkcjonowanie jest bardzo trudne i to już wymaga najwyższego kunsztu, żeby odegrać aktywną rolę takiego mediatora czy jakiegoś, powiedzmy, arbitra, który potrafi tę sprawę jakoś doprowadzić do końca”.

Z obecnością zarówno komitetu audytu, jak i innych komitetów w radzie badani członkowie rad wiązali również niebezpieczeństwo pewnego „rozleniwienia się” rady, wyrażające się „mechaniczną” akceptacją rekomendacji komitetu, bez chęci wchodzenia w szczegóły, proponowanych przez niego rozwiązań. Zdaniem jednego z badanych [R14]: „(...) ścisły podział pracy między członkami rady nadzorczej poprzez komitety ryzykuje tym, że ci członkowie rady, którzy nie zasiadają w komitecie, stracą zainteresowanie danym zagadnieniem. I to oczywiście jest błąd, bo, chociażby formalnie, jeżeli chodzi o sprawozdanie finansowe, to odpowiada cała rada nadzorcza, a nie członkowie komitetu”. Podobną opinię wyraził respondent [R9], wskazując, że „(...) z kolei osoby, które nie są w tym komitecie, a które jednakowoż mają taką samą odpowiedzialność za cokolwiek, co komitet postanowi, czują się jakby zwolnione z myślenia o tym”.

W tym miejscu należy jednak dodać, że badani respondenci byli świadomi, że komitet audytu może jedynie, jako „ciało pomocnicze” [R20], rekomendować rozwiązania, natomiast decyzje podejmuje cała rada. Jeden z badanych [R27] ujął to tak: „(...) [komitety] co prawda

powinny dawać komfort całej radzie, ale tak naprawdę rada odpowiada, a nie komitet audytu za coś, co nie zostało sprawdzone, lub nie zostało zbadane, lub zła została podjęta czy zasugerowana decyzja”.

Główny wniosek, jaki wyłania się z analizy doświadczeń 34 uczestników badań dotyczących działania komitetu audytu, wskazuje na pozycjonowanie go w roli instytucji, która przede wszystkim porządkuje i usprawnia pracę rady, co w praktyce powinno sprzyjać skuteczności jej działania. Jego przydatność była szczególnie wskazywana w przypadku dużych rad. Ponadto w wypowiedziach na temat komitetu audytu często była podnoszona kwestia audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej. Jeden z badanych wręcz wskazał na konieczność zmiany podejścia samych rad do tych sfer, twierdząc, że „(...) ważnym elementem jest skuteczność i umiejętność korzystania z instrumentów kontroli wewnętrznej. Tutaj akurat dla tego pionu, dla szefa kontroli wewnętrznej, to rada jest sparing-partnerem (...), a nie zarząd. Myślę, że (...) w wielu radach czy w wielu firmach, kontrola wewnętrzna mylona jest z czymś złym, co się uruchamia wtedy, kiedy zaczynają się kłopoty, a nie traktuje się kontroli wewnętrznej jako elementu zarządzania ryzykiem, które w różnej formie przecież istnieje i musi być pod kontrolą w każdej spółce, w każdej firmie” [R18].

Z przedstawionych powyżej doświadczeń i poglądów badanych członków rad wynika też, że byli oni świadomi ograniczeń związanych z działaniem komitetu audytu, będących efektem prawnych uregulowań, jak również efektem stosunkowo krótkiego stażu tej instytucji w strukturze polskiej rady.

Na zakończenie analizy doświadczeń 34 badanych członków rad należy dodać, że poza komitetem audytu, w swojej praktyce pełnienia funkcji członka rady, część badanych respondentów zetknęła się również z innymi komitetami tworzonymi w polskich radach. Do nich m.in. należały:

- komitet wynagrodzeń, który „(...) też jest ważny, a to choćby z racji kodeksowych uprawnień rady, która jednak jest tym ciałem podstawowym w odniesieniu do ustalenia wynagrodzeń, zasad itd.” [R8];
- komitet nominacji, który „(...) powinien (...) się zajmować czymś, czym w Polsce się rady nie zajmują tak naprawdę, czyli powinien się zajmować stałą aktualizacją planów sukcesji, takiego przeglądu kadry pod kątem jakich zasobów praktycznych...” [R7];
- komitet ds. strategii, który powinien czy wręcz zdaniem respondenta [R31] musi „(...) się zajmować dalekosiężną strategią, to jest

oczywiste, badaniem warunków, w szczególności badaniem warunków zewnętrznych, które mogą sprzyjać lub wprost przeciwnie, rozwojowi firmy”;

- komitet ładu korporacyjnego, który według respondenta [R17] jest szczególnie przydatny w sytuacji pojawienia się konfliktów „(...) między akcjonariuszami dużymi, albo mniejszościowymi a dużym”;
- komitet inwestycyjny – może być przydatny w przypadku „(...) wydatkowania dużych sum i to jest wtedy ta, mówiąc ładnie po polsku, ekspozycja tych spółek, może być znacząca, a korzyść niewiadoma” [R24];
- komitet prezydialny – zwany też komisją prezydialną, w skład której wchodzi „(...) przewodniczący rady, jego zastępca, dwóch członków. I ta grupa, czteroosobowa, fizycznie pełni władzę w [spółce], kiedy rada nadzorcza fizycznie nie siedzi na swoich miejscach wokół stołu w specjalnej sali posiedzeń rad nadzorczych. My mamy tego typu plenipotencje, że my podejmujemy decyzje, oczywiście one muszą być zatwierdzane przez pełną radę” [R27];
- komitet zarządzania marką – szczególnie ważny w dużych organizacjach „(...) to może być komitet albo to może być funkcja całej rady na zarządzanie marką dlatego, że każda firma ma jakąś swoją markę, ta marka ma jakieś zobowiązania” [R32].

Z powyżej wymienionych komitetów za szczególnie przydatny został uznany komitet wynagrodzeń oraz komitet ds. strategii. Co ciekawe, to trzeci z bardziej rozpowszechnionych komitetów rady w krajach rozwiniętych, czyli komitet nominacji, nie był wśród nich już tak popularny (Heidrick&Struggles, 2009). Nominacja członków zarządu zdecydowanie przegrała z zagadnieniami związanymi ze strategią. Przydatność tego ostatniego była w różny sposób uzasadniana. Na przykład respondent [R28] stwierdził, że komitet strategii: „(...) Po prostu upraszcza życie w momencie powstawania strategii. (...) To jest ciało doradcze dla zarządu, ale to też my mówimy, w którym kierunku chcielibyśmy [aby spółka zmierzała], żeby zarząd się przyznał i powiedział nam: »rado, masz rację, dziękujemy za dobre pomysły«, »nie, rado, pomysł był kiepski, to jest niewykonalne«. (...) Czasy się zmieniają, ostatnia strategia [spółki] była robiona 3 lata temu, w tej chwili ją trzeba »updatować«, więc jako komitet strategii po prostu zażądaliśmy konkretnych materiałów od zarządu, wskazaliśmy pola, które nam się

wydają, z naszego doświadczenia, gdzie [spółka] mogłaby pójść i teraz niech nas zarząd przekona, że albo mamy rację, albo nie mamy racji...”

Inny zaś z badanych [R17] podkreślał szczególną przydatność komitetu strategii w przypadku obecności w spółce globalnego, strategicznego inwestora, i który to komitet pozwala na konfrontację globalnej strategii z polskimi realiami. Z jego doświadczeń wynika, że „(...) to się dzieje, (...) i to są realne, żywe dyskusje”.

Należy jednak zaznaczyć, że uczestniczący w badaniach członkowie rady zdecydowanie byli zdania, że rada nie powinna wyręczać zarządu w zakresie przygotowania strategii. Wyraźnie obrazują to poniższe wypowiedzi:

- „Zetknąłem się z komitetami strategii – uważam je za bardzo ważne, aczkolwiek też trzeba uważać, żeby nie starać się wyręczać zarządu w pewnych kwestiach, tylko wymuszać raczej na zarządzie strategię, którą rada może potem komentować, a nie wymyślać strategię dla zarządu, (...) niektóre rady mają jednak [tego typu] ciagotki i niektórzy członkowie tychże rad” [R21];
- „Jeśli chodzi o komitet strategii, (...) powiedzmy sobie, jak go rozumiemy. Jeśli rada nadzorcza lub komitet ds. strategii miałyby robić strategię dla zarządu, to trzeba zwolnić zarząd, wymienić, takie jest moje zdanie. Bo nie jest rolą rady nadzorczej, żeby tę strategię tworzyć. Można najwyżej zmusić zarząd, jeśli takiej strategii nie ma albo jest ona niezaktualizowana, żeby to zrobił. Wobec tego nie do końca wiem, co miałyby ten komitet robić” [R24].

W ostatniej z wypowiedzi pojawia się pewna wątpliwość, czy komitet ds. strategii ma w ogóle rację bytu. Zgromadzone w trakcie badań opinie na ten temat rozwiewają jednak tę wątpliwość, bowiem komitet ten „powinien być tym pierwszym sitem, pierwszym recenzentem, który następnie przenosi sprawę na forum całej rady, czyli to jest rola doradczo-recenzyjna, natomiast niestanowiąca (...), a doradztwo i recenzowanie często prowadzi do inspiracji (...)” [R33].

Komitety w radzie, mimo że wciąż są stosunkowo młodą instytucją w krajobrazie polskich rad, były traktowane przez badanych jako ważny instrument sprzyjający poprawie funkcjonowania rad, w których zasiadali. Zdaniem respondenta [R17] „(...) na ogół w tych radach, gdzie komitety aktywnie funkcjonują, jest lepiej, niż w tych, w których nie funkcjonują”. Wśród istniejących typów komitetów w radzie, za

najważniejsze zostały uznane: komitet audytu, komitet wynagrodzenia (czy komitet wynagrodzenia i nominacji) oraz komitet strategii. Za podstawowy czynnik warunkujący ich przydatność badani uznali zwiększenie sprawności działania rady, za co odpowiada „zinstytucjonalizowany podział pracy” [R14], i co w efekcie porządkuje i usprawnia pracę całej rady i podnosi jakość jej pracy. Inny badany tak skomentował ich przydatność dla rad: „(...) uważam, że komitety są dobrą rzeczą i na ogół w tych radach, gdzie komitety aktywnie funkcjonują, jest lepiej niż w tych, w których nie funkcjonują” [R33].

Dyskusja na temat przełożenia się obecności komitetów na usprawnienie pracy rady ciągle jednak trwa. Zdaniem respondenta [R25] nie powinna się ona zamykać tylko do powyżej wymienionych komitetów, gdyż „(...) Życie przynosi zmiany i warto zastanowić się, czy nie warto zmienić niektórych komitetów, czy tworzyć nowe”.

Podsumowując zaprezentowany polski zbiór doświadczeń w zakresie działania komitetu audytu w rodzimych radach nadzorczych spółek giełdowych, należy podkreślić, że w naszych uwarunkowaniach jest to wciąż młoda instytucja. O takim jej postrzeganiu w dużej mierze decyduje jej koncentracja na tradycyjnych obszarach, takich jak analiza sprawozdań finansowych i raportu biegłego. Monitorowanie efektywności systemu kontroli wewnętrznej, systemu zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego oraz szeroko rozumianego zarządzania finansami wciąż pozostaje wyzwaniem dla większości polskich komitetów audytu.

Pomimo stosunkowo niezbyt dużej puli doświadczeń korzyści wynikające z obecności komitetu audytu w rodzimych radach są jednak już dostrzegane przez jej członków. Widzą je zarówno ci, którzy bezpośrednio biorą udział w pracach komitetu, jak i ci, którzy jako rada są odbiorcami wyników jego pracy. Do kluczowych korzyści związanych z działalnością komitetu audytu należy zaliczyć odgrywanie przez niego roli instytucji porządkującej i usprawniającej pracę rady nadzorczej, co jest szczególnie ważne w przypadku dużych rad. Możliwość wejścia komitetu audytu w szczegóły działania tak newralgicznych sfer spółki jak: przygotowanie sprawozdań finansowych, audyt zewnętrzny i wewnętrzny, system kontroli wewnętrznej oraz system zarządzania ryzykiem, zwiększa wzrost poczucia bezpieczeństwa rady. Decydują o tym: możliwość wglądnięcia się członków komitetu w ww. sfery, większa sprawność jego działania, wynikająca z jego wielkości i tym samym łatwiejszej komunikacji oraz zazwyczaj większa liczba

spotkań komitetu niż spotkań całej rady. Nie należy jednak zapominać, że obok ww. czynników strukturalnych do kluczowych determinant skuteczności jego pracy należy posiadanie przez jego członków kompetencji i doświadczeń w zakresie rachunkowości i finansów. Kluczowa jest też ilość czasu, jaką mogą oni poświęcić na prace w komitecie oraz ich rzeczywista chęć zaangażowania się w realizację jego zadań (kompetencje oraz czas, przy braku chęci działania jednak nie wystarczą). Waga postulowanej przez twórców dobrych praktyk niezależności jego członków została również dostrzeżona w polskich uwarunkowaniach, aczkolwiek większe znaczenie przypisywane jest niezależności ich poglądów i ocen niż tylko spełnieniu definicyjnych kryteriów niezależności członka zawartych w Ustawie czy w zasadach dobrych praktyk.

Zaprezentowany zbiór doświadczeń badanych członków rad pokazuje również, że komitet audytu, oprócz korzyści, jakie ze sobą niesie, może być także źródłem zagrożeń. Do podstawowych zagrożeń należy przyjmowanie przez niego roli ceremonialnego ciała, będącej efektem jego doradczej pozycji (co wpisuje się również w światowe doświadczenia). Jego obecność wiąże się też z potencjalnym niebezpieczeństwem „zwolnienia z myślenia” pozostałych członków rady, którzy bezkrytycznie i bez zastanowienia mogą przyjmować propozycje komitetu. W tym miejscu warto więc przypomnieć, że nie ma różnicy w odpowiedzialności między członkami rady, niezależnie, czy ktoś jest członkiem komitetu audytu, czy też nie.

Jeżeli zaś chodzi o wyzwania, z jakimi musi się zmierzyć komitet audytu w Polsce, to są to: konieczność wypracowania adekwatnych do potrzeb standardów działania oraz przejście od prostych do bardziej wyrafinowanych zadań; gdzie szczególne znaczenie przypisywane jest monitorowaniu systemu kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem. Na zakończenie warto też wspomnieć o czynnikach ograniczających rozwój komitetu audytu w polskich radach. Za podstawowe ograniczenie należy uznać brak w radzie członków z doświadczeniem w zakresie finansów i rachunkowości, którzy byliby w stanie realizować bardziej złożone zadania. Drugim ważnym czynnikiem, ograniczającym jego możliwości rozwoju, jest brak dostrzeżenia konieczności lepszego wynagradzania członków komitetu audytu. W tej chwili istotnym czynnikiem utrudniającym pozyskanie adekwatnych do potrzeb komitetu audytu ekspertów jest, nieadekwatne do włożonego wysiłku i pracy, wynagrodzenie za pracę w nim. Nie należy też zapominać, że wielość i złożoność zadań komitetu audytu kreuje wzrost

potrzeb czasowych jego członków, potrzebnych na ich realizację. Ich brak często stanowi podstawę do odmowy przyjęcia zaproszenia do zostania jego członkiem, a to również stanowi istotne ograniczenie dla rozwoju tej instytucji w warunkach polskich, obejmujące m.in. przejście na wyższy poziom dojrzałości, wyrażający się charakterem i złożonością realizowanych zadań.

## PODSUMOWANIE

---

Komitet audytu, jako robocza grupa rady, bez wątplenia wrósł już w strukturę rad dyrektorów/rad nadzorczych zarówno na świecie, jak i w Europie. W Europie obserwację tę potwierdzają na przykład kolejne edycje raportów Heidrick&Struggles, pokazujące zmieniającą się z roku na rok codzienność rad (np. Heidrick & Struggles, 2009, Heidrick & Struggles, 2011). W Polsce wzrost jego popularności, aczkolwiek powolny, również jest obserwowany. Nie ulega też wątpliwości, że w procesie tworzenia komitetu audytu istotną rolę odegrały zbiory dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Podkreślić jednak należy, że ich oddziaływanie, z czasem zostało wzmocnione przez regulacje prawne obligujące rady do jego powołania. Świadczy to o tym, że regulatorzy, dostrzegając korzyści wynikające z jego obecności w radzie, zdecydowali o jego wprowadzeniu do prawa. Inicjatorem tego trendu były Stany Zjednoczone (w 2002 r. ustawa SOX zawiera w swoich przepisach rekomendacje Blue Ribbon Committee z 1999 r.), za nimi zaś podążyły inne europejskie kraje, w tym Polska.

Pomimo że w części krajów Europy Zachodniej powołanie komitetu audytu stało się obowiązkowe (zgodnie z przepisami prawa lub regulacjami giełdowymi), to w dużej części analizowanych pokryzysowych zbiorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego nadal można znaleźć rekomendacje identyfikujące jego zadania, skład (członkowie mający wiedzę z zakresu finansów i rachunkowości oraz spełniający kryteria niezależności) oraz sposób działania – funkcja doradcza dla rady i specjalizacja.

Praktyka funkcjonowania rad, odzwierciedlająca się w wynikach badań, pokazuje przydatność tych instytucji w procesie wzrostu wiarygodności przekazywanych przez spółkę na rynek danych finansowych. Warto jednak dodać, że nie zawsze powołanie komitetu przynosi pożą-

dane efekty. Wynika to z faktu, że współczesne komitety audytu mogą przyjmować dwa podstawowe rodzaje postaw. Część z nich przyjmuje postawę aktywną, która przejawia się w prowadzeniu monitoringu kluczowych sfer jego działania, będących zarazem krytycznymi dla spółki. Druga z postaw, wyrażająca się w odgrywaniu roli pasywnego fasadowego ciała, zdecydowanie jest już mniej pożądana, a jego powołanie w takim wypadku nie przynosi oczekiwanych korzyści. Warto w tym miejscu dodać, że problem pasywności był dostrzegany nie tylko w odniesieniu do komitetu audytu. Niebezpieczeństwo jej pojawienia dostrzegano także w przypadku samej rady. Wskazywały na nie m.in. doświadczenia polskich członków rad, identyfikujące zagrożenie „rozleniwienia” się rady na skutek powołania komitetu audytu, i przyjmowanie jego rekomendacji bez przedyskutowania ich przez całą radę (czyli bezkrytycznie i bez zastanowienia).

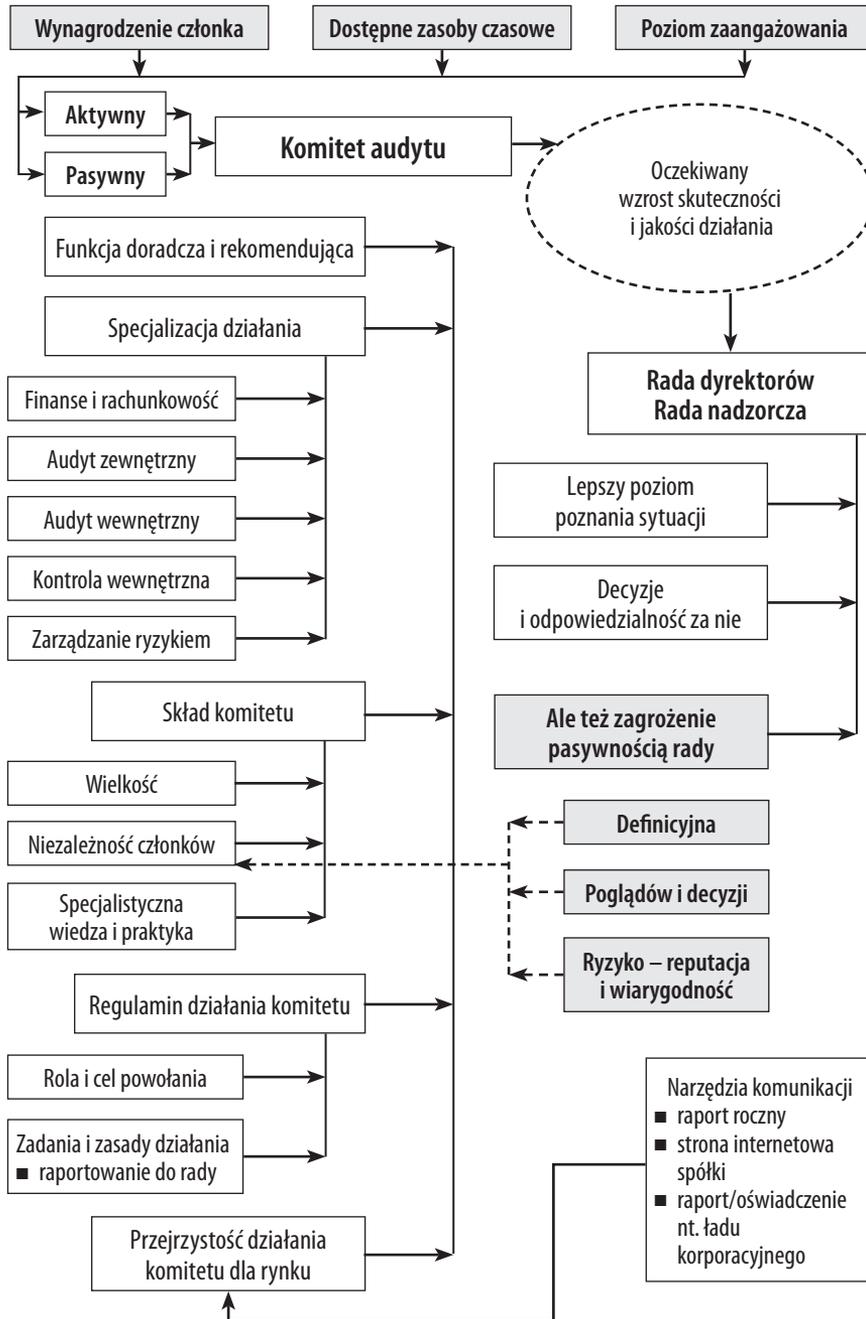
Otrzymane wyniki badań potwierdzają słuszność zasady zalecającej konieczność zapewnienia w zasobach komitetów odpowiedniej wiedzy z zakresu rachunkowości i finansów. Jest to kluczowe, aczkolwiek niewystarczające, dla jego aktywności. Sama ekspercka wiedza jego członków nie wystarczy, aby zapewnić odpowiednią aktywność jego działania. Czynniki pozwalającymi na jej skuteczne wykorzystanie i tym samym budowanie przez komitet audytu wartości dodanej dla rady, jest dysponowanie przez jego członków odpowiednimi zasobami czasowymi, a przede wszystkim chęcią zaangażowania się w prace komitetu. Z roku na rok czynniki te zyskują na znaczeniu, o czym decydują wzrost i złożoność zadań, jakie stawiane są przed komitetem audytu. Na przykład po ostatnim kryzysie finansowym można zaobserwować wyraźny wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem, postrzeganego też, jako ważny przejaw „pilnowania” interesów akcjonariuszy. W przypadku komitetu audytu, do którego zadań należy monitoring systemu zarządzania ryzykiem, oznacza to konieczność większego zaangażowania się w tę sferę. W praktyce może to prowadzić do modyfikacji jego zasobów wiedzy i doświadczeń z zakresu finansów i rachunkowości, przez wzbogacenie ich o praktykę zarządczą. Tego typu potrzeby zmian są już dostrzegane w światowej literaturze przedmiotu.

Drugim ważnym kryterium, zapewniającym odpowiedni poziom skuteczności działania członków komitetu audytu, identyfikowanym przez autorów dobrych praktyk, jest ich niezależność. Jej znaczenie jest istotne, nie decyduje jednak o tym tylko spełnienie jej definicyjnych kryteriów (niezależności). Jak pokazuje praktyka działania komitetów,

dużo większa waga przypisywana jest do niezależności ich myślenia i autonomii podejmowania decyzji. Jednym z ważniejszych czynników, który zapewnia niezależność działania członków komitetu audytu, jest posiadana przez nich świadomość ryzyka utraty reputacji i wiarygodności; zasobów szczególnie ważnych na rynku talentów członków rad.

Naturalne wydaje się też założenie, że jeśli oczekuje się od członka komitetu audytu znacznego zaangażowania się w jego działalność, to uznanie tego powinno znaleźć odzwierciedlenie w wysokości wynagrodzenia za wykonywaną przez niego pracę. Oferowane mu wynagrodzenie powinno być adekwatne do poniesionych przez niego wysiłków oraz zaangażowania. Niestety, jak pokazuje np. polska praktyka, zapomniano już o mądrości przysłowia „jaka płaca, taka praca”. Brak odpowiedniego uhonorowania za pracę w Komitecie Audytu skutkuje trudnością w pozyskaniu do niego takich członków, jakich on najbardziej potrzebuje.

Na zakończenie można stwierdzić, że zaproponowane przez autorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego rozwiązania dotyczące funkcjonowania komitetu audytu, instytucji, która powinna przełożyć się na poprawę funkcjonowania całej rady dyrektorów/rady nadzorczej, nie tylko zostały dostrzeżone w praktyce, ale też w dużej mierze zostały pozytywnie zweryfikowane przez same rady. Potwierdzają to m.in. zaprezentowane powyżej wyniki polskich oraz zagranicznych badań. Dodatkowo ich analiza pokazała także inne jeszcze wymiary tworzenia komitetu audytu (np. w postaci nowych kryteriów powołania członków, takich jak: dysponowanie czasem, możliwości zaangażowania się, prestiż i autorytet) i ich motywowania (np. wysokość wynagrodzenia), jakie powinny zostać wzięte pod uwagę w procesie jego tworzenia. Podsumowanie obserwacji dotyczących działania komitetu audytu prezentuje schemat 6.2.



**Schemat 6.2.** Komitet audytu a jego praktyka funkcjonowania – podsumowanie doświadczeń

Źródło: opracowanie własne.



## Rozdział VII

---

# PRZEWODNICZĄCY RADY – ORGANIZATOR JEJ PRAC CZY REŻYSER JEJ SUKCESU?<sup>1</sup>

---

W literaturze przedmiotu temat przewodniczącego rady dyrektorów/rady nadzorczej jest stosunkowo mało zbadany przez badaczy zgłębiających problematykę funkcjonowania rad. Potwierdza to niewielka liczba publikacji prezentujących wyniki badań dotyczących jego roli w pracach rady. Większą uwagę poświęcili mu za to twórcy dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego, a istotnym czynnikiem wpływającym na wzrost zainteresowania przewodniczącym rady było dostrzeżenie jego znaczenia dla jakości pracy rady. Także reformatorzy sfery nadzoru korporacyjnego w swoich ostatnich, pokryzysowych propozycjach reform, przypisali mu istotną rolę w procesie podnoszenia skuteczności działalności rady, traktując go jako jeden z czynników, który może mieć znaczący wpływ na jakość pracy rady (np. OECD, 2009; Komisja Europejska, 2011).

W centrum zainteresowania twórców dobrych praktyk znalazły się przede wszystkim dwie kwestie: problem rozdziału funkcji prezesa spółki (CEO) i przewodniczącego rady w radzie dyrektorów oraz wybór byłego

---

<sup>1</sup> Część zawartych w rozdziale VII wyników badań została wcześniej opublikowana, co miało na celu poddanie pod dyskusję przyjętych założeń metody analizy, zob. Koładkiewicz (2011).

prezesa na przewodniczącego rady. Pierwszy z wymienionych problemów po raz pierwszy w prowadzonej debacie na temat poprawy skuteczności rad pojawił się na większą skalę w 1992 r. za sprawą angielskich dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego znanych pod nazwą *The Cadbury Code* (Cadbury Code, 1992, zasada 4.9). Brak rozdziału obu tych funkcji był charakterystyczny przede wszystkim dla spółek angielskich i amerykańskich, ale nie tylko. W ciągu minionych prawie 20 lat giełdowe spółki brytyjskie praktycznie uporały się z tym problemem (Heidrick & Struggles, 2009, s. 11). W USA z kolei proces rozdziału obu funkcji, aczkolwiek powoli, to jednak ciągle postępuje. W 1999 r. w 80% spółek z indeksu S&P 500 funkcje te były połączone, w 2004 r. zjawisko to dotyczyło już 74% spółek, a w 2009 r. ich liczba zmniejszyła się do 63% (Daum, 2010, s. 1–3).

Postrzeganie roli przewodniczącego rady przez pryzmat rozdziału jego funkcji od funkcji prezesa spółki, i tym samym stworzenie nowego układu sił w radzie dyrektorów, nie wyczerpuje jednak możliwości jego oddziaływania na prace rady. Warto pamiętać, że twórcy *The Cadbury Code* (1992) wskazali, że rolą dyrektora generalnego (CEO) jest zarządzanie spółką, a rolą przewodniczącego rady – zarządzanie radą (zasada 4.7). A zarządzanie radą, tak jak zarządzanie każdym zespołem czy organizacją, oznacza potrzebę realizacji przypisanych mu ról i zadań. Jakość tej realizacji przekłada się z kolei na skuteczność procesu zarządzania nią. Dlatego też tak ważne jest określenie, czego oczekuje się od przewodniczącego rady i jakie zadania przed nim się stawia, aby w efekcie końcowym zarządzana przez niego rada wywiązywała się ze swoich zadań.

Podstawowym celem tego rozdziału jest prezentacja wyników analizy oczekiwań dotyczących roli i zadań przewodniczącego rady dyrektorów/rady nadzorczej, które zostały zawarte w pokryzysowych wersjach dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego. Ważnym wymiarem prowadzonej analizy jest również przedstawienie dotychczasowej praktyki działalności przewodniczącego rady, jaka została zaobserwowana zarówno przez światowych, jak i polskich badaczy. Przeprowadzona analiza ma również na celu udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Jaka jest rola i wkład przewodniczącego rady w realizację zadań rady?

- Jakie cechy i zasoby powinien mieć przewodniczący, aby mógł dobrze pełnić swoją funkcję, czyli z sukcesem stworzyć z rady dobrze działający zespół?

- Jakie cechy i zasoby przewodniczącego rady wpływają na konstruktywną współpracę z prezesem spółki?
  - W jaki sposób działania przewodniczącego rady mogą przełożyć się na pracę rady?
- 2) Co ułatwia, a co utrudnia pracę przewodniczącego rady w procesie zarządzania radą?
  - 3) Z jakimi wyzwaniem przewodniczący rady musi się zmierzyć?
  - 4) Jakie możliwości oddziaływania ma przewodniczący rady na jej członków?

Ważną część tego badania stanowi też odpowiedź na pytanie, czy polscy przewodniczący rad podążają za europejskimi standardami w sferze nadzoru korporacyjnego, a także identyfikacja wyzwań, jakie wciąż pozostają przed nimi.

W pierwszej części tego rozdziału zostaną zaprezentowane wyniki przeprowadzonej analizy pokryzysowych zbiorów dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego z wybranych krajów Europy Zachodniej pod względem roli i zadań stawianych przed przewodniczącym rady dyrektorów/rady nadzorczej. Wyniki tej analizy należy traktować jako identyfikację oczekiwań, jakie autorzy dobrych praktyk, jako przedstawiciele rynków kapitałowych, mają wobec przewodniczących rad. Oczekiwania te są w dużej mierze wskazaniem tych sfer jego działalności, które wymagają dalszej modyfikacji i poprawy. W drugiej części rozdziału, na podstawie wyników światowych badań i opinii ekspertów, zostanie zarysowana dotychczasowa praktyka działania przewodniczących rad. Ważną jego część stanowi punkt obejmujący charakterystykę polskiej praktyki działania przewodniczącego rady nadzorczej. Jej trzon tworzą opinie i doświadczenia 34 respondentów, którzy w 2011 r. pełnili funkcję członka rady w największych pod względem kapitalizacji spółkach notowanych na GPW w Warszawie (pierwsza czterdziestka spółek). Całość rozważań zakończy podsumowanie, wskazujące, w jakim miejscu jesteśmy – zarówno w Polsce, jak i na świecie – jeśli chodzi o „zderzenie” oczekiwań wyrażanych w zbiorach dobrych praktyk przez ich autorów – reformatorów rad, z praktyką działania przewodniczącego rady i jej przełożenia na jakość pracy rady.

## 7.1. PRZEWODNICZĄCY RADY W DOBRYCH PRAKTYKACH ŁADU KORPORACYJNEGO W EUROPIE ZACHODNIEJ

---

Pierwsza obserwacja, wynikająca ze wstępnej analizy zbiorów dobrych praktyk, jakie w 2008 r. i w kolejnych latach pojawiły się w Europie Zachodniej, wskazuje, że zainteresowanie ich twórców rolą przewodniczącego rady – jako części systemu nadzoru – było dość zróżnicowane. Doprecyzowaniu jego roli zdecydowanie najczęściej miejsca poświęciły kraje z jednopoziomową strukturą nadzoru w postaci rady dyrektorów (np. Belgia, Wielka Brytania), w porównaniu do rekomendacji austriackich czy niemieckich odnoszących się do rady nadzorczej (Austria, Belgia, Niemcy, Wielka Brytania) (AWGfCG, 2009, s. 25; BCGC, 2009, s. 13; GConGCGC, 2010, s. 9; FRC, 2010, s. 6, 10, 15–16). Zaobserwowana różnica podejść może wynikać z faktu, że jednym z ważniejszych wyzwań, z jakimi muszą się zmierzyć rady dyrektorów, jest rozdzielenie funkcji prezesa spółki (CEO) od przewodniczącego rady. Tego rodzaju problem nie pojawia się w radzie nadzorczej, w skład której wchodzi wyłącznie członkowie niewykonawczy. Wytlumaczenie to nie wyczerpuje jednak tej kwestii do końca. Świadczy o tym przykład Wielkiej Brytanii. Jak już sygnalizowano we wprowadzeniu, potrzeba rozdziału tych ról w tym kraju została wskazana w 1992 r. (Cadbury Report, 1992, zasada 4.9) i w ciągu minionych 20 lat rekomendacja ta praktycznie stała się już standardem w spółkach notowanych na londyńskiej giełdzie (Heidrick & Struggles, 2009, s. 11). Nie zmniejszyło to jednak wśród autorów pokryzysowej wersji kodeksu zainteresowania określeniem roli przewodniczącego rady i zadań przed nim stojących (FRC, 2010). Podobnie dużo miejsca kwestii roli przewodniczącego rady dyrektorów poświęcili autorzy belgijskich dobrych praktyk (BCGC, 2009, s. 13). Mimo że w Belgii już 85% badanych spółek zadeklarowało rozdzielenie przewodniczącego rady od funkcji CEO (Heidrick & Struggles, 2009, s. 22).

Scharakteryzowana powyżej sytuacja może oznaczać, że w krajach tych z przewodniczącym rady wiąże się duże nadzieje, postrzegając go jako „mechanizm”, który w istotnym stopniu może pozytywnie przełożyć się na skuteczność działania rady. Sformułowane rekomendacje wskazują z kolei, w jaki sposób można wykorzystać potencjał przewodniczącego rady w tym obszarze.

Kto powinien zostać przewodniczącym rady oraz kto określa jego zadania?

Przeprowadzona analiza kodeksów ładu korporacyjnego wskazuje, że ich autorzy pozostawili znaczną swobodę samym radom czy walnym zgromadzeniom akcjonariuszy w zakresie wyboru przewodniczącego rady oraz określenia jego zadań. W analizowanych zbiorach jest stosunkowo niewiele rekomendacji regulujących te kwestie. Te, które są, mają natomiast charakter porzucanych po różnych kodeksach pojedynczych zasad, które dotyczą dość zróżnicowanych sfer i raczej trudno na ich podstawie zbudować „przepis” na dobrego przewodniczącego rady; są zbyt wyrywkowe i fragmentaryczne. Mimo tych ograniczeń poniżej zostanie podjęta próba odpowiedzi na postawione powyżej pytanie.

Jeżeli chodzi o kryteria merytoryczne, na bazie których powinien zostać wybrany przewodniczący rady, to jedynie autorzy belgijskich dobrych praktyk dostrzegli tę kwestię<sup>2</sup>. Według nich podstawą jego wyboru powinny być wiedza, umiejętności, doświadczenie, jak również umiejętności mediacji kandydata na to stanowisko (BCGC, 2009, s. 16). Do zbioru tych kryteriów twórcy angielskich rekomendacji dorzucają jeszcze niezależność oraz dysponowanie czasem kandydata na przewodniczącego, w tym rozpoznanie jego dostępności w razie pojawienia się sytuacji kryzysowej (FRC, 2010, s. 14).

Z kolei niemieckie rekomendacje doprecyzowały, że przewodniczący rady nadzorczej spółki zatrudniającej więcej niż 2000 pracowników powinien być reprezentantem akcjonariuszy oraz powinien mieć decydujący głos w przypadku obecnych w radzie różnic poglądów<sup>3</sup> (GConGCGC, 2010, s. 2).

Autorzy belgijskiego zbioru dobrych praktyk podnieśli również problem wyboru byłego prezesa na przewodniczącego rady. Między innymi wskazywali na potrzebę rozważenia przez radę plusów i minusów tej decyzji oraz konieczność uzasadnienia w „Oświadczeniu nadzoru korporacyjnego” (CG Statement), „dlaczego ta nominacja jest w najlepszym interesie spółki” (BCGC, 2009, s. 16).

---

<sup>2</sup> Celem zróżnicowania formy pisania w rozdziale stosuje się również formułę „dobre praktyki wskazują/rekomendują/dostrzegają”; zamiast tylko sformułowania „w dobrych praktykach wskazano/wskazuje się” lub „autorzy dobrych praktyk wskazują/rekomendują”.

<sup>3</sup> W niemieckich radach nadzorczych, zgodnie z istniejącym prawem, zasiadają przedstawiciele pracowników – zob. szerzej Rudolf (2011).

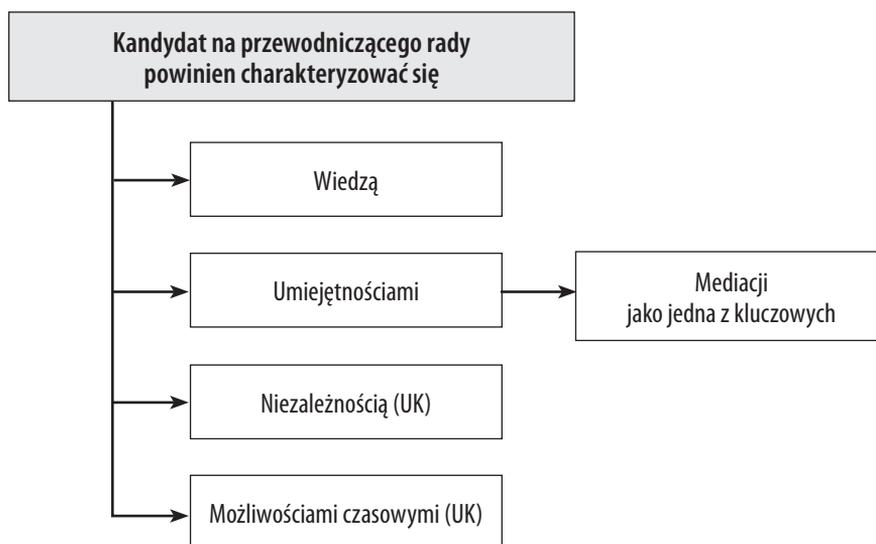
Trochę więcej miejsca w analizowanych zbiorach rekomendacji poświęcono kwestii, kto definiuje zadania przewodniczącego rady. Na przykład twórcy rekomendacji francuskich dość ogólnie wskazywali na potrzebę opisu funkcji przewodniczącego rady – bez doprecyzowania, kto powinien to zrobić, rekomendowały natomiast dostępność tego dokumentu na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (AFG, 2011, s. 16). Potrzebę określenia zakresu pracy przewodniczącego rady, w tym przygotowanie listy określającej jego zadania, obowiązki oraz zakresy odpowiedzialności (ang. *task list*) podnosili także autorzy duńskich zasad ładu korporacyjnego, jednak również bez określenia, kto w te działania powinien zostać zaangażowany (KfgS, 2010, s. 10). Bardziej precyzyjni w tej kwestii byli z kolei twórcy szwajcarskich dobrych praktyk, którzy rekomendowali, że „rada dyrektorów powinna określić procedury adekwatne do pełnienia swoich funkcji”, tym samym powinny one także objąć przewodniczącego rady (Economiesuisse, 2008, s. 13). Z kolei autorzy angielskich rekomendacji wskazywali komitet nominacji jako podmiot odpowiedzialny za przygotowanie zakresu zadań przewodniczącego, jak również określenie oczekiwanego czasu jego zaangażowania. Do jego zadań zaliczyli także sprawdzenie dostępności przewodniczącego w przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowej (FRC, 2010, s. 14).

Jeżeli zaś chodzi o informacje na temat wynagrodzenia przewodniczącego rady, to można było je znaleźć tylko we francuskich dobrych praktykach. Ich autorzy zalecają między innymi, aby informacja o sposobie wynagradzania (jego zmiennych składowych) przewodniczącego rady, który jest niewykonawczym członkiem rady dyrektorów, była dostępna w raporcie rocznym; nie tylko z minionego roku finansowego, ale również z dwóch poprzednich lat (AFG, 2011, s. 20).

Autorzy duńskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego dostrzegli natomiast potrzebę oceny przewodniczącego rady jako jednego z elementów procesu przeprowadzanej raz w roku samooceny rady nadzorczej. Ocena ta powinna być dokonana przez innego członka rady (KfgS, 2010, s. 17). Na potrzebę oceny pracy przewodniczącego wskazywali także twórcy angielskich rekomendacji (FRC, 2010, s. 11).

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że samej osobie przewodniczącego, w tym kryteriom jego wyboru oraz temu, kto powinien określać jego zadania i obowiązki, poświęcono niewiele miejsca w analizowanych dokumentach (schemat 7.1). W praktyce oznacza to pozostawienie w tym obszarze znacznej swobody zarówno samym

radom, jak i akcjonariuszom, co jest raczej dobrym rozwiązaniem. Nie da się bowiem zaproponować uniwersalnego rozwiązania, adekwatnego do potrzeb wszystkich spółek.



**Schemat 7.1.** Kryteria doboru na przewodniczącego rady – wytyczne dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej – wybrane kraje

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów dobrych praktyk z Belgii oraz Wielkiej Brytanii (BCGC, 2009; FRC, 2010).

### Przewodniczący rady – rola i wyzwania

Analiza rekomendacji dobrych praktyk z Europy Zachodniej, odnoszących się do roli przewodniczącego rady w jej życiu, wskazuje na dwa główne sposoby jej postrzegania. Z jednej strony nakłada się na niego rolę organizatora posiedzeń rady (np. rekomendacje niemieckie czy austriackie, ale te ostatnie są bardzo ogólne), z drugiej zaś przypisuje mu się rolę przywódcy zarządzającego radą, a jednym z ważniejszych jego zadań jest dbałość o wzrost skuteczności jej działania. (np. belgijskie i angielskie dobre praktyki) (Austria, Belgia, Niemcy, Wielka Brytania) (AWGfCG, 2009, s. 25; BCGC, 2009, s. 13; GConGCGC, 2010, s. 9; FRC, 2010, s. 10).

### Przewodniczący rady w roli organizatora

Jako organizator przewodniczący rady – zgodnie z większością analizowanych zasad dobrych praktyk – koordynuje pracę rady, przewodniczy

jej posiedzeniach, jak również je przygotowuje (np. holenderskie, niemieckie, szwajcarskie rekomendacje) (DCGCMC, 2008, s. 23; GConGCGC, 2010, s. 9; Economiesuisse, 2008, s. 14). Duńskie rekomendacje do jego zadań, jako organizatora, zaliczają także określenie harmonogramu spotkań rady w ciągu całego roku, w tym opracowanie ich agendy (KfgS, 2010, s. 10). Ten ostatni punkt doprecyzowują autorzy belgijskich dobrych praktyk, którzy proponują, aby agenda spotkań zawierała listę zagadnień, które rada powinna w czasie swojego spotkania przedyskutować, z jednoczesnym określeniem celu tej dyskusji – dla poinformowania rady czy dla podjęcia decyzji (BCGC, 2009, s. 13). Twórcy szwedzkich zasad zalecali z kolei, aby propozycję agendy posiedzenia rady jej przewodniczący tworzył w uzgodnieniu z prezesem spółki (SCGB, 2010, s. 20).

Kluczowym zadaniem przewodniczącego rady jest także konieczność utrzymywania regularnych kontaktów z wyższą kadrami zarządzającą, a w szczególności z prezesem spółki (CEO) oraz rzecznikiem spółki (np. Niemcy) (GConGCGC, 2010, s. 9). Według belgijskich rekomendacji ważnym wymiarem tych kontaktów powinna być budowa bliskich relacji z prezesem spółki (CEO). Powinny one sprzyjać wspieraniu i doradzaniu, przy jednoczesnym respektowaniu zakresu jego odpowiedzialności (BCGC, 2009, s. 12). Przewodniczący rady powinien być także kreatorem efektywnych interakcji między radą i kadrami zarządzającą (Belgia) (BCGC, 2009, s. 13).

Z przewodniczącym rady powinna być także konsultowana strategia, rozwój biznesu oraz zarządzanie ryzykiem w spółce. Ponadto powinien być on natychmiast informowany o zaistniałych zdarzeniach w spółce, które mogą być istotne z punktu widzenia interesariuszy rynku kapitałowego. Informacje te powinien z kolei przekazywać radzie, a gdy sytuacja tego wymaga, powinien zwoływać nadzwyczajne posiedzenia rady (Niemcy) (GConGCGC, 2010, s. 9).

Na podkreślenie zasługuje fakt, że przewodniczący rady postrzegany jest jako ważne ogniwo komunikacji między spółką i jej kadrami zarządzającą a pozostałymi członkami rady. Praktycznie we wszystkich analizowanych dokumentach – aczkolwiek z różnym poziomem szczegółowości – została podkreślona waga tego działania. Ich autorzy zaznaczali między innymi, że przewodniczący powinien być odpowiedzialny za to, aby pozostali członkowie rady – przed jej posiedzeniem – na czas otrzymywali potrzebne informacje (np. w Belgii, Szwajcarii, Szwecji i Wielkiej Brytanii) (BCGC, 2009, s. 13; Economiesuisse, 2008,

s. 14; SCGB, 2010, s. 20; FRC, 2010, s. 16). Kwestia czasu przekazania informacji jest szczególnie istotna ze względu na konieczność przygotowania się do tego spotkania. Podkreślane były także jakość i przejrzystość przekazywanych innym członkom rady informacji, jak również nieróżnicowanie członków rady w procesie ich przekazu (np. Belgia) (BCGC, 2009, s. 13).

Do organizacyjnych zadań przewodniczącego rady można też zaliczyć jego zaangażowanie w tworzenie komitetów w radzie. Na przykład belgijskie zasady wskazują, iż powinien on zapewnić, że rada stworzy komitety (BCGC, 2009, s. 19). Z kolei holenderskie rozwiązania do jego zadań dołączają monitoring działających w radzie nadzorczej komitetów (DCGCMC, 2008, s. 23).

W jego gestii znajdują się także działania mające na celu stworzenie odpowiednich warunków sprzyjających zaangażowaniu się w pracę rady pozostałych jej członków (np. Belgia) (BCGC, 2009, s. 13). Autorzy dobrych praktyk ograniczyli się jednak tylko do tej ogólnikowej rekomendacji. Kwestia, jak to zrobić została już pozostawiona w rękach przewodniczącego. Na pewno czynnikiem warunkującym zaangażowanie członków rady jest ich poziom poinformowania na temat tego, co się dzieje w spółce – w pewnym zakresie leży to w gestii przewodniczącego rady, ale nie jest to jednak wszystko. Z otrzymanymi danymi trzeba się zapoznać, a do posiedzenia należy się przygotować – i to bardziej znajduje się w rękach indywidualnego członka rady. W sferze możliwości, jakie ma przewodniczący rady w zakresie tworzenia warunków zachęcających do wzrostu aktywności pozostałych członków rady, znajduje się na pewno odpowiednie zarządzanie czasem posiedzenia rady. Działania te obejmują m.in. zapewnienie odpowiedniej ilości czasu dla diskutowanych kwestii, w tym umiejętność określenia podziału tego czasu między poszczególne punkty agendy spotkania w zależności od ich znaczenia dla spółki. Ważnym wymiarem tych działań jest również umiejętność prowadzenia dyskusji i zachęcenia pozostałych członków rady do wzięcia w niej udziału. Nie należy też zapominać o umiejętności kończenia dyskusji, gdy nie zmierza ona do konstruktywnego końca. Ważna jest również bez wątpienia atmosfera jej prowadzenia, a w jej tworzeniu rola przewodniczącego może być kluczowa, aczkolwiek te ostatnie wyzwania wpisują się już bardziej w obowiązki lidera niż organizatora posiedzeń rady.

Autorzy analizowanych zbiorów dobrych praktyk z wybranych krajów Europy Zachodniej dostrzegali w przewodniczącym rady ważne

ogniwo w procesie przekazywania informacji akcjonariuszom. Jego rola w tym zakresie jest charakteryzowana na dość ogólnym poziomie, np. w kodeksie duńskim, holenderskim czy szwedzkim (KfgS, 2010, s. 10; DCGCMC, 2008, s. 23; SCGB, 2010, s. 20). Z kolei autorzy angielskich dobrych praktyk dość ogólnikowe stwierdzenie, że „powinien [on] zapewnić efektywną komunikację z akcjonariuszami” poszerzają o rekomendację zachęcającą przewodniczących rady do indywidualnego przygotowania raportów, w ramach raportowania o stosowaniu dobrych praktyk odnoszących się do roli i skuteczności rady. Tego rodzaju działanie „może okazać się punktem zwrotnym w walce z zarazą, jaką jest stosowanie standardowych tekstów, co często stanowi preferowaną i łatwą opcję w obszarach wrażliwych, lecz jest pozbawione wartości komunikacyjnej” (Wielka Brytania) (FRC, 2010, s. 3).

Trochę więcej zadań w tym obszarze identyfikują autorzy francuskich rekomendacji, którzy zalecają, aby przewodniczący rady w swoim raporcie informował akcjonariuszy m.in. o liczbie posiedzeń i uczestnictwie w nich członków rady oraz o organizacji i działaniach rady. W dokumencie tym powinna się także znaleźć informacja na temat szkoleń odbytych przez członków rady wraz z informacją o ich powiązaniach ze spółką, jak również o ich pozostałych obszarach aktywności (AFG, 2011, s. 26).

Na zakończenie warto dodać, że jedynie holenderskie dobre praktyki uwzględniły rolę przewodniczącego w kontaktach rady z radą pracowników (ang. The Work Council) (DCGCMC, 2008, s. 23).

#### Przewodniczący rady w roli przywódcy

Przewodniczącego rady w roli przywódcy, który zarządza radą i dba o to, aby jej działania były jak najbardziej skuteczne, obsadzają przede wszystkim twórcy belgijskich i angielskich rekomendacji nadzoru korporacyjnego (BCGC, 2009, s. 13; FRC, 2010, s. 10). Zgodnie z przyjętymi przez nich założeniami przewodniczący rady jest odpowiedzialny za przewodzenie radzie. Jednym z ważniejszych jego wymiarów powinno być podejmowanie przez niego działań mających na celu promowanie kultury otwartości i debaty w pracy rady. Jej obecność powinna ułatwiać efektywny udział niewykonawczych członków w pracy rady (dotyczy to szczególnie rad dyrektorów). Kluczowymi elementami tego typu kultury są zaufanie między członkami rady (np. Belgia) (BCGC, 2009, s. 13) oraz dbałość, aby relacje między członkami wykonawczymi

i niewykonawczymi były konstruktywne (np. Wielka Brytania) (FRC, 2010, s. 10). Warto też dodać, że budowa konstruktywnych relacji między członkami rady nie ogranicza się do rad dyrektorów; została również dostrzeżona w odniesieniu do rady nadzorczej. Kwestie tę podnoszą m.in. duńskie dobre praktyki (KfgS, 2010, s. 10).

Stworzenie w radzie kultury otwartości i debaty można traktować jako źródło wartości dodanej, kreowanej przez radę. Jej obecność w znacznej mierze ułatwia zaangażowanie niewykonawczych członków rady, jak również przekłada się na jakość i merytoryczność prowadzonej dyskusji. Nabiera to szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy pojawiają się odmienne zdania i osiągnięcie konsensusu wymaga istotnego nakładu pracy, przede wszystkim ze strony przewodniczącego rady.

Na przewodniczącego rady została też nałożona odpowiedzialność za rozwój rady pod kątem zgromadzonych w niej zasobów umiejętności i wiedzy. Między innymi powinien on tak zarządzać radą, aby zapewnić ciągłe podnoszenie umiejętności i poszerzanie wiedzy jej członków. Szczególnie istotna waga powinna być przywiązywana do stałego wzrostu ich wiedzy na temat spółki. Kwestia ta została podniesiona np. w angielskich, belgijskich, duńskich holenderskich oraz szwedzkich rekomendacjach (FRC, 2010, s. 15; BCGC, 2009, s. 17; KfgS, 2010, s. 12; DCGCMC, 2008, s. 23; SCGB, 2010, s. 19). W praktyce działania te powinny przełożyć się na skuteczność wykonywanych przez nich zadań, i tym samym wzrost skuteczności działania samej rady.

W sferze odpowiedzialności za dobre przygotowanie rady do wypełniania nałożonych na nią obowiązków autorzy angielskich, belgijskich, francuskich oraz szwedzkich dobrych praktyk rekomendują również, aby przewodniczący rady był wsparciem dla nowo przyjętych członków rady (FRC, 2010, s. 15; BCGC, 2009, s. 17; AFG, 2011, s. 27; SCGB, 2010, s. 19,). Powinno ono przyjąć formułę zadbania o to, aby nowy członek został wprowadzony w życie rady, a także w życie samej spółki (np. Belgia, Francja, Wielka Brytania) (BCGC, 2009, s. 17; AFG, 2011 s. 27; FRC, 2010, s. 15). Na przykład w belgijskich zasadach ładu korporacyjnego wskazano, że nowy członek rady przede wszystkim powinien zapoznać się z takimi podstawowymi sferami życia spółki jak: strategia, wartości, nadzór, wyzwania biznesowe, kluczowe polityki, zarządzanie ryzykiem oraz system kontroli wewnętrznej (BCGC, 2009, s. 17). We francuskich rekomendacjach można znaleźć z kolei propozycje szkoleń dla niego, w ramach których odbywałyby się spotkania

z kadrą zarządzającą spółką, zwiedzanie zakładów itp. Celem tych szkoleń powinno być umożliwienie nowemu członkowi zdobycie „u źródła” wiedzy na temat spółki (AFG, 2011, s. 27).

Ponadto przewodniczący, dbając o jakość obecnych w radzie zasobów wiedzy i umiejętności, powinien regularnie dokonywać ich przeglądu. Jego wynikiem powinno być określenie i przedyskutowanie z każdym członkiem rady ich potrzeb w zakresie szkoleń i rozwoju (np. Wielka Brytania) (FRC, 2010, s. 15).

Innym działaniem w tym obszarze powinno być jego zaangażowanie w proces samooceny rady. Autorzy holenderskich i szwedzkich dobrych praktyk rozumieją to zaangażowanie jako zapewnienie, że proces samooceny rady odbywa się raz na rok (DCGCMC, 2008, s. 23; SCGB, 2010, s. 20). Jego wyniki powinny być przedyskutowane przez radę, a same procedury samooceny i jej wyniki powinny być ujawniane w raporcie rocznym. (np. rekomendacje duńskie czy holenderskie) (KfgS, 2010, s. 17; DCGCMC, 2008, s. 20). Z kolei angielskie dobre praktyki zalecają, aby na podstawie wyników przeprowadzonej raz w roku samooceny efektów działań rady jej przewodniczący zidentyfikował jej słabości i w zależności od sytuacji zaproponował zmiany w jej składzie albo przez dokooptowanie do rady nowego członka, który wniósłby do rady potrzebne umiejętności, albo przez wskazanie tych członków, których wkład stopniowo maleje (FRC, 2010, s. 16–17).

Warto też pamiętać, że jednym ze sposobów zapewniania adekwatnych do potrzeb spółki zasobów wiedzy i umiejętności obecnych w radzie jest profesjonalny proces wyboru nowego członka rady. Znaczenie tego procesu dostrzegli np. twórcy belgijskich rekomendacji, wskazując jednocześnie na potrzebę udziału w nim przewodniczącego rady – jako osoby zarządzającej tym procesem. Jako lider tego procesu powinien zadbać o to, aby przed przystąpieniem do analizy potencjalnych członków rada miała informacje na temat każdego potencjalnego kandydata, w tym jego CV, ocenę z przeprowadzonego z nim wywiadu, wykaz stanowisk, jakie obecnie zajmuje. W przypadku, gdy dana osoba zgłaszana jest jako niezależny członek, rada powinna dysponować danymi umożliwiającymi ocenę jego niezależności (np. Belgia) (BCGC, 2009, s. 16).

Podsumowując przedstawione powyżej wyniki analizy zasad dobrych praktyk ładu korporacyjnego, które powstały w krajach Europy Zachodniej w 2008 r. i później – dotyczące roli przewodniczącego rady w procesie podnoszenia skuteczności działania tego ciała – można stwierdzić, że nie powinien ograniczać się on tylko do roli organizatora posiedzeń

radę; powinien być również jej liderem. Jako jej przywódca powinien przykładać szczególną wagę do stworzenia z rady dobrze pracującego zespołu. Jednym z ważniejszych działań przewodniczącego rady w procesie jego budowy powinna być dbałość o zbudowanie konstruktywnych i opartych na zaufaniu relacji między członkami rady. Na uwadze powinien mieć również ciągły rozwój potencjału rady (m.in. z jego inicjatywy powinno następować poszerzanie wiedzy i umiejętności indywidualnych członków poprzez szkolenia). Do jego ważnych funkcji został także zaliczony udział w dokonywanej raz na rok samoocenie rady.

Jako organizator z kolei powinien odgrywać istotną rolę w procesie komunikacji z kadrami zarządzającą, radą oraz akcjonariuszami spółki. Tu szczególnie mocno jest podkreślana odpowiedzialność przewodniczącego za sprawny przepływ informacji od kadry zarządzającej spółką do pozostałych członków rady. Jako podstawowe kryteria tej sprawności traktowane są merytoryczna jakość informacji oraz odpowiedni czas ich przekazywania. Czynniki te w istotny sposób mogą przełożyć się na efekty działania rady. Nie należy bowiem zapominać, że w dużej mierze członkowie rady są osobami zajętymi, i przekazywanie im informacji w ostatnim możliwym terminie zdecydowanie może im utrudniać odpowiednie przygotowanie do posiedzenia rady.

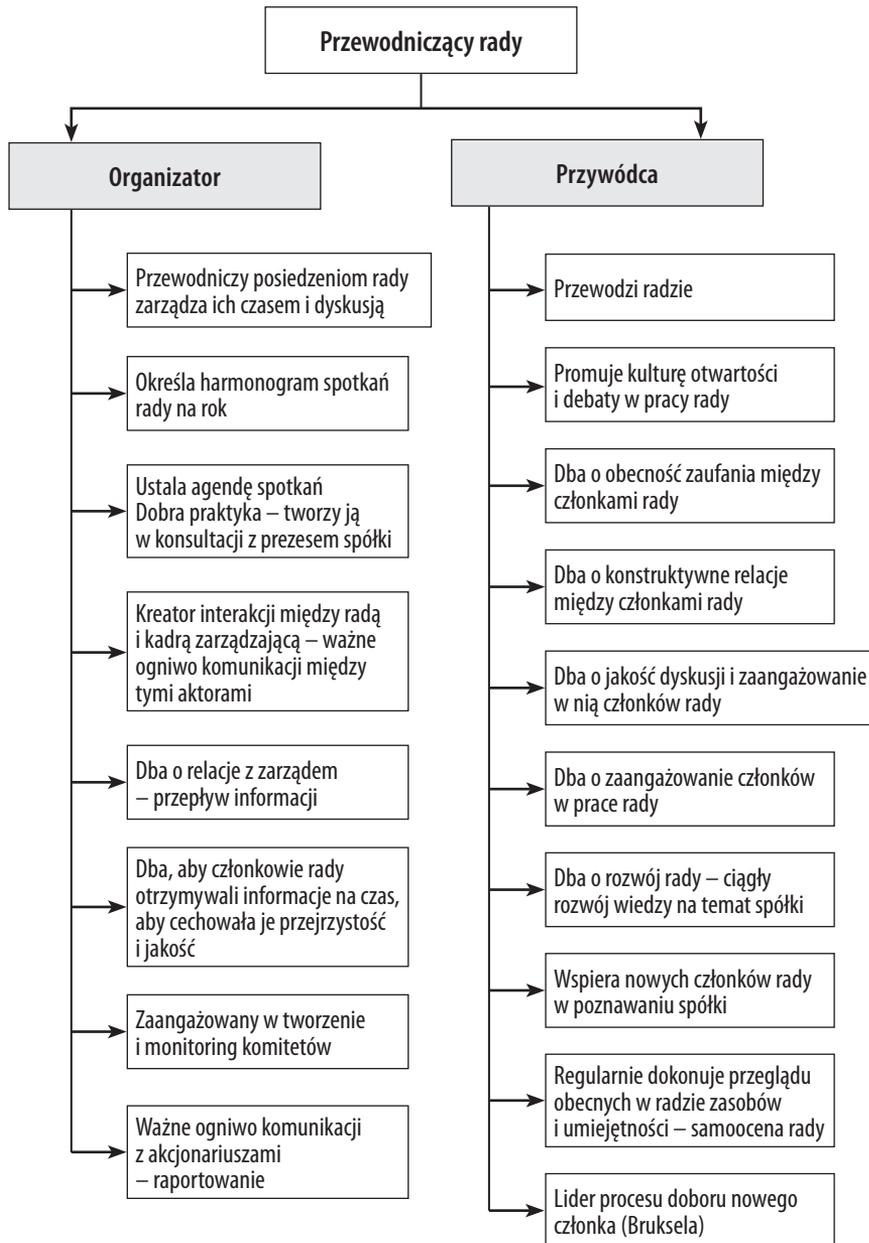
Podsumowanie oczekiwań twórców dobrych praktyk wobec przewodniczącego rady prezentuje schemat 7.2. Warto w tym miejscu przypomnieć, że rekomendacje te należy traktować jako wskazanie tych obszarów, które wymagają zmian. Dzięki nim już wiadomo, co powinno ulec zmianie i w jakich sferach działalności, ale autorzy dobrych praktyk nie wskazują jednak, jak to zrobić. Odpowiedzi na to pytanie, w pewnym zakresie, udzielają natomiast badacze, a efekty ich pracy zostaną zaprezentowane w kolejnym podpunkcie.

## 7.2. PRZEWODNICZĄCY RADY – DOŚWIADCZENIA ŚWIATOWE

---

### 7.2.1. Rozdzielenie funkcji prezesa spółki (CEO) i przewodniczącego rady dyrektorów

Zdominowanie reform mających na celu wzrost jakości pracy rad dyrektorów/rad nadzorczych działaniami prowadzącymi do zwiększania ich niezależności od kadry zarządzającej w naturalny sposób przyczyniło



**Schemat 7.2.** Przewodniczący rady jako organizator i przywódca według rekomendacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych w tekście dokumentów dobrych praktyk ładu korporacyjnego.

się do powstania problemu rozdziału funkcji prezesa (CEO) i przewodniczącego rady dyrektorów. Przyczyn tego należy upatrywać w konieczności zmiany podejścia rady do jednych z ważniejszych jej zadań, jakim jest monitorowanie działań kadry zarządzającej i konieczności jej aktywizowania się w tym obszarze. Wagę tych zadań szczególnie mocno podkreśla teoria agencji (np. Fama, Jensen, 1983; Eisenhardt 1989).

Połączenie obu tych funkcji może bowiem sprzyjać patologicznym działaniom, identyfikowanym w ramach tej teorii. Dość trudno sobie wyobrazić, aby przewodniczący rady, będący jednocześnie dyrektorem generalnym (CEO), poddawał krytyce swoje decyzje. Należy też pamiętać o potencjalnych źródłach konfliktów interesów między nim a radą, jakie wynikają z zadań stawianych radzie. Zalicza się do nich nadzorowanie działalności dyrektora generalnego, określenie wysokości jego wynagrodzenia, jak również podjęcie decyzji o tym, czy go zwolnić, czy wybrać na kolejną kadencję (Carter, Lorsch, 2004, s. 189).

W rozdzieleniu tych funkcji upatruje się więc szanse nie tylko na większy obiektywizm nadzorowania wyższej kadry zarządzającej, ale także na uniknięcie koncentracji siły w jednych rękach i tym samym ograniczenie jego dyktatorskich zapędów (Malin, 2004; Dimma, 2002). Wyniki badań wskazują, że niewykonawczy przewodniczący rady w większym zakresie niż przewodniczący łączący obie te funkcje, wpływa na zadania związane z kontrolą i monitorowaniem (McNulty i in., 2011, s. 93). Ich rozdział sprzyja również strukturalizacji prac rady, która pozwala na stworzenie równowagi sił między dyrektorem generalnym a przewodniczącym rady (Hill, 1995, s. 245–278).

Innym jeszcze wymiarem rozdziału tych funkcji jest stworzenie warunków sprzyjających bardziej niezależnemu wyborowi nowych członków do rady. W przypadku ich połączenia prezes, jako przewodniczący rady dyrektorów, dysponował możliwościami wpływu na dobór jej nowych członków. Jednym z typowych patologicznych wymiarów tego sposobu formowania rady było swoiste poczucie wdzięczności takiego członka rady, które w praktyce wyrażało się m.in. brakiem kwestionowania decyzji prezesa spółki. Pojawia się również pytanie, o czyje interesy on dba – akcjonariuszy czy CEO, dzięki któremu znalazł się w radzie.

Kolejnym jeszcze niepożądanym skutkiem takiego sposobu wyboru nowych członków do rady był problem zróżnicowania obecnych w radzie zasobów wiedzy i umiejętności. Do rady byli dobierani członkowie na wzór i podobieństwo wybierającego, co wynikało z problemu ograniczonej

racjonalności (ang. *bounded rationality*) (Sebora, Kesner, 1996, s. 184–185). W efekcie zgromadzone w radzie zasoby wiedzy i umiejętności były stosunkowo słabo zróżnicowane, a członków rady charakteryzowało podobne podejście do rzeczywistości. W dzisiejszych czasach, które charakteryzują się wysoką dynamiką zmian i złożonością wyzwań, jakie czekają spółki, brak różnorodności tych zasobów w radzie może stać się potencjalną słabością spółki. Kwestia ta nabiera szczególnie ważnego wymiaru w odniesieniu do oczekiwań wysuwanych wobec jej prezesa (CEO) i wobec przewodniczącego rady. Od CEO oczekuje się przede wszystkim zaangażowania w bieżącą działalność spółki, natomiast od przewodniczącego rady oczekuje się spojrzenia na spółkę w szerszej perspektywie. Przewodniczący, widząc szerzej, powinien więc ostrzegać CEO przed wpadnięciem w pułapki wynikające z krótkoterminowości przyjmowanego horyzontu czasowego i koncentracji na kwartalnych wynikach (a takie podejście szczególnie jest powszechne w przypadku amerykańskich spółek i artykułowanych przez Wall Street potrzeb) (Cadbury, 2002, s. 242, Kakabadse, Kakabadse, 2007, s. 62). Oczekiwania wobec przewodniczącego rady dobrze odzwierciedla wypowiedź przewodniczącego rady Alliance HPL, Worldwide G.K. – Kelly O’Dea: „Dyrektor generalny kieruje działaniami i organizacją. Ale przewodniczący jest strażnikiem – lub lepszym określeniem jest słowo, które wyszło z użycia – zarządcą (ang. *steward*) przedsiębiorstwa. Całe podlega jego opiece”, jak również opinia jednego z uczestników seminarium dla kadry zarządzającej (ang. *senior manager*): „Dyrektor generalny prowadzi przedstawienie. Zespół wyższej kadry zarządzającej prowadzi organizację do przodu (...) [ale kiedy spółka znajdzie się w trudnej sytuacji] to przewodniczący wyciąga nas z kłopotów” (Kakabadse, Kakabadse, 2007, s. 65; Kakabadse, Kakabadse, 2008, s. 4).

Rozdział funkcji dyrektora generalnego (CEO) i przewodniczącego rady dyrektorów najczęściej był badany pod kątem jego wpływu na finansowe wyniki spółki. Otrzymane do tej pory wyniki badań nie są jednak jednoznaczne. Na ich podstawie nie można stwierdzić, czy rozdział tych funkcji przekłada się na osiągnięte przez spółkę wyniki (Rebeiz, 2008, s. 84; Owen, Kirchmaier, 2008, s. 191; Braun, Sharma, 2007, s. 112). Jednym z wytłumaczeń tego faktu jest to, że pełnienie przez jedną osobę obu funkcji, obok potencjalnie negatywnych oddziaływań, ma również dobre strony. Do nich należy na pewno „jedność dowodzenia”, jak również jednomyślny głos, jaki ze spółki dochodzi na rynek. Ich połączenie pozwala także na uniknięcie potencjalnych

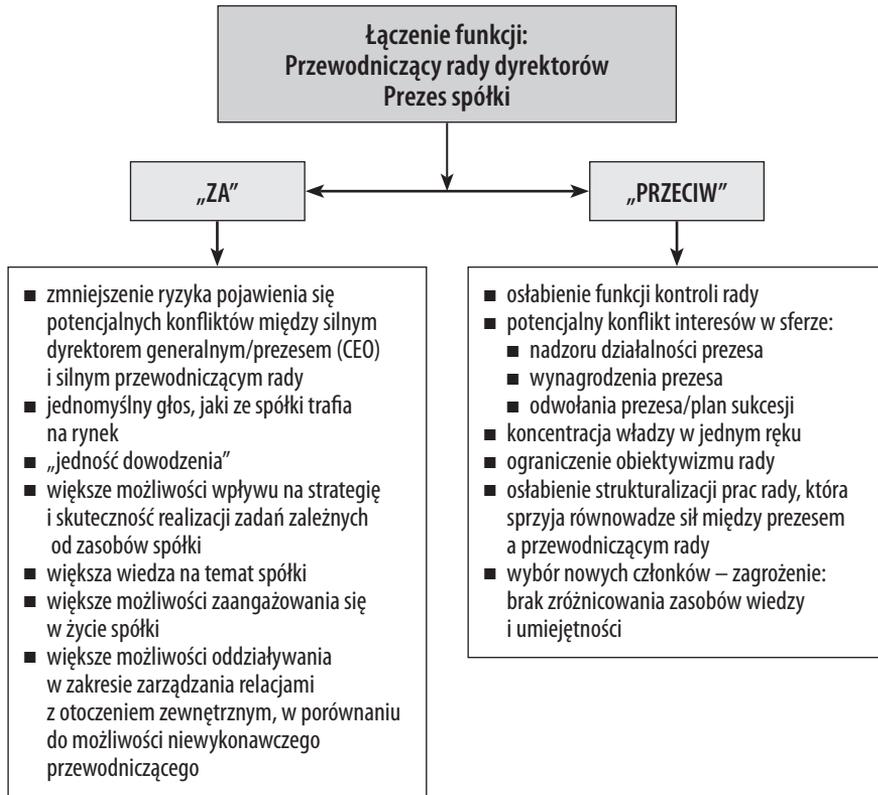
konfliktów między silnym dyrektorem generalnym (CEO) i silnym przewodniczącym rady.

Przewodniczący rady dyrektorów, jako CEO, dysponuje też zdecydowanie większymi możliwościami oddziaływania na to, co się dzieje w spółce. Potwierdzają to na przykład wyniki badań T. McNulty i in., które wskazują, że przewodniczący rady, który pełni również funkcje wykonawcze, ma większe możliwości wpływu na strategię i zadania zależne od zasobów spółki, w porównaniu z tym, który ich nie pełni. Decydują o tym jego większe możliwości zaangażowania czasowego, większe doświadczenie oraz wiedza o spółce (McNulty i in., 2011, s. 93, 113). Zdaniem wielu badaczy wiedza o tym, co się dzieje w spółce, jest kluczowa, aby rada mogła się zaangażować w budowę jej strategii (np. Stiles, 2001; Forbes, Milliken, 1999, Lorsch, MacIver, 1989). Ponadto wyniki badań pokazują, że przewodniczący łączący funkcje wykonawcze, dysponuje większymi możliwościami oddziaływania w zakresie zarządzania relacjami z otoczeniem zewnętrznym niż niewykonawczy przewodniczący (McNulty i in., 2011, s. 93, 113). Plusy i minusy wynikające z łączenia funkcji przewodniczącego rady i prezesa spółki prezentuje schemat 7.3.

Mimo braku jednoznacznych pozytywnych efektów rozdziału tych funkcji narasta trend dzielenia obu stanowisk w radach dyrektorów. Jak już wskazywano, spółki giełdowe w Wielkiej Brytanii praktycznie uporały się z tym problemem, natomiast słabsza dynamika rozdzielania funkcji dyrektora generalnego od przewodniczącego rady w Stanach Zjednoczonych często jest tłumaczona niechęcią utraty prestiżu i rolą kulturowych uwarunkowań. Według Bernarda Rethore, emerytowanego przewodniczącego Flowserve Corporation (USA): „Jeśli zmniejszasz znaczenie dyrektora generalnego w USA, i jeśli nie jest on przewodniczącym, to po prostu nie jest także słyszany [przez tych, którzy wciąż pełnią obie funkcje]” (Kakabadse, 2007, s. 703). Niechęć do pełnienia tylko funkcji przewodniczącego rady może również wynikać z ograniczonych możliwości wpływu, jakimi dysponuje – jako *oustider* – niewykonawczy przewodniczący rady w porównaniu do *insidera*, który łączy obie funkcje. Wsparcie dla braku rozdziału ról wynika też z teorii zarządcy (Huse M., 2007, s. 198).

Jednocześnie obserwowany trend separacji funkcji dyrektora generalnego (CEO) i przewodniczącego rady zdaniem niektórych ekspertów może nie wynikać z rzeczywistej chęci wprowadzenia zmian i zwiększania standardów nadzoru korporacyjnego w spółce, ale jest raczej

odpowiedzią na oczekiwania rynku, które są zawarte w dokumentach dobrych praktyk ładu korporacyjnego (zjawisko odhaczania – *tick-boxing*) (Kakabadse, 2007, s. 703; Owen, Kirchmaier, 2008, s. 190).



**Schemat 7.3.** Plusy i minusy wynikające z łączenia funkcji prezesa spółki z przewodniczącym rady dyrektorów

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej w tekście literatury przedmiotu.

## 7.2.2. Przewodniczący rady jako ważny uczestnik procesu budowy dobrze działającej rady – czynniki krytyczne

Zgodnie z rekomendacjami Raportu Higgisa (2003) przewodniczący rady jest odpowiedzialny za stworzenie odpowiednich warunków determinujących skuteczną pracę zarówno całej rady, jak i poszczególnych jej członków. Dotyczy to nie tylko jej posiedzeń, lecz także pracy poza nimi (Higgs Report, 2003, s. 99). Realizację tych zadań, zdaniem pokrzyzowskich

twórców dobrych praktyk, umożliwia mu przypisywana rola – organizatora prac rady oraz rola jej przywódcy. W praktyce zarówno jego aktywność w odgrywaniu tych ról, jak i ich formuła mogą być różne. Wyniki badań S. Hilla wskazują na przykład, że sposoby działania przewodniczącego rozkładają się na kontinuum od figuranta, który ledwo przewodniczy obradom rady, przez przewodniczącego, który nie angażuje się aktywnie lub nie ma wiedzy na temat działalności spółki i mechanicznie zatwierdza decyzje kadry zarządzającej, po przewodniczącego, którego cechuje dobre zrozumienie spółki, który radę prowadzi aktywnie i aktywnie monitoruje kadrę zarządzającą<sup>4</sup> (Hill, 1995, s. 255).

Inny podział typów przewodniczących rad zaproponowali Richard i Lana Furr (2005). Krótką charakterystykę ich klasyfikacji wraz z typowymi przykładami zachowań przewodniczących, które można spotkać w środowisku rad, prezentuje tabela 7.1. Warto jednak pamiętać, że obok zaprezentowanych w tabeli oczywistych typów, występują także różne ich kombinacje.

**Tabela 7.1.** Typy osobowości przewodniczących i ich charakterystyczne postawy/zachowania

Typ osobowości	Postawy/zachowania
Uległy przewodniczący (ang. <i>the pliant chairperson</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nie ma własnych opinii i poglądów</li> <li>■ Zorientowany na wspieranie innych czy uprzyjemnianie im życia</li> <li>■ Taktowny, łaskawy, skromny, sympatyczny, dbający</li> <li>■ Unika konfliktów i jest niechętny wobec działań, które mogą być niepopularne</li> <li>■ Może pozwalać innym członkom rady dominować, w sposób zarówno widoczny, jak i pośredni przez zakulisowe rozmowy</li> </ul>
Przewodniczący „ale moim zdaniem” (ang. <i>the „my way” chairperson</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pyta innych o zdanie, ale tylko jedna odpowiedź, „jego”, jest akceptowana</li> <li>■ Działa taktownie, bez emocji czy chęci kłócenia się</li> <li>■ Może doprowadzić do osłabienia rady w wyniku odejścia dobrych członków rady, którzy widzą, że ich zdanie się nie liczy, a pozostaną tylko „potakiwacze”</li> </ul>

<sup>4</sup> S. Hill prowadził badania w latach 1984–1986 na próbie 42 dyrektorów z 11 dużych brytyjskich przedsiębiorstw; narzędzie – kwestionariusz wywiadu (Hill 1995, s. 248).

cd. tabeli 7.1

Typ osobowości	Postawy/zachowania
Przewodniczący detalista (ang. <i>the “in the weeds” detail chairperson</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zorientowany na detale, które są bardziej przydatne w zarządzaniu operacyjnym aniżeli na strategicznym poziomie, na jakim działa rada</li> <li>■ Prowadzi nudne posiedzenia dla strategicznie myślących członków rady</li> </ul>
Przewodniczący bez skłonności przywódczych (ang. <i>the “no-leadership ability or interest” chairperson</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sprawna technicznie i zorientowana na produkt osoba – np. kreatywny inżynier, komputerowy guru, finansowy czarodziej</li> <li>■ Często jest założycielem firmy</li> <li>■ Rada bez lidera i słabo zarządzana w zakresie dobrego nadzoru korporacyjnego</li> </ul>
Egoistyczny przewodniczący (ang. <i>the self-serving chairperson</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Koncentruje się na zaspokojeniu własnych potrzeb, kosztem innych, których wykorzystuje do własnych celów</li> <li>■ Może próbować wykorzystać swoją pozycję do korzystania z korporacyjnych zasobów i kontaktów</li> </ul>
Ociągający się przewodniczący (ang. <i>the procrastinating chairperson</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niedecyzyjny i niechętny do zaangażowania się, zwleka aż do ostatniej minuty</li> <li>■ „Poczekajmy może problem sam się rozwiąże. Może nie będziemy musieli się nim zajmować”</li> <li>■ Dyskusja ważnych zagadnień jest opóźniana, co może prowadzić do frustracji prezesa spółki i jej kadry zarządzającej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Furr, Furr (2005, s. 11–15).

Wyniki badań wskazują również, że rola, jaką będzie odgrywał przewodniczący rady danej spółki, w dużej mierze jest determinowana jej wewnętrznymi uwarunkowaniami i potrzebami. Nie ma bowiem takiej samej rady i takiej samej spółki, która będzie stosowała ten sam styl pracy i dialogu, czy taki sam zestaw instrumentów monitorowania i nadzoru. Można nawet stwierdzić, że działalność przewodniczącego powinna być „szyta na miarę organizacji” (Kakabadse i in, 2006, s. 141). Oczywiście nie należy przy tym zapominać o osobowości samego przewodniczącego, która w istotny sposób może wpływać na jego zrozumienie pełnionej funkcji, a tym samym na jakość i zachowanie rady (wątek ten zostanie rozwinięty poniżej).

### 7.2.3. Praktyka działania przewodniczącego rady – wyzwania i trudności

Do codzienności przewodniczącego należą organizacja i prowadzenie posiedzeń rady. Dysponuje także głównym głosem w takich kluczowych obszarach jak: agenda spotkań rady, nominacja dyrektorów niewykonawczych, wybór (i zwolnienie) CEO oraz wybór sukcesora (Hill, 1995, s. 255). Od niego też zależy, czy rada będzie odgrywała „puste rytuały”, czy rzeczywiście będzie brała udział w określeniu strategicznych kierunków rozwoju spółki i kontroli tego, co się w niej dzieje. Wyniki badań wskazują jednak, że zbyt dużo przewodniczących rad pozycjonuje siebie w roli „cienia” dyrektora generalnego. W praktyce wyraża się to brakiem ich zaangażowania w rozwój swoich rad i stworzenia z nich aktywnych i skutecznych mechanizmów nadzoru korporacyjnego (Roberts, 2002, s. 516).

Jak już sygnalizowano, relacje między przewodniczącym rady a dyrektorem generalnym (CEO) odgrywają istotną rolę w procesie podnoszenia skuteczności jej działania. Warto w tym miejscu dodać, że na charakter tych relacji mogą mieć wpływ różne czynniki. Mogą być one wynikiem zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych uwarunkowań. Przykładem tych pierwszych może być sytuacja, gdy były prezes spółki zostaje przewodniczącym rady, a swojego następcę wybrał z grupy osób, z którymi miał dobre relacje. Z kolei przykładem wpływu zewnętrznych uwarunkowań jest sytuacja, gdy przewodniczący – outsider, pełniący w innej spółce funkcję prezesa, przenosi, znaną mu z własnych doświadczeń, kulturę współpracy ze swoim przewodniczącym (Hill, 1995, s. 256). Warto też dodać, że powyższe przykłady nie wyczerpują listy czynników warunkujących relacje między tymi aktorami. Ponadto każda z wymienionych opcji ma swoje plusy i minusy, i w obu przypadkach mogą pojawić się źródła tarć między przewodniczącym rady a prezesem. W sytuacji ich pojawienia się zazwyczaj są one rozwiązywane poza salą obrad (Hill, 1995, s. 256).

Zdaniem A. Pettigrew i T. McNulty (1995, s. 859) przewodniczący rady oraz dyrektor generalny są odpowiedzialni za przyjmowane przez radę postawy i zachowania. Dlatego też dla realizacji przez radę zadań tak ważna jest potrzeba zapewnienia równowagi ich wpływów (Hill, 1995, s. 254). Jej brak może oznaczać niebezpieczeństwo budowy „wrogich sobie koalicji”, które będą walczyły o swoje racje i w walce tej przeoczą to, co dla nich powinno być najważniejsze, czyli budowę wartości spółki.

Często też źródłem problemów pojawiających się w ich wzajemnych relacjach jest przekraczanie przyjętych granic i wchodzenie w nie swoje kompetencje. Podstawowym antidotum, jakie można w takiej sytuacji zastosować, jest precyzyjne określenie ról wszystkich aktorów – począwszy od roli przewodniczącego, niewykonawczych członków rady, dyrektora generalnego po wykonawczych członków rady (w przypadku rady dyrektorów) (Roberts, Stiles, 1999, s. 41). Punktem wyjścia do ich określenia powinna być orientacja na współpracę, a nie na konkrowanie. Wszyscy aktorzy powinni mieć świadomość, że wnoszone przez nich zasoby powinny się wzajemnie uzupełniać, a beneficjentem tego powinna być spółka oraz jej akcjonariusze. Z badań wynika, że dobrym rozwiązaniem jest spisanie zadań przewodniczącego rady i dyrektora generalnego i zaakceptowanie ich przez radę (Owen, Kirchmaier, 2008, s. 198; Roberts, Stiles, 1999, s. 41). Oczywiście samo spisanie nie wystarczy; zarówno przewodniczący rady, jak i prezes spółki powinni być też świadomi swojej roli w życiu spółki, jak również powinni akceptować wynikające z niej obowiązki i zadania. W praktyce akceptacja ta wyraża się trzymaniem się wytyczonych granic. Ich przekraczanie może być brzemiennie w skutki, które mogą prowadzić do wielu napięć w relacjach między tymi aktorami. Na przykład wchodzenie przez przewodniczącego rady w rolę CEO prezes traktuje jako przejaw braku zaufania do niego, co nie rokuje dobrze ich dalszej współpracy. Przekłada się to również na jakość działania rady. Przy braku zaufania dyrektora generalnego sferą szczególnie wrażliwą jest przepływ informacji o spółce między nim a przewodniczącym rady. Przekazywanie informacji przez wyższą kadrę zarządzającą radzie, od samego początku należy do sfer wrażliwych, o czym decyduje zjawisko asymetrii informacji (Eisenhardt 1989, s. 65). Dyrektor generalny jako insider jest informacyjnie bardziej uprzywilejowany w porównaniu z niewykonawczym przewodniczącym rady (outsider). Niepełny przepływ informacji od niego do przewodniczącego może oznaczać słaby poziom poinformowania rady, co w praktyce przekłada się na niską jakość pracy rady. Przewodniczący rady jest bowiem kluczowym ogniwem w procesie przekazywania informacji do pozostałych jej członków. Ponadto jest on odpowiedzialny za ustalenie agendy jej posiedzeń, i w jego gestii znajduje się decyzja, jakie zagadnienia będą dyskutowane na posiedzeniu rady (Huse, 2007, s. 187). Z kolei brak informacji o tym, z jakimi problemami spółka musi się zmierzyć, czy brak wiedzy, aby określić ich priorytet, może utrudniać stworzenie adekwatnej do bieżących potrzeb spółki agendy

spotkania rady. A w takim przypadku trudno oczekiwać, aby rada była skuteczna.

Wyniki badań wskazują, że do podstawowych czynników sprzyjających sukcesowi zespołu, jaki tworzą przewodniczący rady z prezesem, należy komplementarność wnoszonych przez nich zasobów wiedzy i umiejętności (Owen, Kirchmaier, 2008, s. 206; Roberts, 2002, s. 517). Co ciekawe, z prowadzonych badań wynika, że posiadanie przez przewodniczącego rady bezpośredniego doświadczenia w sektorze, w którym działa spółka, nie jest warunkiem koniecznym. Czynnikiem krytycznym jest natomiast to, aby rozumiał specyfikę działania spółki. W praktyce powinno mu to ułatwić dobre jej poznanie. A wiedza na jej temat stanowi z kolei podwaliny zaufania między nim a prezesem (Owen, Kirchmaier, 2008, s. 204; Roberts, 2002, s. 503).

Badacze, którzy analizowali funkcje przewodniczącego rady, za kluczowe uznali odgrywanie przez niego roli przywódcy rady (Huse, 2007, s. 179). Jako przywódca ma on wpływ na dynamikę zachowań rady, w tym także na kształtowanie jej kultury (Kakabadse i in, 2006, s. 48). Również jako przywódca wspiera radę w formułowaniu jej zadań oraz ich realizacji (Huse, 2007, s. 199). W tym kontekście ważną rolę jest podejmowanie przez niego działań mających na celu stymulowanie, utrzymanie oraz wyzwalanie potencjału obecnych w radzie członków (Furr, Furr, 2005, s. 11). Szczególnie ważnym wyzwaniem jest aktywizowanie niewykonawczych członków rady dyrektorów (Pettigrew, McNulty, 1995, s. 858, 860).

Można jednak założyć, że jego oddziaływanie na radę zaczyna się już w momencie jej formowania. Tego zdania jest np. A. Cadbury (2002, s. 96), który twierdzi, że przewodniczący rady powinien odgrywać ważną rolę w procesie doboru ludzi, z którymi będzie w przyszłości tworzył zespół rady. Jej znaczenie potwierdza także wypowiedź przewodniczącego rady Southern Star (nazwa firmy kodowana): „Zawsze wybieram mocnych ludzi. Zawsze wierzyłem w zarządzanie, jak również w rozwój rady, poprzez dobór do niej osób, które stawiają wyzwania” (Erakovic, Goel, 2005, s. 64). Rola przewodniczącego rady w tym procesie powinna być jednak precyzyjnie zdefiniowana, a sam proces powinien mieć charakter sformalizowany. Działania te powinny mieć na celu ograniczenie do minimum pojawienie się ryzyka wyboru osób podobnych do przewodniczącego – i tym samym zabezpieczając przed powstaniem homogenicznej pod względem zasobów rady.

Możliwości oddziaływania przewodniczącego rady na jej skład nie ograniczają się jedynie do uczestnictwa w procesie wyboru nowych członków. Przewodniczący rady, który ma już dobrze wyrobioną markę na rynku talentów menedżerskich, może też przyciągać do rady nowych, wnoszących wartość dodaną, członków. Na przykład może tak działać jego reputacja na rynku talentów menedżerskich oraz posiadana przez niego sieć kontaktów (Roberts, 2002, s. 505). Jego osobowość też może być czynnikiem warunkującym zgodę nowego członka na wejście do rady. Wskazał na nią na przykład jeden z badanych przez A. Pettigrew i T. McNulty, (1995, s. 857) członków rady dyrektorów, mówiąc między innymi: „Jednym z moich kryteriów wejścia do rady jest to, czy przewodniczący rady jest osobą o otwartym umyśle. Zrezygnowałem z członkostwa w radzie, gdzie czułem, że jej przewodniczący dominuje radę. Tego typu rady stanowią niebezpieczne miejsca, ponieważ można się znaleźć w pozycji porwanego przez działania, na które nie ma się żadnego wpływu”.

Na sposób działania rady wpływa więc nie tylko zbyt silny dyrektor generalny. Osobowość przewodniczącego rady również może ograniczać skuteczność jej działań (Furr, Furr, 2005, s. 13). Przewodniczący, który dominuje swoją radę, może być czynnikiem ją osłabiającym. Do osłabienia rady, może na przykład doprowadzić, sprowadzając pozostałych jej członków jedynie do roli „zdobiących radę ornamentów” lub „ozdobnych dodatków”, a nie pełnoprawnych uczestników procesu podejmowania przez radę decyzji. Z czasem osoby te, dla których „nie wystarczy tylko być” członkiem rady, które chcą czuć odpowiedzialność za to, co robią i chcą w rzeczywisty i odpowiedzialny sposób uczestniczyć w pracach rady, będą odchodzić. Potencjalni zaś członkowie, dla których rola potakiwacza to za mało, aby zostać członkiem rady, nie będą zainteresowani zasiadaniem w radzie zdominowanej przez jej przewodniczącego. W efekcie może to prowadzić do zubożenia obecnych w radzie zasobów wiedzy i doświadczeń.

W chwili obecnej jednym z ważniejszych wyzwań, jakie stawiane jest przed przewodniczącym rady jako jej liderem, jest stworzenie przez niego takich warunków pracy, aby niewykonawczy członkowie mogli się w nią aktywnie angażować (Pettigrew, McNulty, 1995, s. 860). Do kluczowych czynników warunkujących adekwatną do potrzeb rady ich aktywność należą: ■) ich wiedza na temat spółki i zrozumienie biznesowego modelu jej działania, ■) stopień ich zmotywowania do angażowania się w prace rady, ■) chęć pracy w zespole, jakim jest rada

oraz ■) atmosfera na sali obrad. W budowaniu ww. czynników, przewodniczący rady powinien mieć swój udział. Jeżeli chodzi o atmosferę debaty, to jednym z czynników ją kreujących jest sposób prowadzenia posiedzeń. Podejmowane w tej sferze działania przewodniczącego rady powinny być skoncentrowane na budowie pozytywnego klimatu współpracy i merytorycznego dialogu (Kakabadse i in, 2006, s. 148). Powinny one sprzyjać wyzwalaniu wśród członków rad konstruktywnego sprzeciwu wobec proponowanych przez kadrę zarządzającą rozwiązań. W tym kontekście ważne jest zaufanie między członkami rady (Carter, Lorsch, 2004, s. 194; Furr, Furr, 2005, s. 12). Jego budowie sprzyjają drożne kanały komunikacji między osobami zasiadającymi w radzie, ich wzajemny szacunek, jak również otwartość na dyskusję o obecnych problemach.

Ważny jest także sposób prowadzenia posiedzenia rady przez jej przewodniczącego. Powinien on stwarzać możliwość zabrania głosu w dyskusji przez wszystkich jej członków. Dla ich pobudzenia przewodniczący rady powinien stosować bodźce (zachęty) stymulujące członków rady do wzięcia w niej udziału (Pettigrew, McNulty, 1995, s. 860). Do narzędzi, jakie w tym celu może wykorzystać, należą między innymi rozmowy z dyrektorami odbywane przed posiedzeniami rady, „wezwania do głosu” członków czy „runda pytań”, w której uczestniczą wszyscy obecni na posiedzeniu rady. „Wezwanie do głosu” ma na celu wydobyć z danego członka rady określonej wiedzy, jak również daje mu możliwość wyrażenia własnej opinii. W efekcie „wezwany” członek uczy się, gdzie jego wiedza jest potrzebna, a także zyskuje większą swobodę w wyrażaniu swoich poglądów. Z kolei przeprowadzona runda pytań pozwala uzyskać wkład od wszystkich członków rady. Umożliwia także wzajemne poznanie opinii oraz pozwala na stworzenie wśród członków rady poczucia przynależności do zespołu. Wykorzystanie rundy pytań sprzyja wypracowaniu wspólnego zdania, które w sposób jednomyślny rada przekazuje kadrze zarządzającej (Pick, 2009, s. 23). Na przykład tego rodzaju działanie wykorzystywał przewodniczący rady norweskiej spółdzielni TINE Group<sup>5</sup>, który inicjował „rundkę” pytań, w czasie której każdy członek rady był proszony o wyrażenie opinii. W praktyce prowadziło to do powstania nowych pomysłów i modyfikacji dotychczasowych opinii. Ponadto przewodniczący

---

<sup>5</sup> TINE Group to norweska spółdzielnia dostawców mleka i produktów mlecznych, której właścicielami są rolnicy produkujący mleko.

radę TINE, celem zaktywizowania członków swojej rady, przeprowadzał również z nimi rozmowy przed posiedzeniami. Aby te rozmowy przynosiły pożądany skutek, wymagało to od niego dobrej znajomości omawianego zagadnienia. Rola dyskusji z prezesem spółki omawiającej dany temat była więc szczególnie istotna (Huse i in., 2005, s. 292).

Na zakończenie przeglądu działań aktywizujących pozostałych członków rad, jakimi dysponuje przewodniczący rady, warto też podkreślić istotne znaczenie posiadanych przez niego umiejętności czytania wysyłanych przez pozostałych członków niewerbalnych komunikatów (np. język ciała) (Huse, 2007, s. 202).

Dbłość przewodniczącego rady o dobry dialog nie powinna się ograniczać do członków rady. Jego działania powinny być również ukierunkowane na stworzenie sprzyjających warunków dla otwartego dialogu między kadrą zarządzającą a radą. W praktyce oznacza to, że każda istotna dla funkcjonowania spółki wiadomość, niezależnie, czy jest dobra, czy zła, powinna być raportowana radzie. Aby tak się stało, zarówno przewodniczący rady, jak i jej członkowie powinni unikać zachowań, które prowadzą do „uśmiercenia posłańca przynoszącego złe wieści” (Carter, Lorsch, 2004, s. 193; Huse, 2007, s. 202). Podstawą zaś dla konstruktywnego dialogu, niezależnie czy prowadzonego wśród samych członków rady, czy między nimi a kadrą zarządzającą, jest bez wątpienia ich wzajemny szacunek.

Merytoryczny poziom prowadzonej przez radę dyskusji warunkuje wiedza jej członków na temat spółki oraz zrozumienie biznesowego modelu jej działania. Przewodniczący rady, dzięki posiadanym możliwościom działania, ma także na to wpływ. Umożliwia mu to jego pozycja jako ważnego ogniwa przepływu informacji między radą a wyższą kadrą zarządzającą spółki. Powinien więc dbać, aby członkowie rady otrzymywali adekwatne do ich potrzeb zasoby informacji i aby informacje te spełniały oczekiwane przez nich standardy zarówno pod względem ich merytorycznej zawartości, jak i czasu ich przekazu. Aby po zapoznaniu się z nimi członkowie rady rozumieli kontekst stawianego problemu, a także biznesowy model działania spółki. Jednym ze sposobów, który ułatwia poznanie specyfiki działania spółki, może być zachęcanie członków rady do poznawania jej nie tylko przez suche fakty zawarte w przekazywanych im przed posiedzeniami raportach, ale też na przykład przez bezpośrednie wizyty w spółce. W tym miejscu należy też podkreślić konieczność zaangażowania się przewodniczącego rady we wprowadzanie w życie spółki nowych członków rady.

W procesie tym M. Huse (2007, s. 201) przypisuje mu wręcz funkcję ich mentora. Warto też dodać, że – jak pokazuje praktyka – przewodniczący rady jest mentorem nie tylko dla członków rady, lecz także dla członków wyższej kadry zarządzającej. Jeden z badanych przez L. Erakovic i S. Goel (2005, s. 62) przewodniczących rady swoje zadania scharakteryzował tak: „Co ja robię jako przewodniczący w spółce X, to jest dodawanie wartości dodanej, poprzez wykorzystanie mojego doświadczenia – jako mentora – na potrzeby wzrostu i rozwoju kadry zarządzającej”.

Przewodniczący rady może też wpływać na wiedzę jej członków o spółce przez określenie częstości jej posiedzeń oraz strukturę ich agendy. Wynika to z jego funkcji organizatora, którą szczegółowo charakteryzowały omówione wcześniej dokumenty dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Tworząc agendę spotkania, powinien zapewnić, aby wszystkie istotne zagadnienia, związane zarówno z aktualnymi, jak i wynikającymi z rocznego cyklu życia potrzebami spółki, pojawiły się na danym posiedzeniu. Strukturalizacja posiedzenia rady to nie tylko kwestia wyboru zagadnień na nich poruszanych, jest to również kwestia ilości czasu, jaka powinna zostać im przypisana – tak, aby na ważniejsze sprawy tego czasu było więcej, i aby mniej ważne sprawy nie zdominowały posiedzenia (Carter, Lorsch, 2004, s. 193).

Niewątpliwie szczególnie ważnym wyzwaniem, z jakim przewodniczący rady musi się zmierzyć jako jej lider, jest zadbanie o to, aby zasiadający w radzie członkowie byli zmotywowani do pracy. Nie zawsze bowiem ich poziom zmotywowania jest na odpowiednim poziomie. Zadanie to nie należy do łatwych, ale też nie jest niemożliwe do wykonania. Brak jednak jednej recepty, jak to zrobić, gdyż każda rada jest inna, i to, co działa w jednej, niekoniecznie musi działać w drugiej. Z badań C.B. Cartera i J.W. Lorsch (2004, s. 192) wynika na przykład, że jednym z kluczowych motywatorów, zachęcających członków rady do zaangażowania się w jej prace, jest stworzenie w nich poczucia, że ich wkład przekłada się na rzeczywiste efekty jej działań. Ważne jest również przekonanie ich, że nie zostali zaproszeni do rady, aby podnieść jej prestiż, ale po to, aby generować dla rady wartość dodaną dzięki aktywnemu udziałowi w jej pracach; każdy z nich ma swój wkład w to, co robi rada (Pettigrew, McNulty, 1995, s. 858, 860; Carter, Lorsch, 2004, s. 192).

M. Huse (2007, s. 201, 207) wskazuje z kolei, że jednym z możliwych działań aktywizujących i motywujących członków rad, podejmowanych

przez jej przewodniczącego, jest przyjmowanie przez niego roli coacha. Jego działania powinny być też zorientowane na stworzenie wśród członków rady poczucia przynależności do jednej grupy, która ma wspólny cel (np. budowa wartości spółki), i której członkowie dążą do konsensu, gdy wystąpi różnica poglądów. Punktem wyjścia, który determinuje stworzenie z nich spójnej grupy, jest dobre poznanie przez przewodniczącego rady ich potencjału. Wiedząc już, jakimi potencjalnymi zasobami wiedzy, doświadczeń rada dysponuje, będzie też wiedział, jakich narzędzi/mechanizmów użyć, aby w jak najlepszy sposób je wykorzystać i wyzwolić z nich to, co najlepsze (Huse, 2007, s. 201; Pettigrew, McNulty, 1995, s. 858, 860; Carter, Lorsch, 2004, s. 192).

Ważne wyzwanie, stawiane przed przewodniczącym rady, wynika z nałożonej na niego odpowiedzialności za rozwój rady jako zespołu. Główną odpowiedzialnością przewodniczącego jest bowiem zapewnienie, że rada ma talent do realizacji postawionych przed nią zadań (Furr, Furr, 2005, s. 13). Punktem wyjścia powinno być więc rozpoznanie, jakimi zasobami w danym momencie dysponuje „jego” rada. Powinien być świadomy, jakie umiejętności są obecne w radzie, a jakich zasobów w niej brakuje. W zależności zaś od stanu posiadania powinien albo wspierać rozwój obecnego w radzie potencjału, albo, w przypadku jego braku, podjąć działania mające na celu pozyskanie potrzebnych zasobów. Kluczowym działaniem, którego wynik determinuje dalsze kierunki jego aktywności, jest przeprowadzenie oceny pracy rady (Huse, 2007, s. 201). Jednym z celów tej oceny jest określenie, czy z perspektywy potrzeb spółki obecne w radzie zasoby wiedzy i umiejętności są wystarczające. Innym jeszcze jest maksymalizacja potencjału rady na rzecz kreowania przez nią wartości dodanej dla spółki (Huse, 2007, s. 204).

Przewodniczący rady w procesie jej oceny może odgrywać ważną rolę w sytuacji przeprowadzania przez radę procesu samooceny. Proces ten należy do szczególnie wrażliwych, ze względu na zagrożenie brakiem obiektywizmu i ludzką niechęć do przyznawania się do swoich słabości. Aby przyniósł pożądane efekty, powinien być dobrze zaplanowany i z dbałością przeprowadzony. Czynnikiem ułatwiającym przewodniczącemu rady przeprowadzenie przez radę samooceny jest jej bardzo dobra znajomość, jak również znajomość technik ewaluacji. Z kolei zapewnienie obiektywności jego prowadzenia powinno mu zapewnić wsparcie obecnego w radzie komitetu nominacji. Zdaniem niektórych badaczy w przeprowadzanej samoocenie rady powinien

również zostać uwzględniony sposób przewodzenia radzie (jej przywództwo). Czy przewodniczący rady wykorzystuje w pełni cały potencjał rady w realizacji jej zadań (Minichilli i in., 2007, s. 613, 616–617, 620)? Propozycje oceny przywództwa w radzie nie powinny dziwić. Właściwie realizowane przywództwo w sferze zarządzania radą obejmuje bowiem zdolność jej przewodniczącego do budowy zespołu i motywowania jego członków, prowadzi do stworzenia klimatu zaufania i spójności wśród członków rady oraz rozwoju kultury konstruktywnego podejmowania decyzji. Nie trzeba nikogo przekonywać, że te czynniki stanowią ważny budulec jakości działań rady.

Z powyższych rozważań wynika, iż wyzwania stawiane przed przewodniczącym rady skoncentrowane są przede wszystkim na stworzeniu z rady zespołu, który z sukcesem będzie realizował stojące przed nią zadania. Do podstawowych cech takiego zespołu należą (Furr, Furr, 2005, s. 12):

- dążenie do wspólnych wizji, celów,
- posiadanie równych udziałów i zaangażowania jego członków,
- wykorzystanie wspólnego procesu pracy,
- wzajemna odpowiedzialność członków.

Tabela 7.2 prezentuje czynniki, które ułatwiają przewodniczącemu rady tworzenie z rady zespołu osiągnącego stojące przed nim cele. Można je podzielić na czynniki wewnętrzne – indywidualne (wewnętrzne) oraz zewnętrzne – powiązane z kapitałem relacyjnym, jakim dysponuje przewodniczący rady. Kapitał ten budowany jest na dwóch poziomach – w ramach samej rady oraz w ramach relacji z prezesem i kadrami zarządzającą. Zdaniem niektórych badaczy sposób współpracy przewodniczącego rady z prezesem jest jedną z ważniejszych relacji dla pracy rady (Hill, 1995, s. 255).

Na podstawie informacji zgromadzonych w tabeli 7.2 można stwierdzić, że przewodniczący rady odgrywa aktywną rolę w kształtowaniu jej pracy. To od jego osobowości, umiejętności oraz doświadczenia w dużej mierze będzie zależeć, jak ona będzie wyglądać. Podstawowym zaś spoiwem tworzonych przez przewodniczącego rady relacji zarówno z członkami rady, jak i prezesem spółki i kadrami zarządzającą, jest wzajemne zaufanie oraz szacunek. Jego obecność sprzyja otwartej dyskusji nie tylko o problemach dotyczących samej spółki, lecz także o kwestiach związanych ze współpracą z pozostałymi członkami rady i prezesem.

**Tabela 7.2.** Wkład przewodniczącego rady w tworzenie dobrze działającej rady  
– pożądane czynniki/zasoby i umiejętności

Rodzaj/Źródła czynników	Czynniki/Wymiary/cechy
<b>Czynniki wewnętrzne</b>	
Czynniki indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ osobowość przewodniczącego – autokrata despota <i>vs</i> demokrata</li> <li>■ zdolności przywódcze</li> <li>■ autorytet</li> <li>■ pozycja na rynku talentów menedżerskich</li> <li>■ poziom zaangażowania – podejście do pełnionej funkcji</li> <li>■ wiedza na temat spółki – stopień jej zrozumienia</li> <li>■ doświadczenia w pełnieniu funkcji dyrektora wykonawczego oraz niewykonawczego i wynikające z nich <u>przydatne umiejętności</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>– umiejętność budowy zespołu, którego członków powinien łączyć wspólny cel, jakim jest działanie na rzecz rozwoju spółki i podejmowanie decyzji w jej najlepszym interesie</li> <li>– umiejętność angażowania w prace rady jej członków (ich aktywizacja) – znajomość przydatnych instrumentów aktywizowania</li> </ul> </li> <li>■ umiejętności w zakresie motywowania członków rady <ul style="list-style-type: none"> <li>– umiejętność kreowania warunków dla otwartego i merytorycznego dialogu („kreatywna” <i>vs</i> „destruktywna” atmosfera w radzie)</li> <li>– umiejętność zarządzania dyskusją rady</li> <li>– umiejętność budowy kultury konstruktywnego podejmowania decyzji</li> <li>– umiejętność pozyskiwania informacji – dbałość o ich merytoryczną jakość i czas przekazywania</li> </ul> </li> <li>■ poznanie potencjału zgromadzonego w radzie</li> <li>■ poczucie odpowiedzialności za zgromadzone w radzie zasoby wiedzy i doświadczeń, a zwłaszcza dbałość, aby nowo przyjęci członkowie rady szybko stali się jej pełnoprawnymi członkami, a jednym z kluczowych warunków jest ich zapoznanie z biznesowymi realiami działania spółki (jej model biznesowy)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ umiejętności organizatorskie</li> <li>Wiedza z zakresu prawa oraz doświadczenie w pełnieniu funkcji członka rady</li> </ul>
<b>Czynniki zewnętrzne – różne poziomy relacji</b>	
Poziom: rada dyrektorów/rada nadzorcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ obecność pozytywnego klimatu współpracy i merytorycznego dialogu</li> <li>■ zaufanie między członkami a przewodniczącym rady</li> <li>■ dobra komunikacja</li> <li>■ wzajemny szacunek</li> </ul>
Poziom: TMT*/zarządu/relacje z prezesem	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ równowaga wpływów – jej brak prowadzi do powstania wrogich koalicji walczących o swoje racje</li> <li>■ orientacja na współpracę <i>vs</i> konkurowanie</li> <li>■ zaufanie</li> <li>– warunkuje jakość i dopływ informacji</li> <li>■ wzajemny szacunek</li> </ul>

\* TMT – Top Management Team – zespół wyższej kadry zarządzającej

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej w tekście literatury przedmiotu.

Omawiając rolę przewodniczącego w procesie budowy dobrej rady, warto jeszcze zatrzymać się nad do tej pory nieporuszoną kwestią posiadania przez przewodniczącego rady statusu niezależnego członka rady. Niezależność z kolei jest traktowana jako jeden z ważniejszych elementów w procesie budowy skuteczności rady (zob. szerzej rozdz. V). Dotychczasowe wyniki badań analizujące niezależność przewodniczącego rady pokazują jednak pewną niespójność z głównym nurtem badań na temat niezależności rady. Z przeprowadzonych przez G. Owen i T. Kirchmaier (2008, s. 200) badań wynika, że akcjonariusze bardziej są zainteresowani tym, aby przewodniczący rady był zaangażowany w pełnienie swojej funkcji niż stopniem jego niezależności. Dość często jako stymulator wzrostu jego zaangażowania, i zarazem jako jedna z form jego wynagrodzenia, wykorzystywane są akcje spółki. W takiej sytuacji, zdaniem części ekspertów, trudno jest jednak utrzymać statut niezależnego członka rady.

Na zakończenie omawiania roli przewodniczącego rady w budowaniu dobrej rady warto jeszcze wspomnieć o problemie jego osamotnienia w podejmowanych działaniach. Szczególnie może być ono widoczne w przypadku konieczności zmiany dotychczasowego prezesa, gdy

osiągane pod jego zarządem wyniki spółki nie są satysfakcjonujące. Z kim wtedy powinien rozmawiać przewodniczący rady? Od kogo może oczekiwać wsparcia? Z tej perspektywy trafione wydaje się określenie pracy przewodniczącego przez A. Kakabadse i N. Kakabadse (2007, s. 65), że „to może być najbardziej osamotniona praca na świecie”. Zdaniem wielu badaczy i praktyków prezes (CEO) jest w zdecydowanie lepszej sytuacji, gdyż w razie problemów może zwrócić się po wsparcie do przewodniczącego rady. Przewodniczący jest z kolei sam, a ciężar jego odpowiedzialności potęguje fakt, że to jemu przypisuje się odpowiedzialność za porażki prezesa (Roberts, 2002, s. 517; Owen, Kirchmaier, 2008, s. 208).

W tym kontekście tak ważne wydają się posiadane przez niego umiejętności budowy zespołu. Członków tego zespołu powinien łączyć wspólny cel – działanie na rzecz rozwoju spółki i podejmowanie decyzji w jej najlepszym interesie oraz wzajemny szacunek. Na przykład, w przywoływanej już wcześniej norweskiej spółdzielni TINE przewodniczący rady jest osobą darzoną dużym szacunkiem. Członkowie rady chwalą przewodniczącego za wzbudzanie entuzjazmu wśród członków rady, jak również za dobre zarządzanie jej procesami. Praktyka działania tej rady pokazuje, że czasami członkowie rady podejmują decyzje, których podstawą jest lojalność wobec jej przewodniczącego (Huse i in., 2005, s. 292).

Zarysowane perspektywy badawcze nie wyczerpują zagadnień związanych z przewodniczącym rady i jego rolą w życiu rady dyrektorów/rady nadzorczej. Podkreślić należy, że analizowane wyniki badań pochodzą przede wszystkim z badań w których uczestniczyli członkowie rad dyrektorów angielskich spółek. Czynnikiem wyróżniającym te badania w zbiorze badań nadzoru korporacyjnego jest ich jakościowy charakter, co pozwala na poznanie praktyki działania badanych respondentów wraz z tworzonymi relacjami i zachodzącymi procesami, które zachodzą w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej.

### 7.3. PRZEWODNICZĄCY RADY NADZORCZEJ – POLSKA PRAKTYKA

---

W Polsce zadania przewodniczącego rady nadzorczej określa kodeks spółek handlowych (k.s.h.), statut spółki i regulamin rady nadzorczej. Ich przegląd zawiera tabela 7.3.

**Tabela 7.3.** Zadania przewodniczącego rady nadzorczej w spółkach akcyjnych w Polsce

- zapewnienie, aby rada nadzorcza wykonywała należycie swoje zadania, które wynikają z ustaw (np. kodeks spółek handlowych), statutu czy regulaminu rady lub uchwał WZA
- zwoływanie posiedzeń rady i określenie projektu jej porządku (porządek spotkania określa sama rada na początku posiedzenia) (art. 389 k.s.h.)
- dbałość o przekazanie członkom rady odpowiednio przygotowanych materiałów na posiedzenie i we właściwym czasie
- otwieranie posiedzenia rady oraz dbałość o jego przebieg
- zapewnienie sporządzenia protokołu z posiedzenia rady
- nadzór nad realizacją podjętych decyzji
- wykorzystanie decydującego głosu (jeżeli mu przysługuje) (art. 391 k.s.h.)
- otwieranie walnych zgromadzeń (art. 409 k.s.h.)
- utrzymywanie bieżącego kontaktu członkami zarządu i prezesem (zadanie niepisane)
- wypowiedanie się wobec osób trzecich w imieniu rady (zadanie niepisane)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Czerniawski, Rapacka (2007, s. 214–227).

Zestawione w tabeli 7.3 zadania przewodniczącego rady wskazują na pozycjonowanie go przez regulatora przede wszystkim w roli organizatora. Zdaniem jednak R. Czerniawskiego i A. Rapackiej (2007, s. 215) „wielu kwestii związanych z wykonywaniem funkcji przewodniczącego rady nadzorczej spółki akcyjnej nigdzie nie uregulowano. Sposób jej pełnienia mogą warunkować zwyczaje i tradycje, wynikające między innymi z przynależności spółki do branży, czy jej rodowodu – przedsiębiorstwo państwowe czy prywatne (Czerniawski, Rapacka, 2007, s. 215).

Dość frapujący jest też fakt, że w warunkach polskich przewodniczący rady jako uczestnik procesu budowy dobrze działającej rady nie został w ogóle dostrzeżony przez twórców polskich dobrych praktyk. W kolejnych wersjach tych dokumentów brakuje rekomendacji dotyczących ról i zadań przewodniczącego rady nadzorczej (GPW, 2010, 2011). Ten brak zainteresowania trudno jest wytłumaczyć, szczególnie gdy zestawia się go z potrzebami, jakie wobec przewodniczącego rady artykułują autorzy dobrych praktyk ładu korporacyjnego z wybranych

krajów Europy Zachodniej. Scharakteryzowane w pierwszej części tego rozdziału rekomendacje należy traktować, jako wytyczne, których implementacja ma na celu poprawę dotychczasowych standardów działania przewodniczącego rady. Ich wdrożenie powinno zaowocować podniesieniem poziomu jakości zarządzania radą dyrektorów/radą nadzorczą, a to z kolei powinno przełożyć się na efekty jej pracy. Wyniki przeglądu tych rekomendacji, wskazują, że w odniesieniu do przewodniczącego rady i jego działań istnieje wiele kwestii, które można jeszcze poprawić. Dlatego też zdziwienie może wzbudzać pominięcie w krajowych dobrych praktykach roli i możliwości działania przewodniczącego rady w procesie podnoszenia jakości jej pracy. Jest to zastanawiające nawet wtedy, gdyby ten brak tłumaczyć tym, że istniejące rozwiązania w sferze *corporate governance* w innych krajach warunkowane są obowiązującym tam prawem czy uwarunkowaniami kulturowymi i tradycją, nie muszą więc występować w Polsce. Trudno jest jednak zaakceptować to wytłumaczenie, gdyż oznaczałoby to brak zapotrzebowania na dobre zarządzanie w krajowych radach. Czy do tego wystarczy, aby przewodniczący rady był dobrym organizatorem i poruszał się w granicach, jakie wyznacza prawo? Czy umiejętności przywódcze przewodniczącego rady w naszych uwarunkowaniach są zbędne?

Patrząc na zaprezentowane w poprzednim punkcie wyniki badań analizujące czynniki determinujące możliwości oddziaływania przewodniczącego rady na kreowanie wartości dodanej wyrażającej się wzrostem skuteczności działania rady, możemy odpowiedzieć przecząco na postawione powyżej pytania. Niestety, stosunkowo mało wiemy o praktyce działania przewodniczącego rady w polskich uwarunkowaniach. Przewodniczący rady nadzorczej, jako podmiot badań, wciąż pozostaje na obrzeżach zainteresowania badaczy eksplorujących sferę nadzoru korporacyjnego. Zgromadzony zaś do tej pory polski dorobek badawczy, ze względu na swoje niewielkie rozmiary, pozwala jedynie ogólnie zarysować przypisywane mu przez członków rad, w tym także samych przewodniczących rad – role, zadania oraz umiejętności.

I tak, jeśli chodzi o role, jakie powinien odgrywać, to dotychczasowe wyniki badań wskazują, że za kluczowe z nich należy uznać rolę reżysera kompromisu, organizatora, koordynatora pracy komitetów oraz inspiratora. Takiego zdania była większość z 10 badanych respondentów, pełniących w 2009 r. funkcje przewodniczącego rady nadzorczej w spółkach notowanych na GPW w Warszawie i wchodzących w skład indeksu WIG20 i mWIG40 (Koładkiewicz, 2009b, s. 169). Z kolei do

podstawowych jego zadań na poziomie rady zaliczyli oni motywowanie pozostałych członków rady do stałego angażowania się w jej prace oraz podejmowanie działań prowadzących do stworzenia w radzie atmosfery współpracy i przyjaznej do zadawania trudnych pytań. Do zbioru jego zadań wpisali również działania inicjujące dyskusję oraz budujące zaufanie między członkami rady (Kołodkiewicz, 2009b, s. 169).

W ramach zaś relacji z wyższą kadrami zarządzającą, według 55% respondentów (z próby 183 członków rad nadzorczych, zajmujących różne stanowiska w radzie w 2006 r.) przewodniczący rady powinien współdziałać z członkami zarządów w realizacji decyzji strategicznych w spółce, takich jak negocjacje warunków fuzji lub przejęcia innej spółki (przeciwne zdania było niecałe 28% badanych). W przypadku natomiast pojawienia się konfliktu między zarządem a pozostałymi interesariuszami spółki zdaniem prawie połowy badanych z tej próby (47%) przewodniczący rady powinien brać udział w jego łagodzeniu (Bohdanowicz, 2009, s. 209).

Charakteryzując z kolei pożądane cechy i umiejętności przewodniczącego rady nadzorczej, 85 respondentów pełniących tę funkcję w latach 2000–2001, zaliczyło do nich: ■ umiejętność wykorzystania wiedzy fachowej członków rad nadzorczych (76,5% badanej próby); ■ silną osobowość, tj. stanowczość w egzekwowaniu określonych wyników finansowych i rynkowych (65,9% badanej prób) oraz umiejętności dyplomatyczne (sztuka kompromisu) (52,9% badanej próby) (Jeżak, Bohdanowicz, 2005, s. 121).

Przewodniczącemu polskiej rady przypisywana była również osobista odpowiedzialność za efektywność funkcjonowania rady nadzorczej. Taką opinię wyraziło ponad 60% respondentów z próby 183 badanych członków rad nadzorczych (2006 r.) Ich zdania były natomiast podzielone jeżeli chodzi o przydatność dla dobrego funkcjonowania rady dobrych osobistych relacji przewodniczącego rady z prezesem. 44% badanych nie widziało potrzeby ich obecności, ale ponad 1/3 ankietowanych (35%) zadeklarowała przydatność tego typu relacji (Bohdanowicz, 2009, s. 206; 207–208).

Warto w tym miejscu jeszcze dodać, że badani przewodniczący rady dostrzegali znaczenie zaangażowania wszystkich członków rad w sukces rady, jak również byli świadomi potencjalnych źródeł zagrożeń dla jego osiągnięcia w postaci ograniczeń czasowych członków rady oraz ich bierności (Kołodkiewicz, 2009b, s. 170).

Powyższe wyniki badań, mimo że jest ich niewiele, pozwalają jednak stwierdzić, że ich uczestnicy dostrzegali przede wszystkim znaczenie posiadania przez przewodniczącego rady umiejętności przywódczych. Między innymi powinny się one przejawiać w angażowaniu członków rady w jej prace oraz w poszukiwaniu kompromisu, w tym łagodzenia i rozwiązywania konfliktów.

### 7.3.1. Przewodniczący rady – z perspektywy doświadczeń członków rad badanych w 2011 roku – wyniki badań własnych

Trochę więcej światła na rolę przewodniczącego rady w życiu rady rzucają opinie uczestników naszych badań – 34 członków rad nadzorczych zasiadających w radach 27 spółek z listy pierwszych 40, największych pod względem kapitalizacji, spółek notowanych na GPW w Warszawie. W badanej próbie respondentów dominowali członkowie rad, ale przewodniczący rad też mieli w niej swoją reprezentację (20 respondentów deklaroowało posiadanie doświadczeń w tym zakresie). Zaprezentowane w dalszej części rozdziału wyniki badań dotyczących roli przewodniczącego rady w procesie budowy dobrze działającej rady, stanowią ciekawe uzupełnienie dotychczasowych zasobów wiedzy na temat przewodniczącego rady w Polsce. W centrum uwagi znalazła się rola przewodniczącego rady, stojące przed nim wyzwania oraz cechy i zasoby, jakie powinien on posiadać, aby mógł skutecznie odgrywać swoją rolę.

Przed prezentacją wyników badań należy podkreślić, że respondenci dostrzegali przełożenie sposobu zarządzania radą przez jej przewodniczącego na to, jak ona działa, w tym również na efekty jej działania. Jak ujął jeden z respondentów [R1]: „radą w jakiś sposób trzeba zarządzać. Trzeba jakoś zarządzać jej pracami, porządkiem obrad, kolejnością tematów, które są poruszane, pewnego rodzaju takim rytmem pracy, który planuje się najczęściej w skali roku, tak mniej więcej, czym się będzie rada w danym roku zajmować”. Potwierdzają to także inne wypowiedzi np.: „(...) przewodniczący rady ma duży wpływ na to, jak działa rada...” [R11], jak również określanie jego roli jako „(...) Kluczowa. Szczególnie w radach, w których mamy reprezentację różnych interesów. Ponieważ bardzo często jest to ta osoba, która musi wypracowywać konsensus” [R15]. Odnosi się to szczególnie do tych rad, w których występują różnorodne interesy, a proces osiągnięcia konsensusu jest trudny i złożony. Z perspektywy spółki jego osiągnięcie jest ważne,

gdyż, jak to ujął jeden z respondentów: „(...) nie ma lepszej sytuacji dla spółki, jeżeli ostatecznie wszystkie decyzje zapadają konsensusem, a nie większością głosów i wymuszonym głosowaniem” [R15].

### 7.3.1.1. Przewodniczący rady nadzorczej jako ważny kreator sukcesu jej działań

Otrzymany w ramach przeprowadzonych wywiadów rozkład głosów wskazuje na przypisywanie przewodniczącemu rady trzech głównych ról:

- organizatora,
- przywódcy oraz
- *primus inter pares*.

Według respondentów jako organizator odpowiada on przede wszystkim za formalną stronę funkcjonowania rady, co powinna mu ułatwiać znajomość prawa i procedur. Jak to ujął jeden z badanych członków rady: „[przewodniczący rady] to jest taki człowiek, który w takich kwestiach procesowania jest dość dobrze osadzony, w związku z tym my [jako rada] nie popełniamy też takich błędów proceduralnych, że tam podejmujemy jakąś decyzję, z której się trzeba wycofać na przykład, bośmy nie dochowali jakiejś procedury” [R16].

Do organizatorskich zadań przewodniczącego rady badani respondenci zaliczyli organizację posiedzeń rady, w tym zawiadamianie i informowanie jej członków oraz kontakty z zarządem spółki. Powinien również określać porządek obrad i tym samym ukierunkowywać pracę rady oraz zapewnić jej harmonijny rytm. Zdaniem jednego z badanych dbałość o porządek obrad i kolejność podejmowanych tematów jest szczególnie istotna, gdyż w gestii przewodniczącego jest to „[...] żeby były ważne tematy przedmiotem obrad, żeby nie umknęły radzie pewne tematy, które są ważne z punktu widzenia zarządzania ryzykiem, z punktu widzenia sytuacji w spółce. Żeby rzeczy, o których się mówiło, były egzekwowane, żeby był dalszy ciąg jakiś tematów, które się wydały członkom rady ważne, a nie do końca zakończone. [...] żeby komitety mogły mieć czas wypowiedzieć się o swojej działalności” [R6]. Ponadto jeden z badanych przypisał przewodniczącemu funkcję nadawania pracom rady „kierunków biznesowych” [R1].

Inny respondent podkreślał z kolei znaczenie regularności zwoływania posiedzeń, ale też „wtedy, kiedy istnieje taka potrzeba, organizowanie sposobu pracy, czyli niewprowadzanie chaosu, że tam nagle spotykamy się trzy razy w tygodniu...” [R4].

Jeżeli chodzi o kontakty przewodniczącego rady z zarządem, to „powinien być swego rodzaju pośrednikiem pomiędzy zarządem a radą, krótko mówiąc, jeżeli rada ma problem do przedyskutowania z zarządem, albo zarząd ma problem do przedyskutowania z radą, to wówczas przewodniczący powinien odegrać rolę takiego pośrednika, który umożliwia tego rodzaju spotkania, uczestniczy w nich, pomaga itd.” [R33].

Z dotychczasowych doświadczeń badanych respondentów wynika, że przewodniczący polskich rad coraz lepiej radzą sobie z pełnieniem funkcji organizatora pracy rady, który ją ukierunkowuje i stara się zapewnić sprawność jej funkcjonowania.

Działalność jako przywódcy powinna z kolei przekładać się na skuteczność działania rady, przez dobre zarządzanie nią. Zdaniem jednego z badanych: „Jeżeli rada nie jest odpowiednio, można powiedzieć, zarządzana, nie ma odpowiedniego leadershipu, to nie będzie działała skutecznie (...)” [R2]. Ważnym wymiarem działania przewodniczącego rady – jako jej przywódcy – powinno być poznanie osobowości wszystkich członków rady i na tej podstawie powinien on wypracować taki styl pracy rady, który sprzyjałby zaangażowaniu w jej działania wszystkich jej członków. Jeden z badanych ujął tę kwestię tak: „(...) , że tak, jak się w piłce nożnej dostosowuje styl gry do graczy, których się ma, to styl pracy rady musi być dostosowany do stylu funkcjonowania ludzi, którzy w niej zasiedli – także przewodniczącego. (...) I podstawowa umiejętność przewodniczącego to jest umiejętność jakby skonstruowania takiego stylu pracy rady, który bierze pod uwagę jego własną osobowość i osobowość innych członków rady. By wykorzystać w nich to, co najlepsze” [R4].

Szczególnym wyzwaniem w tym obszarze jest dbanie o to, aby relacje między członkami rady były konstruktywne.

W badanej grupie członków rad pojawiły się też głosy pozycjonujące przewodniczącego bardziej w roli *primus inter pares* aniżeli w pozycji jednoosobowego lidera. O takim sposobie postrzegania decyduje fakt, że rada jest „(...) ciałem bardziej kolektywnie działającym” [R3] czy „(...) rada z natury swojej działa jako zespół i banalna łacińska formuła *primus inter pares* chyba tu najbardziej pasuje. To znaczy przewodniczący dla mnie jest bardziej kimś, kto dba – czy powinien dbać – o formalną stronę funkcjonowania rady, czyli: zwoływanie posiedzeń, przestrzeganie wspólnie z kim tam, ktokolwiek ze spółki jest oddelegowany, wszystkich kwestii formalnych, natomiast z punktu widzenia formułowania stanowiska, uważam, powinna się liczyć rada jako zespół” [R10].

### 7.3.1.2. Pożądane umiejętności i cechy przewodniczącego rady nadzorczej

Z perspektywy doświadczeń badanych członków rad wynika, że jedną z kluczowych umiejętności przewodniczącego rady, która w istotnym stopniu warunkuje jakość pracy rady, powinna być umiejętność moderowania dyskusji, w tym zdolność do grupowania wspólnych wątków, umiejętność ich podsumowywania, a na koniec „postawienia kropki nad i”. Przepis na dobrą dyskusję podał jeden z respondentów. Jego zdaniem przewodniczący powinien tak ją prowadzić „(...) aby wydobyć to, co jest najbardziej wartościowe i nie dopuścić do niepotrzebnych dywagacji czy rozważań, które mogą prowadzić na manowce, abstrahując od straty czasu i zapewnić taki komfort psychologiczny, żeby każdy członek rady znalazł swoje odpowiednie miejsce w dyskusji (...)” [R31]. Oczywiście czynnikiem to ułatwiającym jest dobre przygotowanie się przewodniczącego do posiedzenia rady [R16].

W odniesieniu do prowadzenia dyskusji wskazywana była również umiejętność zarządzania głosami, a zwłaszcza ich odbieraniem w sytuacji, gdy prowadzą one dyskusję donikąd. W praktyce polskich rad dość często bowiem pojawiają się sytuacje, gdzie „dwóch Polaków, trzy opinie”. Wskazywał na to jeden z respondentów „[...] Wiemy doskonale, że gdybyśmy mieli radę nadzorczą składającą się z dziesięciu osób, to potencjalnie moglibyśmy mieć piętnaście punktów widzenia i żadnego konsensusu” [R16]. W takich przypadkach szczególnie przydatne jest zdobyte już doświadczenie i wiedza, jak sobie radzić z członkami rady, którzy „mają ADHD” [R5]. Jak to ujął jeden z respondentów: „Na wszystko są jakieś sposoby i ludzie, którzy nie mają tego doświadczenia są bezradni po prostu” [R5].

Zdolność do poszukiwania konsensusu należy bez wątpienia do kluczowych umiejętności, jakie powinien posiadać przewodniczący polskiej rady nadzorczej. Nabiera ona istotnej wagi, gdy „[...] tematy są wrażliwe, strategiczne, które mogą ważyć na losach firmy – duże jakieś fuzje, przejęcia, przyjęcie strategii, jakieś wybory strategiczne, wybory prezesa...” [R17], jak również w sytuacji, gdy członkowie rady mają sprzeczne interesy. Podjęcie próby „[...] znalezienia rozwiązania, które by mogło pogodzić sprzeczne poglądy i interesy członków rady nadzorczej” i doprowadzenie do osiągnięcia kompromisu w czasie trwania posiedzenia rady, zdaniem jednego z respondentów jest jednym z najważniejszych zadań przewodniczącego rady [R6].

Ponadto jeden z badanych podkreślił znaczenie przewodniczącego rady w procesie „czyszczenia” atmosfery w radzie. Według niego rola

przewodniczącego polega „(...) po pierwsze na tym, żeby wyciągnąć na wierzch to, co w radzie, że tak powiem, nawet podskórnie funkcjonuje... To znaczy, żeby doprowadzić do sytuacji, kiedy wszystkie problemy są dyskutowane na radzie w otwarty sposób. Dostyc często jest zwyczaj zamiatania pod dywan różnych spraw i to oczywiście odbija się negatywnie” [R33].

Z otrzymanych w trakcie wywiadów wypowiedzi wynika, że bycie dobrym przewodniczącym rady zdecydowanie ułatwia posiadany autorytet. Może być on wynikiem zajmowanej pozycji, jak również wynikać z wiedzy merytorycznej i praktycznych doświadczeń. Na przykład jeden z badanych członków rady scharakteryzował swojego przewodniczącego tak: „To jest taki człowiek, który ma niekwestionowany autorytet, który tyle już osiągnął w życiu, że nie musi nic nikomu udowadniać, a jednocześnie potrafi w taki sposób miękki pewnymi rzeczami zarządzić”, ma „taki miękki leadership” [R2].

Obok autorytetu ważna jest także odwaga cywilna. Oba te czynniki zdecydowanie ułatwiają konstruktywną krytykę pomysłów prezesa. Umożliwiają bycie „kontrapunktem dla prezesa”, jak to ujął jeden z uczestników naszych badań [R7]. Są one szczególnie przydatne w przypadku słabej rady. Wskazywał na to inny respondent: „Może w tym sensie, że to może być ta osoba, która nawet przy stosunkowo słabej radzie, powiedzmy wstanie i powie: »nie, nie, pomyślmy, lepiej nie róbmy tak jak proponujecie, zastanówmy się nad tym«; która pierwsza rzuci rękawice i to wymaga jakiejś tam odwagi cywilnej i pewnej pewności tej osoby co do własnej pozycji, no i nie wiem, zdolności do podjęcia się tego typu konfrontacji, a to częściowo wynika z jej pozycji, powiedzmy z historii zawodowej, a częściowo z cech charakteru to jakby...” [R9].

Zdaniem innego respondenta autorytet, zajmowana pozycja, odwaga cywilna są z kolei ważne w przypadku rad, które działają w spółkach, gdzie głównym rozdającym karty jest akcjonariusz dominujący. Warto w tym miejscu dodać, że tego typu sytuacja jest charakterystyczna dla znacznej liczby spółek notowanych na GPW w Warszawie (Aluchna, 2007, s. 280; Tamowicz, Dzierżanowski, 2002, s. 228). W takich warunkowaniach przewodniczący rady szczególnie uważnie powinien wsłuchiwać się w pojawiające się w czasie dyskusji głosy i „[...] gdy pojawia się na przykład jakiś inny głos niż głos monolitu, to on właśnie wyłuska go i pozwoli, jak gdyby, żeby ten inny głos – ale oczywiście pod warunkiem, że on jest też mocny merytorycznie, inteligentny i [...];

pozwole na to, aby ten aspekt został drażony do momentu, kiedy będzie można powiedzieć, że jest satysfakcjonujący” [R16].

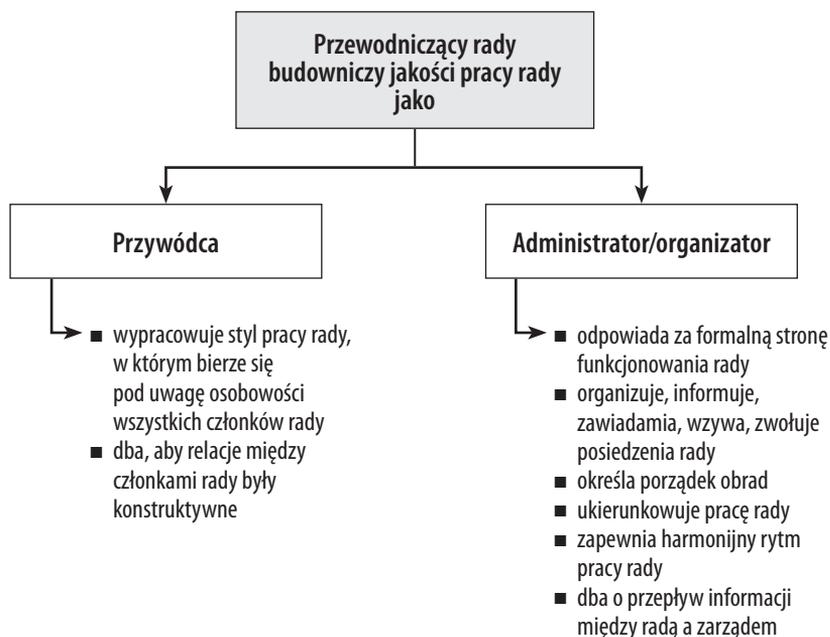
Uzyskane w czasie przeprowadzonych wywiadów opinie podkreślają także istotne znaczenie osobowości przewodniczącego rady. Na przykład jeden z respondentów scharakteryzował to tak: „Osobowość przewodniczącego jest też ważna, żeby łagodzić te wszystkie konflikty, różnice zdań i tam, gdzie można, doprowadzić do kompromisu” [R6].

Warto w tym miejscu dodać, że rola przewodniczącego jako osoby łagodzącej pojawiające się w radzie konflikty stosunkowo często przewijała się w wypowiedziach badanych. Jeden z respondentów, ze względu na znaczenie tej roli dla sprawnego działania rady, podniósł także kwestię jego wynagrodzenia, stwierdzając, że „[...] szczególnie (...) w sytuacjach konfliktowych, gdzie w radzie są zwalczające się grupy. To naprawdę warto każde pieniądze zapłacić przewodniczącemu rady, żeby doprowadził do jakiegoś spokoju” [R5].

Zaprezentowany powyżej zbiór opinii dotyczący roli przewodniczącego polskiej rady nadzorczej, wyrażonych przez 34 respondentów – członków rad nadzorczych zasiadających w radach spółek z listy 40 największych pod względem kapitalizacji spółek giełdowych – wskazuje, że z ich perspektywy osoba przewodniczącego rady zdecydowanie ma istotne znaczenie dla pracy rady. Jego podstawowym zadaniem jest sprawne zarządzanie radą. Realizując to zadanie, powinien odgrywać rolę zarówno organizatora, jak i przywódcy. Ważnym zaś wymiarem tej ostatniej roli powinna być umiejętność wypracowania takiego stylu pracy rady, który uwzględniałby osobowości innych jej członków i który pozwalałby na jak najlepsze wykorzystanie ich potencjału. Istotnym elementem tych działań powinna być m.in. umiejętność ich motywowania i stawiania im wyzwań. Podkreślenia też wymaga przypisywanie mu kluczowej roli jako kreatora konsensusu w sytuacji pojawienia się w radzie konfliktów.

Wśród czynników ułatwiających przewodniczącemu rady bycie sprawnym organizatorem należy wyróżnić znajomość regulacji i procedur, które regulują prace rady. Z kolei bycie przywódcą rady zdecydowanie ułatwiają posiadany autorytet i odwaga cywilna. W tym miejscu należy też dodać, że badani podkreślali znaczenie posiadania doświadczenia związanego z zasiadaniem w innych radach. Jest to szczególnie przydatne w trudnych sytuacjach, gdy np. trzeba przerwać – przez odebranie głosu – dyskusję prowadzącą donikąd, tak „aby

z jednej strony zapewnić sprawne funkcjonowanie [rady] i to, żeby ta rada nie trwała całymi dniami, tylko żeby w jakimś rozsądnym czasie się zamykała” [R14]. Tym samym umiejętność prowadzenia przez przewodniczącego rady dyskusji – przez jej moderowanie – dawanie i odbieranie głosu – przez uczestników badań została określona jako jedna z kluczowych. Podsumowanie wyrażanych opinii i poglądów przez badanych na temat roli i zadań przewodniczącego rady zawiera schemat 7.4.



**Schemat 7.4.** Przewodniczący rady – role warunkujące dobrą pracę rady – perspektywa doświadczeń polskich członków rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne.

## PODSUMOWANIE

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że przewodniczący rady może w istotny sposób być odpowiedzialny za jakość działania rady. Wskazują na to zarówno oczekiwania, jakie przed nim stawiają twórcy dobrych praktyk, jak i zgromadzone do tej pory wyniki badań,

analizujące jego rolę w życiu rady, głównie jako jej lidera i ważnego organizatora jej pracy. Jak wynika z polskich i światowych doświadczeń, jego aktywność w procesie budowy dobrej rady powinna przejawiać się w dwóch głównych wymiarach, takich jak:

- zarządzanie radą obejmujące:
  - organizowanie jej pracy
  - dynamikę rady, w tym:
    - stworzenie w radzie platformy do współpracy (wygaszacz konfliktów)
- zarządzanie relacjami z prezesem spółki, w tym:
  - respektowanie podziału ról
  - orientacja na współpracę *vs* kontrolowanie.

Istnieje jednak zbiór czynników determinujących możliwości jego działania jako aktywnego uczestnika procesu budowy dobrej rady. Na bazie dotychczasowych doświadczeń zagranicznych oraz polskich można stwierdzić, że główny rdzeń tego zbioru tworzą bez wątpienia: osobowość przewodniczącego rady, jego umiejętności i doświadczenie zarówno biznesowe, jak i w zakresie zarządzania zespołem, chęć zaangażowania oraz wiedza na temat spółki. Ważne jest również zrozumienie pełnionej funkcji i chęć poruszania się w granicach wyznaczonych przez prawo oraz kulturę działania rady. Istotne jest również posiadanie przez niego zdolności przywódczych. Ich waga jest szczególnie ważna w procesie budowy zasobów rady adekwatnych do potrzeb spółki. Dobre przywództwo umożliwia nie tylko zatrzymanie w radzie wnoszących wartość dodaną członków, ale również wyzwolenie w nich „drzemiącego” potencjału (co jest ważne pod kątem dbałości o stały rozwój rady). Słabe przywództwo z kolei może doprowadzić do tego, że osoby mające inne oczekiwania, niż tylko posiadanie członkostwa w danej radzie, odejdą z niej, a zostaną w niej najsłabsi, którym wystarcza status biernego członka, bez ambicji czy chęci czy wręcz możliwości wnoszenia własnego wkładu.

Posiadanie umiejętności przywódczych ułatwia kształtowanie kultury rady, która zapewnia możliwość prowadzenia dynamicznego i dobrego merytorycznego dialogu, w którym uczestniczą wszyscy członkowie rady, jak również umożliwia im pełen udział w procesie podejmowania decyzji (Furr, Furr, 2005, s. 12).

Obok zdolności przywódczych czynnikami determinującymi skuteczność przewodniczącego w realizacji stawianych przed nim zadań

są na pewno posiadana przez niego wiedza i doświadczenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególnie znaczenie w tym obszarze należy przypisać leżącym w jego gestii działaniom aktywizującym oraz motywującym pozostałych członków rady. Jak już wcześniej sygnalizowano, motywowanie niewykonawczych członków rady stanowi trudne wyzwanie, niezależnie, czy motywowanie to ma na celu wzrost stopnia ich zaangażowania w prace rady, czy wyzwolenie w nich chęci do powiększania wiedzy na temat spółki.

Podstawowym czynnikiem warunkującym sukces przewodniczącego rady w tworzeniu z rady zespołu osiągającego nałożone na nią cele, jest umiejętność stworzenia atmosfery zaufania i otwartości w relacjach między nim a pozostałymi aktorami. Umiejętność ta jest przydatna w budowie dobrych i konstruktywnych relacji zarówno z członkami rady, jak i z prezesem oraz zespołem wyższej kadry zarządzającej. Zadania te nie należą jednak do łatwych. Tym zaś, co na pewno ułatwia ich realizację, jest autorytet przewodniczącego oraz jego osobowość. Autorytet zazwyczaj jest wynikiem jego dotychczasowych osiągnięć zawodowych. W praktyce niesie też ze sobą duże zasoby doświadczeń i szeroką sieć kontaktów. Ważne jest też, aby te doświadczenia wynikały z pełnienia funkcji dyrektora zarówno wykonawczego, jak i niewykonawczego (Huse, 2007, s. 202). Doświadczenia te ułatwiają budowę relacji z niewykonawczymi członkami rady i prezesem spółki (na wagę ww. czynników wskazują nie tylko polskie, lecz także zagraniczne wyniki badań).

Obok czynników związanych z pełnieniem przez przewodniczącego rady roli jej lidera ważne są jego umiejętności organizatorskie. Na jego barkach spoczywa bowiem cały ciężar związany z organizacją pracy rady. Proces ten jest bardzo ważny dla realizacji stawianych przed radą zadań. Zdecydowanie zaś ułatwia go bardzo dobra znajomość regulacji prawnych (aspekt ten był szczególnie podkreślany przez polskich członków rad nadzorczych).

Analizując możliwości wpływu przewodniczącego rady na pozostałych członków rady, należy pamiętać, że jego pozycja jest zdecydowanie odmienna od pozycji prezesa spółki wobec członków zespołu wyższej kadry zarządzającej. W przeciwieństwie do prezesa nie dysponuje formalną władzą nad członkami rady – nie ma władzy, aby ich zatrudnić czy zwolnić (Pick, 2009, s. 21, k.s.h.). Nie może też wydawać poleceń członkom rady i rozliczać z ich wykonania. Zajmuje raczej pozycję *primus inter pares*, na co wskazywali polscy respondenci. Taka sytuacja

nakłada na niego większe wyzwania w zakresie kreowania możliwości i warunków uczestnictwa członków rady w jej pracach. Jak pokazuje dotychczasowa praktyka, ich realizację ułatwia posiadanie przez niego umiejętności zagospodarowania zasobów wiedzy, doświadczeń, umiejętności, wnoszonych przez poszczególnych członków rady (np. Kaka-badse i in., 2006, s. 134–150).

Nałożone na przewodniczącego role – organizatora oraz przywódcy – determinują zbiór wyzwań, z jakimi musi się zmierzyć. Ich podsumowanie przedstawia schemat 7.5. Jeśli chodzi o wyzwania wpisujące się w sferę organizatorskich działań przewodniczącego, to analiza doświadczeń zagranicznych i polskiej praktyki wskazuje praktycznie na te same potrzeby. W dużej mierze pokrywają się one także w sferze pełnienia funkcji lidera, z jednym wyjątkiem. Polscy praktycy w zdecydowanie w mniejszym stopniu wskazywali na konieczność zaangażowania się przewodniczącego w dbanie o rozwój rady oraz uczestnictwo w procesie oceny jej działań. Waga tych działań była z kolei dość mocna podkreślana przez zachodnich praktyków i badaczy (np. Huse, 2007, s. 201). I tu pojawia się pytanie, dlaczego tak się dzieje. Dlaczego polscy członkowie rad nadzorczych praktycznie nie dostrzegają potrzeby zaangażowania się przewodniczącego rady w ocenę rady. Pierwsza odpowiedź, jaka nasuwa się od razu, wskazuje na młody wiek polskich rad nadzorczych. Warto pamiętać, że rady nadzorcze na większą skalę pojawiły się w Polsce na początku lat 90. XX wieku wraz z wejściem Ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych<sup>6</sup>. I mimo że obecnie polskie rady nadzorcze dysponują już ponad 20 latami doświadczeń, jakie minęły od 1990 r., to lata te były przede wszystkim poświęcone na wypracowywanie przez rady ich przestrzeni działania. Ważną częścią tego procesu była i nadal jest zmiana wizerunku i podejścia do rady nadzorczej. Niestety w polskich uwarunkowaniach rady często postrzegane są jako konieczność spełnienia regulacji prawnych oraz jako źródło dodatkowych dochodów. To się już zmienia, aczkolwiek tempo i skala tego procesu nie są satysfakcjonujące. Pozytywne zmiany są zaś przede wszystkim widoczne w przypadku dużych i notowanych na giełdzie spółek, gdzie Skarb Państwa nie ma udziałów.

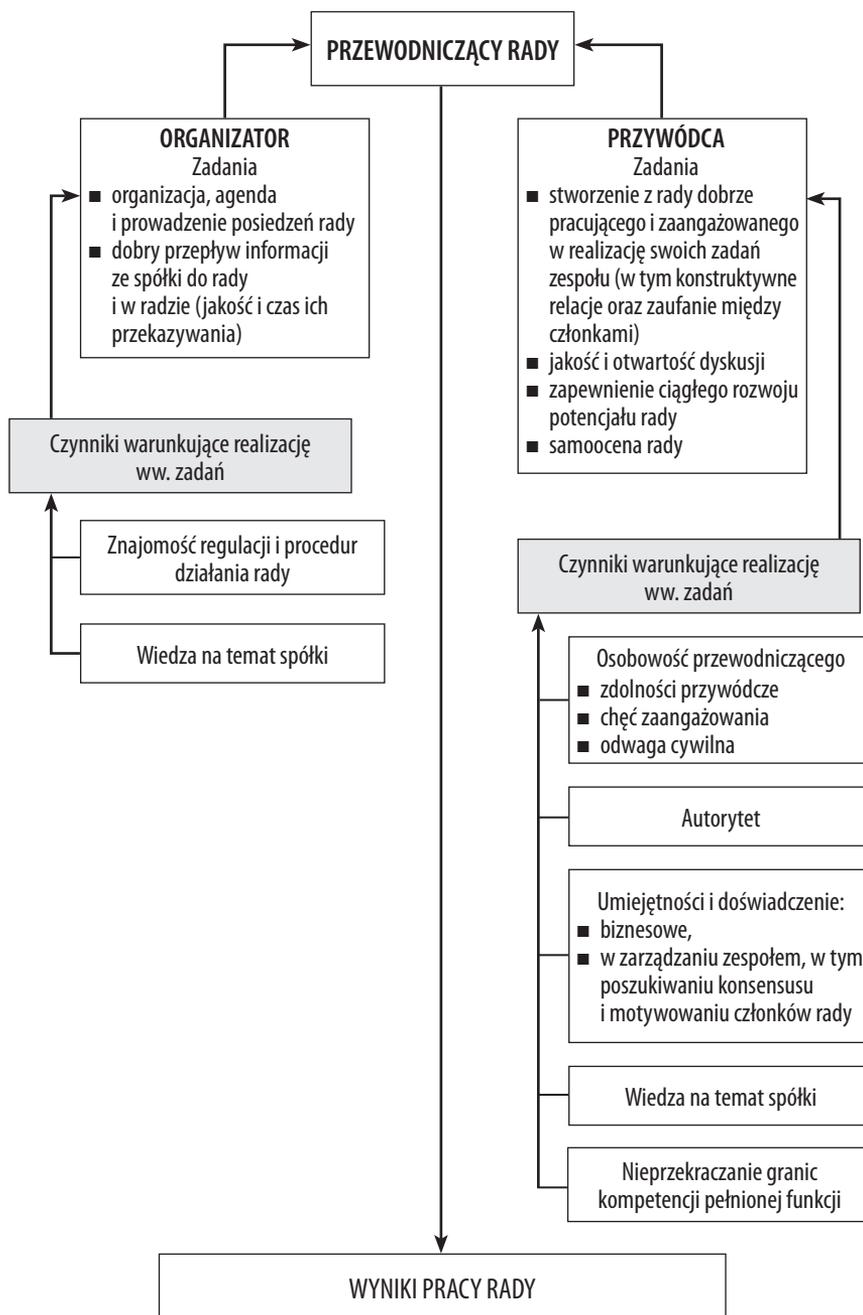
---

<sup>6</sup> Zgodnie z przyjętym zapisem każda spółka akcyjna powstała w wyniku komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego miała ustawowo nałożony obowiązek powołania rady nadzorczej.

W efekcie młody wiek polskich rad jest czynnikiem, który przyczynia się do tego, że nie wszystkie uznane standardy działania rad w gospodarkach rozwiniętych zostały już zaimplementowane w polskich uwarunkowaniach. Samoocena rady wciąż znajduje się na obrzeżach zainteresowania rodzimych rad (zagadnienie to zostało szerzej omówione w rozdziale IV). Stąd też może wynikać, że potrzeba udziału przewodniczącego w tym procesie nie została dostrzeżona przez polskich praktyków. Jest to sfera, która jeszcze czeka na swoje odkrycie. Im szybciej to nastąpi, tym szybciej zostanie uruchomiony kolejny proces, którego efekty pozytywnie mogą się przełożyć na jakość działania rady. Jak pokazują doświadczenia światowe, ważnym skutkiem samooceny rady jest określenie, jakimi zasobami wiedzy i umiejętności w danej chwili rada dysponuje. A jeszcze ważniejsze jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy pozwolą one na zaspokojenie potrzeb spółki. Osobą, która powinna być odpowiedzialna za odpowiedź na to pytanie, jak wynika z doświadczeń krajów rozwiniętych, jest przede wszystkim przewodniczący rady, który powinien być świadomy, jakich umiejętności rada potrzebuje oraz wspierać ich rozwój w radzie. Niestety potrzeba udziału przewodniczącego rady w procesie rozwoju jej członków także nie została dostrzeżona przez polskich praktyków.

Wracając jeszcze na chwilę do wytłumaczenia braku dostrzeżenia przez polskich praktyków potrzeby udziału przewodniczącego rady w procesie uzupełniania brakujących w radzie zasobów wiedzy, doświadczeń i umiejętności – może to wynikać ze skoncentrowanej struktury własności, charakterystycznej dla spółek notowanych na GPW w Warszawie. W istniejących uwarunkowaniach pierwsze skrzypce w procesie doboru członków rad gra akcjonariusz dominujący. I to od niego w dużej mierze zależy, czy będzie zainteresowany podpowiedziami ze strony przewodniczącego rady, czy raczej będzie opierał się na swoich potrzebach i osądach.

Na zakończenie warto jeszcze dodać, że jeżeli chodzi o kwestie związane z zarządzaniem relacjami z prezesem spółki, to widać zbieżność potrzeb odnośnie do zachowań przewodniczącego rady zarówno w Polsce, jak i za granicą. Takie kwestie jak budowa dobrych relacji między nim a prezesem spółki były postrzegane jako kluczowe dla działalności rady. Duży nacisk był kładziony na dążenie do równowagi wpływów między nimi. Relacje te, których podstawą powinno być wzajemne zaufanie oraz szacunek, determinują sposób komunikacji między prezesem spółki i przewodniczącym rady, a w dalszej perspektywie z radą.



Schemat 7.5. Podstawowe zadania przewodniczącego rady oraz czynniki warunkujące ich realizację

Źródło: opracowanie własne.

I nikogo nie trzeba już przekonywać, że stopień poinformowania rady o spółce należy traktować jako jeden z kluczowych czynników warunkujących efekty jej pracy.

Podsumowanie głównych zadań przewodniczącego rady oraz czynników decydujących i o ich realizacji prezentuje schemat 7.5.

## Rozdział VIII

---

# DOBRA WSPÓŁPRACA RADY Z ZARZĄDEM – WAŻNY CZYNNIK W PODNOSZENIU JAKOŚCI PRACY RADY

---

Rada dyrektorów/rada nadzorcza, mimo że stanowi trudny podmiot badań i reform, nieustannie wzbudza zainteresowanie badaczy i reformatorów ładu korporacyjnego. Jak już niejednokrotnie wskazywano w tej monografii, zazwyczaj zyskuje ono na sile, gdy fala kryzysów przenosi w gospodarczy niebyt znane i podziwiane do tej pory korporacje. Początek XXI wieku obfitował w tego typu wydarzenia, a do kanonu firm, które spektakularnie upadły w ciągu pierwszego dziesięciolecia tego wieku, w 2001 r. weszły bez wątpienia amerykański Enron i World-Com, a w 2008 r. bank Lehman Brothers. Naturalnym następstwem tego typu wydarzeń jest wzrost zainteresowania funkcjonowaniem rady, który obejmuje m.in. poszukiwanie czynników przekładających się na jakość jej pracy. Ciekawe jest jednak to, że w centrum uwagi uczestników tych poszukiwań znajduje się przede wszystkim kontrolna funkcja rady. Analizie poddawane są głównie czynniki, które powinny sprzyjać bardziej skutecznej kontroli pracy zespołu wyższej kadry zarządzającej, prowadzonej przez radę. Do nich m.in. należą omówione już w tej monografii: skład rady – pod względem zapewnienia jej różnorodności kompetencji i doświadczeń, niezależny członek rady oraz komitet audytu. Z dokonanych w poprzednich rozdziałach charakterystyk wynika jednak, że rozwiązania te są obciążone pewnymi

słabościami, a ich implementacja nie zawsze przynosi takie korzyści, jakich oczekują osoby proponujące ich wdrożenie.

Z kolei druga istotna sfera działania rady, jaką jest pełnienie przez nią funkcji doradcy wyższej kadry zarządzającej (zarządu), nadal znajduje się na obrzeżach zainteresowań badaczy i reformatorów nadzoru korporacyjnego. Tak zróżnicowany rozkład zainteresowań wzbudza pewne zdziwienie. Od razu też pojawia się pytanie, dlaczego równie ważne zadanie rady, jakim jest wspieranie kadry zarządzającej radą jest dostrzegane w zdecydowanie słabszym stopniu niż jej monitorująco-nadzorująca aktywność. Pewnym wytłumaczeniem tego zjawiska jest dominacja, wśród badaczy i reformatorów, poglądów na temat rady, które są zgodne z podstawowym założeniem teorii agencji (np. Shen, 2003, s. 466; Huse i in., 2011, s. 6). Zakłada ono istnienie konfliktu interesów między akcjonariuszami a kadrą zarządzającą, a radę pozycjonuje w roli strażnika interesów tych pierwszych. Reprezentanci teorii zarządcy (ang. *stewardship theory*), którzy z kolei widzą w radzie instytucję wspierającą zespół wyższej kadry zarządzającej w jej działaniach, są w zdecydowanej mniejszości<sup>1</sup> (np. Davis, Schrooman, Donaldson, 1997, s. 20). Kwestia współpracy obu tych grup aktorów, wyrażająca się doradzeniem zarządowi oraz przekazywaniem konstruktywnych ocen jego pomysłów, wciąż zaś pozostaje na obrzeżach głównego nurtu badań, wytyczanego przez teorię agencji. Nie powinno więc dziwić, że nasza wiedza dotycząca czynników zwiększających skuteczność działania pracy rady wciąż jest niepełna (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 408).

Zgodnie z założeniami teorii zarządcy rada wraz z zarządem powinna tworzyć zgrany, mający wspólny cel zespół (Sundaramurthy, Lewis, 2003, s. 408). Tym samym, z punktu widzenia potrzeb spółki, w centrum uwagi zarówno rady, jak i kadry zarządzającej, powinna znajdować się jej strategia rozwoju. Podstawowym zaś warunkiem umożliwiającym odpowiedzialny udział rady w dyskusji nad wyborem właściwej drogi rozwoju dla spółki, jest wiedza na jej temat. Nie należy jednak zapominać, że zawsze będzie istnieć jakaś luka wiedzy między radą, złożoną z członków niewykonawczych, a wyższą kadrą zarządzającą

<sup>1</sup> Podstawowe założenie teorii zarządcy jest takie, że kadra zarządzająca jako zarządca jest zorientowana na organizację i jej cele są zgodne z celami spółki, którą zarządza. Tym samym, dbając o jej dobro, dba też o interesy jego akcjonariuszy – szerzej zobacz rozdział II.

(outsiderzy *vs* insiderzy). Dlatego też tak istotne jest poznanie czynników, które będą sprzyjać jej zmniejszeniu i jednocześnie zabezpieczać przed jej pogłębianiem. Orientacja wyższej kadry zarządzającej i rady na współpracę, u podstaw której leży świadomość łączącego ich celu w postaci satysfakcjonującego rozwoju spółki, bez wątpienia powinna prowadzić do zmniejszania się asymetrii informacji między nimi. Można też przyjąć, że zarówno wzajemne zaufanie, jak i wzajemny szacunek będą ułatwiać przepływ informacji oraz ich dalszą współpracę.

Celem tego rozdziału jest określenie, jak twórcy dobrych praktyk ładu korporacyjnego postrzegają znaczenie współpracy rady dyrektorów/rady nadzorczej z wyższą kadrami zarządzającą oraz jak najważniejsze wytyczne są weryfikowane w praktyce działania rad.

W pierwszej części rozdziału zostaną przedstawione wyniki analizy pokryzysowych dokumentów dobrych praktyk. Druga jego część obejmuje podsumowanie wyników przeprowadzonych do tej pory badań polskich i światowych, koncentrujących się na współdziałaniu rady z zespołem wyższej kadry zarządzającej. Istotną ich częścią będzie prezentacja opinii i poglądów polskich członków rad, zasiadających w radach nadzorczych największych spółek notowanych na GPW w Warszawie (z pierwszej czterdziestki). Całość zakończy podsumowanie zawierające model pokazujący główne elementy współpracy rady z wyższą kadrami zarządzającą, które mogą być dla niej źródłem szans i zagrożeń; i tym samym decydować o jakości działania rady.

## 8.1. JAK RELACJE RADY Z ZESPOŁEM KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ WIDZĄ TWÓRCY DOBRYCH PRAKTYK ŁADU KORPORACYJNEGO?

---

Zagadnienie relacji między radą dyrektorów/radą nadzorczą a kadrami zarządzającą pojawiało się z różnym natężeniem w kolejnych pokryzysowych wersjach zasad dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Za miarę poziomu znaczenia tej problematyki z punktu widzenia potrzeb uczestników rynków kapitałowych w danym kraju można przyjąć liczbę zasad poświęconych tej współpracy. W zależności więc od wagi przykładanej przez twórców dobrych praktyk w analizowanych dokumentach można było znaleźć albo cały zestaw rekomendacji, albo pojedyncze rekomendacje dodane do innych punktów. W takim ujęciu

niekwestionowanym liderem są austriackie i niemieckie zbiory dobrych praktyk. Ich twórcy zaproponowali odrębne części obejmujące zestaw kilku rekomendacji regulujących zasady współpracy między radą nadzorczą a zarządem<sup>2</sup> (AWGfCG, 2009, s. 15; GConGCGC, 2010, s. 4–6). W pozostałych dokumentach zasady współpracy stanowią, porzrzucane po całym dokumencie, elementy różnych punktów.

Do najczęściej dostrzeganych problemów w sferze współpracy rada–wyższa kadra zarządzająca należy przepływ informacji między nimi. Kwestia ta wzbudziła zdecydowanie największe zainteresowanie autorów dobrych praktyk i tym samym doczekała się największej liczby rekomendacji ją regulujących. Praktycznie w każdym analizowanym dokumencie znalazło się zalecenie wskazujące na konieczność przekazywania radzie odpowiednich dla jej potrzeb informacji. Autorzy dobrych praktyk w różny sposób określali jednak ich zakres, wykorzystując w tym celu dość ogólnikowe stwierdzenia, takie jak: wystarczająca, obszerna, wyczerpująca informacja (np. Austria, Finlandia, Szwecja) lub też szczegółowa, dokładna i aktualna informacja (np. Belgia, Holandia) (AWGfCG, 2009, s. 15; SMA, 2010, s. 11; SCGB, 2010, s. 20 i BCGC, 2009, s. 13, DCGCMC, 2008, s. 12).

W zbiorach dobrych praktyk pojawiły się też wskazania, jakiego obszaru funkcjonowania spółki powinny dotyczyć te informacje. Charakterystykę rodzajów informacji przekazywanych radzie zawiera tabela 8.1. O ich umieszczeniu w informacyjnym pakiecie dla rady powinna głównie decydować ich przydatność do wypełnienia nałożonych na nią obowiązków. Na tę kwestię zwrócili uwagę m.in. autorzy dobrych praktyk z takich krajów jak: Belgia, Finlandia, Francja, Holandia, Szwecja oraz Wielka Brytania (BCGC, 2009, s. 15; SMA, 2010, s. 11; AFG, 2011, s. 26; DCGCMC, 2008, s. 12; SCGB, 2010, s. 11; FRC, 2010, s. 16).

<sup>2</sup> Na przykład w austriackim dokumencie jest to część III pn. *Cooperation between the Supervisory Board and the Management Board*, obejmująca 4 zasady (AWGfCG, 2009, s. 15); z kolei w niemieckich dobrych praktykach jest to punkt 3 pn. *Cooperation between Management Board and Supervisory Board*, który zawiera 10 rekomendacji (nat; GConGCGC, 2010; s. 4–6).

**Tabela 8.1.** Obszary, o których wyższa kadra zarządzająca powinna informować radę

Kraj	Rodzaje informacji/raporty
Austria	Wyczerpujące informacje na temat wszystkich istotnych kwestii dotyczących rozwoju biznesu, w tym: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ocena powszechnego ryzyka</li> <li>■ zarządzanie ryzykiem</li> </ul> w spółce lub grupie spółek, w których spółka ma większościowe udziały (zasada 9)
Belgia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informacje biznesowe oraz finansowe (wytyczne do zasady 3.3)</li> </ul>
Finlandia	Informacja dotycząca: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ struktury</li> <li>■ operacji biznesowych spółki</li> <li>■ rynku, na jakim działa spółka (wytyczne do zasady 13)</li> </ul>
Francja	Informacje obejmujące: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ wyniki wszelkich badań zleconych do wykonania przez kadre zarządzającą, a dotyczących:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ badań rynkowych</li> <li>■ analizy strategicznej</li> <li>■ badania wynagrodzeń</li> </ul> </li> </ul> Mapowanie ryzyka (obejmujące nie tylko ryzyko finansowe, ale również wszystkie rodzaje ryzyka, które zostały zidentyfikowane w spółce) (zasada D-5)
Dania	Informacje na temat: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ najważniejszych źródeł ryzyka</li> <li>■ zgodności (<i>compliance</i>) z przyjętą polityką czy ramami działania, celem umożliwienia radzie śledzenia ich rozwoju/realizacji, i podejmowania koniecznych decyzji (zasada 8.1.2)</li> </ul>
Holandia	Rodzaj informacji do akceptacji rady <ul style="list-style-type: none"> <li>■ cele operacyjne i finansowe spółki</li> <li>■ planowana strategia mająca na celu osiągnięcie założonych celów</li> <li>■ parametry pozwalające na ocenę realizacji założonej strategii</li> <li>■ zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, które są istotne dla spółki (zasada II.1.2)</li> </ul> Zarząd powinien również dyskutować z radą nadzorczą i jej komitetem audytu na temat zarządzania systemem ryzyka oraz systemem kontroli wewnętrznej (zasada II.1)

cd. tabeli 8.1

Kraj	Rodzaje informacji/raporty
Niemcy	<p>Informacje ważne w kontekście:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ planowania rozwoju biznesu</li> <li>■ sytuacji obarczonych ryzykiem</li> <li>■ zarządzania ryzykiem</li> <li>■ zgodności (<i>compliance</i>) (zasada 3.4)</li> </ul> <p>Zarząd przekazuje informacje ujawniające odstępstwa w zakresie realizacji wcześniej przyjętych planów oraz ustalonych celów, jak również wyjaśnia powody tych odstępstw (zasada 3.4)</p> <p>Raporty</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ roczny raport finansowy</li> <li>■ skonsolidowany raport finansowy</li> <li>■ raport audytora (zasada 3.4)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych w tabeli dokumentów dobrych praktyk ładu korporacyjnego.

Dane zgromadzone w tabeli 8.1 wskazują, że autorzy dobrych praktyk dostrzegali informacyjne potrzeby rady przede wszystkim w takich sferach jak: działalność biznesowa spółki, jej wyniki finansowe oraz rodzaje ryzyka i zarządzanie ryzykiem.

Twórcy dobrych praktyk podkreślali też znaczenie dostępności dla rady osób, które są odpowiedzialne za daną sferę działania spółki i tym samym są w stanie udzielić bardziej szczegółowych informacji na jej temat. Zalecanym rozwiązaniem w tej sferze była możliwość zaproszenia takich przedstawicieli kadry zarządzającej na posiedzenie rady. Kwestię ich dostępności oraz formy jej realizacji regulują m.in. francuskie, holenderskie, szwajcarskie oraz włoskie zasady (AFG, 2011, s. 26 ; DCGCMC, 2008, s. 20; Economiesuisse, 2008, s. 14; CCG, 2011, s. 10). Dodatkowo autorzy brytyjskich rekomendacji wskazali na potrzebę posiadania przez radę (a zwłaszcza przez jej niewykonawczych członków) możliwości skorzystania z usług niezależnych profesjonalnych doradców, których opłacałaby spółka (FRC, 2010, s. 16). Podobnego zdania byli również holenderscy autorzy. Ponadto rekomendowali oni poszerzenie źródeł informacji dla rady przez korzystanie z informacyjnych zasobów rady pracowników, z którą rada nadzorcza powinna mieć odpowiednie kontakty (DCGCMC, 2008, s. 20, 23).

Obok rodzaju przekazywanych radzie informacji dobre praktyki zawierały również rekomendacje określające ramy czasowe ich przekazania. Wyróżnione zostały dwa typy sytuacji: sytuacja standardowa, odnosząca się do codziennego funkcjonowania rady, czyli konieczności otrzymania przez nią materiałów przed posiedzeniem rady, oraz sytuacja nietypowa, gdy wydarzyło się coś niespodziewanego w życiu spółki, co w istotny sposób przekłada się na sposób jej funkcjonowania.

W odniesieniu do sytuacji codziennej, która została uwzględniona w dużej części dokumentów, propozycje rozwiązań były różnorodne. Na przykład w austriackich rekomendacjach znalazło się zalecenie, aby dokumenty, których potrzebuje rada przed swoim posiedzeniem, były dostępne przynajmniej na tydzień przed nim (AWGfCG, 2009, s. 16). Szwajcarscy twórcy dobrych praktyk określili z kolei dość ogólnikowo czas przekazania informacji na posiedzenie rady. W rekomendacji, która to reguluje, wskazano, że członkowie rady dyrektorów powinni otrzymywać „dobrze zaprezentowane i przejrzyste zorganizowane dokumenty” tak szybko, jak to jest możliwe (Economiesuisse, 2008, s. 14). Podobny poziom ogólności cechował rozwiązania francuskie, zalecające przygotowanie dokumentów dla rady odpowiednio wcześniej, aczkolwiek czynnikiem determinującym czas ich przygotowania powinna być możliwość zgromadzenia przez członków rady wszystkich informacji, jakie są im potrzebne, aby móc podjąć w pełni świadomą decyzję (AFG, 2011, s. 26). Na podobnym poziomie ogólności zostały sformułowane zalecenia w brytyjskich dobrych praktykach („rada powinna otrzymywać informacje w odpowiednim czasie i w formie oraz odpowiedniej jakości, które pozwolą jej na wywiązywanie się z obowiązków), holenderskich („zarząd powinien dostarczać radzie nadzorczej w odpowiednim czasie wszystkich koniecznych informacji do wykonywania przez radę jej obowiązków”), oraz w belgijskich, niemieckich i w portugalskich (FRC, 2010, s. 16; DCGCMC, 2008, s. 12; BCGC, 2009, s. 15; GConGCGC, 2010, s. 4; CMVM, 2010, s. 9). Z powyższych rozważań wynika, że zalecenia te w bardzo miękki sposób wskazują kadrze zarządzającej, w jakim momencie powinno nastąpić przekazanie informacji do rady. Czynnikiem, za pomocą którego autorzy dobrych praktyk próbują go dookreślić, są jedynie termin posiedzenia rady oraz czas, jaki jest potrzebny jej członkom, aby zapoznać się z otrzymanymi dokumentami oraz przygotowaniem do jej posiedzenia. W praktyce oznacza to, że o potrzebach czasowych

członków rady decyduje zarząd. Taki układ pozostawia zarządowi dużą swobodę działania, i tym samym możliwości do nadużyć są duże.

Na podkreślenie zasługuje też dostrzeżenie przez niektórych twórców dobrych praktyk konieczności dookreślenia poczynań zarządu, w sytuacji zaistnienia niespodziewanych wydarzeń, które w istotny sposób mogą przełożyć się na działalność spółki. Potrzebę tę dostrzegli przede wszystkim Austriacy oraz Niemcy (AWGfCG, 2009, s. 15; GConGCGC, 2010, s. 9). Między innymi sformułowane przez nich regulacje zalecają, aby przewodniczący rady był informowany, jako pierwszy, o pojawieniu się zdarzeń kryzysowych. Następnie powinna być informowana sama rada. Niemieccy twórcy przypisali realizację tego zadania również przewodniczącemu rady. Zalecają też, że w razie potrzeby powinien on mieć możliwość zwołania nadzwyczajnego posiedzenia rady nadzorczej (GConGCGC, 2010, s. 9).

Warto w tym miejscu dodać, że generalnie autorzy dobrych praktyk dostrzegają kluczową rolę przewodniczącego rady w procesie przepływu informacji między kadrą zarządzającą spółki a radą. Przegląd zadań stawianych przed przewodniczącym rady w omówionym obszarze zawiera tabela 8.2.

**Tabela 8.2.** Zadania przewodniczącego rady w procesie przepływu informacji między radą a spółką

Kraj	Zadania przewodniczącego
Niemcy	<p>Zasada 5.2 Przewodniczący niemieckiej rady nadzorczej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ musi zapewnić, aby każdy członek rady otrzymał informacje w takim formacie, aby była ona użyteczna do wykonywania obowiązków członka rady</li> <li>■ podtrzymuje regularne kontakty z kadrą zarządzającą, a szczególnie z prezesem zarządu lub rzecznikiem spółki</li> <li>■ konsultuje z przedstawicielami zarządu strategię, kwestie związane z rozwojem biznesu oraz zarządzaniem ryzykiem w spółce</li> <li>■ przekazuje radzie nadzorczej otrzymane, bez opóźnień, od prezesa zarządu lub rzecznika zarządu, informacje dotyczące ważnych wydarzeń, jakie miały miejsce w spółce, a które są istotne dla oceny sytuacji i rozwoju, jak również dla zarządzania spółką</li> <li>■ w razie konieczności zwołuje nadzwyczajne posiedzenie rady</li> </ul>

Szwecja	<p>Zasada 6.3 Przewodniczący szwedzkiej rady dyrektorów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ jest odpowiedzialny za zapewnienie otrzymywania przez radę odpowiednich informacji oraz dokumentów, które dadzą gwarancję wykonywania jej pracy</li> <li>■ konsultując się z prezesem spółki, opracowuje agendę spotkania rady</li> </ul>
Szwajcaria	<p>Zasada c-15 Przewodniczący szwajcarskiej rady dyrektorów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ jest odpowiedzialny za przekazanie radzie odpowiednich informacji; działanie to jest uznane za jedną z najważniejszych jego odpowiedzialności</li> <li>■ powinien zapewnić wzajemną współpracę z kadrami zarządzającą, której przejawem powinna być dostępność informacji „w dobrym czasie”, obejmujących wszystkie aspekty działania spółki istotne dla podjęcia decyzji oraz nadzoru.</li> <li>■ w sytuacji, gdy nie jest możliwe szybkie przekazanie radzie danych na temat spółki przed posiedzeniem, powinien zapewnić dostęp do dostępnych dokumentów w czasie, który pozwoli członkom rady na ich przeczytanie przed jej posiedzeniem</li> </ul>
Wielka Brytania	<p>Zasada B.5 Przewodniczący brytyjskiej rady dyrektorów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ jest odpowiedzialny za zapewnienie aby dyrektorzy (członkowie rady) otrzymywali aktualne, dokładne oraz przejrzyste informacje</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych w tabeli dokumentów dobrych praktyk ładu korporacyjnego.

Zdaniem części autorów dobrych praktyk w procesie przekazywania informacji na temat spółki pozostałym jej członkom przewodniczącego rady powinien wspierać sekretarz rady. Rekomendacje zalecające stworzenie instytucji sekretarza rady zawierają m.in. belgijskie oraz brytyjskie dokumenty (BCGC, 2009, s. 14; FRC, 2010, s. 16). Na przykład sekretarz belgijskiej rady, pracując pod kierunkiem przewodniczącego rady, powinien zapewnić dobry przepływ informacji między wykonawczymi oraz niewykonawczymi dyrektorami. Do innych jego obowiązków w tej sferze należy również zapewnienie dobrego przepływu informacji między radą a jej komitetami. Każdy członek rady powinien mieć dostęp do jej sekretarza. Podobny przydział zadań, jeżeli chodzi

o udział sekretarza rady w procesie przepływu informacji, przewidują także brytyjskie rekomendacje (BCGC, 2009, s. 14; FRC, 2010, s. 16).

W kontekście stopnia poinformowania rady, który umożliwi jej podejmowanie właściwych decyzji, jak również prowadzenie nadzoru, istotne wydaje się wskazanie, na kim spoczywa za to odpowiedzialność. Twórcy austriackich oraz niemieckich dobrych praktyk wyraźnie precyzują, że zapewnienie radzie otrzymywania wystarczających informacji stanowi wspólny obowiązek zarządu i rady nadzorczej (AWGfCG, 2009, s. 15; GConGCGC, 2010, s. 4). Kwestia odpowiedzialności rady nadzorczej oraz jej członków została również uwzględniona w holenderskich dobrych praktykach. Każdy członek holenderskiej rady jest odpowiedzialny za otrzymanie od zarządu oraz od zewnętrznego audytora informacji, które są potrzebne do wykonywania przez radę zadań w sferze nadzoru (DCGCMC, 2008, s. 20).

W belgijskich rekomendacjach wskazano z kolei, że dyrektorzy – członkowie rady powinni upewniać się, czy otrzymują dokładne informacje. Powinni też mieć możliwość wyjaśnienia pojawiających się wątpliwości (BCGC, 2009, s. 15). Natomiast autorzy włoskich zasad widzą odpowiedzialność rady w tym zakresie w formie dokonywania przez nią przeglądu otrzymywanych od przedstawicieli władz spółki informacji, i w razie pojawienia się potrzeby, artykułowanie konieczności dalszych wyjaśnień, w tym otrzymania dodatkowych opracowań czy dokumentów (CCG, 2011, s. 11). Podobne podejście cechowało też twórców brytyjskich rekomendacji, którzy wskazywali, że obowiązkiem kadry zarządzającej jest przekazywanie danych na temat spółki, ale w gestii członków rady znajduje się podejmowanie działań w sytuacji, gdy otrzymane dane wymagają dodatkowych wyjaśnień czy też poszerzenia (FRC, 2010, s. 16).

Warto pamiętać, że dopływ do rady informacji na temat tego, co dzieje się w spółce, jest jednym z wielu z elementów, które warunkują dobrą współpracę między radą a wyższą kadrami zarządzającą. Niestety, tylko nieliczni autorzy analizowanych tutaj dobrych praktyk dostrzegli potrzebę wyjścia poza scharakteryzowane powyżej informacyjne ramy tej współpracy. Taką potrzebę widzieli m.in. Austriacy oraz Niemcy (AWGfCG, 2009, s. 15; GConGCGC, 2010, s. 5). I tak, ci pierwsi zawarli rekomendację, wskazującą, że „zarządzanie spółką jest prowadzone poprzez otwartą dyskusję między zarządem i radą nadzorczą”. Otwarta dyskusja powinna również odbywać się w samych tych organach (AWGfCG, 2009, s. 15). Podobna rekomendacja została zawarta także

w niemieckich zasadach ładu korporacyjnego, aczkolwiek obszar dyskusji został zdefiniowany jako „dobry nadzór korporacyjny” (pkt. 3.5) (GConGCGC, 2010, s. 5).

Za inny istotny wymiar ułatwiający budowę konstruktywnych relacji między radą a kadrami zarządzającą należy uznać wskazywaną w części dobrych praktyk kwestię przygotowywania się członków rady do posiedzeń. Nie ma bowiem wątpliwości, że dobrym relacjom sprzyja bycie pełnoprawnym i merytorycznym partnerem prowadzonych dyskusji. O skutecznej realizacji zarówno funkcji kontroli, jak i funkcji doradcy, decyduje poziom zrozumienia biznesowego modelu działania spółki. Im mniej członek rady wie na jego temat, tym bardziej jego możliwości działania, niezależnie, czy chodzi o kontrolowanie kadry zarządzającej, czy jej wspieranie, są ograniczone. Tym samym członkowie rady, którzy przychodzą na posiedzenia nieprzygotowani, nie mogą skutecznie pełnić swoich obowiązków, niezależnie od tego, czy wpisują się one w funkcje kontroli, czy w funkcje doradztwa. Pod znakiem zapytania staje więc przydatność takiego członka do realizacji zadań rady. Rekomendacje podnoszące konieczność wcześniejszego zapoznania się z przekazanymi informacjami o spółce przez członków rady znalazły się m.in. w belgijskich dobrych praktykach (BCGC, 2009, s. 15).

Ze względu na fakt, że dobre praktyki ładu korporacyjnego w każdym kraju regulują adekwatne do jego potrzeb problemy, nie powinno dziwić, iż w analizowanych dokumentach trafiają się zasady, które nie występują w dokumentach z innych krajów. Także w przypadku relacji między radą a kadrami zarządzającą mamy do czynienia z taką sytuacją. Na przykład holenderscy twórcy rekomendacji widzieli potrzebę opracowania w regulaminie rady (ang. *terms of reference*) paragrafu dotyczącego relacji między radą a wyższą kadrami zarządzającą (DCGCMC, 2008, s. 19).

W szwedzkim dokumencie zostało natomiast zawarte zalecenie rekomendujące, aby rada została wyposażona w pisemne instrukcje, określające, w jaki sposób powinna wymagać informacji od kadry zarządzającej. W instrukcji tej powinien zostać określony czas przekazania oraz sposób zbierania i raportowania do rady potrzebnych informacji. Ponadto zasada ta nakłada odpowiedzialność na prezesa spółki za przygotowanie i zaprezentowanie radzie zagadnień, które wychodzą poza codzienne zarządzanie (SCGB, 2010, s. 11). Również w niemieckich dobrych praktykach znajduje się zasada wskazująca, że określenie

informacyjnych obowiązków zarządu znajduje się w gestii rady. Zgodnie z tą zasadą składane przez zarząd raporty dla rady powinny mieć formę pisemną (włącznie z wersją elektroniczną) (Niemcy) (GConGCGC, 2010, s. 4–5).

Interesujące poszerzenie postrzegania relacji rada–kadra zarządzająca zaproponowali autorzy duńskich dobrych praktyk, rekomendując, aby kadra zarządzająca wraz z ciałem nadzorującym opracowała procedury, za pomocą których ich współpraca jest raz na rok oceniana w ramach sformalizowanego dialogu między przewodniczącym rady a prezesem spółki. Wyniki tej oceny są przedstawiane radzie (KfgS, 2011, s. 17).

Na zakończenie analizy rekomendacji regulujących sferę relacji między radą a wyższą kadrami zarządzającą warto wspomnieć o jednej z ważniejszych platform ich współpracy, jaką jest niewątpliwie strategia „ich” spółki. Dotyczące tej kwestii regulacje można znaleźć m.in. w dobrych praktykach z Austrii, Belgii, Danii oraz Niemiec (AWGfCG, 2009, s. 15; BCGC, 2009, s. 11, 15; KfgS, 2011, s. 9; GConGCGC, 2010, s. 4, 9). Wśród zalecanych wymiarów tej współpracy znajdują się np.: ■ zgoda zarządu i rady co do strategicznego kierunku rozwoju spółki; ■ okresowe dyskusje dotyczące postępów w procesie wdrażania strategii (Austria, Niemcy) (AWGfCG, 2009, s. 15; GConGCGC, 2010, s. 4); ■ stawianie przez niewykonawczych członków rady konstruktywnych wyzwań oraz pomoc w rozwoju strategii i kluczowych polityk, proponowanych przez kadrę zarządzającą, ■ dokonywanie przeglądu działań kadry zarządzającej w zakresie realizacji strategii spółki (Belgia) (BCGC, 2009, s. 1, 15); ■ koordynacja zarządu wraz z radą strategicznych założeń spółki (Niemcy) (GConGCGC, 2010, s. 4).

Przedstawiona analiza rozwiązań proponowanych w dobrych praktykach, dotyczących współpracy między radą a kadrami zarządzającą wskazuje, że za kluczowy czynnik warunkujący jej sprawność i jakość uważany jest proces przepływu informacji na temat spółki do rady. Za najważniejsze zaś wymiary decydujące o jakości tego procesu uważane są: czas przekazania informacji oraz ich jakość i aktualność. O ich jakości decyduje przede wszystkim to, czy po ich otrzymaniu rada jest w stanie w sposób świadomy wypełniać swoje obowiązki. Za podstawowe sfery działania spółki, o których rada powinna być informowana, zostały uznane: sfera biznesowa, finansowa oraz zarządzanie ryzykiem. Twórcy dobrych praktyk zakładają tym samym, że zapewnienie radzie odpowiedniej wiedzy w tym zakresie pozwoli jej podejmować optymalne decyzje dla spółki. Warto też podkreślić, że za obszar, w którym

te decyzje są ważne, została uznana strategia spółki. Należy jednak dodać, że widoczna była wstrzeźliwość autorów dobrych praktyk w zakresie zalecanego poziomu szczegółowości przekazywanych informacji. Obserwacja ta nie powinna zaskakiwać, ponieważ dobre praktyki nie mają charakteru „twardego prawa”. Ich rolą jest tworzenie standardów zachowań aktorów nadzoru korporacyjnego. Ze względu na ich zróżnicowanie rekomendacje wskazują raczej, jakie sfery wymagają działań korygujących, zaś sposób ich implementacji oraz zakres doprecyzowania pozostają już w gestii tych, których dotyczą.

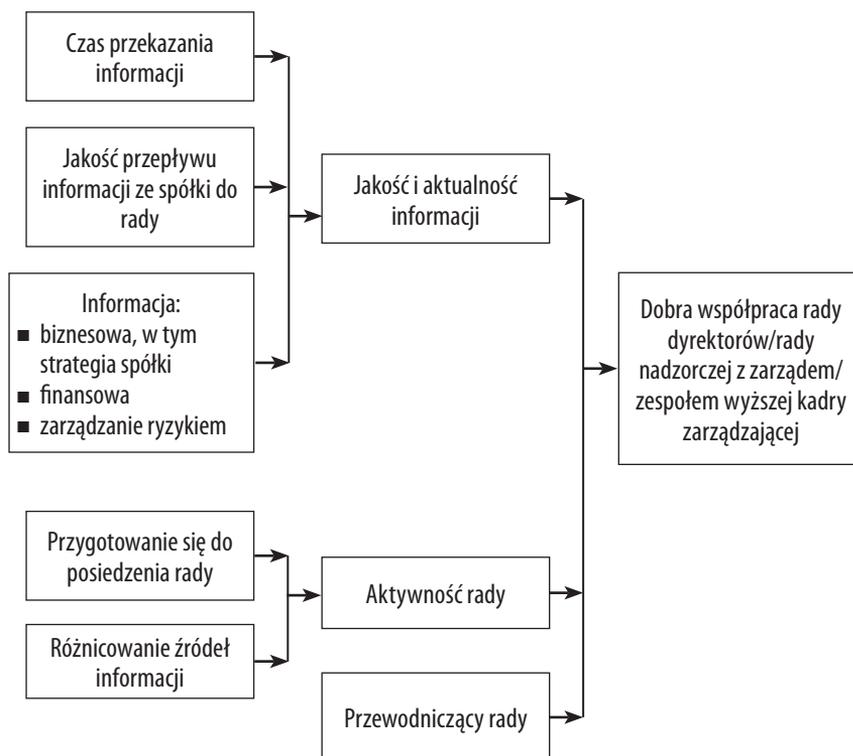
Kolejna kwestia dotyczy czasu przekazywania informacji do rady. Część autorów dobrych praktyk była świadoma, że właściwy czas ich dostarczenia radzie to tylko połowa sukcesu. O pełnym sukcesie decyduje przede wszystkim chęć członków rady do zapoznania się z nimi i tym samym przygotowania się do jej posiedzenia.

Ważnym aspektem, jaki został podniesiony w części analizowanych tutaj zbiorów zasad, było doprecyzowanie, kto powinien być odpowiedzialny za dobre poinformowanie rady. Proponowane rozwiązania wskazują, że aktywność w tym zakresie powinna cechować obie strony. Tym samym w procesie budowy wiedzy rady na temat spółki aktywny ma być nie tylko zarząd, lecz także rada. Jej aktywność powinna wyrażać się w upewnieniu, że otrzymywane informacje są takie, jakich na dany moment potrzebuje. W sytuacji informacyjnego niedosytu lub pojawiających się wątpliwości rada powinna zgłaszać potrzebę otrzymania dodatkowych wyjaśnień, w tym opracowań czy dokumentów, dokładniej prezentujących problematyczne zagadnienie. Ponadto rada powinna mieć możliwość korzystania z innych źródeł informacji – przedstawicieli kadry zarządzającej, zewnętrznych doradców; a w Holandii – rady pracowników.

W procesie informowania rady o tym, co się dzieje w spółce, ważną rolę, zdaniem twórców dobrych praktyk, powinien także odgrywać przewodniczący rady, a wspierać go w tych działaniach powinien sekretarz rady. Podkreślić też należy, że rola przewodniczącego rady zyskuje na znaczeniu, gdy w spółce wydarzy się coś niespodziewanego.

Na zakończenie tego podpunktu należy podkreślić koncentrację autorów omawianych rekomendacji na czynnikach strukturalnych (Co?, Kiedy? Kto?), za pomocą których powinna być budowana sfera relacji rada–kadra zarządzająca (schemat 8.1). W stosunkowo niewielkim stopniu dostrzegli oni wagę miękkich czynników determinujących te relacje. Jedyne „miękki wymiar”, jaki został przez nich dostrzeżony

(i to nie przez wszystkich, ale tylko austriackich i niemieckich autorów), dotyczył prowadzenia otwartej dyskusji między radą a kadrami zarządzającą, jak również w ich własnym gronie.



**Schemat 8.1.** Kluczowe sfery dobrej współpracy rady z zarządem spółki – dobre praktyki ładu korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

## 8.2. PODSTAWOWE FUNDAMENTY WSPÓŁPRACY RADY Z WYŻSZĄ KADRĄ ZARZĄDZAJĄCĄ – PRZEGLĄD ŚWIATOWYCH WYNIKÓW BADAŃ

Analiza dorobku badawczego odnoszącego się do współpracy rady z wyższą kadrami zarządzającą pozwala wyróżnić trzy kluczowe sfery, na których koncentrowała się uwaga badaczy oraz konsultantów, współpracujących z radami i zarządami. Pierwsza z tych sfer dotyczy zaspokajania informacyjnych potrzeb rady, w tym identyfikacji czyn-

ników warunkujących dostępność i użyteczność przekazywanych informacji. Druga sfera, która wzbudziła zainteresowanie badaczy, obejmuje kwestię kształtowania się relacji między radą i prezesem spółki, ich przełożenie na dopływ informacji do rady oraz ich wpływ na rolę rady (nadzorca czy doradca). Za ważny wymiar tego procesu został także uznany sposób komunikacji rady z prezesem oraz zespołem wyższej kadry zarządzającej.

Za trzecią sferę istotną dla współpracy między radą a wyższą kadrami zarządzającą zostały z kolei uznane wewnętrzne relacje w radzie. O ich znaczeniu decyduje przypisywana im rola jednej z kluczowych sił napędowych procesów zachodzących w wyżej wymienionych dwóch obszarach. Przed przedstawieniem wyników analizy referowanych w literaturze przedmiotu badań należy podkreślić, że sfera współpracy rada–wyższa kadra zarządzająca nie należy do głównego nurtu zainteresowań badaczy. W praktyce oznacza to, że prowadzone badania mają charakter wyrywkowy i fragmentaryczny, trudno jest więc, opierając się na nich, zbudować pełen obraz rzeczywistej sytuacji.

### 8.2.1. Informacja i czynniki warunkujące jej dostępność, użyteczność oraz sposób jej wykorzystania

Zdaniem Russela Lewisa, byłego prezesa „The New York Times” (w latach 1997–2004): „Podstawową odpowiedzialnością rady jest zapewnienie, że kadra zarządzająca, jako zespół wie, co do diabła robi” (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 109). Głównym czynnikiem umożliwiającym radzie wywiązywanie się z jej zadań jest bez wątpienia wiedza na temat spółki. Głównym zaś źródłem informacji, na bazie których jest ona budowana, jest wyższa kadra zarządzająca. I tu zaczynają się problemy. Ich obecność potwierdzają m.in. zawarte w dobrych praktykach ładu korporacyjnego rekomendacje regulujące proces przekazywania informacji przez zarządzających do rady (pkt 8.1). Jak wynika z przeprowadzonej powyżej analizy, za kluczowe sfery wymagające podniesienia standardów należy uznać czas przekazywania informacji oraz jej jakość i aktualność. Niestety, praktycznie brakuje wyników badań próbujących określić, do jakich danych rady mają dostęp oraz w jaki sposób je wykorzystują (Johanson, 2008, s. 344). Zdecydowanie więcej wiadomo jednak na temat zakresu otrzymywanych informacji niż sposobu ich wykorzystania przez radę. Identyfikacja informacji, jakie dopływają do rady, wskazuje, że dominują tradycyjne dane finansowe

(Demb, Neubauer, 2001, s. 160; Johanson, 2008, s. 369; Kluyver, 2009, s. 23, Lorsch, MacIver, 1989, s. 56). Do innych „twardych” danych, jakie są potrzebne radzie w procesie tworzenia jej wiedzy na temat spółki, należą dane określające jej pozycję konkurencyjną, klientów, produkty, technologie oraz zasoby wnoszone przez jej pracowników (Kluyver, 2009, s. 23–24).

Wyniki badań pokazują jednak, że z punktu widzenia rady „twarde” dane nie są wystarczające do zbudowania pełnego obrazu spółki. Jako ważne ich uzupełnienie traktowane są informacje pozwalające na poznanie charakteru relacji między członkami zespołu kadry zarządzającej, jak również charakterystycznych dla nich postaw i zachowań (np. czy panuje harmonia między członkami wyższej kadry zarządzającej?; czy prezes ma odpowiednią liczbę zwolenników oraz wsparcie?) (Demb, Neubauer, 2001, s. 160). Członkowie rady powinni być też świadomi wyzwań, jakie stoją przed wyższą kadrą zarządzającą. Ważne jest także, aby rada miała wiedzę na temat zasobów talentów w spółce (Kluyver, 2009, s. 24; Gandossy, Sonnenfeld, 2004, s. 42). Jest to szczególnie istotne w sytuacji zbliżającego się wyboru następcy prezesa, a jeszcze bardziej zyskuje na znaczeniu, gdy jego wybór musi nastąpić w sytuacji jego nagłego odejścia. Podkreślić też należy, że ważną rolę w procesie podejmowania przez radę decyzji odgrywają subiektywne niefinansowe informacje, których źródłem mogą być komunikaty ustne przekazywane w czasie posiedzeń rady, jak również alternatywne źródła informacji (Johanson, 2008, s. 273). Przykładem tych ostatnich są m.in. zewnętrzni eksperci czy przedstawiciele kadry zarządzającej (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 110; Kluyver, 2009, s. 23–24). Za istotne źródło informacji uznawane są także nieformalne rozmowy między członkami rady i wyższą kadrą zarządzającą, np. w czasie kolacji w dniu poprzedzającym posiedzenie rady. Stwarzają też one możliwość dyskusji niezależnie od hierarchii obowiązującej w trakcie posiedzeń rady (Lorsch, MacIver, 1989, s. 60).

Obok rodzaju informacji, jakie powinny docierać do rady, wyniki badań podkreślają znaczenie wypracowania swoistej równowagi w zakresie ich szczegółowości. Niekorzystne jest zarówno przekazanie radzie niewystarczającej ilości danych na temat spółki, jak i przekazanie nadmiernej ilości szczegółów, które mogą prowadzić do zagubienia się w nich członków rady. Istotnym wyzwaniem jest więc taki sposób opracowania informacji, który będzie w sposób przejrzysty informował

o sytuacji w spółce. Dochodzimy w tym miejscu do bardzo ważnego wymiaru, jakim jest problem ich jakości (Demb, Neubauer, 2001, s. 159; Finkelstein, Mooney, 2003, s. 110). Nie trzeba też nikogo przekonywać, że dbanie o jakość przekazywanych radzie informacji powinno stanowić główny rdzeń aktywności osób zarządzających w procesie przygotowania informacyjnego pakietu dla rady. Niestety, jak często pokazuje praktyka, ilość informacji wygrywa z ich jakością.

Ważne jest też, aby członkowie rady otrzymywali informacje zarówno dobre, jak i złe. Należy pamiętać, że ich zadaniem jest ich ocena; niefrasobliwe podejście kadry zarządzającej do tej kwestii może prowadzić do tego, że rada utraci do niej zaufanie (Cabot, 1976, s. 46).

Zwiększaniu przystępności, jak również przejrzystości przekazywanych danych ze spółki sprzyjają obecnie nowoczesne technologie. Jednym z wysuwanych przez nie rozwiązań jest propozycja wykorzystania kokpitu menedżerskiego (ang. *dashboard*; graficzny interfejs między użytkownikiem a systemem ERP) oraz strategicznej karty wyników. Tego typu zaawansowane rozwiązania wykorzystuje już na przykład rada dyrektorów w General Electric, w Home Depot oraz w Microsoft (Kluyver, 2009, s. 25). Narzędzia te umożliwiają pokazywanie aktualnych danych, w tym kluczowych dla spółki wskaźników (Kluyver, 2009, s. 24). Ważną cechą tych rozwiązań jest możliwość zastosowania w nich aplikacji, które zaspokajają specyficzne potrzeby spółek oraz ich rad (każda rada i każda spółka jest inna). Aby tak było, najpierw musi zostać określony, z punktu widzenia potrzeb rady, zestaw podstawowych wskaźników dla spółki. Punktem wyjścia powinno być zorientowanie się przez reprezentantów spółki, jakiego rodzaju informacji rada potrzebuje (Mace, 1976, s. 22).

Zastosowanie nowoczesnych technologii w procesie informowania rady odpowiada także innym ważnym potrzebom rad, które są warunkowane czasem. Zaawansowane technologicznie narzędzia pozwalają na sprawny i szybki proces przekazywania informacji. Przekazywanie radzie informacji na czas należy do wyzwań, które również zostało dostrzeżone nie tylko przez twórców dobrych praktyk. Na przykład autorzy raportu CIMA wskazują wręcz, że lepszym rozwiązaniem jest przekazanie radzie nawet niepełnych informacji, ale we właściwym czasie, aniżeli przekazanie ich pełnych i kompletnych, ale gdy już jest za późno. Swoją opinię wspierają doświadczeniami spółki Marconi, która często podawana jest jako przykład spółki, do której upadłości

częściowo przyczynił się brak przekazywania radzie informacji o problemach, w adekwatnym czasie do ich pojawienia się w spółce (CIMA, 2003, s. 7).

Innym jeszcze ważnym czynnikiem związanym z czasem są zazwyczaj ograniczone możliwości czasowe członków rad (Kluyver, 2009, s. 24; Finkelstein, Mooney, 2003, s. 110). Tym samym przekazanie informacji w sposób jasny i przejrzysty ułatwia im zapoznanie się z nimi. Dzięki wykorzystaniu technologicznie zaawansowanych narzędzi następuje to zdecydowanie szybciej niż np. czytanie kilkuset wydrukowanych stron raportu. Nie należy jednak zapominać, że wspomniane powyżej technologie bez wątpienia ułatwiają radzie pracę, ale czynnikiem warunkującym ich przydatność jest podejście wyższej kadry zarządzającej do informowania rady. Jeśli nie będzie ona chciała podzielić się z radą wiedzą na temat spółki, to się nie podzieli, i tym samym przydatność ww. narzędzi również będzie mała. Wiadomo, że istotnym czynnikiem, który utrudnia skuteczność działania rady jest niechęć zarządu do udzielania pełnych informacji (Demb, Neubauer, 2001, s. 159). Obok niechęci do informacyjnej otwartości osób zarządzających spółką, proces przekazywania informacji członkom rady może podlegać też licznym zniekształceniom. Do najczęściej wskazywanych źródeł jego zakłóceń leżących po stronie prezesa i wyższej kadry zarządzającej należą (Nunes, 2005, s. 24; Carter, Lorsch, 2004, s. 165):

- brak komunikacyjnych umiejętności,
- obawa kadry zarządzającej przed dostarczeniem radzie niepożądanych informacji,
- potencjalne gry polityczne, mające na celu promowanie lub degradowanie wewnętrznych programów,
- pozostawanie pod nadmiernym wpływem faktów, które zasługują na mniejszą uwagę, lub brak docenienia faktów, które wymagają większego zainteresowania,
- przekazanie „niepełnych informacji” z powodu pośpiechu, lenistwa czy nieudolności.

Identyfikowane w ramach prowadzonych badań czynniki warunkujące przydatność dla rady przekazywanych przez wyższą kadrę zarządzającą informacji pod względem ich typu (finansowe i niefinansowe), jakości oraz aktualności, pokrywają się ze sferami, które zostały zidentyfikowane przez autorów dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Wyniki badań wskazują jednak, że wdrożenie zalecanych rekomendacji

nie wyczerpuje problemów, z jakimi spotyka się rada, gdy otrzymuje dane o spółce od osób nią zarządzających. W tym kontekście czynnikiem, który nabiera istotnego znaczenia, jest wiarygodność przekazywanych danych, szczególnie ważna w sytuacji braku zaufania rady do zarządu (Johnson, 2008, s. 343, 372). W tym miejscu warto dodać, że jedna z przyczyn silnej koncentracji rady na danych finansowych może wynikać z faktu, że tego typu dane podlegają kontroli zewnętrznej i tym samym zyskują na wiarygodności. Z kolei pozostałe elementy pakietu informacji przekazywanego przez wyższą kadrę zarządzającą takim rygorom kontroli już nie podlegają, a ich brak przekłada się na problem ich wiarygodności (Johnson, 2008, s. 372). Ze względu na odpowiedzialność, jaka spoczywa na radzie, powinna być ona w stanie dokonać oceny ryzyka związanego z informacjami, które są uznane za „podejrzane” (Nunes, 2005, s. 25). Ważnym wyzwaniem jest też odpowiedź na pytanie, jakie działania przekonają członków rady, że dane przekazywane im na temat spółki są wiarygodne. Do proponowanych rozwiązań w tym zakresie należy m.in. poinformowanie członków rady o sposobie zbierania, weryfikowania i przetwarzania informacji. Powinni mieć oni też wiedzę na temat systemów, jakie są wykorzystywane do ich przetwarzania, a także na temat tego, kto jest odpowiedzialny za tę „obróbkę” oraz kto określa, jakie informacje będą docierać do rady (czyli kto ustala, jakie dane są ważne dla rady). Znajomość oraz rozumienie systemu przekazywania informacji są kluczowe dla wypełniania nałożonych na radę obowiązków. Wiedza na jego temat pozwala radzie na identyfikację jego wad oraz ich eliminację. Z kolei testowanie i weryfikacja systemu przekazywania informacji powinny należeć do stałych zadań rady (Nunes, 2005, s. 25).

Wyniki badań przeprowadzonych wśród członków rad pokazują również znaczenie zaangażowania rad w tworzenie agendy posiedzenia rady. Działania w tym zakresie są traktowane jako ważny mechanizm kontroli procesu dopływu informacji do rady (Demb, Neubauer, 2001, s. 158, 160). Angażując się w ustalanie porządku obrad, członkowie rady mają szansę nie tylko na zadbanie, aby nurtujące ich kwestie zostały przedyskutowane na radzie, lecz także na zapewnienie wystarczającej ilości czasu na debatę i wymianę poglądów (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 110; Cabot, 1976, s. 46).

Innym ważnym mechanizmem kontroli wiarygodności dopływu informacji do rady jest częstotliwość jej spotkań. Jeśli rada spotyka się często, jej wiedza na temat problemów spółki jest większa niż rad, które

spotykają się rzadziej. Zdaniem A. Demb i F.F. Neubauera (2001) rada, która spotyka się przynajmniej 8–9 razy w roku, jest w stanie faktycznie kontrolować to, co dzieje się w spółce (Demb, Neubauer, 2001, s. 160).

Wśród proponowanych rozwiązań wzrostu wiarygodności przekazywanych informacji znalazła się też propozycja powołania specjalnego komitetu rady, którego zadaniem byłoby „pilnowanie” wiarygodności przekazywanych przez wyższą kadre zarządzającą informacji (ang. *the board information committee*) (Nunes, 2005, s. 26). Warto też dodać, że wyniki badań wskazują na znaczną przydatność, w procesie wzrostu poinformowania rady, w tym również zwiększenia stopnia wiarygodności informacji, obecnych już w radzie komitetów (takich jak komitet audytu, komitet wynagrodzenia czy komitet nominacji). Zdaniem badanych członków rad pozwalają one na przewyższenie ograniczeń czasowych i złożoności informacji, z jakimi rady mają do czynienia (Lorsch, MacIver, 1989, s. 57). Postrzegane są też jako ważny mechanizm pozwalający na wzrost interakcji między członkami rady i kadre zarządzającą. Szczególnie znaczenie było przypisywane komitetowi nominacji w czasie procesu sukcesji (Demb, Neubauer, 2001, s. 160–161).

Poziom zaufania rady do otrzymywanych od zarządu informacji przejawia się m.in. przez sposób ich wykorzystania. Interesujących obserwacji na ten temat dostarczyły wspomniane już wyniki badań D. Johansona (2008)<sup>3</sup>. Między innymi brakiem zaufania rady do informacji przekazywanych przez kadre zarządzającą tłumaczył on zaobserwowane przez niego słabe powiązanie między zawartością pakietu informacyjnego rady a stopniem wykorzystania obecnych w nim informacji. Ponadto praktyka działania badanej rady ujawniła, że niektóre ważne decyzje były podejmowane praktycznie przy braku odpowiednich informacji. Zdarzały się również sytuacje odwrotne, gdy pewnym procesom decyzyjnym towarzyszyło dużo informacji, ale ostateczna decyzja nie była z nimi zgodna (Johanson, 2008, s. 369, 372). Jednym z proponowanych wytłumaczeń dla opisanego zjawiska było wspieranie się rady alternatywnymi źródłami informacji (w osobach ekspertów zewnętrznych lub innych niż zarząd przedstawicieli kadry zarządzającej) oraz wielokrotnym wykorzystaniem informacji (Johanson, 2008, s. 369, 372).

---

<sup>3</sup> Analiza informacji otrzymywanych przez radę w latach 1989–1998 (Johanson, 2008).

Ciekawą obserwacją, jaką dostarczyły też badania D. Johansona, a która wzbudza pewne zaskoczenie, jest praktycznie brak zmian w wartości informacji, które były udostępniane radzie w okresie 10 lat. W okresie tym miały natomiast miejsce zarówno zmiany w funkcjonowaniu rady, jak i zmiany w zakresie wykorzystania przez nią dostępnych informacji (Johanson, 2008, s. 369). Pewnym wyjaśnieniem może być wskazywana już kwestia braku zaufania rady do wyższej kadry zarządzającej. Brak zaufania mógł być też przyczyną jej koncentracji głównie na finansowych informacjach, których wiarygodność była gwarantowana dzięki poddawaniu ich kontroli zewnętrznej.

Podsumowując rolę procesu informowania rady w kształtowaniu się stosunków między radą i wyższą kadrami zarządzającą, należy jeszcze raz podkreślić znaczenie tego procesu dla wejścia rady w rolę partnera dla zarządu. O tym, że rada jest dobrym partnerem dla zarządzających spółką, decyduje przede wszystkim dobra znajomość spółki oraz kontekstu jej funkcjonowania (Demb, Neubauer, 2001, s. 164). Sposób i jakość informowania rady odgrywa w tym kluczową rolę. Wyniki badań wskazują jednak, że sfera ta wciąż jeszcze wymaga usprawniających działań. Pewne problemy wydają się jednak już rozwiązane. Na przykład, jeśli chodzi o kwestię dostępności danych ze spółki, to w dużej mierze nie ma z tym większych problemów. Problemy wciąż występują jednak w procesie ich interpretacji (Lorsch, MacIver, 1989, s. 57).

Scharakteryzowane powyżej czynniki warunkujące stopień poinformowania rady, który umożliwia jej podejmowanie działań zarówno w realizacji funkcji nadzoru, jak i wsparcia zarządu, stanowią tylko o połowie sukcesu. O pełnym sukcesie decydują też działania po stronie samej rady. Niezależnie od tego, jak informacja jest dobra jakościowo i na czas jest przekazana przez wyższą kadrę zarządzającą, sama rada musi umieć ocenić jej wiarygodność i przydatność, co w efekcie warunkuje dalszy sposób jej wykorzystania (Lorsch, MacIver, 1989, s. 57). Ważnym wyzwaniem, jakie stoi przed radą, jest nie tylko filtrowanie danych dostarczanych przez wyższą kadrę zarządzającą (ilość *vs* jakość), ale również leżąca po stronie rady dbałość o różnorodność źródeł pozyskiwanych informacji. Należy też pamiętać, że podejmowana przez radę decyzja jest swoistą kombinacją informacji otrzymywanej od zarządzających spółką, a także wiedzy, doświadczeń i umiejętności posiadanych przez jej poszczególnych członków (Nunes, 2005, s. 24). Aby była ona właściwa, rada musi dysponować odpowiednimi zasobami wiedzy i doświadczeń, które pozwolą jej uniknąć błędów. Wyniki badań

wskazują, że obecność w radzie zróżnicowanej informacji znacząco podnosi wykonanie przez radę aktualnych i przyszłych strategicznych zadań (obejmujących m.in. zbiór aktywności, począwszy od inicjowania strategii do jej implementacji) (Zang, 2010, s. 482–483; s. 475).

Pamiętać jednak należy, że członkowie rady, podobnie jak inni społeczni aktorzy, mają własne ograniczenia w procesie analizowania informacji oraz w ocenie możliwości ich wykorzystania (Cyert, March, 1992 za: Tuggle i in., 2010, s. 947). Charakteryzuje ich więc pewna selektywność w dobieraniu informacji do analizy oraz pracy z nimi (Ocasio, 1997, s. 189). W efekcie członkowie rady selektywnie skupiają swoją uwagę na kwestiach, które wydają im się ważne (Tuggle i in., 2010, s. 947).

Ponadto na alokację uwagi rady w procesie podejmowania decyzji mają wpływ różne czynniki, w tym kontekstualne (np. wyniki spółki) oraz strukturalne interakcje (np. dualność ról prezesa, który jest jednocześnie przewodniczącym rady dyrektorów). Wyniki badań wskazują, że w przypadku słabszych wyników spółki w porównaniu do poprzednich osiągnięć alokacja uwagi rady na monitoring jest wyższa (funkcja nadzoru). Natomiast gdy osiągnięte wyniki są lepsze, poziom alokacji uwagi rady na działania monitorującym obniża się. W przypadku zaistnienia tej ostatniej sytuacji (gdy wyniki poprawiają się, a monitoring rady słabnie) wyższa kadra zarządzająca łatwiej może skierować uwagę rady na inne problemy (Tuggle i in., 2010, s. 959).

Posiadanie przez radę własnych, zróżnicowanych zasobów informacji to wciąż jednak za mało, aby być pożądanym przez zarząd źródłem wsparcia. Rada musi w sposób aktywny je wykorzystywać. Do szczególnie poświadczonych rodzajów aktywności w tym zakresie należą otwarta dyskusja oraz aktywne poszukiwanie danych, potrzebnych do podjęcia decyzji. Otwarta dyskusja umożliwia radzie optymalnie wykorzystywać informacyjne zróżnicowanie zasobów rady oraz kontrolować informacyjne uprzedzenia, jakie mogą się w tym samym czasie pojawić wśród jej członków. Aktywne poszukiwanie informacji obejmuje z kolei przygotowanie członków na jej posiedzenie; w ramach niego nie tylko wykorzystują informacje otrzymane od spółki, ale również sami aktywnie szukają potrzebnych im danych (Zang, 2010, s. 476–477). W czasie samodzielnych poszukiwań, zbierają na przykład dane z zewnętrznych źródeł, przeprowadzają wywiady z klientami czy rozwijają relacje z zewnętrznymi aktorami, ważnymi pod kątem przyszłości firmy (Gandossy, Sonnenfel, 2004, s. 42). Przydatność zarówno otwartej dyskusji, jak i aktywnego wykorzystania informacji potwierdzają wyniki badań,

pokazujące, że te praktyki znacząco podnoszą jakość bieżącego wykonania przez radę jej strategicznych zadań (Zang, 2010, s. 482).

Scharakteryzowane powyżej pożądane rodzaje aktywności rady, prowadzące do efektywnego użycia obecnych w radzie informacyjnych – wewnętrznych i zewnętrznych – zasobów i podejmowania trafnych do potrzeb spółki decyzji, wskazują na dwa kolejne czynniki, ważne dla budowy platformy współpracy rady z wyższą kadram zarządzającą. Należą do nich relacje między członkami rady oraz ich zaangażowanie w prace rady. Tworzeniu dobrych stosunków między członkami rady sprzyja łącząca ich „dobra chemia”. Zdaniem Stanley Gaulta, emerytowanego prezesa Rubbermaid: „Jeśli masz w radzie problemy z dobrą chemią, to możesz oczekiwać, że będziesz miał także funkcjonalne problemy” (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 105). Nie trzeba też nikogo przekonywać, że łączące członków rady dobre relacje raczej sprzyjają, niż utrudniają przeprowadzenie otwartej dyskusji na jej posiedzeniu. Podstawowym czynnikiem, który bez wątpienia sprzyja dobrym i zdrowym stosunkom między członkami rady, jest obecny w niej klimat szczerości i zaufania (Gandossy, Sonnenfeld, 2004, s. 42).

Jeśli zaś chodzi o zaangażowanie członków rady w jej prace, to zdaniem Gandossy’ego i Sonnenfelda (2004, s. 42) kluczowym czynnikiem, który o tym decyduje, jest ich indywidualne poczucie odpowiedzialności za swoją pracę. Do pożądanych działań należy przede wszystkim zapoznanie się przed posiedzeniem rady z materiałami otrzymanymi od zarządu. Zaangażowanie członków rady powinno się też przejawiać w podejmowaniu niezależnych działań mających na celu różnicowanie źródeł wiedzy na temat spółki. Można też przyjąć, że stopień zaangażowania się członka rady wyraża się w poziomie jego przygotowania do jej posiedzenia.

### 8.2.2. Zdolności komunikacyjne członków rady

Ważnym wymiarem działalności rady w procesie budowy solidnej i zdrowej platformy do współpracy z zarządem są bez wątpienia zgromadzone w radzie zdolności komunikacyjne jej członków. Zdolności te powinny przejawiać się w dwóch wymiarach: na poziomie samej rady i między radą a członkami zespołu wyższej kadry zarządzającej (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 107; Charan, 2005, s. 39–40). Komunikacyjny styl członków rady dotyczy zarówno ich zdolności przekazywania swoich opinii, jak również posiadania przez nich umiejętności słuchania

(Finkelstein, Mooney, 2003, s. 107). Zdaniem R. Charana (2005, s. 39–40) komunikacyjne umiejętności rady powinny się już przejawiać w sposobie zadawania przez członków rady pytań skierowanych do kadry zarządzającej. Ponadto wyniki dyskusji prowadzonych w gronie samych członków rady<sup>4</sup> powinny być przekazywane wyższej kadry zarządzającej w sposób konstruktywny i tym samym umożliwiający dalszą debatę z uczestnictwem tych ostatnich i podejmowanie wspólnych działań. R. Charan (2005, s. 41) szczególnie mocno podkreśla znaczenie unikania przez radę niedomówień i nieporozumień w kontaktach z prezesem oraz resztą członków zespołu wyższej kadry zarządzającej. Do proponowanych rozwiązań w tym zakresie należy m.in. przekazywanie prezesowi uwag przez dwóch członków rady, a nie tylko jednego. Umożliwia to uzupełnianie się oraz większą spójność przekazywania informacji. Innym sposobem pozwalającym na zapewnienie precyzji i uczciwości w przekazywaniu przez radę feedbacku jest zaproszenie prezesa na spotkanie z całą radą. Tego typu działania prowadzą do budowy podwalin pod szczerzy dialog między radą a prezesem, a także z pozostałymi członkami zespołu wyższej kadry zarządzającej (Charan, 2005, s. 39–40).

Na jakość dynamiki kontaktów między radą a przedstawicielami kadry zarządzającej wpływa także ilość kontaktów między nimi. Jeśli nie są one zbyt częste, to możliwości wypracowania satysfakcjonującego obie strony stylu komunikowania się są znacznie ograniczone. Obok przytoczonej propozycji wzrostu liczby posiedzeń rady do 8–9 spotkań w roku, pojawiają się również zalecenia, aby rada angażowała się w doroczne spotkania strategiczne, w czasie których odbywa się kompleksowa dyskusja na temat dalszych kierunków rozwoju spółki. Innym sposobem budowania relacji rada–zarząd i tym samym wzajemnego poznania się, jest organizacja spotkań rady „w terenie”, w formie np. wizyt w zakładach (np. wyjazdowe posiedzenia rady). Wzajemne poznanie się obu grup aktorów ułatwiają również wspólne posiłki. Dają one także możliwość poznania innych przedstawicieli kadry zarządzającej, którzy powinni być na nie zapraszani. Ważnym aspektem tych działań jest, sygnalizowana wcześniej, możliwość dokonania przez radę oceny relacji, jakie występują między członkami zespołu,

<sup>4</sup> W przypadku rad dyrektorów dotyczy to spotkań tzw. *executive session*, w których nie uczestniczą wykonawczy członkowie rady.

który zarządza spółką (Finkelstein, Moone, 2003, s. 110; Demb, Neubauer, 2001, s. 160). Warto też pamiętać, że duża liczba spotkań i ich organizacyjne zróżnicowanie nie tylko sprzyjają dobremu poznaniu się uczestników tej gry, ale także zwiększają możliwości sprawowania przez radę kontroli (Demb, Neubauer, 2001, s. 160).

Do ważnych czynników sprzyjających dobrej komunikacji rady z prezesem oraz pozostałymi członkami zespołu wyższej kadry zarządzającej należy również dobra komunikacja między członkami rady (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 107; Charan, 2005, s. 39–40). Podstawowym fundamentem, na którym się ona opiera, jest obecny w radzie klimat szczerości i zaufania (Gandossy, Sonnenfeld, 2004, s. 42). Decyduje on o stopniu wykorzystania zasobów dostępnych w informacyjnym pakiecie rady – zarówno tych dostarczanych przez spółkę, jak i wnoszonych przez samych członków rady. Dobra komunikacja w radzie pozwala na wykorzystanie wnoszonych przez zewnętrznych członków rady zasobów w postaci wiedzy, doświadczenia i koneksji. Stanowią oni ważne źródło pomysłów o dobrych praktykach i nowych możliwościach biznesowych. Posiadana przez nich sieć kontaktów sprzyja pozyskiwaniu informacji z różnych źródeł. O ich różnorodności decyduje m.in. pełniona przez nich funkcja prezesa w „ich” spółkach, jak również zasiadanie w radach innych spółek. Dzięki temu członkowie rady stanowią ważne ogniwo w procesie dyfuzji innowacji między organizacjami (Ward, Feldman, 2008, s. 248). Niestety, nie zawsze te możliwości zostają wykorzystane przez rady (Lorsch, MacIver, 1989, s. 95).

Ponadto dobra komunikacja między członkami rady ma też istotne znaczenie w przypadku pojawienia się nowych członków w radzie. Jej obecność ułatwia ich wprowadzenie w sytuację spółki. Zdaniem zaś części teoretyków, styl komunikacji w radzie powinien być brany pod uwagę już w procesie doboru nowych członków rad (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 109).

### 8.2.3. Konstruktywny konflikt

Do głównych czynników decydujących o przydatności rady w roli partnera dla zespołu wyższej kadry zarządzającej należy obecność w radzie kultury otwartego sprzeciwu (Sonnenfeld, 2004, s. 103). Przejawia się ona w umiejętności zakwestionowania poglądów i przekonań reprezentowanych przez wyższą kadrę zarządzającą. Wyraża się też przez zdolność członków rady do zadawania trudnych pytań. Pytania te nie

mają na celu postawienia w trudnej sytuacji obecnego prezesa; nie są też instrumentem walki o władzę i wpływy. Ich celem jest znalezienie rozwiązań jeszcze lepszych niż te, jakie proponują zarządzający spółką (Gandossy, Sonnenfeld, 2004, s. 42).

Pożądanym zachowaniem rady jest więc jej orientacja na konstruktywny konflikt. Odnosi się to nie tylko do relacji z prezesem spółki, ale również obejmuje członków rady. Jego celem jest identyfikacja jak największej liczby opcji dla proponowanych pomysłów czy alternatywnych rozwiązań dla problemów spółki. Poszerzenie grona dostawców informacji i perspektyw, którymi stają się uczestnicy konstruktywnego konfliktu, pozwala na głębsze zrozumienie problemu. Prowadzi również do poszerzenia możliwości wyboru, a w wyniku przedyskutowania różnych opcji – znalezienia tej najlepszej (Eisenhardt i in., 1997, s. 43). Konstruktywny konflikt przekłada się na jakość podejmowanych przez radę decyzji, co prowadzi do wzrostu skuteczności jej działania (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 103).

Pewnej wiedzy na temat przydatności konstruktywnego konfliktu dostarczają badania zespołu K.M. Eisenhardta (1997), który obserwował przełożenie się konfliktu w zespołach wyższej kadry zarządzającej (ang. *Top Management Team*) na efekty działania zarządzanych przez nich spółek. Otrzymane wyniki badań wskazują, że konflikty w gronie osób zarządzających prowadziły do lepszych wyników zarządzanych przez nich firm. Z kolei spółki, w których konflikt na poziomie wyższej kadry nie występował, słabiej radziły sobie z rzeczywistością (Eisenhardt i in., 1997, s. 59). Wyniki badań zespołu K.M. Eisenhardta (1997), pokazują też, że następstwem konstruktywnych konfliktów jest gruntowna i kreatywna dyskusja, w czasie której ścierają się różnorodne poglądy i opinie. Dzięki temu członkowie zespołu wyższej kadry zarządzającej uzyskują głębsze zrozumienie strategicznych kwestii, które stoją przed spółką. Z kolei zespoły zarządcze, które charakteryzują się niskim poziomem konfliktu, wykazują często jednostronne i powierzchowne zrozumienie strategicznych zagadnień. Do innych korzyści, jakie kreuje konstruktywny konflikt, należą m.in.: uniknięcie przedwczesnego zamknięcia dyskusji, rozwinięcie bardziej poznawczo złożonej perspektywy oraz lepsze wykorzystanie informacyjnych zasobów (Eisenhardt i in., 1997, s. 60).

Potwierdzona wynikami badań przydatność konstruktywnego konfliktu nie zawsze jednak może zostać wykorzystana przez radę. S. Finkelstein i A.C. Mooney (2003) zidentyfikowali wiele barier

utrudniających jego wykorzystanie jako użytecznego narzędzia podnoszącego jakość pracy rady. Na pierwszym miejscu zbudowanej przez siebie listy umieścili zdolność rady do stawiania wyzwań przed wyższą kadrami zarządzającą. W dużej mierze zależy ona od relacji z prezesem spółki. Zazwyczaj dominujący radę prezes zniechęca ją do inicjowania konstruktywnego konfliktu. Inną barierą dla jego powstania jest brak przygotowania członków rady do posiedzenia. Jeśli nie zapoznają się oni z materiałami przekazanymi przez zarząd spółki, to nie są w stanie podjąć dyskusji i zadawać adekwatnych do sytuacji pytań. Kolejną barierą może być również to, że członek rady może nie ośmielić się zadawać pytań (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 104). Jej źródłem może być niechęć do wypowiedzania na temat, na który nie ma się wiedzy, do wykazania się np. niewiedzą, jak również obawa przed utratą autorytetu. W procesie pozbywania się nieśmiałości członków rady i tym samym ułatwienia im angażowania się w prace rady pewną rolę może odgrywać jej przewodniczący (więcej zob. rozdz. VII) (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 104).

Rada dyrektorów/rada nadzorcza, wykorzystując narzędzie konstruktywnego konfliktu do bycia swoistym sparing partnerem dla wyższej kadry zarządzającej, powinna być również świadoma obecności stałych zagrożeń. Przede wszystkim w swoich działaniach nie powinna przekraczać cienkiej linii dzielącej ją od wchodzenia w kompetencje kadry zarządzającej (Lorsch, MacIver, 1989, s. 77). Rolą rady jest kontrolowanie i wspieranie zespołu zarządzających, a nie bezpośrednie przejmowanie realizacji ich operacyjnych zadań. Innym zagrożeniem jest z kolei destruktywny konflikt. Może on się pojawić zarówno w relacjach rady z wyższą kadrami zarządzającą, jak i w samej radzie – między jej członkami. W przeciwieństwie do pożądanego konfliktu konstruktywnego konflikt destruktywny zmniejsza zdolność podejmowania przez radę decyzji, a także negatywnie wpływa na skuteczne odgrywanie nałożonych na nią ról (Finkelstein, Mooney, 2003, s. 104).

Za ważne antidotum dla powstania destruktywnego konfliktu uważane jest zaufanie łączące członków rady oraz występujące między radą a prezesem spółki i zespołem wyższej kadry zarządzającej. Jego waga w procesie tworzenia relacji między radą a zarządzającymi spółką była już niejednokrotnie, i to nie tylko w tym rozdziale, podnoszona. Należy pamiętać, że stanowi ono jedno z założeń teorii zarządcy (np. Davis i in., 1997; Sundaramurthy, Lewis, 2003). Zaufanie ważne jest również dla funkcjonowania samej rady jako zespołu. Czynnikiem

sprzyjającym jego budowie jest otwarty i swobodny dialog między członkami tego zespołu. O przydatności tego narzędzia też już wielokrotnie wspomniano w tym rozdziale.

#### 8.2.4. Relacje rady z prezesem spółki

Kwestia relacji rady z prezesem spółki pojawiła się już nie raz w tej monografii. Stosunkowo dużo miejsca poświęcono jej w rozdziale VII, w którym omówiono rolę przewodniczącego rady w procesie poprawy jakości jej działania. W ramach poruszanych w nim zagadnień również pojawiała się kwestia relacji rady i prezesa spółki. Bez wątpienia podejście prezesa do rady decyduje o stopniu jej poinformowania, warunkuje sposób komunikacji między radą a wyższym zespołem kadry zarządzającej oraz decyduje o zakresie wykorzystania konstruktywnego konfliktu.

Podstawowym czynnikiem warunkującym generowanie wartości dodanej w ramach tworzonych relacji między tymi aktorami jest bez wątpienia łączące ich zaufanie (np. Davis i in., 1997; Sundaramurthy, Lewis, 2003). Jego obecność prowadzi do stworzenia otwartych i konstruktywnych relacji między radą a prezesem, których jednym z bardziej pożądanых efektów jest otwarta wymiana pomysłów i informacji (Charan, 2005, s. 35). Należy jednak pamiętać, że obecność zaufania może mieć także niepożądane skutki. Ufająca rada rozluźnia reguły gry, czego wyrazem jest większy kredyt zaufania oraz słabszy nacisk na prowadzenie działań monitorujących (Lorsch, MacIver, 1989). To z kolei może sprzyjać oportunistycznym zachowaniom prezesa, który w takich uwarunkowaniach może zaprzagnąć skorzystać z nadarzających się okazji i zacząć realizować swoje interesy, nie zważając na dobro spółki i jej akcjonariuszy.

W przypadku rad dyrektorów kwestia relacji między radą i prezesem spółki nabiera szczególnego wymiaru w sytuacji, gdy mamy do czynienia z dualnością ról prezesa, który jednocześnie pełni funkcję przewodniczącego rady. Zdaniem Ch.S. Tuggle i in. (2010, s. 960) relacje między radą dyrektorów a obciążonym dwoma rolami prezesem są bardziej złożone, niż to się ogólnie zakłada. Połączenie tych ról może być źródłem wielu potencjalnych dysfunkcji związanych z działalnością rady. Na przykład wyniki badań wskazują, że dualność funkcji prezesa ogranicza stopień przywiązania uwagi rady do monitorowania. Zaobserwowano na przykład, że osłabia ona relacje między słabymi wynikami

a alokacją uwagi rady na działaniach związanych z monitorowaniem poczynań osób nią zarządzających. Prezes spółki – jako przewodniczący rady – może kierować uwagę rady na te tematy (np. opracowując agendę jej posiedzenia), które pasują do jego potrzeb i interesów, a które mogą być dość odległe od „nękających” spółkę problemów. Nie powinno być też zaskoczeniem, że w przypadku rosnących wyników spółki prezes spółki, będący jednocześnie przewodniczącym rady dyrektorów, rzadziej wykorzystuje swoją pozycję w procesie alokacji uwagi rady (Tuggle i in., 2010, s. 960).

W sytuacji dualności ról prezesa problemem, który może przybierać na sile, jest brak dystansu do proponowanych przez niego rozwiązań i pomysłów dotyczących spółki. Pojawia się niebezpieczeństwo, że niezależnie od wyrażanych przez innych członków rady opinii, będzie ich gorącym obrońcą. Część dotychczasowych wyników badań wskazuje jednak, że do częstego scenariusza należy przedstawianie przez dwufunkcyjnego prezesa argumentów za danym rozwiązaniem, po czym następuje jego wycofanie się z dyskusji. Aby jednak ta dyskusja była rzeczywiście konstruktywna i wносиła coś pozytywnego, oraz miała charakter generującego wartość dodaną konstruktywnego sprzeciwu, obecny w radzie przewodniczący pełniący funkcję prezesa spółki powinien wcześniej zadbać o pojawienie się w niej klimatu zachęcającego pozostałych członków rady do otwartej dyskusji i krytyki (Demb, Neubauer, 2001, s. 156–158; Cabot, 1976, s. 41).

Interesującym głosem w dyskusji na temat kształtowania się relacji między radą a prezesem spółki, jest propozycja W. Shena (2003), który sugeruje, aby postrzegać ich tworzenie w zależności od etapu kadencji prezesa. Czynnikiem warunkującym skuteczność pracy rady jest zrozumienie przez radę procesu ewolucji przywództwa oraz władzy prezesa (Shen, 2003, s. 467). W. Shen wyodrębnia dwie podstawowe fazy – fazę nowicjusza i fazę doświadczonego prezesa, w czasie których zachodzą dwa ważne procesy obejmujące budowę jego przywództwa i siły. W pierwszej fazie, po powołaniu nowego prezesa, szczególnie wtedy, gdy jest to nowy człowiek w organizacji, głównym zadaniem rady powinno być podejmowanie działań wspierających, mających na celu ułatwienie mu wejścia w nowe obowiązki. W tej fazie nowy prezes nie tylko poznaje organizację, ale też uczy się, jak współpracować z radą, innymi przedstawicielami kadry zarządzającej oraz ważnymi akcjariuszami. Z kolei rada powinna koncentrować się na rozwoju umiejętności prezesa. Bez wsparcia rady „nowicjusz” jest narażony na porażki

(Shen, 2003, s. 467–469). Stopień zwiększania kontroli rady nad prezesem powinien postępować wraz ze wzrostem siły jego „zakotwiczenia się” w spółce. Odczuwane przez niego poczucie siły może bowiem owocować przyjmowaniem oportunistycznych postaw. Aby temu przeciwdziałać, rada powinna w większym stopniu kierować swoje działania na realizację funkcji kontroli, wskazywaną przez teorię agencji (Shen, 2003, s. 469–470).

Na zakończenie rozważań dotyczących kształtowania się relacji między radą i prezesem spółki warto pokazać nieformalne reguły, jakie mogą rządzić tymi relacjami, które zostały zidentyfikowane przez członków rad dyrektorów, badanych przez J.W Lorsch'a i E. MacIver (1989, s. 93). Należy do nich oczekiwanie, że członkowie rady z szacunkiem będą traktowali prezesa. Podstawowym zaś jego przejawem powinno być unikanie kłopotliwych sytuacji w czasie posiedzeń rady, w tym zaskakiwanie go opiniami na temat jego propozycji czy działań. Członkowie rady nie powinni też otwarcie krytykować prezesa lub jego stanowiska. Otwarta krytyka działalności prezesa należy do największych nietaktów, jakie są dostrzegane w ramach relacji rady z prezesem spółki. Dopuszczalnym sposobem sprzeciwu jest natomiast zadawanie wnikliwych pytań (forma konstruktywnego konfliktu). Ale jeśli ich inicjator nie zostanie wsparty pytaniami od pozostałych członków rady, to jego zamierzenia nie odniosą jednak zamierzonego skutku.

Podsumowując, należy stwierdzić, że do podstaw, na których powinny być budowane relacje rady z zarządem, prowadzące do generowania wartości dodanej przez radę, należą bez wątpienia szczerść i zaufanie, łączące zarówno samych członków rady, jak i ich z prezesem i pozostałymi przedstawicielami zespołu wyższej kadry zarządzającej. Warunkują one też nieprzekraczanie granic i realizację przypisanych tym organom zadań i funkcji. Za ważny czynnik kształtujący charakter współpracy między radą a zarządem uważane są zdolności komunikacyjne członków rady oraz styl komunikacji z osobami zarządzającymi spółką i w samej radzie. Dobry styl komunikacji determinują nie tylko personalne zdolności poszczególnych członków, ale również dobre poznanie odbiorców. Jak pokazują wyniki badań, sprzyja temu większa liczba posiedzeń oraz nieformalne działania im towarzyszące. Te ostatnie pozwalają na czasowe oderwanie się od hierarchicznych struktur, jakie zazwyczaj obowiązują na sali posiedzeń rady. Na styl komunikacji wpływa również liczba interakcji między tymi dwiema grupami aktorów.

Członkowie rady, pamiętając, że łączą ich z kadrami zarządzającą wspólnymi celami w postaci dbałości o spółkę, powinni być aktywni w tworzących z nią relacjach. Tym, co bez wątplenia decyduje o ich aktywności, jest ich zaangażowanie, które wyraża się w różnych wymiarach. Podstawowym jego wyrazem jest przygotowanie się członków rady do jej posiedzenia. Punktem wyjścia stanowi zapoznanie się z materiałami, jakie zostały przesłane przez spółkę. Ważnymi zaś wyznacznikami ich przydatności są jakość, aktualność i czas przekazywanych informacji. Warto w tym miejscu przypomnieć, że poziom zaufania rady do otrzymywanych od zarządu informacji warunkuje z kolei sposób i zakres ich wykorzystania (problem wiarygodności przekazywanych przez kadrę zarządzającą/zarząd informacji). Pożądaną aktywnością członków rady jest poszerzenie wiedzy na temat spółki przez wykorzystanie innych jeszcze źródeł informacji. W ten sposób przygotowana do posiedzenia rada bez większego problemu może wejść w rolę kreatora konstruktywnego konfliktu. Nie należy przy tym zapominać, że drugi ważny czynnik umożliwiający dobrą pracę rady stanowią skumulowane w radzie zróżnicowane zasoby wiedzy, doświadczeń oraz umiejętności. Dopiero ich połączenie z wiedzą na temat spółki pozwala na stawianie przez członków rady, trudnych, ale konstruktywnych pytań, które pozwolą na wypracowanie jak najkorzystniejszych dla firmy rozwiązań.

Konstruktywny konflikt w relacjach rada–wyższa kadra zarządzająca poprawia proces podejmowania decyzji przez radę i tym samym prowadzi do wzrostu skuteczności jej działania. Zaangażowani w niego członkowie ww. zespołów, dzięki interakcjom z osobami, które mają odmienne poglądy, otrzymują w efekcie głębsze zrozumienie biznesu. W czasie tych konfliktów ważne jest jednak, aby toczony spór nie przyjmował postaci walki o wpływy czy władzę. W takim przypadku łatwo może bowiem nastąpić niepożądane wyjście poza przypisane radzie role doradcy i nadzorcy.

### 8.3. WSPÓŁPRACA RADY NADZORCZEJ Z ZARZĄDEM – POLSKIE DOŚWIADCZENIA

---

Granice sfer współdziałania rady nadzorczej z zarządem w Polsce wyznaczają przepisy kodeksu spółek handlowych oraz postanowienia statutu (Domański, Jagielska, 2011, s. 67). Podstawowymi regulacjami, które

określają zgodne z prawem zachowania rady jest artykuł 382 k.s.h., wskazujący, że rada nadzorcza sprawuje „stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności” (art. 382 §1 k.s.h.) oraz artykuł 375 k.s.h. uniemożliwiający radzie wydawanie zarządowi wiążących poleceń (art. 375 k.s.h.). Artykuł 384 §1 k.s.h. przypisuje z kolei radzie prawo do wyrażania zgody na dokonywanie przez zarząd określonych czynności (Opalski, 2006, s. 424). Regulacje te, pozycjonując radę w roli nadzorcy z prawem wyrażania zgody oraz „gremium strategicznego, współdecydującego wraz z zarządem o najważniejszych kierunkach rozwoju spółki” (Opalski, 2006, s. 424), determinują jednocześnie tworzone modele współpracy rady z zarządem. Przepisy prawa stanowią jedynie szkielet konstrukcyjny tych modeli, jego wypełnienie dostarcza z kolei praktyka współdziałania tych organów. W dużej mierze jest ona kształtowana przez warunki specyficzne dla każdej spółki. Przekłada się to na szerokie zróżnicowanie możliwych form tej współpracy, jak również szeroki wachlarz czynników ją determinujących. Podstawowej zaś wiedzy na ten temat dostarczają scharakteryzowane poniżej wyniki przeprowadzonych w tym obszarze badań. Istotnym ich uzupełnieniem są też opinie i poglądy 34 polskich członków rad, którzy w 2011 r. zasiadali w radach nadzorczych największych spółek notowanych na GPW w Warszawie (z pierwszej czterdziestki).

Przed prezentacją wyników badań warto jeszcze dodać, że zarówno autorzy pierwszych polskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego, jak i obecnych ich wersji w niewielkim raczej stopniu dostrzegali kwestie współpracy rady nadzorczej z zarządem.

W dobrych praktykach z 2002 i 2005 roku zawarte były tylko dwie zasady regulujące tę sferę. Jedna z nich, zasada 22, zalecała aktywność członkom rady w procesie otrzymywania od zarządu „regularnych i wyczerpujących informacji o wszystkich istotnych sprawach dotyczących działalności spółki oraz o ryzyku związanym z prowadzoną działalnością i sposobach zarządzania tym ryzykiem”. Z kolei rekomendacja 25 wskazywała na potrzebę zapraszania członków zarządu na posiedzenia rady, z wyjątkiem tych posiedzeń, na których miały być poruszane sprawy bezpośrednio związane z zarządem i jego członkami, w tym sprawy dotyczące: odwołań, odpowiedzialności oraz ustalania wynagrodzenia dla jego członków (KDPF-CG, 2002, 2005).

W obecnej zaś wersji dobrych praktyk ich autorzy, odnosząc się do kwestii współpracy rady z zarządem, ograniczyli się jedynie do rekomendacji zalecającej członkom rady nadzorczej podejmowanie odpowiednich

działań, zapewniających otrzymanie przez radę nadzorczą informacji o istotnych sprawach dotyczących spółki (zasada I.6) (GPW, 2007, 2010, 2011).

### 8.3.1. Modele współpracy rada nadzorcza–zarząd oraz czynniki sprzyjające i utrudniające współdziałanie tych organów

Analiza polskiego dorobku badawczego, mającego na celu poznanie uwarunkowań tworzenia relacji między radą nadzorczą a zarządem spółki, w tym czynników sprzyjających lub utrudniających ich tworzenie, pozwala na wyróżnienie dwóch kluczowych nurtów zainteresowań polskich badaczy. Pierwszy z nich obejmuje relacje zarządów spółek parterowych z portfeli Narodowych Funduszy Inwestycyjnych oraz „ich” rad. Główny czas zbierania tych obserwacji badawczych przypada na II połowę lat 90. XX wieku oraz pierwsze kilka lat XXI wieku<sup>5</sup>. Z kolei w ramach drugiego nurtu polscy badacze koncentrowali się na poznawaniu postaw i zachowań rad i zarządów w spółkach notowanych na GPW w Warszawie. Największe zaś natężenie prowadzonych w tym obszarze badań było widoczne w pierwszej dekadzie XXI w. (szczególnie w pierwszej połowie lat 2000–2010). Ze względu na fakt, że głównym podmiotem prowadzonej w tej monografii analizy są spółki giełdowe, w tej części rozdziału zostanie zaprezentowany dorobek badawczy dotyczący przede wszystkim ich doświadczeń. W razie potrzeby zostanie on jednak wzbogacony o doświadczenia spółek pozostających poza giełdą. Kolejnym kryterium doboru danych do analizy jest także czas prowadzonych badań. Przyjmując założenie, że lata 90. XX w., w których polska gospodarka przechodziła głęboką transformację, diametralnie różnią się od dzisiejszych warunków działania spółek, do analizy zostały wybrane wyniki badań przeprowadzonych po 2000 roku. Z kolei koncentracja na identyfikacji czynników sprzyjających i utrudniających współdziałanie rady nadzorczej i zarządu w polskich uwarunkowaniach ograniczyła zakres prezentacji wyników badań dotyczących postrzegania zadań rady przez oba organy.

Pierwsza obserwacja dotycząca relacji rada nadzorcza–zarząd, jaka nasuwa się w wyniku analizy zgromadzonych do tej pory wyników

<sup>5</sup> Doświadczenia w zakresie współpracy rad i zarządów ze spółek z portfeli NFI szeroko zostały opisane przez Peszko (2006), Wąchoł (2002), Koładkiewicz (2002), Wawrzyniak i in. (2001).

badan, wskazuje, że w polskich uwarunkowaniach od rady nadzorczej oczekuje się przede wszystkim zachowań i postaw wynikających z funkcji nadzorczej, przypisanej radzie przez k.s.h. Tego zdania byli na przykład badani przez J. Jeżaka i S. Lachiewicza prezesi zarządów, deklarujący, że rada powinna ograniczyć się do wypełniania obowiązków nadzorczych i kontrolnych w zakresie przewidywanym przez statut i k.s.h. (75,6% badanych) (Jeżak, Lachiewicz, 2005, s. 134–135). Przydatność rady jako doradcy dla zarządu i opiniodawcy została jednak też dostrzeżona przez członków zarządów i członków rad (Rudolf i in., 2002, s. 86; Karczmarszuk, 2002, s. 124; Jeżak, Lachiewicz, 2005, s. 134–135, 142; Koładkiewicz, 2008a, s. 61; Urbanek, 2008, s. 191–193; Barwacz, 2012, s. 301). Bazując na otrzymanych wynikach badań, K. Karczmarszuk (2002, s. 124) postawił wniosek, że „optymalny sposób oddziaływania rad na zarząd może się pojawić, gdy członkowie rad nie będą się kurczowo trzymać swoich kompetencji formalnych związanych z realizacją funkcji nadzoru, lecz zaczną realizować także funkcje doradcze dla prezesów zarządu”. Należy jednak podkreślić, że badani członkowie organów władzy polskich spółek kapitałowych, dostrzegali, że warunkiem kluczowym dla dobrego współdziałania obu tych organów jest nieprzekraczanie przez rady granicy między funkcjami rady a codziennym zarządzaniem spółką (Jeżak, Lachiewicz, 2005, s. 134–135).

Interesującego rozszerzenia roli rady nadzorczej jako eksperta dla zarządu, dokonali B. Nogalski i A. Szpitter (2009, s. 304). Na bazie własnych doświadczeń, wynikających z pełnienia przez nich funkcji członka rady, przypisali radzie takie funkcje wspierające zarząd jak: ukierunkowująca, integracyjna, inspirująca, uwiarygodniająca oraz stabilizująca. Ich opis zawiera tabela 8.3.

**Tabela 8.3.** Funkcje rady wspierające zarząd

Funkcja	Opis działania
Ukierunkowująca	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ polega na ukierunkowywaniu pracy zarządu, kadry kierowniczej i personelu wykonawczego, przez co rada nadzorcza tworzy punkt(y) odniesienia dla oceny zgodności wysiłków indywidualnych z zamierzeniami organizacji jako całości</li> </ul>

Integracyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ polega na integracji zespołów pracowniczych przez tworzenie i stanowienie wartości wspólnych, dla których warto pracować razem dla których – niekiedy – warto się poświęcić</li> </ul>
Inspirująca	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ polega na wyzwaniu inicjatyw na rzecz szybszego czy bardziej efektywnego osiągnięcia zamierzeń; rada nadzorcza może być swoistym źródłem natchnienia dla owych inicjatyw</li> </ul>
Uwiarygodniająca	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ polega na promocji działań związanych z budową korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz; dobrze komunikowany akcjonariuszom, klientom, dostawcom, środowiskom lokalnym wizerunek, może przyczynić się do zainteresowania i sympatii z ich strony, a w efekcie do podniesienia efektywności</li> </ul>
Stabilizująca	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ polega na określaniu systemu priorytetów i wartości w przedsiębiorstwie; zarówno partnerzy zewnętrzni, jak i pracownicy lubią mieć pewność co do zasad pracy (współpracy) z przedsiębiorstwem; konsekwentna deklaracja tych priorytetów i wartości może być czynnikiem wspierającym poczucie pewności</li> </ul>

Źródło: Nogalski, Szpitter (2009, s. 304).

Ważnym aspektem prowadzonych do tej pory badań było również poznanie głównych barier utrudniających budowę dobrych relacji między radą a zarządem. Ich obecność może się niekorzystnie przekładać na współdziałanie tych organów, w efekcie czego wyniki działania spółki mogą być niezgodne z oczekiwaniami akcjonariuszy, a skuteczność rady będzie raczej słaba. Z perspektywy badanych prezesów zarządu do podstawowych czynników zakłócających współdziałanie zarządu z radą nadzorczą należą przede wszystkim (Jeżak, Lachiewicz, 2005, s. 133–134):

- brak pogłębionej wiedzy członków rad o sytuacji spółki i niewystarczające przygotowanie niektórych członków rady do posiedzeń (28,7%),
- częste zmiany składu osobowego rady nadzorczej i trudności w wypracowaniu stabilnych zasad współpracy (16,52%),

- niska dyspozycyjność czasowa członków rady i trudności w sprawnej organizacji wzajemnej współpracy (12,17%).

Natomiast badani członkowie rad za główne trudności w rozwijaniu współpracy z zarządem uznali: ■ ograniczone możliwości czasowe członków rad (warunkujące ich zaangażowanie), ■ słabą/niską wydolność systemu informacji dla potrzeb członków rad, ■ prawdopodobieństwo konfliktów interesów (np. konflikty zawodowe *vs* możliwości współpracy między spółką a instytucją, w której jest zatrudniony członek rady). Istotne znaczenie zostało też przypisane niepożądanym zachowaniom członków rad, takim jak: unikanie podejmowania decyzji, konformizm czy subiektywizm ocen (Lachiewicz, 2002, s. 92–93). Z kolei do pożądanых postaw członków rad, które sprzyjają pozytywnej współpracy rady z zarządem, zostały zaliczone: obiektywizm ich ocen, unikanie wyciągania pochopnych wniosków, lojalność wobec firmy, jak również dokładność przeprowadzanych analiz. Postawom tym, zdaniem badanych członków zarządów, sprzyjają takie cechy członków rad jak: merytoryczne kompetencje, fachowość oraz znajomości realiów spółki na tle branży (Karczmarszuk, 2002, s. 124). Na charakter relacji tworzonych między radą a zarządem ma również wpływ sposób działania zarządu. Kluczowymi zaś czynnikami w tej sferze są stabilność jego składu oraz wypracowanie procedur działania. Ważną rolę w procesie współpracy rady nadzorczej z zarządem odgrywa również odpowiedzialność członków rad wobec akcjonariuszy (Lachiewicz, 2002, s. 92–93).

### 8.3.2. Komunikacja między radą a zarządem

Obok zasobów wiedzy, doświadczeń i umiejętności obecnych w radzie nadzorczej i zarządzie, istotną rolę dla współpracy odgrywają wzajemne kontakty – ich natężenie oraz charakter (Karczmarszuk, 2002, s. 123). Zgodnie z wymogami k.s.h. mogą przybierać one różne formy (Karczmarszuk, 2002, s. 123).

Ważnym czynnikiem umożliwiającym dokonanie oceny kondycji spółki jest ciągły dialog rady nadzorczej z zarządem. Ze zdaniem tym zgodziła się ponad połowa badanej próby członków rad nadzorczych (2006 r.). Pewne zaniepokojenie wzbudza jednak to, że ponad 1/3 uczestników tych badań nie miała na ten temat zdania (Urbanek, 2008, s. 190–191). Może to oznaczać, że wyrażający tę opinię badani członkowie rad nie do końca zdają sobie sprawę, jakie zadania ma rada do wykonania.

Wytłumaczenie to jest zgodne z wnioskiem zespołu S. Rudolfa (2002), dotyczącymi tego, że „funkcje wykonawcze członków rad nie są powszechnie znane [wśród nich], nawet w odniesieniu do tych obszarów, w których są narzucone przepisami prawa” (Rudolf i in., 2002, s. 86). Niepokoi jednak to, że mimo „dojrzewania” polskich rad, tego typu sytuacje wciąż mają miejsce.

Ważnym wymiarem przepływu informacji między radą nadzorczą a zarządem, który decyduje o jakości dialogu między ich członkami, jest drożność kanałów ich przepływu. Pewnej wiedzy o polskiej praktyce w tej sferze dostarczają opinie zagranicznych członków zasiadających w polskich radach. Dokonana przez nich ocena przepływu informacji między radą nadzorczą a zarządem w przypadku „ich” spółek wypadła nie najgorzej. Zostały one ocenione jako dobre (połowa badanych – 7 wskazań) oraz bardzo dobre (3 badanych), aczkolwiek zdarzały się też słabsze oceny (3 respondentów oceniło go jako średni; a jeden z badanych stwierdził, że drożność kanałów przepływu informacji jest słaba) (Koładkiewicz, 2008a, s. 61).

Odnosząc się z kolei do jakości przekazywanych informacji, uczestniczący w badaniu zagraniczni członkowie krajowych rad w przeważającym stopniu ocenili ją jako dobrą albo średnią. Tylko pojedyncze głosy, w puli otrzymanych odpowiedzi, wskazywały na słabą czy wręcz niedostateczną jakość informacji (Koładkiewicz, 2008b, s. 68).

Do głównych źródeł informacji, z jakich najczęściej korzystają członkowie polskich rad nadzorczych, należą przede wszystkim dokumenty opisujące finansową sytuację spółki. Członkowie rad badani przez L. Bohdanowicza w 2006 r. za najbardziej popularne źródła informacji, przygotowanych przez zarząd, z których korzystali przynajmniej raz w ciągu ostatniego roku uznali: ■ sprawozdania finansowe spółki (100% respondentów), ■ porównanie uzyskanych i planowanych wyników finansowych oraz analizę ewentualnych różnic (86,74%); ■ szczegółowe wyjaśnianie źródeł wyników (np. analiza przychodów z podziałem na grupy produktów (84,53%) oraz ■ wskaźniki finansowe typu EVA, ROI, NPV (72,2%). W dużo jednak słabszym zakresie posiłkowali się oni dokumentami zawierającymi informacje rynkowe, takimi jak: raporty branżowe, okresowy przegląd opcji strategicznych czy przegląd wariantów możliwych opcji strategicznych (Bohdanowicz, 2009, s. 203–205).

Z powyższych rozważań wynika, że podstawową informacją, na jakiej opierają się badani członkowie polskich rad, realizując swoje zadania, jest informacja finansowa. Jakość tej informacji, za sprawą

nowelizacji w 2008 r. Ustawy o rachunkowości, szczególnie zyskała na znaczeniu. W znowelizowanej w 2008 r. Ustawie, pojawił się bowiem punkt 4a, który poszerza odpowiedzialność członków rad za rachunkowość. Zgodnie z art. 4a kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostki są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z działalności zostało sporządzone prawidłowo i rzetelnie (Szorc, 2008). Mogłoby się więc wydawać, że w praktyce powinno to oznaczać konieczność doskonalenia modelu komunikacji informacji pochodzących z systemu rachunkowości między zarządem a radą nadzorczą. Szczególna zaś uwaga w tych działaniach powinna zostać zwrócona na proces informowania członków rady, którzy nie mają wiedzy z zakresu finansów i rachunkowości. Istotną rolę w tym procesie powinien odgrywać komitet audytu (Gad, 2009, s. 107). Negatywną weryfikację hipotezy o konieczności modyfikacji ww. modelu komunikacji przyniosły wyniki badań E. Walińskiej i J. Gada (2012). Zdaniem ponad połowy przebadanych przez nich członków rad postanowienia art. 4a Ustawy o rachunkowości nie wpłyną na model komunikacji informacji pochodzących z systemu rachunkowości między zarządem i radą nadzorczą (56,8%). Respondentów, którzy dostrzegali możliwość przełożenia się nowych regulacji na sposób komunikowania się obu tych organów, było zdecydowanie mniej (24,32%) (Walińska, Gad, 2012, s. 229).

Jeżeli chodzi o aktywność członków rad w procesie pozyskiwania informacji, to wyniki badań E. Walińskiej i J. Gada (2012) wskazują, że w przypadku informacji finansowych z systemu rachunkowości rada nadzorcza korzysta z wypracowanego przez spółkę informacyjnego pakietu (62,2%). W praktyce oznacza to pewną pasywność rady. Rada nie zgłasza własnych informacyjnych zapotrzebowań. Pracuje głównie na informacjach finansowych i niefinansowych, dotyczących określonego obszaru funkcjonowania spółki, które przekazał jej zarząd (tak zadeklarowało 64,9% badanych członków rad). Praktyka badanych członków rad pokazuje jednak, że zarząd nie jest jedynym źródłem informacji finansowych dla rady; ważnym ich dostawcą jest również biegły rewident. Ponadto 86,5% respondentów wskazało, że korzysta z informacji dostarczonej przez biegłego rewidenta (Walińska, Gad, 2012, s. 231).

### 8.3.3. Praktyka współdziałania rady nadzorczej i zarządu w oczach członków tych organów

Jak sygnalizowano już w punkcie prezentującym światowe doświadczenia w zakresie współdziałania rady z zespołem wyższej kadry zarządzającej, do czynników, które mogą w istotny sposób zakłócić współpracę rady z zarządem, należy destrukcyjny konflikt. Wyniki badań wskazują, że w badanej próbie polskich członków rad i zarządów brak silnych antagonizmów między radą a zarządem. Tego zdania są zarówno badani członkowie zarządu, jak i członkowie rad. Występują natomiast między nimi nieporozumienia oraz spory. Zdaniem badaczy obserwowana w badaniach niewielka liczba konfliktów między radą nadzorczą a zarządem wynika z obecnych w Polsce rozwiązań systemowych. Ma na to wpływ wybór zarządu przez radę oraz wyraźne rozdzielenie funkcji zarządczych od nadzorczych, co przekłada się na ograniczenie obszarów sporów kompetencyjnych (Rudolf i in., 2002, s. 74–76).

Należy jednak pamiętać o pozytywnych skutkach, jakie z kolei daje konstruktywny konflikt między radą a członkami zespołu wyższej kadry zarządzającej. Niestety w analizowanych wynikach badań brak informacji na ten temat. Pośrednio można jednak stwierdzić, że istotnym czynnikiem utrudniającym jego występowanie w praktyce współdziałania polskich rad z zarządem, jest pasywna postawa członków rad oraz brak wiedzy na temat spółki. Niepożądane efekty, jakie może przynieść ich obecność, to potencjalne problemy w budowie strategii oraz w budowie przejrzystego wizerunku spółki w oczach partnerów krajowych i zagranicznych (Jeżak, Lachiewicz, 2005, s. 134).

Na potrzebę zmiany podejścia rady do współpracy za zarządem, wskazują również opinie artykułowane przez badane zarządy. Zarządy oczekują, aby rady stały się czymś więcej niż grupą sprawującą funkcje kontrolno-nadzorcze (Karczmarczyk, 2002, s. 124). Między innymi prezesi zarządów wskazują potrzebę otrzymania od rady wsparcia w zakresie perspektyw rozwoju spółki oraz sposobów jej funkcjonowania w warunkach zmieniających się realiów zewnętrznych (Jeżak, Lachiewicz, 2005, s. 142). Warto dodać, że zdaniem J. Jeżaka (2010, s. 212) strategia spółki jest wspólnym działaniem rady i zarządu, z kolei określenie modelu biznesu należy wyłącznie do zarządu i kierownictwa niższego szczebla. Powyższy podział pracy potwierdzają m.in. wyniki badań zespołu S. Rudolfa (2002), pokazujące zgodność opinii badanych członków rad i zarządu, że przygotowujący przez zarząd program

rozwoju spółki jest przedmiotem konsultacji z radą nadzorczą (Z – 73% i RN – 79%) (Rudolf S. i in., 2002, s. 77–78).

Ponadto rada mogłaby też pełnić funkcję kreatora zdolności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw (obecnie jej wkład w ten proces jest raczej niewielki) (Barwacz, 2012, s. 302). Należy jednak podkreślić, że poglądom wskazującym potrzebę wzrostu aktywności rady, jednocześnie towarzyszyła też obawa prezesów zarządów przed nadmierną z jej strony ingerencją w życie spółki (Jeżak, Lachiewicz, 2005, s. 142).

Analizując czynniki sprzyjające pozytywnemu współdziałaniu rady nadzorczej z zarządem, nie należy też zapominać o roli przewodniczącego rady w tym procesie. Niestety, kwestia ta nie znalazła się w centrum uwagi polskich badaczy. Pewnej wiedzy na ten temat dostarczają jednak badania L. Bohdanowicza (2009), identyfikujące znaczenie dla działalności rady posiadania przez jej przewodniczącego dobrych, osobistych relacji z prezesem zarządu. Otrzymany rozkład odpowiedzi wskazuje, że opinie na ten temat były podzielone. Największa jednak grupa badanych twierdziła, że nie są one potrzebne do tego, aby rada działała dobrze (43,72% badanych). Z kolei druga grupa, obejmująca prawie 1/3 badanej próby (31,15%), dostrzegała ich przełożenie na funkcjonowanie rady. Pozostała zaś 1/5 respondentów nie miała na ten temat zdania. Warto też dodać, że opinie na ten temat były w znacznej mierze kształtowane przez doświadczenia wynikające z zajmowanego w radzie stanowiska. Pełnienie funkcji przewodniczącego rady lub jego zastępcy przekładało się więc na przypisywanie większej wagi do obecności tych relacji dla funkcjonowania rady nadzorczej (Bohdanowicz, 2009, s. 207–208).

Podjęta powyżej próba analizy polskich doświadczeń w zakresie przekładania się dobrych relacji między radą nadzorczą a zarządem spółki na prace rady zdecydowanie pozostawia niedosyt. Decyduje o tym stosunkowo słaba i zarazem wrywkowa eksploracja tego obszaru. Pewne jego części zostały lepiej poznane (np. oczekiwania wobec rad), inne z kolei wciąż czekają na przebadanie (np. obecność konstruktywnego konfliktu i jego pozytywnego przełożenia się na skuteczność działania rady, zaufanie jako czynnik sprzyjający współdziałaniu tych organów). Obraz, jaki wyłania się na bazie zgromadzonych do tej pory wyników badań, wskazuje na stosunkową bierność rad w ramach tych relacji. Do czynników warunkujących zaangażowanie się rady w życie spółki i wspieranie jej w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju czy też rozwiązywaniu jej problemów, należą wiedza na jej temat, możliwości czasowe jej członków, a także ich przygotowanie do posiedzeń.

Merytoryczne przygotowanie członków rad było niejednokrotnie wskazywane jako kluczowy czynnik warunkujący dobre współdziałanie tych organów. Daje ono podstawy do tak pożądanых przez zarząd zachowań członków rad jak obiektywność ocen czy rzetelność prowadzonych analiz.

Ważną też rolę dla dobrej współpracy rady nadzorczej z zarządem odgrywa stabilność ich składów. Pozwala ona na wypracowanie adekwatnych do potrzeb rady i zarządu procedur współdziałania, jak również na powstanie między nimi zaufania, a jest to zazwyczaj proces długotrwały. W procesie tym duże znaczenie mają ich wzajemne kontakty, w tym ich natężenie i charakter. Decydują też one o jakości prowadzonej na temat spółki dyskusji. Nie należy jednak zapominać, że podstawowym źródłem wiedzy rady na temat spółki jest przede wszystkim zarząd i to od niego zależy, na jakim poziomie poinformowania na temat tego, co się dzieje w spółce, pozostaje rada. W tym kontekście pewne zaniepokojenie wzbudza sygnalizowana już pasywna postawa polskiej rady nadzorczej. Najczęściej wyraża się ona brakiem artykułowania własnych informacyjnych potrzeb, i biernym opieraniem się na informacyjnych pakietach przekazywanych przez zarząd.

Podstawową informacją, jaką posługuje się polska rada nadzorcza, jest informacja finansowa. Jak pokazują wyniki badań, dostęp do niej, jest raczej dobry. Pewnym jednak wyzwaniem wciąż pozostaje dopasowanie dopływającego strumienia informacji do potrzeb rady. Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do systemu informacyjnego rachunkowości, a decyduje o tym wzrost odpowiedzialności członków rad, wprowadzony w 2008 r. w ramach nowelizacji Ustawy o rachunkowości (zob. szerzej Walińska, Gad, 2012, s. 231). Niepokoi również brak zainteresowania rad wzmocnieniem dostępu do informacji o rynkowych uwarunkowaniach działania spółki. Wyniki badań nie do końca dają podstawę do wskazania źródeł tych ograniczeń, czyli stwierdzenia, czy „wina” leży po stronie zarządu i przyjmuje postać nakładania przez niego informacyjnych filtrów, czy raczej po stronie rady, a odpowiada za to przyjmowanie przez nią biernej postawy i niechęć do angażowania się. Bierność ta jest szczególnie niepożądana w sytuacji przypisywania radzie przez zarząd roli doradcy. Od członków rady, jako ekspertów, oczekuje się czegoś więcej, niż „tylko być”, aczkolwiek te oczekiwania często są podszyte obawą przed niepożądaną aktywnością rad, przekraczającą granice wytyczone przez kodeksowe regulacje.

## 8.4. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE DOBRĄ WSPÓŁPRACĘ RADY Z ZARZĄDEM – DOŚWIADCZENIA CZŁONKÓW POLSKICH RAD NADZORCZYCH Z 2011 R. – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

---

Otrzymany w ramach przeprowadzonych badań w 2011 r. zbiór opinii i poglądów na temat relacji między radą a zarządem, jaki powstał na bazie obserwacji, jak również własnych doświadczeń 34 członków rad nadzorczych, zasiadających w radach spółek, największych pod względem kapitalizacji notowanych na warszawskim parkiecie (pierwsza czterdziestka), stanowi interesujące uzupełnienie przedstawionych powyżej wyników badań. Zgromadzone dane pozwalają na określenie, w jaki sposób respondenci oceniają relacje między ich radami a zarządami spółek, jak również na identyfikację występujących modeli tej współpracy. Dostarczają też ważnej wiedzy na temat czynników jej sprzyjających oraz ją utrudniających. Istotną jej częścią jest także ich ocena działań informacyjnych podejmowanych przez zarząd (dla przypomnienia: ważna część rekomendacji dobrych praktyk). Przed prezentacją tych wyników badań należy jednak po raz kolejny podkreślić, że obejmują one doświadczenia i opinie członków rad, którzy zasiadali przede wszystkim w dużych i dojrzałych spółkach giełdowych, a to oznacza, że ich doświadczenia w zakresie współpracy rady z zarządem mogą różnić się od praktyki działania w pozostałej populacji spółek giełdowych. Część respondentów mocno też akcentowała możliwość występowania istotnych różnic między praktyką ich spółek a pozostałymi, szczególnie mniejszymi spółkami notowanymi na GPW.

### 8.4.1. Ocena współpracy rad z zarządami oraz identyfikowane jej modele

Mimo dostrzeganiej przez badanych członków rad „klasowej sprzeczności w interesach dwóch grup – patrz rada – patrz zarząd” [R26], w oczach większości z nich, praktyki współdziałania, jakie miały miejsce między ich radą i zarządem, stanowią pozytywny przykład współpracy między tymi organami. Potwierdzają to na przykład opinie uczestników badań zawarte w ramce 8.1.

**Ramka 8.1.** Ocena badanych członków rad nadzorczych relacji „ich” rad z zarządem

- [R2] „Zarząd jest nastawiony na współpracę z radą, zarząd fajnie prezentuje [dane o spółce]”;
- [R7] „(...), u nas [współpraca] jest wzorowa, teraz i z poprzednim prezesem;
- [R8] „Wydaje mi się, że akurat ona [współpraca] jest modelowa, owszem w przeszłości mieliśmy pewne kłopoty”;
- [R23] „[relacje te są] dobre acz szorstkie”;
- [R30] „Ja bym to określił jako wzorową, wręcz bym tak modelowo zdefiniował”.

Nie wszyscy jednak członkowie rad byli tak dobrego zdania o współdziałaniu ich rady z zarządem. Z doświadczeń jednego z respondentów wynika, że w przypadku jego rady trudno mówić o współpracy, a raczej o instrumentalnym wykorzystaniu rady przez zarząd. Według niego: „(...) jeśli rada jest w stanie zrobić to, czego zarząd oczekuje, to jest dobrze, jeśli rada ma wątpliwości i pretensje, to jest źle; (...) w tej radzie tak naprawdę zarząd selektywnie traktuje tematy, niektóre tematy wspiera, jeśli widzi w tym swój interes. Jeżeli tego interesu tam nie widzi, no to nie wspiera” [R26]. Należy jednak dodać, że tak krytyczne opinie na temat współdziałania rady z zarządem w badanej próbie członków rad należały do odosobnionych.

Na bazie dotychczasowej praktyki badanych respondentów można też wyróżnić dwa główne typy modeli współpracy: model kontroli zarządu oraz model wspierania zarządu i kontroli zarządu. W przypadku modelu kontroli nacisk stawiany jest na nadzorująco-kontrolującą rolę rady. W praktyce działania rady, zdaniem jednego z respondentów, wyraża się to tak, że: [R23] „(...) zarząd jednak prowadzi sprawy spółki i on powinien należycie w takim razie wykonywać swoje obowiązki, a rada jest od tego, by mu o tym przypominać”. Inny z kolei dodaje, że rada powinna się zachowywać jak nadzorca, który jest „(...) raz bardziej, raz mniej życzliwy” [R10].

Ideę modelu wspierania i kontroli zarządu jeden z badanych członków rad zdefiniował z kolei następująco: „rolą rady, tak jak ja ją rozumiem, to jest to oczywiście wspieranie zarządu, ale oczywiście bez przekształcania tej sytuacji wspierania, w sytuację braku kontroli. Czyli z jednej strony pomagać, ale z drugiej strony też kontrolować te działania

i systematycznie je weryfikować. I to jest chyba taki najzdrowszy model, bo jeśli rada nie wspiera prezesa, to trzeba albo zmienić prezesa, albo zmienić radę, w zależności od tego – akcjonariusze osądzą, (...) po której stronie leży wina, czy większa część tej winy” [R1].

Istotę tego modelu można zamknąć w zdaniu, że przyjęcie przez radę roli partnera dla zarządu nie zwalnia jej z rozliczania zarządu. Ważne jest też, aby rada oraz zarząd pamiętały, że w hierarchii władzy w spółce to rada jest wyżej niż zarząd i że ona ten zarząd będzie oceniać z podjętych zadań i skutków ich realizacji. Z doświadczeń respondentów wynika, że zajmowanie przez radę pozycji partnera dla zarządu sprzyja konstruktywnej współpracy. Zdaniem jednego z respondentów postrzeganie rady przez zarząd jako partnera, pozwala zarządowi, „(...) wychodzić z pomysłami, żeby przekonywać [radę] do różnych rozwiązań, żeby dyskutować, żeby różnego rodzaju racje omawiać” [R2]. Bazując na swoich doświadczeniach, respondent [R2] m.in. stwierdził, że w budowaniu tego typu praktyk istotną rolę odgrywa nie tylko świadomość prezesa spółki o istotnych zasobach doświadczeń, jakie zostały zgromadzone w „jego” radzie, ale również brak obawy przed skorzystaniem nich. Na stworzenie zaś tego typu relacji mają istotny wpływ istniejące w spółce uwarunkowania kulturowe.

Do czynników warunkujących stworzenie zdrowych podwalin pod dobre relacje między radą nadzorczą a zarządem należy również unikanie podziału takiego jak „my i oni”, zarówno po stronie rady, jak i zarządu. Członkowie obu tych organów powinni cały czas pamiętać, że mają wspólny cel, którym jest dobro spółki (zgodnie z polskim k.s.h.). Jednym z rozwiązań, które sprzyja eliminacji tego zagrożenia, jest zapraszanie zarządu na posiedzenia rady. Jego obecność umożliwi wyjaśnienie od razu pojawiających się w radzie wątpliwości, i tym samym zabezpiecza radę przed popełnieniem błędów w interpretacji danych otrzymanych od zarządu. Należy pamiętać, że brak pełnej wiedzy członków rady na temat spółki może przyczynić się do błędnego zrozumienia zamierzeń zarządu. Jeden z respondentów, opowiadając się za obecnością zarządu na posiedzeniu rady, stwierdził m.in., że: „(...) po co trzymać zarząd pod drzwiami, który może natychmiast wyjaśnić, o co chodzi. I to jest bardzo dobry przykład, gdzie nie ma powodu do złej współpracy, a już same rozdzielenie tych ludzi powoduje kwasy, konflikty” [R5].

Opinie badanych członków rad napawają pewnym optymizmem. Wynika z nich bowiem, że rady z największych giełdowych spółek nie popełniają już tego błędu, a dominującą praktyką jest uczestnictwo członków zarządu w obradach rady. Respondenci wskazywali też różne korzyści wynikające z tego uczestnictwa. Na przykład jeden z badanych swoje doświadczenia w tym zakresie scharakteryzował następująco [R8]: „Zarząd jest obecny na każdym posiedzeniu i to cały zarząd, i to nie jest tak, że rozmawiamy z kimś tam jednym. (...) ja nie sądzę, żeby zarząd to traktował jako taki przykry obowiązek, który trzeba odfajkować, odbębnić »o, znowu dzisiaj posiedzenie rady, o, znowu dzisiaj mnie wyrwą z tych moich zadań codziennych«, nie odbieram takich sygnałów od nich. Raczej odbieram to w ten sposób, że oni są po to, żeby od nas też coś na ten temat, co się w spółce dzieje z innej perspektywy, usłyszeć”. Inny respondent z kolei dodał, że: „(...) Zarząd zawsze [jest] obecny, stawia pewne problemy strategiczne, budżetu, strategii rozwoju, czy jakiegokolwiek [inne] kwestie. Rada nadzorcza tu występuje jako wybitny partner w stosunku do zarządu, a zarazem – oczywiście nie mówiąc o tych wszystkich swoich ustawowych, kodeksowych kwestiach – oczywiście rozlicza za to zarząd” [R19].

W życiu rady istnieją również chwile, gdy pewne sprawy musi ona omówić tylko w swoim gronie. Należą do nich kwestie związane z oceną zarządu czy dotyczące systemu jego wynagradzania. Dla nikogo też nie powinno być zaskoczeniem stwierdzenie, że poziom emocji w czasie dyskusji na powyższe tematy może być wysoki. W takim przypadku jednym ze stosowanych rozwiązań może być praktyka, jaka była udziałem jednego z badanych [R11]: „(...), że w części posiedzeń zarząd uczestniczy, to znaczy w każdym posiedzeniu, jakby w części porządkowej zarząd uczestniczy, natomiast są sprawy takie, które rada omawia we własnym gronie”. W innej natomiast radzie zostały wypracowane trzy następujące formuły spotkań [R7]: „(...) spotykamy się – rada z zarządem w pełnym składzie, rada z prezesem tylko, albo rada sama. To znaczy, obyczaj jest zwracać się przez prezesa do osoby [z zarządu], to on udziela głosu, on jest odpowiedzialny za tę drugą część stołu, kogo zaprasza, kto tam jest, my nie ingerujemy w to”.

Należy też dodać, że częstość kontaktów członków rady z zarządem zdecydowanie ulega zwiększeniu, nawet do jednego razu w tygodniu, gdy w radzie działają komitety (szczególnie komitety audytu) [R19].

## 8.4.2. Czynniki sprzyjające i zagrażające współpracy między radą nadzorczą a zarządem

### Zróżnicowane kompetencje rady

Analizując kwestię współdziałania rady nadzorczej z zarządem, należy pamiętać, że są to dwa odrębne organy, a w ich skład wchodzi osoby różniące się poglądami, oczekiwaniami, i interesami. Istotnym wyzwaniem jest, aby na poziomie tych ciał udało wypracować się konsensus, a także aby ten konsensus osiągnąć na płaszczyźnie współpracy między nimi. O powodzeniu realizacji tego wyzwania decyduje wiele czynników, ale za kluczowy z nich należy uznać niewykraczanie przez radę i zarząd poza przypisywane im role. Konieczność trzymania się granic wyznaczonych kompetencjami tych organów często pojawiała się w opiniach badanych członków rad. Jeden z nich podkreślił, że tylko pełne przestrzeganie przez oba organy swoich kompetencji i obowiązków, pozwala na ścisłą współpracę, gdyż „(...) Jak się zarząd nie boi rady i rada [się] nie boi (...)” [R7]. Jednym z niepożądanych przejawów zajmowania przez zarząd pozycji defensywnej, może być na przykład brak szczerej komunikacji z radą [R2]. Jej brak może zaś wynikać z obaw zarządu, że „(...) ktoś powie, że się coś źle zrobiło. (...) w pewnym stopniu rozumiem tych ludzi, że różne są charaktery i teraz ktoś powie: „przyszedł z rady [do zarządu], dopytuje się o takie działania, o inne, o strategię, organizację itd. No i co? No i zawsze może wyjść, że coś nie tak. No to po co to komu?” [R24]. Tego typu obawy w istotny jednak sposób mogą ograniczać chęć zarządu do szczerych rozmów z członkami rady. W praktyce może to oznaczać problem z dochodzeniem do niej złych wiadomości. To z kolei może prowadzić do pogłębienia luki informacyjnej między radą a zarządem, i ograniczać możliwości działania rady zarówno na płaszczyźnie współpracy, jak i kontroli. Pod znakiem zapytania staje więc skuteczność jej działania.

Zdaniem badanych członków rad proces budowy dobrej platformy współpracy między radą a zarządem ułatwia obecność w radzie odpowiednich zasobów wiedzy, doświadczeń i umiejętności. Istotną rolę odgrywa również chęć zaangażowania się członka rady w jej prace, a za podstawowy jego poziom należy przyjąć jego/jej przygotowanie się do posiedzenia, co zresztą niejednokrotnie w czasie wywiadów podkreślali sami respondenci. Wiedza i doświadczenie członków rady zapewnia radzie, „(...) zdolność w wypracowywaniu jakichś merytorycznych propozycji” [R9], które następnie są przedstawiane zarządowi.

Merytoryczne przygotowanie członków rady oraz zapoznanie się przez nich z przekazanymi ze spółki materiałami dają podstawę do podniesienia istotnych dla spółki problemów. Pozwala też na konfrontację z zarządem. Według jednego z respondentów taka rada poradzi też sobie w sytuacji, gdy „zarząd różnymi sposobami stara się uciec lub zasłonić; [gdy] (...) rada zaczyna wkraczać [na grząski dla zarządu grunt]” [R11]. W czasie wywiadów często też przewijał się problem potrzeby koncentracji rady na działaniach strategicznych. Jeden z badanych wyraźnie to wskazał, stwierdzając, że „jego” rada „(...) powinna się przede wszystkim skupić na działaniach strategicznych, a nie na zarządczych” [R31]. Wypowiedź ta wyraźnie też podkreśla sygnalizowaną już konieczność trzymania się przez radę, wyznaczonych kodeksowymi regulacjami, granic jej działania.

Badani członkowie rad, charakteryzując kompetencje, jakie rada powinna mieć w kontekście przypisywanej jej roli partnera dla zarządu, podkreślali też potrzebę ich różnicowania. Według jednego z badanych respondentów kompetentna rada: „(...) nie tyle zna się na tym biznesie, w tym przypadku bankowym, informatycznym czy ubezpieczeniowym, co na przykład rozumie otoczenie, rozumie sytuację konkurencyjną, sytuację branży itd.” [R19]. Takie zróżnicowanie kompetencji zgromadzonych w radzie daje jej szansę na wczesne wyłapanie niepokojących sygnałów, w przypadku, gdy „(...) z punktu widzenia na przykład reguł sztuki nie można się dopatrzeć, że są popełniane błędy, że coś się złego robi” [R19]. Inny członek rady podkreślił też znaczenie obecności w radzie osób z praktycznym doświadczeniem biznesowym. Uzasadniając swoją opinię, stwierdził m.in., że „(...) z jednej strony pozwala się [ono] skupiać [radzie] na rzeczach strategicznych, istotnych, a z drugiej strony [jest wiadomo], co w tym biznesie tak naprawdę warto weryfikować z jakąś szczegółowością; czyli nieskupianie się na przysłowiowej fakturze za papier toaletowy, ale na przykład na sposobie wyboru dostawcy strategicznych surowców” [R1].

Kolejny respondent przypisał radzie rolę komitetu mędrców, „(...) który działa na zasadzie burzy mózgów, dyskutując z zarządem istotne sprawy spółki i jakby wzbogacając pole widzenia zarządu” [R4]. Pełnienie przez nią tej funkcji, szczególnie w sferze opracowania strategii, według poglądów jednego z badanych warunkowane jest tym, że „(...) członkowie rady mają troszkę inne horyzonty myślowe i obserwacje z życia, bo pochodzą z różnych przedsiębiorstw, są to zwykle bardzo doświadczeni ludzie, wobec tego ich rola przy ocenie, ewentualnie

propozycjach korekty strategii jest tu bardzo cenna” [R31]. Zdaniem innego respondenta w procesie przygotowywania strategii „(...) nie powinno być silnego podziału między radą a zarządem (...). Tu powinna być bardzo, bardzo bliska współpraca i jedno powinno wynikać z drugiego” [R32].

Na zakończenie omawiania znaczenia zróżnicowanych kompetencji rady należy dodać, że badani członkowie rad, obok scharakteryzowanych powyżej „twardych” kwestii (takich jak wiedza, doświadczenie i umiejętności), za ważny element warunkujący jakość tworzonej relacji między radą a zarządem, uznali też cechy charakterologiczne zasiadających w nich osób. Jeden z badanych stwierdził, że „(...) Musi być chemia, jak nie ma chemii to nic z tego nie wyjdzie” [R27]. Rozwijając tę myśl, inny respondent stwierdził, że ze względu na fakt, że „(...) zarząd jest dla spółki kluczowy (...) i jeżeli trafia się zarząd, gdzie członkowie zarządu z trudnym charakterem są kompetentni, to rolą rady jest, (...) wzniesienie się ponad pewne kwestie, nazwijmy to, osobowościowe czy personalne i patrzeć na efekty, co nie zawsze ma miejsce. Z drugiej strony (...) bardzo często członkowie rady, którzy są, nazwijmy to wprost, upierdliwi albo też niekompetentni, blokują czy utrudniają działania zarządu i sam znam takie dwa albo trzy przypadki w spółkach publicznych” [R20]. „Nadawanie na tych samych falach” oczywiście ułatwia tę współpracę, ale zdecydowanie najważniejsze jest „(...) żeby właściwie się komunikować, żeby relacje były nawet szorstkie, ale oparte na... uświadomieniu sobie tego wspólnego celu, że jedziemy w tym samym »kierunczku« i że chcemy osiągnąć te same cele” [R23]. Ważne jest też, aby każdemu członkowi rady zależało na sukcesie zarządu, gdyż, jak to trafnie opisał jeden z badanych: „(...) jego sukces jest naszym sukcesem; więc jeśli ja mam kawałek wiedzy, radę, cokolwiek, co będzie dla niego przydatne, to oczywiście, że się tym dzielę, nie ma powodu, żebym się krył, (...), a jest wiele powodów, żebym właśnie przekazał, bo z tego może wzrośnie [np. zysk]” [R7].

### Zaufanie

Analiza opinii badanych respondentów pokazała również, że dobrej współpracy między radą nadzorczą a zarządem sprzyja „(...) odpowiednie nastawienie rady do zarządu i zarządu do rady, czyli wzajemne zaufanie, [ważne jest] zdobycie wzajemnego zaufania, rozumienia się, takie kontakty międzyludzkie można powiedzieć, psychologiczne podejście zarządu i rady, (...)” [R31]. Rozwijając wątek zaufania, inny

badany wskazał z kolei na konsekwencje jego braku: „(...) praca przy takim ograniczonym zaufaniu do zarządu czyni przedsiębiorstwo mniej skutecznym, niż powinno być. Jeśli nie wierzysz, jak powiedziałem, prezesowi, to go sobie zmień” [R7]. Za jedno z głównych źródeł braku zaufania została uznana rotacja członków rad. Zdaniem jednego z badanych jej efektem jest „(...) brak ciągłości, zespoły ze sobą nie współpracują lub są kłopoty, rada nie ma zaufania, bo nowi ludzie; zarząd nie ma zaufania do rady, bo co chwila [jej członkowie] się wymieniają” [R3].

Do czynników sprzyjających powstaniu zaufania między tym gremiami została zaliczona z kolei wcześniejsza wzajemna znajomość ich członków. Jeden z respondentów stwierdził wprost, że „(...) zawsze dobrze jest znać też prezesa i mieć jakieś zaufanie, co w tej sytuacji [zrobi]” [R31]. Jego zdaniem posiadanie relacji społecznych sprzyja też łatwości wzajemnych kontaktów. Mogą one przyjmować różne formy, w postaci bezpośrednich i pośrednich osobistych kontaktów; w praktyce życia tego członka rady wygląda to tak, że: „(...) ja się z nim, jak trzeba, to i spotykam i przez telefon często rozmawiamy” [R31]. Inny z badanych, podkreślając znaczenie relacji społecznych z prezesem zarządu, wskazał z kolei, co w jego praktyce sprzyja ich podtrzymywaniu: „(...) raz w tygodniu wypijamy z [prezesem] kawę. (...) zbieramy się na ploty. W końcu ja [prezesa] znam z czasów, kiedy był jeszcze nadętym aroganckim pyszałkiem, naprawdę, (...), za szybko chłopak awansował, (...)” [R27].

Postrzegając relacje społeczne jako ważne źródło zaufania łączące członków rady i zarządu, należy też pamiętać o potencjalnym niebezpieczeństwie, jakie ich obecność może stwarzać. Między innymi, mogą generować niebezpieczeństwo informacyjnego zróżnicowania członków rad i podziału na „bardziej zaprzyjaźnionych” z prezesem, którzy wiedzą więcej, i tych „mniej zaprzyjaźnionych”, którzy wiedzą mniej. Na ten problem zwrócił uwagę jeden z badanych, podkreślając, że relacje między pojedynczymi osobami z rady i zarządu „(...) to jest bardzo delikatna kwestia, (...) bo znają się z przeszłości, albo akurat dzisiaj są w bliższych relacjach i wówczas, powiedziałbym, może się pojawiać pewien problem asymetrii informacji, nawet przekazanej na gruncie towarzyskim, czy quasi-towarzyskim” [R10].

Innym jeszcze czynnikiem, który sprzyja powstaniu zaufania między radą a prezesem, jest udział rady w jego wyborze. Bazując na własnych doświadczeniach, kwestię tę podniósł jeden z uczestników badań, wskazując kolejne dodatkowe aspekty tego działania: „(...) rada (...),

wybrała [prezesa] spośród wielu kandydatów, więc już to było wskazanie, że chcemy z tym prezesem pracować. Prezes zaproponował swoich zastępców, których rada też już знаła wcześniej, tak że pracuje się nam dobrze” [R31]. Taki scenariusz zdarzeń w pewnym sensie umocowuje też radę w pozycji tego, który może rzucać prezesowi wyzwania. Uzasadniając to, jeden z respondentów stwierdził, że jako członkowie rady, którzy uczestniczyli w wyborze obecnego prezesa „(...) psychologicznie jesteśmy jeszcze w tej sytuacji, że możemy ten *challenge* rzucić i on jest traktowany poważnie, i merytorycznie uzasadniony” [R5].

Respondenci nie tylko podkreślali wagę obecności zaufania w tworzeniu sprzyjających współpracy relacji między radą a zarządem. Identyfikowali również sfery, w których jest ono szczególnie potrzebne. Zaliczyli do nich m.in. sytuację, gdy rada odgrywa rolę partnera dla zarządu, a z powyższych rozważań wynika, że rola ta często była przez naszych respondentów przypisywana radzie [np. R18, R19]. Oczywiście czynnikiem to umożliwiającym jest, wskazywana już powyżej, obecność w radzie odpowiednich zasobów doświadczeń, kompetencji i wiedzy wnoszonych do niej przez poszczególnych jej członków, jak również wiedza na temat tego, co się dzieje w spółce.

Oparte na zaufaniu relacje nie tylko tworzą podwaliny na rzecz dobrej współpracy, ale też są przydatne, gdy opinie rady nie pokrywają się ze zdaniem zarządu, a więc gdy rozwiązanie dla danego problemu rada widzi inaczej niż zarząd. Wtedy bowiem „(...) powstaje kwestia, w jaki sposób przekazać opinie rady zarządowi i... (...) To jest trudność, (...). Dlatego, że one nie zawsze są dla zarządu przyjemne, może się zdarzyć tak, że oceny rady działań zarządu, skuteczności działań są mniej lub bardziej surowe” [R10].

Przewodniczący rady nadzorczej – ważny architekt relacji między radą a zarządem

Zdaniem znacznej części respondentów w procesie budowy dobrych i sprzyjających współpracy relacji między radą a zarządem, istotną rolę odgrywa przewodniczący rady. Jeden z nich stwierdził wręcz, że „ton współpracy nadaje przewodniczący rady i chyba od niego to najbardziej zależy” [R5]. Za czynnik decydujący o jej charakterze została uznana osobowość przewodniczącego rady nadzorczej. Zdaniem jednego z badanych „(...) osobowość przewodniczącego rady nadzorczej zdecydowanie wpływa na klimat tej współpracy, gdzie bardziej koncyliacyjny i – nazwijmy to – nacechowany większym zrozumieniem model w tworzeniu tej relacji, jest skuteczniejszy w egzekwowaniu nawet tych

rzeczy, co do których wcześniej był opór. (...) Tak więc osobowość szefa rady nadzorczej, który akceptuje decyzje zarządu, ale jednocześnie działa kontrolnie i modyfikująco na te decyzje, a więc nie konfliktuje się z zarządem, a jedynie egzekwuje, zdecydowanie poprawia jakość współpracy i na przykład tematy, które były nie do rozwiązania wcześniej, dzisiaj są łatwiejsze” [R26].

O przydatności przewodniczącego rady jako ważnego architekta stosunków między radą a zarządem decydują również jego wola i chęć zaangażowania się w sprawy spółki (oczywiście zgodnie z określonymi prawem granicami działań). Między innymi powinno się to odzwierciedlić w przygotowaniu posiedzenia rady oraz pełnieniu funkcji ważnego ogniwa w procesie komunikacji między radą a zarządem. Charakteryzując jego zaangażowanie w tym obszarze, jeden z badanych opisał to tak: „przewodniczący rady powinien być – że tak powiem: w stałym kontakcie z zarządem, to za dużo – bo to nie jest tak, żeby, nie wiem, dzwonić co tydzień i pytać, co słyszeć... Ale być w kontakcie, (...) Natomiast zarząd musi mieć przeświadczenie, że jeśli chodzi o przewodniczącego, to można z nim mieć stały kontakt, jeżeli się coś dzieje, można się poradzić, można powiedzieć, można uprzedzić, że coś takiego będzie wprowadzane na radę” [R34] (szerzej nt. przewodniczącego zob. rozdział VII).

Obok dostrzeganych przez badanych członków rad korzyści, jakie przynosi przewodniczący rady, zidentyfikowane zostały też zagrożenia, jakie może on generować. Należy do nich zaliczyć sytuacje, gdy „szefowie rady nadzorczej starają się kreować własny model biznesu. I to powoduje zdecydowany konflikt, dlatego że nie da się kreować własnej wizji biznesu raz w miesiącu albo rzadziej” [R26].

Pojawienie się konfliktu między radą a zarządem stanowi ważne zagrożenie dla dobrego funkcjonowania samej rady. Zdaniem jednego z badanych w sytuacji jego pojawienia się „rada powinna podjąć odpowiednie działania. (...) Powinna wezwać zarząd do działania zgodnego, do współpracy; w przypadku braku takiej pozytywnej reakcji, należy się odwołać do akcjonariuszy i powiedzieć im »Panowie i panie, my nie możemy pełnić swojej roli, wobec tego albo zmieńcie nas, albo zmieńcie zarząd, albo jedno i drugie, natomiast musicie coś zrobić«” [R33]. Respondent ten dodał jeszcze, że w sytuacji braku możliwości współpracy rady z zarządem „takim wyjściem, w cudzysłowie honorowym dla członków rady, jest [ich] rezygnacja (...), jest to sygnał dla akcjonariuszy, że należy coś z tym fantem zrobić” [R33].

### Jakość polityki informacyjnej

Jak to ujął jeden z badanych członków rad: „Rada nadzorcza jest wtedy skuteczna, (...): po pierwsze, kiedy jest w stanie nadażyć za tym, co robi zarząd (...) To znaczy, jeżeli w tym momencie zarząd prezentuje materiały, to rada wie, czego, jakich materiałów oczekiwać i potrafi być dla zarządu partnerem do dyskusji. (...) w momencie kiedy rada zdaje się na jedyną objawioną prawdę, którą przedstawia zarząd, to praktycznie rzecz biorąc, jest to rada już w swojej istocie nieskuteczna” [R20]. Wypowiedź ta wyraźnie wskazuje, że czynnikiem warunkującym skuteczność rady jest jej wiedza na temat tego, co dzieje się w spółce. Sugerują to także wypowiedzi dwóch kolejnych respondentów. Jeden z nich stwierdził, że „w praktyce, tobym powiedziała, tak: dobra rada, która działa skutecznie, nigdy nie może być zaskoczona sytuacją, która się dzieje w spółce” [R34], drugi z kolei dodał: „Rada nadzorcza jest skuteczna wtedy, kiedy jest blisko tego, co się dzieje w spółce, potrafi ocenić należycie sytuację i po pierwsze, domagać się pewnych kroków od zarządu, które są absolutnie niezbędne do zrobienia, albo po prostu dokonać zmian w tym zarządzie, jeśli to jest konieczne” [R6].

Opinie te wskazują, że istotnym czynnikiem determinującym skuteczność działania rady nadzorczej jest obecność między nią a zarządem drożnych kanałów przepływu informacji. O ich wadze nikogo nie trzeba przekonywać. Poziom poinformowania członków rady na temat tego, co dzieje się w spółce, zawsze będzie niższy w porównaniu do poziomu poinformowania członków zarządu; mamy tu bowiem do czynienia z klasyczną asymetrią informacji, która występuje między tymi aktorami. Dlatego też, jak to ujął jeden z badanych: „(...) Zawsze rada ma bardzo ograniczone... relatywnie ograniczone zrozumienie tego co się dzieje w firmie, docierają do niej tylko niektóre, wybrane informacje o tym, co się w [niej] dzieje” [R12]. Stworzenie więc odpowiedniej jakości standardów przekazywania informacji o spółce członkom rady stanowi jedno z kluczowych zadań dla rady i zarządu. Ważne jest również, „(...) żeby informacje były przekazywane na czas, przez osoby kompetentne, no i samo sformułowanie dokumentów, takie, żeby były czytelne i zawierały najważniejsze dane” [R31].

Badani członkowie rad wyraźnie dostrzegali różnicę w informacyjnych potrzebach, jaka występuje między radą a zarządem. W praktyce przekłada się ona na zróżnicowanie sposobu przygotowania informacyjnych materiałów dla zarządu oraz rady, a to oznacza, że „dokumenty na poziom rady powinny być nieco inaczej przedstawione”, gdyż

„ (...) ważnym elementem jest to, żeby współpraca z zarządem opierała się o dokumenty dotyczące istoty problemu, a nie będące zbiorem całego dorobku instytucji na ten temat” [R12]. Kolejny z respondentów scharakteryzował potrzeby swojej rady w tym zakresie tak: „po pierwsze muszą być dobrze przygotowane materiały przez zarząd i one nie mogą być nadmiernie szczegółowe, bo my nie chcemy wnikać w detale, my chcemy mieć ogólny obraz tego, co się dzieje w spółce i jak spółka wygląda na tle grupy bliźniaczej, zawsze się porównujemy z rynkiem, z innymi firmami, (...) no i tu jest oczywiście dopracowanie z zarząd – to znaczy nie za szczegółowy materiał, ale znowu nie może być ogólnikowy, czyli to jakoś tam zawsze wyważamy i oczywiście praktyka jest taka, że dostajemy materiały, zwykle na siedem–dziesięć dni przed posiedzeniem rady” [R34].

Badani członkowie rad w dużej mierze deklarowali, że w chwili obecnej nastąpiła już istotna poprawa jeśli chodzi o jakość przekazywanych przez „ich” zarządy materiałów na temat spółki oraz czasu ich przekazywania. Część respondentów wciąż jednak widziała konieczność poprawy obiegu informacji (np. [R26], [R31]). Do najczęstszych przewinień zarządu należała szybkość przekazywania materiałów ze spółki. Rady walczą ze swoimi zarządami, aby nie było tak, że „(...) w skrzynce mailowej znajdziemy trzy kilogramy papieru o dwudziestej drugiej przed dniem posiedzenia” [R8]. Niepożądaną praktyką, która jest nadal udziałem rady, w której zasiadał jeden z badanych, jest sytuacja, gdy „(...) zarząd (...), przygotowuje nam stertę dokumentów, z których nic nie wynika; te dokumenty są często przygotowane w sposób niechlujny i niedbały, gdzie nie możemy wyegzekwować od zarządu *business summary*, czyli żeby każda kwestia, która jest skomplikowana, była przygotowana w postaci kluczowych elementów decyzyjnych, ...” [R26].

Poszukując odpowiedzi na pytanie, dlaczego „zdarzały się sytuacje, że pewne materiały, informacje, które rada chciała wydobyć od zarządu docierały albo z opóźnieniem, albo w postaci mniej obfitej, niżby rada sobie życzyła, bardziej ogólnikowej, niż rada chciałaby to zobaczyć” [R10], jeden z badanych podniósł konieczność precyzyjnego wyrażania przez radę jej informacyjnych potrzeb. Jego brak może prowadzić do nieporozumień z zarząd, których łatwo można byłoby uniknąć, gdyby rada wyraziła artykułowała swoje potrzeby. To jest ten bardziej optymistyczny sposób wytłumaczenia problemów związanych z przepływem informacji. Jest on również łatwiejszy do rozwiązania. Dużo większe trudności występują w sytuacji, gdy brak drożności kanałów

przepływu informacji wynika z polityki zarządu. W praktyce może to prowadzić do narastania nieporozumień, które mogą spowodować brak możliwości współpracy między tymi organami, a w efekcie końcowym może to doprowadzić do zmiany albo rady, albo zarządu.

Wracając zaś do kwestii informowania zarządu przez radę o jej potrzebach, jeden z badanych podzielił się swoimi doświadczeniami w tym zakresie. W jego przypadku formuła informowania zarządu przyjęła postać listu do zarządu, który on przygotowuje i w którym „(...) wyraża wszystkie istotne, w naszym [rady] rozumieniu, zagadnienia, jak również życzenia poszczególnych członków rady – bo każdy z członków rady może zażyczyć sobie dowolnego dokumentu, jeśli uważa, że jest on istotny. Te listy mogą być trochę uciążliwe dla zarządu, bo wymagają precyzyjnego przygotowania się na wszystkie punkty, a punktów jest wiele, i niektóre są bardzo dociekliwe” [R31]. Warto też dodać, że jego radzie trochę czasu zajęło wypracowanie adekwatnej do jej informacyjnych potrzeb formuły przekazywanych przez zarząd dokumentów: „Początkowo te dokumenty były przygotowane, w naszym rozumieniu, trochę nazbyt ogólnie, ale po pewnych dyskusjach, tarciach – może tarcie to za dużo powiedziane, ale przekonywaniu się – wydaje mi się, że w tej chwili są na odpowiednim poziomie, żeby pogodzić ogólność tych dokumentów – nie możemy wchodzić zbyt szczegółowo – z jednak dosyć precyzyjnym ujęciem zagadnienia” [R31].

Jak już sygnalizowano, w procesie pozyskiwania informacji na temat spółki członkowie rady sami powinni przyjmować postawę aktywną. Ich aktywność w tym obszarze rekomendują również *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* (2010). Dotyczy tego rekomendacja I.6.: „Członek rady nadzorczej powinien podejmować odpowiednie działania, aby rada nadzorcza otrzymywała informacje o istotnych sprawach dotyczących spółki”. Uczestnicy badań również dostrzegali potrzebę zaangażowania się członków rady w proces pozyskiwania informacji. Jeden z respondentów podsumował to tak: „powiedziałbym, kluczem do wszystkiego jest rzeczywiście chęć członków rady do skupienia swojej uwagi na spółce, dążenia do posiadania jak największej liczby informacji i tych czysto finansowych i tych bardziej miękkich” [R10].

Zaangażowanie zarządu w proces budowy zdrowej współpracy z radą nadzorczą

Przedstawione doświadczenia badanych członków rad obejmujące praktykę współdziałania rady z zarządem koncentrowały się przede wszystkim na scharakteryzowaniu potrzeb rad. Część respondentów

w swoich opiniach próbowała jednak też określić, jaką rolę w tym procesie może odgrywać prezes zarządu oraz sam zarząd. Bazując na własnych doświadczeniach, jeden z respondentów, wyraził nawet opinię, że „(...) przy odpowiedniej osobowości szefa rady nadzorczej, przy odpowiedniej konstrukcji rady nadzorczej, relacja rada – zarząd dużo bardziej zależy od szefa zarządu niż rady nadzorczej” [R26]. Inny jeszcze dodał, że „(...) prezes musi być takim wyraźnym liderem. Jeśli tak, to jest bardzo ważne, jak się ułożą relacje między radą a prezesem, bo to on potem w konsekwencji, jest jak gdyby pośrednikiem w relacjach do innych członków zarządu” [R10].

Próbując zidentyfikować, jakie czynniki, leżące po stronie zarządu mogą przekładać się na charakter tworzonej relacji między radą a zarządem, uczestniczący w badaniach członkowie rad podkreślali rolę merytorycznej jakości zarządu, który „(...) musi po prostu być dobry, w tym sensie, że też musi mieć odwagę swoich decyzji bronić, musi przygotowywać dobre informacje, musi mieć jakąś wizję rozwoju spółki, rada może mu tylko w pewnym zakresie pomóc, ale rada w żadnym wypadku nie zastąpi dobrego zarządu, nie może, nie powinna” [R9]. O merytorycznej jakości zarządu decyduje też, sygnalizowana już wcześniej, kwestia niezajmowania przez niego pozycji obronnych, jak również jego otwartość (np. [R2] i [R17]). Wśród zgromadzonych opinii znalazła się również ciekawa definicja „dobrego zarządu”. Zgodnie z nią o jakości zarządu decyduje to, że gdy „(...) zarząd cały pójdzie na tydzień do aresztu, to firma nadal dobrze działa, to znaczy, że jest dobrze ustawiona” [R20].

Interesującym aspektem analizy procesu tworzenia zdrowych i sprzyjających współpracy relacji między radą nadzorczą i zarządem było podkreślanie przez badanych członków rad roli upozycjonowania zarządu w kontekście jego relacji z akcjonariuszami. Z ich doświadczeń wynika, że jeżeli pozycja zarządu jest mocniejsza wśród akcjonariuszy, niż rady, to w praktyce zarząd rządzi radą (np. [R9]).

Na bazie scharakteryzowanych powyżej doświadczeń 34 członków rad, dotyczących współpracy rady z zarządem, można stwierdzić, że należy traktować ją jako istotny czynnik warunkujący skuteczność działania rady. Przełożenie się tej współpracy na jakość pracy rady stanowi jednak złożone wyzwanie. O jego złożoności decyduje odrębność tych gremiów, jak również ich pozycjonowanie przez prawo w naturalnej opozycji wobec siebie. Dotychczasowa praktyka działania rad pokazuje, że istnieje szereg czynników, które decydują o jakości tej

współpracy, i tym samym przekładają się na jakość realizowanych przez radę zadań. Pierwsze miejsce wśród nich zostało przypisane zrozumieniu i akceptacji przez ich członków, odgrywanych przez te oba organy ról i działaniu w ramach granic wyznaczonych przez prawo. Zachowanie w tym zakresie równowagi jest główną determinantą rozwoju pożądanых relacji między radą i zarządem. Jej brak może być zaś źródłem niepożądanych i raczej niszczących konfliktów. Nieprzekraczanie przez radę wytyczonych prawem granic jest też istotnym wskaźnikiem zaufania i akceptacji dla działań prezesa i jego zarządu. Ważna jest również, obecna w obu organach władzy, świadomość, że ich działania powinny zmierzać do osiągnięcia tego samego celu, jakim jest dobro spółki. Radzie powinno więc zależeć na sukcesie prezesa i zarządu, gdyż jego sukces jest też sukcesem rady.

Wyniki badań wskazują, że podstawowymi fundamentami, na jakich opierają się relacje rad z zarządem, są partnerstwo i kontrola. W zaprezentowanych powyżej doświadczeniach badanych członków rad wyraźnie dominowało przekonanie o istotnym znaczeniu pełnienia przez „ich” rady funkcji partnera dla zarządu. Świadomi też byli czynników decydujących o odgrywaniu z sukcesem tej roli. Zaliczyli do nich zgromadzone w radzie zasoby wiedzy i kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem wagi praktyki biznesowej. Zasoby te powinny być porównywalne albo nawet większe od tych, które są w posiadaniu zarządu. Dzięki temu rada ma możliwość przyjmowania roli mentora dla zarządu, który poszerza perspektywę postrzegania spółki oraz otaczającego ją świata. Pozwalają też radzie na koncentrowanie się na ważnych dla spółki kwestiach, oraz stanowią podstawę do kontroli poczynań zarządu i oceny jego wyników.

Do innych ważnych czynników, istotnych dla jakości tworzonych relacji rada–zarząd, które mają swój wkład w podnoszeniu skuteczności działania rady, należą łączące te gremia zaufanie oraz wzajemny szacunek, przyczyniające się do wypracowania odpowiednich do ich potrzeb reguł współpracy, w tym założeń realizowanej przez zarząd polityki informacyjnej, która zaspokaja informacyjne potrzeby rady. Jednym z czynników warunkujących otrzymywanie przez radę takich informacji, jakich potrzebuje, jest zdefiniowanie przez nią jej informacyjnych potrzeb. Wyniki badań wskazują, że członkowie rad oczekują też innego, niż dla zarządu, sposobu przygotowania dokumentów. Informacyjne pakiety dla rady powinny charakteryzować się precyzyjnym ujęciem zagadnień, ale bez nadmiernego wchodzenia w szczegóły.

Powinny pozwalać radzie na spojrzenie na sprawy spółki w bardziej szerokim ujęciu. Obok materiałów przekazywanych na posiedzenie rady ważną rolę w poinformowaniu rady odgrywa również szczerza komunikacja między nią i zarządem. Kluczowa funkcja w tym procesie przypisywana była przewodniczącemu rady oraz prezesowi zarządu. Ważna jest ich wzajemna dostępność, w tym ich kontakty bezpośrednie. Należy jednak pamiętać, że istniejące między nimi relacje mogą też stanowić źródło zagrożenia dla równego poziomu poinformowania członków rady, zwłaszcza tych, którzy tego typów więzów nie posiadają, lub gdy są one słabsze.

Pełniąc funkcję partnera dla zarządu, rada nie powinna jednak zapominać o konieczności monitorowania jego działań i w razie potrzeby o podejmowaniu działań korygujących.

## PODSUMOWANIE

---

Przeprowadzona analiza rekomendacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego oraz wyników zagranicznych i polskich badań, w tym opinii i poglądów badanych członków polskich rad nadzorczych, pozwala na stwierdzenie, że dobra współpraca rady dyrektorów/rady nadzorczej z zarządem jest ważnym czynnikiem warunkującym funkcjonowanie rady. Analiza ta pozwoliła również na identyfikację elementów, które stanowią podstawy dobrej współpracy między tymi organami (schemat 8.2). Elementy te dotyczą zarówno rady dyrektorów/rady nadzorczej, jak i zespołu wyższej kadry zarządzającej.

Podstawą współdziałania tych gremiów jest bez wątpienia łączące ich zaufanie. Jeśli jedna strona nie ufa drugiej, nie może być mowy o żadnej dobrej współpracy. Obserwacja ta jest zgodna z założeniami teorii zarządcy, potwierdzają ją również przeprowadzone wyniki badań. Wzajemnemu zaufaniu sprzyja z kolei stabilność składu obu organów. Brak częstych w nich zmian pozwala na lepsze poznanie się ich członków, jak również wypracowanie skutecznych form współpracy.

Zgodny z założeniami teorii zarządcy jest również kolejny zidentyfikowany element sprzyjający dobrej współpracy, czyli posiadanie przez przedstawicieli obu tych organów świadomości łączących ich celów, jakimi są rozwój i dobry stan spółki. W ramach ich realizacji radzie dyrektorów/radzie nadzorczej przypisuje się rolę partnera dla

zarządu, który jednak nie zapomina o swoim podstawowym zadaniu, jakim jest nadzór aktywności zarządu spółki. Ważne jest również to, aby rada w swoich działaniach nie próbowała wchodzić w rolę prezesa i przejmować realizację jego zadań. Tego typu zachowania bardzo niekorzystnie wpływają na współpracę tych ciał i tym samym obniżają skuteczność działania samej rady.

Innym ważnym elementem, który umożliwia radzie i zarządowi realizację ww. celów, jak również przekłada się na generującą wartość dodaną współpracę między nimi, jest wiedza o spółce, na rzecz której pracują. W tym kontekście szczególne wyzwania stoją przed radą, która z racji swojego miejsca w strukturach władzy, wie o niej mniej niż osoby nią zarządzające. Członkowie rady powinni wykazywać aktywność w zakresie zmniejszania istniejącej luki wiedzy. Aktywność ta powinna się wyrażać w dbałości o drożność kanałów przepływu informacji ze spółki. Istotnym jej przejawem jest umiejętność identyfikacji przez radę, jakich informacji potrzebuje, aby skutecznie odgrywać rolę zarówno partnera dla zarządu, jak i jego nadzorcy. Nie ulega też wątpliwości, że czynnikiem ułatwiającym ich identyfikację jest merytoryczna jakość jej członków. Do pożądaných korzyści z niej wynikających należą obiektywność dokonywanych przez radę ocen oraz rzetelność prowadzonych analiz. Nie ulega też wątpliwości, że o merytoryczny poziom członków rady powinni zadbać przede wszystkim akcjonariusze spółki. Po stronie rady leżą natomiast działania mające na celu ciągle podnoszenie wiedzy na temat spółki. Jednym z ważniejszych z nich jest zróżnicowanie źródeł informacji o spółce i nieopieranie się tylko na tym, co przekáže zarząd. W praktyce oznacza to konieczność zaangażowania się członków rady w ich pozyskiwanie. Ważnym przejawem tego zaangażowania jest także, dość mocno podkreślana w opiniach badanych członków rad, konieczność ich przygotowania do posiedzenia rady. W tym kontekście istotnego znaczenia nabierają też możliwości czasowe członków rady.

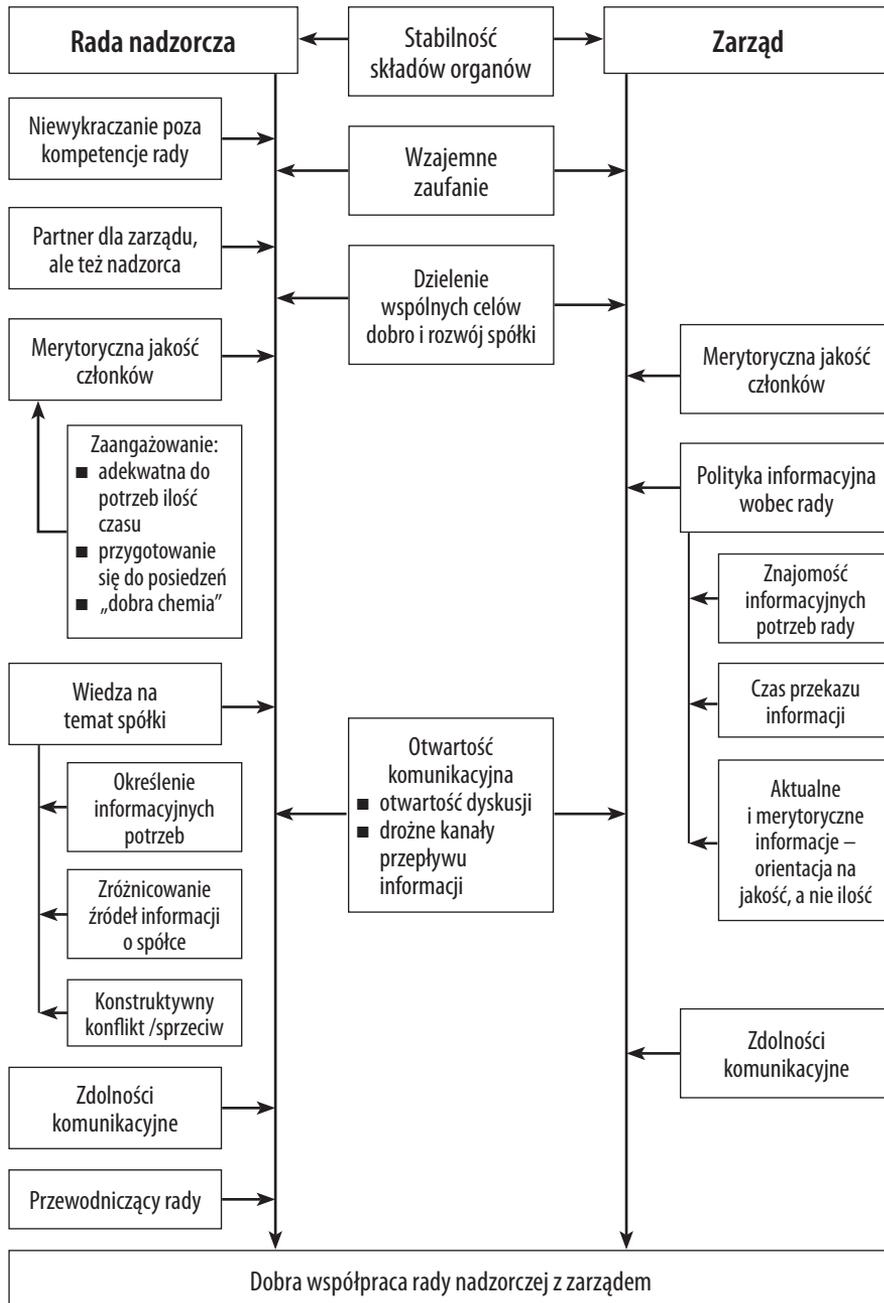
Dobrej współpracy między radą a zarządem sprzyjają również zdolności komunikacyjne obu stron. To one, wraz z zaufaniem, pozwalają na otwartą dyskusję między tymi gremiami. Umożliwiają też zaistnienie konstruktywnego sprzeciwu, który pozwala na wszechstronne przedyskutowanie istotnej dla spółki kwestii i w efekcie podjęcie jak najlepszej decyzji z punktu widzenia jej potrzeb.

Istotna rola w procesie budowy dobrych relacji rada–zarząd przypisywana jest także przewodniczącemu rady, którego wspierać w tych

działaniach powinien sekretarz rady. O jakości wkładu przewodniczącego w ten proces decyduje zaś jego chęć zaangażowania się.

Z powyższych rozważań wynika, że odpowiedzialność za jakość współdziałania rady i zarządu nie spoczywa tylko na radzie. W budowaniu tej jakości w istotnym zakresie zarząd też ma swój udział. Jego orientacja na dobrą współpracę wyraża się w prowadzonej przez niego polityce informacyjnej wobec rady. Kluczowym wyznacznikiem jej jakości jest zaspokojenie informacyjnych potrzeb rady. Do decydujących o tym czynników należy ich znajomość, jak również komunikacyjna otwartość zarządu, wyrażająca się czasem przekazania informacji oraz ich aktualnością i merytoryczną jakością. Ważnym czynnikiem warunkującym szczerość i otwartość komunikacji jest zaufanie, jakim zarząd darzy radę.

Na zakończenie należy podkreślić, że wskazane przez autorów dobrych praktyk zasady, odnoszące się do współpracy rady dyrektorów/rady nadzorczej z zespołem wyższej kadry zarządzającej, obejmują jedynie mały wycinek mapy zagadnień, jaki te relacje tworzą. Jest to jednak sfera, która bez wątpienia warunkuje sukces realizacji celów rady, wynikających z przypisywanych jej ról (kontroler/nadzorca i doradca zarządu). Nikogo nie należy chyba przekonywać, że zawarte w nich kluczowe założenia polityki informacyjnej (Jaki rodzaj informacji? W jaki sposób opracowanej? Kiedy przekazywanej? Jakość *vs* ilość?) decydują o efektach osiągniętych przez radę. Wyniki przeprowadzonej analizy potwierdzają ich znaczenie, ale też wskazują inne czynniki, ważne dla budowy dobrych relacji między radą a zarządem. Ich podsumowanie zawiera schemat 8.2.



**Schemat 8.2.** Kluczowe czynniki warunkujące dobrą współpracą rady nadzorczej z zarządem

Źródło: opracowanie własne.

---

## PODSUMOWANIE

---

Podsumowanie książki zawiera zarówno wyniki weryfikacji hipotez, jak i wnioski końcowe wynikające z przeprowadzonych badań, obejmujące także odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Zarysowane w nim zostały też propozycje obszarów do dalszych badań.

Przed prezentacją wyników weryfikacji postawionych hipotez warto krótko scharakteryzować obraz, jaki wyłania się z analizy problemu badawczego dotyczącego oceny przydatności rekomendacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego odnoszących się do rad nadzorczych. Analiza rekomendacji zawartych w dokumentach dobrych praktyk ładu korporacyjnego oraz wyników badań poświęconych danej dobrej praktyce jest jednoznaczna w podstawowej kwestii. Rekomendowane działania są istotne, ale nie są wystarczające do osiągnięcia pełnego sukcesu w postaci stworzenia dobrze działającej rady. Ich przydatność wyraża się głównie we wskazaniu strukturalnych innowacji, których implementacja powinna ułatwić formowanie adekwatnej do potrzeb spółki rady, jak również usprawnić jej pracę. Ich wdrożenie jest także sygnałem dla inwestorów o dążeniu do obecności w spółce rady, która będzie w stanie sprostać wymaganiom rynku kapitałowego.

Proponowane w dobrych praktykach rozwiązania są zgodne ze wskazanymi w teoriach tłumaczących funkcjonowanie rad czynnikami warunkującymi rzetelną realizację nałożonych na rady zadań. Do czynników tych należą m.in. zalecana w teorii agencji – obecność niezależnego członka rady oraz komitetu audytu; ujęte w teorii zależności od zasobów zróżnicowanie kapitału ludzkiego rady jako elementu kapitału rady oraz wskazywana przez teorię zarządcy współpraca rady

z zarządem, w której szczególna rola przypisywana jest przewodniczącemu rady.

Ze względu na fakt, że dobre praktyki dotyczą głównie strukturalnych wymiarów działania rady, składające się na nie bardziej szczegółowe rekomendacje także pozostają w tej sferze. Należą do nich m.in. wytyczne rekomendujące:

- zapewnienie wiedzy, doświadczeń, umiejętności, kompetencji i zadbanie o zróżnicowanie tych zasobów w procesie tworzenia kapitału ludzkiego rady,
- kryteria oceny niezależności członków rady oraz ich liczbę w radzie,
- wielkość komitetu audytu oraz jego skład, w którym powinien się znaleźć niezależny członek, jak również członkowie mający specjalistyczną wiedzę i praktykę w zakresie finansów i rachunkowości.

Ujęte w dobrych praktykach propozycje działań obejmują także odpowiedzialności dotyczące samego funkcjonowania rady, w tym zadań oraz sfer działania m.in. przewodniczącego rady, niezależnego członka rady czy komitetu audytu. Odnoszą się one również do zadań realizowanych przez całą radę, tj. procesu samooceny rady (m.in. identyfikując jego uczestników i podpowiadając, co podlega ocenie, czas prowadzenia, sposób wykorzystania wyników) oraz procesu przepływu informacji ze spółki do rady (wskazując m.in. typy potrzebnych informacji, ich kluczowe parametry – jakość i aktualność oraz czas ich przekazania).

Scharakteryzowane powyżej kwestie strukturalne, na jakich skoncentrowali się autorzy dokumentów dobrych praktyk, tylko po części jednak wspierają realizację celu w postaci utworzenia z rady *dream team*. Ich rekomendacje podpowiadają, jakie standardy rada powinna spełniać, aby mieć podstawę do skutecznego działania. Praktyka pokazuje jednak, że nie wystarczy tylko uczestniczyć w posiedzeniach rady. Sama obecność niezależnego członka czy komitetu audytu nie zabezpiecza rady przed brakiem skuteczności jej działania.

Ważnym elementem, o którym formujący radę akcjonariusze nie powinni zapominać, jest osobowość każdego członka rady. Czynniki ludzki w istotnym stopniu współdecyduje, czy członkowie rady spełniają kryteria formalne, zarówno te wynikające z twardego prawa, jak i z dobrych praktyk, stworzą dobrze działającą radę. Do kluczowych czynników tego profilu należy podejście każdego członka do jego obecności w danej radzie. Podejście to wyrażać się będzie przez jego pozycjonowanie się na trzech kluczowych płaszczyznach: zaangażowania

członka rady, autonomii członka rady oraz pracy zespołowej. Pierwsza z nich – płaszczyzna zaangażowania członka rady – wyznaczana jest przez dwie przeciwstawne postawy, jakie może on przyjmować, czyli postawę aktywną oraz postawę pasywną. O jego umiejscowieniu na tej płaszczyźnie, ujawniającym jednocześnie jego stopień zaangażowania w pracę rady, decyduje nie tylko zawodowy profil członka (wiedza, doświadczenie, kompetencje), ale też jego możliwości czasowe (czynnik ten został dostrzeżony zarówno przez autorów dobrych praktyk, jak i przez badanych 34 członków rad) oraz, a może wręcz przede wszystkim, jego wola zaangażowania się. Bez aktywnego uczestnictwa członka rady w realizacji nałożonych na nią zadań, posiadane przez niego adekwatne do potrzeb spółki zasoby wiedzy, doświadczeń i kompetencji, jak również odpowiednie zasoby czasowe, nie wystarczą, aby stworzyć z rady skuteczne ciało. Wola zaangażowania należy też do najtrudniejszych do weryfikacji czynników w procesie wyboru członka rady. Dopiero sposób wypełniania przez niego zadań pozwala bowiem na weryfikację stopnia jego zaangażowania w pracę rady.

Drugą, istotną płaszczyzną, na której zajmowana przez członka rady pozycja ujawnia jego podejście do pełnionych w radzie obowiązków, jest płaszczyzna autonomii członka rady. Wyznaczana jest ona przez brak lub obecność relacji zależności od kadry zarządzającej czy akcjonariuszy. Kryteria niezależności, proponowane w dobrych praktykach, nie obejmują wszystkich typów relacji, jakie mogą występować między tymi parami aktorów. Przede wszystkim umyka im ich społeczny charakter. Członka rady i członka kadry zarządzającej może np. łączyć przynależność do tych samych klubów czy organizacji biznesowych, czy przyjaźń z czasów studiów. Tego typu relacje mogą też w istotnym stopniu zaważyć na poglądach i opiniach członka rady, i mimo że będzie on spełniał kryteria niezależności zawarte w dobrych praktykach, jego niezależność może stać pod znakiem zapytania.

Podstawowym zagrożeniem wynikającym z obecności relacji zależności członek rady–członek kadry zarządzającej czy członek rady–akcjonariusz, jest ryzyko uwikłania się członka rady w konflikt interesów. Jego uwikłanie może przełożyć się na jakość pracy rady i stopień realizacji stawianych przed nią zadań. Niezależność członka rady jest więc bez wątpienia kluczowa dla budowy niezależności rady i efektów jej działania. Posługiwanie się jednak w jej określaniu tylko przyjętymi w dobrych praktykach kryteriami niezależności zdecydowanie nie wystarczy. O zajmowaniu pożądanej dla skuteczności rady pozycji

członka rady na płaszczyźnie autonomii decyduje nie tylko jego zdolność do wyrażania odmiennych poglądów i opinii, lecz także posiadana przez niego odwaga w ich głoszeniu. Jest to szczególnie trudne w sytuacji, gdy są one przeciwstawne do poglądów innych członków rady, mimo że są zgodne z nałożonymi na radę celami działania. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w różnych systemach nadzoru korporacyjnego cele rady mogą być różne i mówiąc o nich, należy o tym zróżnicowaniu pamiętać (np. w krajach anglosaskich podstawowym celem rady dyrektorów jest pilnowanie interesów akcjonariuszy, w niemieckim systemie rada nadzorcza powinna dążyć do osiągnięcia konsensusu obecnych w spółce interesariuszy, w Polsce natomiast, zgodnie z regulacjami k.s.h., rada pilnuje interesu spółki).

Akcjonariusz poszukujący niezależnych członków nie powinien więc tylko podążać szlakiem wyznaczonym przez kryteria zawarte w dokumentach dobrych praktyk. Zdecydowanie w tych poszukiwaniach powinien uwzględnić kryteria, które jednocześnie stanowią potencjalne źródła odwagi wyrażania niepokornych poglądów. Do nich bez wątpienia należy pozycja zawodowa członka rady, wiążący się z nią autorytet oraz jego niezależność finansowa.

Trzecią płaszczyzną, na której pozycja członka rady może warunkować jakość jej pracy, jest płaszczyzna pracy zespołowej. Z jednej strony wyznaczana jest ona przez umiejętności danego członka rady do współdziałania w jednym zespole, z drugiej zaś ogranicza ją trzymanie się przez niego swoich poglądów i ich obrona (należy też pamiętać, że emocje na sali posiedzeń rady mogą odgrywać istotną rolę). Stworzenie z członków rad dobrze pracującego zespołu, szczególnie zaś z tych, którzy w swoim życiu zawodowym przyzwyczaili się do kierowania innymi zespołami (np. prezesi spółek) stanowi duże wyzwanie. Nie jest to jednak niemożliwe, a czynnikami ułatwiającymi ten proces są wzajemny szacunek i zaufanie łączące członków rady, oraz ich uczciwość. Ważne są także ich komunikacyjne zdolności. Bez wątpienia jednak powołujący radę akcjonariusze powinni być świadomi niebezpieczeństwa wynikającego z zaproszenia do niej kompetentnych indywidualistów, dla których rezygnacja ze swoich poglądów praktycznie nie wchodzi w grę. Ich niechęć do stania się jednym z wielu członków grupy, którą powinien łączyć wspólny cel, do którego rada, jako ciało kolegialne powinna dążyć, może zaważyć na wynikach jej pracy. Złożona z tego typu członków rada może z kolei generować „problem kolektywnej

niekompetencji rady, przy obecności indywidualnych kompetencji” (Brown, 2006, s. XV).

Z powyższych rozważań wynika, iż nieuwzględnienie w dobrych praktykach roli czynnika ludzkiego powoduje, że tylko częściowo zaspokajają one potrzeby procesu tworzenia dobrze działającej rady. W tym miejscu trzeba jednak postawić pytanie, czy rolą dobrych praktyk powinno być regulowanie zachowań ludzkich oraz czy powinny one zawierać rekomendacje odnoszące się do przyjmowanych przez członków rad postaw na powyżej wymienionych płaszczyznach zaangażowania, autonomii oraz pracy zespołowej. Odpowiedź na te pytania jest przecząca. Czynnika ludzkiego w procesie tworzenia i funkcjonowania rady nie da się regulować za pomocą dobrych praktyk. Sposób podejścia do pełnienia funkcji członka rady zależy wyłącznie od człowieka, w tym jego woli zaangażowania się, zdolności do wyrażania niezależnych sądów i opinii oraz umiejętności do pracy zespołowej. Ważną, a może nawet najważniejszą, rolę odgrywa jego poczucie odpowiedzialności w przyjęciu nominacji na członka rady oraz odpowiedzialność za rzetelne wywiązywanie się z obowiązków wynikających z tego członkostwa.

Akcyonariusze, zapraszając nowego członka do rady, powinni też z należytą starannością podejść do podejmowanej decyzji o jego wyborze. Ograniczenie się ich tylko do mechanicznego podążania za rekomendacjami dobrych praktyk, np. ograniczenie się do szukania niezależnych członków tylko zgodnie z kryteriami przyjętymi w dobrych praktykach, to zdecydowanie za mało. Zarówno przy jego wyborze, jak i przy wyborze innych członków, powinni pamiętać o wspomnianych powyżej płaszczyznach (zaangażowania, autonomii oraz pracy zespołowej), na których pozycjonowanie się członków rady decyduje o jakości pracy tego ciała.

## WYNIKI WERYFIKACJI HIPOTEZ

---

Przeprowadzone badania miały na celu weryfikację postawionych w rozdziale I, zawierającym charakterystykę metodyki badań trzech hipotez badawczych. Odnosząc się do pierwszej z nich, która stanowiła, że dobre praktyki ładu korporacyjnego skierowane do rad nadzorczych

odgrywają istotną rolę w działalności rad z dużych spółek giełdowych w Polsce, należy stwierdzić, że istnieją podstawy do jej pozytywnej weryfikacji. Badani członkowie rad – 34 respondentów, którzy zasiadali w radach nadzorczych 27 spółek, należących do pierwszej czterdziestki największych podmiotów notowanych na GPW w Warszawie – podkreślali przydatność w działalności swoich rad rozwiązań, których źródłem są dobre praktyki ładu korporacyjnego. Z ich perspektywy stosowanie rekomendacji zawartych w tych dokumentach sprzyja podnoszeniu sprawności wykonywania przez radę zadań. W swoich wypowiedziach respondenci szczególnie podkreślali rolę działań skierowanych na podnoszenie zróżnicowania zasobów ludzkich w radzie. Działania te postrzegali jako istotne zabezpieczenie rady przed grupowym myśleniem. Zapewnienie różnorodności kapitału ludzkiego rady, według ich opinii, pozwala na poszerzenie perspektyw postrzegania spółki i wyzwań przed nią stojących, i tym samym umożliwia podjęcie jak najlepszej dla niej decyzji. Pożądana różnorodność kapitału rady opiera się z kolei na takich filarach jak wnoszone przez członków rad zróżnicowane zasoby wiedzy, kompetencji i umiejętności oraz doświadczeń zawodowych.

Za istotne dla działania rady, szczególnie tych z dużych spółek, badani członkowie rad uznali także stworzenie w jej ramach komitetu audytu. Za podstawowe korzyści wynikające z jego obecności uznali oni odgrywanie przez niego roli instytucji porządkującej i usprawniającej prace rady nadzorczej, co jest szczególnie ważne w przypadku dużych rad. Możliwość wejścia komitetu audytu w szczególności działania tak wrażliwych sfer spółki jak przygotowanie sprawozdań finansowych, audyt zewnętrzny i wewnętrzny, system kontroli wewnętrznej oraz system zarządzania ryzykiem, zwiększa poczucie bezpieczeństwa rady.

Rekomendowana przez autorów dobrych praktyk obecność w radzie niezależnego członka również została pozytywnie oceniona przez respondentów. Z perspektywy ich doświadczeń wynika, że niezależni członkowie rady odgrywają istotną rolę w jej pracy i w pewnym zakresie mogą warunkować skuteczność jej działania. Podstawą tych opinii jest przypisywanie niezależnemu członkowi roli osoby, która wyrażając odmienne od innych poglądy, może zwrócić uwagę na potencjalne niebezpieczeństwa zagrażające spółce.

Badani członkowie rad, tak samo jak autorzy zbiorów rekomendacji ładu korporacyjnego z Europy Zachodniej, docenili znaczenie obecności w radzie dobrego przewodniczącego. Z dotychczasowej ich praktyki

wynika, że osoba przewodniczącego rady ma istotne znaczenie dla jej pracy. Jego podstawowym zadaniem jest sprawne zarządzanie radą. Realizując to zadanie, przewodniczący powinien pełnić funkcję zarówno organizatora, jak i przywódcy. Szczególnie zaś pożądaną jego umiejętnością jest zdolność motywowania pozostałych członków rady do zaangażowania się w jej prace, a w przypadku zaistnienia sytuacji konfliktowej – umiejętność poszukiwania konsensusu.

Rekomendowane przez autorów dobrych praktyk podejmowanie działań warunkujących dobrą współpracę między radą a zarządem również spotkało się akceptacją uczestniczących w badaniach członków rad. Z perspektywy ich dotychczasowych doświadczeń wynika, że dobra współpraca rady nadzorczej z zarządem jest kluczowa dla realizacji stawianych przed radą zadań. Podstawowym czynnikiem warunkującym jej konstruktywny charakter jest jednak wypracowanie reguł tej współpracy, w tym założeń realizowanej przez zarząd polityki informacyjnej, która zaspokaja informacyjne potrzeby rady.

Weryfikowana w badaniach hipoteza 2 dotyczyła z kolei tego, że polskie rady nadzorcze w dużych spółkach notowanych na GPW w Warszawie upodobniają się do rad działających w spółkach z krajów rozwiniętych. Podobieństwo to wyraża się przez wykorzystywanie proponowanych przez autorów dobrych praktyk rozwiązań strukturalnych, w postaci np. komitetów rady, niezależnego członka rady, wzrostu różnorodności w radzie (np. obecność kobiet i członków zagranicznych) oraz przeprowadzanie samooceny pracy rady. Otrzymane wyniki badań skłaniają ku pozytywnej weryfikacji tej hipotezy.

Zanim nastąpi uzasadnienie powyższego wyniku weryfikacji hipotezy 2, należy podkreślić, że współczesne polskie rady nadzorcze odeszły już daleko od pierwszych rad, które na szerszą skalę pojawiły się w latach 90. XX wieku w Polsce. Podstawę do tego stwierdzenia tworzy chociażby obserwowana zmiana zasobów wiedzy i umiejętności, jaka w nich nastąpiła (np. Urbanek, 2008). Wyniki badań zawarte w niniejszej książce również wskazują, że polskie rady, szczególnie te z dużych giełdowych spółek, podążają podobnymi szlakami jak rady z krajów rozwiniętych gospodarczo. Ich udziałem są podobne trudności, problemy i wyzwania. Na przykład proces upodobniania się polskich rad nadzorczych do rad z krajów rozwiniętych potwierdza m.in. obserwowana wśród badanych 34 członków rad akceptacja dla niezależnego członka rady oraz komitetu audytu. Warto w tym miejscu dodać, że obok wskazywanych korzyści związanych z ich obecnością w radzie, ich słabości

były również dostrzegane przez badanych. W przypadku niezależnego członka za taką uznawana była jego bierność („milkący” członek niezależny), jak również przeciwieństwo tej postawy w postaci „walczącego” ze wszystkimi niezależnego członka rady. Za potencjalne zagrożenie związane z obecnością komitetu audytu uznawana była z kolei możliwość odgrywania przez niego jedynie roli zdobiącego radę ornamentu. Do wspomnianej kategorii niebezpieczeństw zaliczano również ryzyko przyjmowania przez członków rady postaw pasywnych, wyrażających się bezdyskusyjnym akceptowaniem propozycji komitetu audytu.

Brak akceptacji dla przeprowadzania przez radę samooceny, widoczny w opiniach badanych członków rad, jak również w wynikach raportu Heidrick & Struggles z 2011 r., też w pewnym stopniu potwierdza podobieństwo polskich rad do jej zachodnich odpowiedników. Implementacja tej dobrej praktyki także wśród tych ostatnich napotyka mur niechęci.

O pozytywnej weryfikacji omawianej hipotezy 2 decyduje też dostrzegana przez badanych członków rad konieczność zapewnienia radzie zróżnicowanych zasobów, obejmujących fachową i branżową wiedzę, doświadczenia i praktykę biznesową. Kwestia zaś zapewnienia większej reprezentacji kobiet oraz zagranicznych członków w polskich radach była stosunkowo słabiej dostrzegana przez respondentów. Warto w tym miejscu dodać, że liczba kobiet w polskich radach spółek giełdowych jest zbliżona do europejskiej średniej.

Zaprezentowane w książce wyniki badań również pozytywnie weryfikują hipotezę 3, stanowiącą, że członkowie polskich rad nadzorczych z największych spółek giełdowych są świadomi zarówno wyzwań, przed jakimi stoi współczesna rada, jak i potencjalnych dla niej zagrożeń. Potwierdza to między innymi podejście do dobrych praktyk ładu korporacyjnego badanych 34 członków rad. Dostrzegali oni potrzebę ich wdrożenia. Mieli też świadomość nie tylko korzyści, jakie one niosą, ale też tego, jakie potencjalne zagrożenia wiążą się z ich implementacją. Na przykład w odniesieniu do komitetu audytu w krajowych radach, który był przez nich postrzegany jako ważny mechanizm strukturalizujący pracę rady, za ważne wyzwanie uważali dalszy jego rozwój. Z kolei jako istotne ograniczenie tego procesu postrzegali brak adekwatnego do włożonego wysiłku i pracy, wynagrodzenia dla jego członków. Warto w tym miejscu dodać, że kwestia wynagrodzenia za pracę w radzie nie ograniczała się do aktywności członków rady w komitecie

audytu. Wśród badanych w znacznej mierze panowało przekonanie, że w tej sferze wciąż jest dużo do zrobienia. Rozmijanie się poziomu wynagrodzenia z poniesionymi nakładami pracy przez członków rady generuje zagrożenie przyjmowania przez nich postaw pasywnych i w efekcie obniżenia jakości działania rady. Wypowiedzi badanych członków rad wskazują, że rozmijanie się wysokości wynagrodzenia z oczekiwanym przez akcjonariuszy wkładem pracy stanowi obecnie ważne zagrożenie dla jakości pracy rad. Im szybciej akcjonariusze z tym się uporają, tym szybciej wzrośnie prawdopodobieństwo, że rady zaczną spełniać ich oczekiwania.

Rosnąca złożoność zadań rady będąca pokłosiem pogłębiającej się złożoności współczesnych spółek, była także przez badanych członków rad dostrzegana, tak jak wiążące się z nią wyzwanie wzrostu nakładów czasowych na pełnienie w radzie swoich funkcji. Złożoność spółek niesie też ze sobą wymóg zrozumienia przez członków ich rad biznesowego modelu ich działania. Bez odpowiednich zasobów fachowej i branżowej wiedzy oraz praktyki biznesowej może być to trudne. W tym kontekście wyniki badań ujawniają też potencjalne zagrożenie w postaci braku odpowiednich zasobów członków rad. Ich potencjalnym uzupełnieniem mogliby być członkowie *emeritus* czy przedstawiciele powoli kształtującej się nowej profesji zawodowego członka rady nadzorczej. Z kolei koncepcja wzrostu różnorodności rad przez wzrost liczby kobiet należy raczej do mało popularnych pomysłów wśród badanych członków rad. To się jednak może zmienić, gdy zyska on akceptację akcjonariuszy. Nie należy też zapominać, że analizowane tutaj poglądy 34 badanych członków zasiadających w radach z pierwszej czterdziestki największych giełdowych spółek stanowią tylko jeden element tej układanki, jaką tworzy świat polskich rad nadzorczych.

Przedstawione powyżej uzasadnienia weryfikacji przyjętych hipotez, wynikające z przeprowadzonych przez autorkę badań wraz z zawartymi w rozdziałach III–VIII wnioskami z analizy dotychczasowych doświadczeń polskich rad nadzorczych (wyniki badań innych polskich badaczy), pozwalają na stwierdzenie, że w ciągu minionych lat 2001–2011 polskie rady podlegały zmianom. Jednym z ważnych źródeł tych zmian były, uwzględniające polskie uwarunkowania, dokumenty dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Należy jednak podkreślić, że polskie rady korzystały z nich w różnym zakresie. Na podstawie wyników przeprowadzonych przez autorkę badań można przyjąć, że liderami w zakresie ich wykorzystania są rady dużych i złożonych spółek. Decydować zaś

o tym może dostrzeżenie przez te rady korzyści z ich stosowania, co niejednokrotnie podkreślali badani w 2011 r. członkowie rad.

## WNIOSKI KOŃCOWE

---

Zgromadzony materiał badawczy pozwala również na sformułowanie wniosków końcowych, zawierających także odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Oznaczenia wniosków korespondują z oznaczeniami pytań badawczych.

### Wniosek 1

Rozwiązania zawarte w rekomendacjach dobrych praktyk ładu korporacyjnego skierowane do rad nadzorczych stanowią ważny element procesu budowy dobrze działającej rady.

Podstawowym wnioskiem, jaki wynika z badań na temat przydatności propozycji działań usprawniających pracę rad nadzorczych, zawartych w rekomendacjach dobrych praktyk, jest taki, że dotychczasowa praktyka tych organów, opisana przez wyniki badań zarówno polskich, jak i światowych badaczy, wskazuje, że należą one do kluczowych czynników determinujących jakość pracy rady. Implementowanie w radach proponowanych rekomendacji jest ważnym krokiem do stworzenia dobrze działającej rady. Należy jednak podkreślić, że jednym z wielu, ale nie jedynym. Przy takim założeniu nie powinno więc dziwić, że otrzymane do tej pory wyniki badań nie są jednoznaczne; część wskazuje na ich przydatność, zaś pozostałe na jej brak. Mimo braku jednomyślności, którego wytłumaczenia należy też szukać we wskazywanej niejednokrotnie na łamach tej książki wadze czynnika ludzkiego, można przyjąć, że przemyślane i zgodne z potrzebami spółki wdrożenie proponowanych działań jest istotnym krokiem do poprawy pracy rady. Stwierdzenie to potwierdza zresztą część otrzymanych do tej pory wyników badań, w tym poglądy badanych 34 członków rad z czołowych spółek, notowanych na warszawskim parkiecie.

Mimo zróżnicowanych doświadczeń rad dotyczących przydatności rekomendowanych w dobrych praktykach zasad, trudno dziś sobie wyobrazić radę dużej giełdowej spółki bez niezależnych członków czy

komitetu audytu. Proponowane standardy tworzenia i funkcjonowania rad stały się nieodłącznym elementem współczesnego świata rad, jak również krajowych systemów nadzoru korporacyjnego. Potwierdzają to także opinie badanych w 2011 r. 34 członków rad.

Reformatorzy rad i autorzy dobrych praktyk są też przekonani o słuszności przyjętych w nich założeń. Problem natomiast dostrzegają w procesie ich implementacji. Odpowiedzialność za generowanie przez wdrożoną dobrą praktykę pożądaných efektów przypisywana jest akcjonariuszom oraz członkom rad. Ich zrozumienie, postawa i stopień zaangażowania w ich przeszczepienie na grunt swojej rady bez wątplenia decydują o tym, czy proces ten zakończy się sukcesem. Jeśli swoją aktywność wymienieni powyżej aktorzy ograniczą tylko do mechanicznych działań, wyrażających się spełnieniem wymogów formalnych (np. niezależny członek spełnia kryteria formalne, ale brakuje mu wskazanej powyżej odwagi wyrażania poglądów czy niezależności finansowej), to w takim przypadku trudno się spodziewać, że jego obecność w radzie spełni pokładane w nim nadzieje. W tej sytuacji tak pożądana dla pracy rady zarówno niezależność jego sądów, jak i zdolność przeciwstawienia się dominującym w radzie poglądom, może się nigdy nie ujawnić.

## Wniosek 2

Proponowane dobre praktyki dla rad nadzorczych, jak również uszczegółowiające je rekomendacje, mają zarówno mocne, jak i słabe strony. Wzajemne upozycjonowanie tych stron, wyrażające się m.in. ich równowagą bądź przewagą jednej z nich nad drugą, decyduje o użyteczności zalecanych rekomendacji. Układ ich sił jest natomiast warunkowany indywidualnymi charakterystykami spółki, w której rada działa. Do kluczowych parametrów decydujących o tym układzie należy struktura własności i tożsamość akcjonariuszy, dotychczasowe doświadczenia rady, jej kultura, a także możliwości działania kadry zarządzającej.

Identyfikując mocne strony dobrych praktyk, bez wątplenia za takie należy uznać wskazywanie przez ich autorów sfer działania rady, które są szczególnie istotne dla jakości jej pracy. Za mocną stroną należy uznać podpowiadanie działań, których wdrożenie powinno przelożyć się na osiągnięcie przez radę lepszych wyników pracy. Przyjmują one m.in. postać kryteriów, jakimi akcjonariusze powinni się kierować, tworząc radę zgodną ze swoimi oczekiwaniami oraz doprecyzowują istotne dla

pracy rady zadania, m.in. dla przewodniczącego rady, niezależnego członka rady, komitetu audytu czy całej rady (np. proces samooceny). Ich sformułowanie jest o tyle istotne, że stanowią one uszczegółowienie istniejących regulacji prawnych (np. dotyczących przewodniczącego rady) lub, w przypadku ich braku, podpowiadają, co powinno się zrobić, dążąc do oczekiwanych przez rynek standardów działania rady (np. samoocena rady). Wskazanie, co robić, bez wątplenia powinno ułatwić życie zaangażowanym w ten proces aktorom, czyli członkom rady i powołującym ich akcjonariuszom. Aczkolwiek sama tylko wiedza na temat tego, jakie należy podejmować działania w procesie dążenia do doskonałości, nie wystarczy, aby ją osiągnąć. Oprócz wiedzy na temat tego, co zrobić, szczególnie pożądana jest wiedza, jak to zrobić. Istotnym aspektem tej wiedzy jest znajomość potencjalnych zagrożeń związanych z daną dobrą praktyką. Podsumowanie zarówno tych zagrożeń, jak i oczekiwanych korzyści, jakie wiążą się ze stosowaniem dobrych praktyk, zawiera tabela 9.1.

**Tabela 9.1.** Dobre praktyki rad dyrektorów/rad nadzorczych – potencjalne korzyści i zagrożenia

Dobra praktyka	Potencjalne korzyści/szanse	Potencjalne zagrożenia
Różnorodność kapitału rady	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ poszerzenie pola widzenia i działania</li> <li>■ zabezpieczenie przed „grupowym myśleniem”</li> <li>■ wzrost kreatywności członków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ osłabienie procesu integracji grupy</li> <li>■ problemy komunikacyjne</li> <li>■ wzrost rotacji członków rady</li> <li>■ wzrost liczby źródeł konfliktów interesów</li> <li>■ spadek jakości podejmowania decyzji</li> </ul>
Samoocena rady	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ stałe dopasowywanie kapitału rady do potrzeb spółki</li> <li>■ poprawa dynamiki pracy rady (praca zespołowa, komunikacja, podejmowanie decyzji)</li> <li>■ wzrost rozliczalności rady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zakłócenie dynamiki pracy rady</li> <li>■ przyjmowanie taktyk obronnych</li> <li>■ prowadzenie różnych polityk przez jej członków – obawa przed pozwami</li> <li>■ brak obiektywizmu (samozadowolenie)</li> </ul>

Niezależny członek rady	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ niezależność poglądów i opinii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ pasywność</li> <li>■ destruktywna aktywność</li> </ul>
Komitet audytu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strukturalizacja pracy rady</li> <li>■ większa możliwość wglębnienia się w dane zagadnienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nic niewnoszące ciało</li> <li>■ potencjalna pasywność pozostałych członków rady</li> </ul>
Przewodniczący rady	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dobrze zarządzana i zorganizowana rada</li> <li>■ wykorzystanie istniejącego w niej potencjału</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ pasywność</li> <li>■ przekraczanie kompetencji</li> </ul>
Współpraca rady z zarządem	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ świadomość rady odnośnie do tego, co się dzieje w spółce, umożliwia jej szybką reakcję na pojawiające się zagrożenia (wewnętrzne i zewnętrzne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ próba przekraczania przez radę jej kompetencji</li> <li>■ utrata z pola widzenia interesów spółki; przyjęcie poglądów zarządu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Jak już stwierdzono, mocną stroną dobrych praktyk skierowanych do rad dyrektorów/rad nadzorczych jest wskazanie sfer wymagających poprawy oraz kierunków, w jakich powinny iść usprawniające ich pracę działania. Za pewną słabość, co także już wcześniej podkreślono, można natomiast uznać brak podpowiedzi, jak to zrobić. Do słabości można też dodać brak określenia potencjalnych zagrożeń, jakie wiążą się z wdrożeniem zalecanych rozwiązań. Przy takim postawieniu kwestii ponownie jednak pojawia się pytanie, czy zadaniem autorów dobrych praktyk jest wskazywanie sposobów działania oraz czy nie powinno to być pozostawione w przestrzeni działania dla akcjonariuszy i członków rad dyrektorów/rad nadzorczych. Tym bardziej, że jak pokazuje analiza słabości poszczególnych dobrych praktyk, w dużej mierze powiązane są one z człowiekiem, niezależnie, czy jest to członek rady, czy akcjonariusz. Od podejścia tych grup aktorów zależy z kolei, w jaki sposób dana dobra praktyka zostanie wdrożona. Ważnym aspektem tych działań będzie również cel, jaki będzie przyświecał jej wdrożeniu. Jeśli przez wdrożenie danej dobrej praktyki wyżej wymienieni aktorzy rzeczywiście będą chcieli skorzystać z jej potencjału, to można raczej przyjąć, że będą starali się zrobić wszystko, aby to osiągnąć.

Zupełnie inaczej będzie to wyglądać w sytuacji braku przekonania członków rady czy akcjonariuszy do zasadności wdrożenia proponowanej rekomendacji, a jej zastosowanie będzie mieć głównie na celu zaspokojenie oczekiwań aktorów rynku kapitałowego. W tym miejscu ponownie wracamy do podniesionej już wcześniej kwestii, dostrzeganej też przez autorów raportu OECD (2009), że największym problemem jest implementacja dobrych praktyk. A konkretnie – charakter sił napędowych decyzji o ich wdrożeniu oraz cele, jakie osoby je wdrażające zamierzają zrealizować. Jeśli u podstaw decyzji o stosowaniu danej dobrej praktyki leży rzeczywista chęć zmiany na lepsze, to osoby odpowiedzialne za jej wdrożenie będą raczej dobrze przygotowane do tego działania. Jednym zaś z ważnych wymiarów tych przygotowań powinno być spojrzenie na daną praktykę krytycznie celem identyfikacji jej mocnych i słabych stron. Kolejnym działaniem w procesie jej implementacji powinno być podjęcie aktywności skierowanych na wzmocnienie korzyści związanych z jej stosowaniem, z jednoczesną eliminacją potencjalnych słabości zmniejszających jej użyteczność.

W sytuacji, gdy tylko rynek wymusza stosowanie dobrych praktyk, a aktorzy związani z ich implementacją nie są do tego przekonani, tylko traktują to jako niepotrzebny wymysł rynku, a ponieważ z rynkiem muszą się liczyć, więc je stosują, wtedy też można spodziewać się podejmowania działań pozornych. Ci, którzy zdecydują się iść tą drogą, powinni jednak pamiętać, że kilka dużych i znanych spółek (np. Enron) sprowadziła już ona do gospodarczego niebytu.

### Wniosek 3

Przemysłana decyzja o implementacji zawartych w dobrych praktykach ładu korporacyjnego rozwiązań skierowanych do rad nadzorczych jest kluczowa dla ich użyteczności.

Za podstawowy czynnik warunkujący użyteczność rekomendacji z zakresu ładu korporacyjnego, wyrażający się lepszymi wynikami działania rady, należy uznać podjęcie przemysłanej decyzji o ich implementacji. Powinna ona przede wszystkim uwzględniać potrzeby spółki i odpowiadać na nie stworzeniem rady, jakiej ona na dany moment potrzebuje. Wiara, że *one size fits all* zdecydowanie nie sprawdza się w gospodarczej praktyce życia. Każda rada jest inna, jak również różne są ich potrzeby i możliwości działania.

Błędne jest także podejście zakładające, że „mechaniczne” zastosowanie dobrych praktyk spowoduje eliminację źródeł słabości rady. Aby to osiągnąć, każdy z aktorów odpowiedzialnych za działanie rady musi podjąć pewien wysiłek. Autorzy dobrych praktyk wskazują tylko, jakie działania mogą sprzyjać osiągnięciu przez radę założonych celów, ale to po stronie akcjonariuszy i członków rad leży odpowiedzialność za przekucie tych zaleceń w realne korzyści. To akcjonariusze i członkowie rady mają moc sprawczą dla realizacji powyższej przemiany. To w ich rękach leży odpowiedzialność za sformułowanie przepisu na sukces oraz jego realizacja. Wiąże się to jednak z koniecznością poniesienia różnorodnych nakładów (np. finansowych, czasowych), czym aktorzy ci nie zawsze są już zainteresowani. Bez ich zainwestowania nie ma jednak co liczyć, że wystarczy tylko podążać za podpowiedziami zawartymi w dobrych praktykach. Jeszcze raz trzeba mocno podkreślić, że bez zaangażowania akcjonariuszy w proces tworzenia rady i odpowiedzialności za ten proces oraz bez zaangażowania samych członków rady w realizację stawianych przed nią zadań i odpowiedzialności za ich osiągnięcie, nie ma co oczekiwać, że zawarte w dobrych praktykach rekomendacje przyniosą oczekiwany skutek.

#### Wniosek 4

Zaangażowanie się akcjonariuszy na etapie tworzenia rady oraz w motywowanie jej członków jest kluczowe, aby korzyści wynikające z implementacji rozwiązań zawartych w dobrych praktykach rad stały się udziałem rady.

Zawarty w książce przegląd doświadczeń związanych z dotychczasowymi efektami wdrożenia analizowanych dobrych praktyk do praktyki działania rad dyrektorów/rad nadzorczych pozwala na sformułowanie kilku sugestii, w jakim kierunku powinny iść dalsze działania ich użytkowników. Ogólna zaś obserwacja, jaka wynika ze stosowania dobrych praktyk i oczekiwanego wzrostu sprawności działania rad wskazuje, że stały się one istotną częścią krajowych systemów ładu korporacyjnego. Trzeba jednak podkreślić, że ich przydatność, jak już wskazywano w poszczególnych rozdziałach książki, różnie była, i jest, oceniana.

Podstawowa sugestia wynikająca z badań sprowadza się do tego, że jeżeli akcjonariusze chcą mieć dobrze działającą radę, to najpierw

muszą wiedzieć, na jakie potrzeby spółki ta rada ma odpowiadać. Swoje działanie powinni więc zacząć od identyfikacji tych potrzeb, a następnie na ich podstawie powinni zbudować profil członków rady, których obecność w radzie mogłaby te potrzeby zaspokoić. W zależności od nich zalecenia dobrych praktyk mogłyby zostać uwzględnione w różnym zakresie. Kolejnym krokiem jest rozpoczęcie poszukiwań potencjalnych członków rad, a następnie zaproszenie ich do rady. Tak przynajmniej proces budowy kapitału rady powinien wyglądać w idealnym świecie. W rzeczywistości gospodarczej naznaczony jest on wieloma słabościami, mogących urosnąć do rangi barier, które jest trudno pokonać. Jedną z nich jest potencjalna różnorodność akcjonariuszy, oznaczająca w praktyce zróżnicowanie interesów, których pogodzenie praktycznie może nie być możliwe.

Warto w tym miejscu dodać, że aktywność akcjonariuszy nie powinna zakończyć się tylko w chwili nominacji członka do rady. Pożądanym jej przejawem jest także dbałość o jego zaangażowanie w działalność rady. Jednym z kluczowych działań w tej sferze jest jego motywowanie. Podstawowym zaś narzędziem motywowania jest poziom wynagrodzenia za pracę w radzie. Jego wysokość powinna być adekwatna do wysiłku poniesionego przez członka rady. W tej sferze, przynajmniej w polskich uwarunkowaniach, jest jeszcze dużo do zrobienia, co niejednokrotnie podkreślali badani członkowie polskich rad. Na podstawie ich wypowiedzi można odnieść wrażenie, jakby akcjonariusze zapominali, że członkowie rady wykonują także swoją pracę, i tak jak inne grupy pracujących osób, również oczekują gratyfikacji adekwatnej do poniesionych przez nich nakładów.

Innym ważnym przejawem dbałości akcjonariuszy o członków rady, mającym na celu budowę ich zaangażowania, jest charakter stawianych przed radą wyzwań. Jeśli jej członkom przypisuje się tylko funkcję maszynki do głosowania, bo decyzje i tak zapadły już poza salą posiedzeń rady (np. w siedzibie akcjonariusza dominującego), to trudno oczekiwać, że będą oni zmotywowani do działania. Kolejnym niepożądanym wymiarem tego typu podejścia jest brak możliwości zapewnienia radzie potrzebnych jej zasobów. Trudno sobie bowiem wyobrazić, że w takiej radzie będzie chciała zasiadać osoba, która jest wysoko pozycjonowana na rynku talentów członków rad. Jej odmowa może tym samym pozbawić kapitał rady potrzebnych w danym momencie zasobów, ale tą decyzją chroni ona swój wrażliwy zasób w postaci własnej reputacji.

Można przyjąć, że w przypadku opisanej powyżej sytuacji nie jest trudno osobie zapraszanej do rady udzielić negatywnej odpowiedzi, szczególnie gdy na szali znajduje się jej reputacja członka rady, którą zazwyczaj długo się buduje, a którą można stosunkowo łatwo utracić. Dużo trudniej może przyjść jednak odmowa osobie, której brakuje odpowiednich kompetencji, lub gdy dysponuje nimi, ale nie dysponuje czasem. W przypadku powyższych ograniczeń przyjęcie zaproszenia do rady najczęściej skutkuje obecnością pasywnego członka, którego udział w pracach rady pozostawia wiele do życzenia. A to właśnie odpowiedzialność członka za przyjęcie nominacji do rady jest kluczowa, aby w tworzonej radzie znalazły się osoby, które mają możliwości czasowe, potrzebne umiejętności oraz, a może wręcz przede wszystkim, wolę zaangażowania się w działania rady.

Powyższe rozważania potwierdzają znaczenie sformułowanej już wcześniej obserwacji, że najsłabszym ogniwem w procesie tworzenia dobrze działającej rady, zazwyczaj jest człowiek – zarówno członek rady, jak i akcjonariusz. Sformułowane w dobrych praktykach rekomendacje mogą jednak być przydatne w procesie jej tworzenia, co w dużej mierze potwierdzają zaprezentowane w tej książce wyniki badań. Jeśli jednak po stronie wskazywanych powyżej grup aktorów nie będzie prawdziwej woli działania i chęci skorzystania z zawartych w nich rozwiązań w sposób przemyślany i nastawiony na wydobycie z nich korzyści, to ich przydatność będzie niewielka. Niezależnie od tego, jak pomocne w procesie usprawniania funkcjonowania rady mogą być te zapisy, ich przydatność widoczna będzie tylko na papierze.

Na zakończenie oceny przydatności dobrych praktyk ładu korporacyjnego w praktyce funkcjonowania rad warto jeszcze dodać, że wyniki przeprowadzonych analiz, w tym opinii badanych 34 członków rad, wskazują na zróżnicowany stopień ich akceptacji. Do akceptowanych w największym stopniu należą bez wątpienia dobre praktyki dotyczące obecności w radzie niezależnego członka oraz komitetu audytu. Decydować o tym mogą z jednej strony dostrzeżone możliwości budowy wartości dodanej dla rady przez te instytucje, i to jest to bardziej optymistyczne wytłumaczenie. Z drugiej zaś strony ich stosowanie może też wynikać z chęci zaspokojenia oczekiwań interesariuszy rynku kapitałowego, którzy traktują je jako wymagane standardy, i ich obecność jest im potrzebna do podjęcia decyzji inwestycyjnej.

Poziom akceptacji dla dobrej praktyki wskazującej na potrzebę budowy właściwego dla spółki kapitału rady też jest wysoki. Nie wszystkie

jednak wymiary zróżnicowania kapitału rady są uznawane za jednako ważne. Dostrzegana jest potrzeba zróżnicowania zasobów wiedzy, umiejętności i doświadczeń członków rad, pokrywających potrzeby rady w zakresie pełnionych przez nią zadań. W dużej mierze za źródło funkcjonalnej różnorodności postrzegani są przede wszystkim biali mężczyźni po pięćdziesiątce. Stosunkowo słabo dostrzegane są inne potencjalne źródła zróżnicowania kapitału rady w postaci wykorzystania potencjału kobiet czy młodszych osób. Warto w tym miejscu przypomnieć, że reformatorzy rad dyrektorów/rad nadzorczych, dość mocno są już zaangażowani w działania mające na celu zmianę podejścia do obecności kobiet w radzie. W dużej mierze ich aktywność pozostaje jednak w sferze propozycji dobrych praktyk, aczkolwiek w części krajów regulatorzy implementowali zalecenia dobrych praktyk do regulacji prawnych (np. w Norwegii, Francji czy Hiszpanii).

Na drugim końcu continuum braku akceptacji dla dobrych praktyk znajduje się samoocena rady. Mimo mocnego jej zakorzenienia w analizowanych zbiorach dobrych praktyk (oprócz polskiego dokumentu), z trudem radzi sobie ona z przebicciem ogromnego muru niechęci. Ze względu na fakt, że głównym budowniczym tego muru są same rady, można przyjąć, że tylko wtedy może ulec on rozbiciu, gdy akcjonariusze będą do tych działań przekonani i namówią do ich zastosowania członków rad. Wciąż jednak otwarte pozostaje pytanie, jak przekonać do tego akcjonariuszy. Można założyć, że jednym z czynników zachęcających akcjonariuszy do tego typu aktywności mogłyby być wyniki badań potwierdzających przydatność dokonywania przez radę samooceny. Niestety, wyników takich badań praktycznie brak, a w dużej mierze za ich brak odpowiada niestosowanie przez rady tej praktyki.

W kontekście powyższych rozważań nasuwa się jednak kolejne pytanie. Czy w przypadku tak dużego rozminięcia się oczekiwań z praktyką życia ma sens tak silne upieranie się twórców dobrych praktyk przy samoocenie rady? Kto ma rację w tym sporze – rady silnie kontestujące tę dobrą praktykę czy mocno za nią postulujący jej autorzy? Patrząc jednak na praktykę działania współczesnych przedsiębiorstw, dla których jednym z warunków przetrwania jest adekwatność ich zasobów do przyjętych celów działania, można przyjąć, że kontrola adekwatności kapitału rady do stawianych przed nią zadań, o których w dużej mierze decydują przecież potrzeby spółki, jest istotna. Kapitał rady stanowi ważny zasób zapewniający radzie sprawność działania. I tak jak inne zasoby w spółce, tak i on powinien podlegać ocenie, celem

jego ciągłego dostosowywania do zmian zachodzących w spółce. Z tej perspektywy dziwi jednak brak akceptacji członków rad dla tego procesu. Podstawowym źródłem członków rad są osoby pełniące funkcję prezesów w innych spółkach i trudno sobie wyobrazić, że w swoich spółkach unikają przeprowadzania oceny ich zasobów.

W chwili obecnej na pewno jednym z istotnych wyzwań pozostaje zmiana podejścia członków rad do podejmowania przez radę oceny jej działań, w tym przekonanie ich, że ocena jest ważna dla jakości jej pracy. Przykładem takich działań może być dzielenie się przez rady własnymi doświadczeniami związanymi z procesem samooceny, np. w ramach organizowanych warsztatów czy innych spotkań praktyków. Wiarygodności takim spotkaniom bez wątpienia powinno dodać dzielenie się informacjami o napotkanych trudnościach oraz sposobach ich rozwiązywania. A ponieważ przykład zazwyczaj idzie z góry, stosowanie samooceny przez rady czołowych spółek i dzielenie się przez nie swoimi doświadczeniami również mogłoby sprzyjać budowie zainteresowania wdrażaniem tej dobrej praktyki.

Innym jeszcze działaniem, leżącym po stronie reformatorów rad, mogłoby być stworzenie mechanizmów wsparcia dla rad, w postaci, na przykład, opracowania zestawu procedur, z których rady mogłyby korzystać w początkowej fazie, zanim wypracowałyby odpowiedni dla swoich potrzeb zestaw narzędzi. Prestiżu temu przewodnikowi mogliby dodać jego autorzy, wśród których nie powinno zabraknąć osób wysoko pozycjonowanych na rynku talentów członków rad i zasiadających w radach uznanych i cenionych przez rynek spółek.

## KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ

---

Ostatnia konkluzja, jaka wynika z przeprowadzonych badań, jest taka, że wiedza na temat polskich rad nadzorczych wciąż wymaga dalszej rozbudowy. Podejmowane działania badawcze powinny wychodzić poza zagadnienia rozpoznane już lepiej, takie jak kwestie związane z komitetem audytu czy niezależnym członkiem rady. Powinny one również obejmować słabiej zbadane sfery działania rady, takie jak rola przewodniczącego rady czy współpraca rady z zarządem, a także rola różnorodności zasobów rady dla jakości jej pracy. Do sfer, które wciąż pozostają praktycznie nierozpoznane, należą m.in. dynamika zachowań

radę czy znaczenie obecnego w niej kapitału relacyjnego dla jakości jej funkcjonowania, jak również współpraca i relacje rady z innymi interesariuszami, w tym audytorem zewnętrznym oraz akcjonariuszami. Stosunkowo mało wiemy też o tym, co dzieje się na poziomie rad działających w mniejszych spółkach giełdowych będących poza pierwszą czterdziestką. Prawdopodobieństwo istotnej różnicy doświadczeń i praktyki działania wskazywali też sami badani członkowie rad z dużych giełdowych spółek. Nie należy też zapominać o radach nadzorczych spółek pozostających poza giełdą, w tym coraz mocniej wyłaniającym się segmencie firm rodzinnych, w którym pojawia się dodatkowy element złożoności w postaci relacji rodziny z firmą czy firmy z rodziną. Nie ulega więc wątpliwości, że polskie rady nadzorcze ciągle pozostają interesującym obszarem badawczym. I to jest na pewno dobra wiadomość dla polskich badaczy.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

- Adams R.B., Ferreira D. (2007) "A Theory of Friendly Boards", *Journal of Finance*, Vol. 62, Iss. 1, p. 217–250.
- Adams R.B., Ferreira D. (2009) "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance", *Journal of Financial Economics*, Vol. 94, p. 291–309.
- AFG – Association Française de la Gestion Financière (2011) *Recommendations on corporate governance – Revised 2011*, France.
- Aguilera R.V. (2005) "Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective", *British Journal of Management*, Vol. 16, p. S39–S53.
- Aguilera R.V., Cuervo-Cazurra A. (2009) "Codes of Good Governance", *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 17(3), p. 376–387.
- Aguilera R.V., Filatotchev I., Gospel H., Jackson G. (2008) "An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies and Complementarities", *Organization Sciences*, Vol. 19, No. 3, p. 475–492.
- Aluchna M. (2007) *Mechanizmy Corporate Governance w spółkach giełdowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Aluchna M. (2004) „Rada nadzorcza w polskim systemie nadzoru korporacyjnego” [w] Rudolf S. (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 331–344.
- Ancona D.G. (1990) "Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, p. 334–365.
- Arcota S., Brunob V., Faure-Grimaudc A. (2010) "Corporate governance in the UK: Is the comply or explain approach working?", *International Review of Law and Economics*, Vol. 30, p. 193–201.

- AWGfCG – Austrian Working Group for Corporate Governance (2009) *Austrian Code of Corporate Governance*, Austria.
- Barsade S.G., Wars A.J., Sonnenfeld J.A. (2000) “To Your Heart’s Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, p. 802–836.
- Barwacz K. (2012) „Rada nadzorcza w systemie innowacyjności przedsiębiorstwa” [w] Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 295–308.
- BCGC – Belgian Corporate Governance Committee (2009) *The 2009 Belgian Code on Corporate Governance*, Belgium.
- Beasley M.S., Carcello J.V., Hermanson D.R., Neal T. L. (2009) “The Audit Oversight Process”, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 26. No. 1, Spring, p. 65–122.
- Bédard J., Gendron Y. (2010) “Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver?”, *International Journal of Accounting*, Vol. 14, p. 174–210.
- Bermig A., Frick B. (2010) “Who is the Better Monitor? The Impact of Female Board Directors, Board Composition, and Board Size on Earnings Management”, Working Paper – May 2010, <http://whu.edu/static/geaba/Symposium/2010/B2-Bermig&Frick.pdf>, data dostępu: 11.07.2012.
- Bhagat S., Black B. (1998) “Independent Directors” [in] Newman P. (ed.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, Vol. 2, <http://ssrn.com/abstract=1139191>.
- Bhagat S., Black B. (2002) “The Non-Correlation Between Board Independence and Long Term Firm Performance”, *Journal of Corporation Law*, Vol. 27, p. 231–274.
- Bohdanowicz L. (2011a) „Kobiety w organach statutowych polskich spółek publicznych: Podsumowanie badań” [w] *Współczesne problemy nadzoru korporacyjnego*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 227–239.
- Bohdanowicz L. (2011b) „Obecność kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych: Perspektywa teorii instytucjonalnej oraz teorii zasobowej”, *Master of Business and Administration*, nr 2(112), s. 68–87.
- Bohdanowicz L. (2009) *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Bohdanowicz L. (2010) „Wpływ liczebności rad nadzorczych i zarządów spółek publicznych na wyniki spółek”, *Master of Business and Administration*, nr 3(104), s. 18–30.

- Bohdanowicz L., Jeżak J., Matyjas Z. (2008) „Wiek członków rad nadzorczych i zarządów oraz zróżnicowanie pod względem rad nadzorczych i zarządów polskich spółek publicznych” [w] Rudolf S. *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 259–280.
- Braun M., Sharma A. (2007) “Should the CEO also be Chair of the Board? An Empirical Examination of Family-Controlled Public Firms”, *Family Business Review*, Vol. 20, No. 2, p. 111–126.
- Brown J. (2006) *The Imperfect Board Member*, Jossey-Bass, Wiley, San Francisco.
- Cabot L.W. (1976) “Louis W. Cabot on an effective board”, *Harvard Business Review*, September–October, p. 40–46.
- Cadbury A. (2002) *Corporation Governance and Chairmanship. A Personal View*, Oxford University Press.
- Cadbury Code (1992) *The Financial Aspects of Corporate Governance*, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., London.
- Campbell K., Jerzemowska M., Najman K. (2006) „Wstępna analiza przestrzegania zasad nadzoru korporacyjnego przez spółki notowane na GPW w Warszawie w 2005 r.” [w] Rudolf, S. (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 357–372.
- Campbell K., Miguez-Vera A. (2008) “Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, p. 435–451.
- Carter C.B., Lorsch J.W. (2004) *Back to drawing Board*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Carter D.A., Simkins B.J., Simpson W.G. (2003) “Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value”, *The Financial Review*, Vol. 38, p. 33–53.
- CCG – Comitato per la Corporate Governance (2011) *Corporate Governance Code (Codice di Autodisciplina)*, December 2011, Borsa Italiana, Italy.
- Certo S.T., Daily C.M., Dalton D.R. (2001) “Signaling Firm Value Through Board Structure: An Investigation of Initial Public Offerings”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p. 33–50.
- Charan R. (1998) *Board at Work. How Corporate Boards Create Competitive Advantages*, The Jossey-Bass Business&Management Series, Jossey-Bass, Wiley, San Francisco.

- Charan R. (2005b) *Boards that Deliver. Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage*, Jossey-Bass, Wiley, San Francisco.
- Charan R. (2005a) "Ending the CEO Succession Crisis", *Harvard Business Review*, February 2005, p. 72–81.
- CIMA (2003) "Performance Reporting to Boards: A Guide to Good Practice", [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/perf\\_reporting%281%29.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/perf_reporting%281%29.pdf), data dostępu: 30.03.2012.
- CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (2010) *CMVM Corporate Governance Code 2010 (Recommendations)*, Portugal.
- Cohen J., Krishnamoorthy G., Wright A. (2010) "Corporate Governance in the Post-Sarbanes–Oxley Era: Auditors' Experiences", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 27. No. 3, p. 751–786.
- Conger J.A., Lawler E. III (2002) "Evaluating the Directors: The Next Step in Boardroom Effectiveness", *Ivey Business Journal*, September–October, p. 1–4.
- Cornforth C.J., Edwards, C. (1998) *Good Governance: developing effective board–management relations in public and voluntary organizations*. CIMA Publishing, London.
- Czerniawski R., Rapacka A. (2007) *Pomiędzy prawem a finansami. Poradnik członka rady nadzorczej spółki akcyjnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Daily C.M., Dalton D.R., Cannella A.A. Jr. (2003a) "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data", *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, p. 371–382.
- Daily C.M., Dalton D.R. (2003) "Women in the boardroom: A business imperative". *Journal of Business Strategy*, 24(6), 8–9.
- Dalton D.R., Dalton M.C. (2010) "Women on Corporate Boards of Directors: The Promise of Increased and Substantive, Participation in the Post Sarbanes–Oxley Era", *Business Horizon*, Vol. 53, p. 257–268.
- Daum J.H. (2010) "Spencer Stuart Board Index: How Boards Are Changing", *BusinessWeek on Line*, 17.03.2010, p. 1–3.
- Davies M., Schlitzer B. (2008) "The impracticality of an international «one size fits all» corporate governance code of best practice", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23, Iss. 6, p. 532–544.
- Davis J.H., Schrooman F.D., Donaldson L. (1997) "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, p. 20–47.

- DCGCMC – The Dutch Corporate Governance Code Monitoring Committee (2008) *Dutch corporate governance code*, The Netherlands.
- Deloitte Raport, *Współczesna rada nadzorcza*, Warszawa 2007.
- Demb A., Neubauer F. (2001) *Rada nadzorcza. Czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- DeZoort F.T., Hermanson D.R., Archambeault D.S., Reed S.A. (2002) “Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature”, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 21, p. 38–75.
- Dimma W.A. (2002) *Excellence in the Boardroom. Best Practices in Corporate Directorship*, Institute of Corporate Directors, Wiley, Ontario, Canada.
- Dobija D., Kołodkiewicz I., Cieślak I., Klimczak K. (2011) *Komitety rad nadzorczych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Domański G., Jagielska M. (2011) *Rada nadzorcza w spółce akcyjnej. Powoływanie, kompetencje, funkcjonowanie – aspekty prawne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Donaldson L., Davis J.H. (1991) “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns”, *Australian Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, p. 49–62.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995) “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, p. 65–91.
- Duchin R., Matsusaka J.G., Ozbas O. (2010) “When are outside directors effective?”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 96, p. 195–214.
- Economiesuisse (2008) *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*, Switzerland.
- Eisenhardt K.M. (1989) “Agency Theory: An Assessment and Review”, *Academy Management Review*, Vol. 14, No. 1, p. 57–74.
- Eisenhardt K.M. (1989) “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 532–550.
- Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L., Bourgeois L.J. III, (1997) “Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree”, *California Management Review*, Vol. 39, No. 2, Winter, p. 42–62.
- Enrione A., Mazza C., Zerboni F. (2006) “Institutionalizing Codes of Governance”, *American Behavioral Scientist*, Vol. 49, No. 7, p. 961–973.
- Erakovic L., Goel S. (2005) “Board–Management Relationships: Resources and Internal Dynamics”, *Management Revue*, Vol. 19(1+2), p. 53–69.

- Erhardt N.L., Werbel J.D., Shrader C.B. (2003) “Board of Directors’ Diversity and Firm Financial Performance”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 11, No. 2, p. 102–111.
- Evans J., Weir C. (1995) “Decision Processes, Monitoring, Incentives and Large Firm Performance in the UK”, *Management Decision*, Vol. 33, No. 6, p. 32–38.
- Fama E.F. (1980) “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 21, p. 289–307.
- Fama E.F., Jensen M. (1983) “Separation of Ownership and Control”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, p. 301–325.
- Fichtner J.R. (2010) “The Recent International Growth of Mandatory Audit Committee Requirements”, *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol. 7, p. 227–243.
- Finkelstein S., Mooney A.C. (2003) “Not the usual suspects: How to use board process to make board better”, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 2, p. 101–113.
- Fontana A., Frey J.H. (2009) „Wywiad. Od neutralności do politycznego zaangażowania” [w] Denzin N.K., Lincoln Y.S. (red.), *Metody badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 81–127.
- Forbes P.D., Milliken F.J. (1999) “Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups”, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, p. 489–505.
- FRC – Financial Reporting Council (2010) *The UK Corporate Governance Code*, United Kingdom.
- Furr R.M., Furr L.J. (2005) “Is your chairman a leader?”, *The Corporate Board*, September–October, p. 11–15.
- Gad J. (2009) „Nadzór właścicielski w świetle zmian prawa bilansowego” [w] *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 1, Sopot, 2009, s. 97–110.
- Gad J. (2011) *Rachunkowość w procesie nadzoru w spółkach publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Gandossy R.P., Sonnenfeld J. (2004) “Reforming Governance”, *Chief Executive Magazine*, Vol. 204, December, p. 41–42.
- GConGCGC – Government Commission on the German Corporate Governance Code (2010) *German Corporate Governance Code as amended on 26 May 2010*, Germany.
- Gendron Y., Bédard J. (2006) “On the Constitution of Audit Committee Effectiveness”, *Accounting. Organisation and Society*, Vol. 31, p. 211–239.

- Gendron Y., Bédard J., Gosselin M. (2004) "Getting Inside The Black Box: A Field Study of Practices in «Effective» Audit Committees", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 23(1), p. 153–171.
- Gilson R.J., Kraakman R. (1991) "Reinventing the outside directors: an agenda for institutional investors", *Stanford Law Review*, No. 43, p. 863–906.
- Gontarek A., *Dobre Praktyki – raport ze stosowania zasad*, prezentacja z konferencji „Pierwszy rok funkcjonowania dobrych praktyk spółek notowanych na GPW”, GPW, Warszawa 2008.
- Green S. (2005) *Sarbanes–Oxley and the Board of Directors*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- GPW (2007) *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, Załącznik do Uchwały Nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 r.
- GPW (2010) *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, Załącznik do Uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r.
- GPW (2011) *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, Załącznik do Uchwały Nr 20/1287/2011 Rady Giełdy z dnia 19 października 2011 r.
- Hambrick D.C; Cho T.S., Chen M.J. (1996) "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, December, p. 659–684.
- Harris D.A., Helfat C.E. (2007) "The Board of Directors as a Social Network. A New Perspective", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 16., No. 3, p. 228–237.
- Heidrick & Struggles (2011) *Challenging Board Performance*, European Corporate Governance Report.
- Heidrick & Struggles (2009) *Corporate Governance Report 2009 – Boards in Turbulent Times*.
- Heidrick & Struggles and Women Corporate Directors (WCD) (2011) *2011 Board of Directors Survey*, Report.
- Hermalin B.E., Weisbach M.S. (2003) "Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature", *FRBNY Economic Policy Review*, April, p. 7–26.
- Hermes N., Postma T.J.B.M., Zivkov O. (2006) "Corporate governance codes in the European Union. Are they driven by external or domestic forces?", *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 2, Iss. 4, p. 280–301.
- Higgs D. (2003) *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*, The Department of Trade and Industry, London, January 2003.

- Hill C.W.L., Jones T.M. (1992) “Stakeholder–Agency Theory”, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, p. 131–154.
- Hill S. (1995) “The Social Organization of Boards of Directors”, *The British Journal of Sociology*, Vol. 46, No. 2, p. 245–278.
- Hillman A., Dalziel T. (2003) „Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives”, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 3, p. 383–396.
- Hillman A.J., Cannella A.A., Paetzold R.L. (2000) „The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change”, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 2, p. 235–255.
- Hoitash Udi (2011) “Should Independent Board Members with Social Ties to Management Disqualify Themselves from Serving on the Board?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, p. 399–423.
- Hooghiemstra R., van Manen J. (2004) “The Independence Paradox: (in) possibilities facing non-executive directors in The Netherlands”, *Corporate Governance. An International Perspective*, Vol. 12, No. 3, p. 314–324.
- Hoskisson R.E., Turk T.A. (1990) „Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Capital Market”, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, p. 459–477.
- Huse M. (2007), *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Huse M., Hoskisson R., Zattoni A., Vigano R. (2011) “New perspectives on board research: changing the research agenda”, *Journal Management and Governance*, Vol. 15, p. 5–28.
- Huse M., Solberg A.G. (2006) “Gender – Related Boardroom Dynamics: How Scandinavian Women Make and Can Make Contribution on Corporate Boards”, *Women in Management Review*, Vol. 21, Iss. 2, p. 113–130.
- Huse M., Tacheva-Nielsen S., Hagen I.M. (2009) “Woman and Employee – Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, p. 581–597.
- Ingley C., Van der Walt N. (2002) “Board Dynamics and the Politics of Appraisal”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 10, No. 3, p. 163–174.
- Jackson C.W. (2008) *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Jerzemowska M. (2002) *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
- Jerzemowska M. (2011) „Wybrane międzynarodowe i krajowe regulacje nadzoru korporacyjnego – na przykładzie USA, Wielkiej Brytanii, Niemiec i Japonii” [w] Dobija D., Koładkiewicz I. (red.) *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*”, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 173–220.
- Jeżak J. (2010) *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwojowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Jeżak J., Bohdanowicz L. (2005) „Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek” [w] Jeżak J. (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 93–122.
- Jeżak J., Lachiewicz S. (2005) “Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie prezesów zarządów badanych spółek” [w] Jeżak J. (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 123–140.
- Jiraporn P., Singh M., Lee Ch. (2009) “Ineffective Corporate Governance: Director Business and Board Committee Memberships”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 33, p. 819–828.
- Johanson D. (2008) “Corporate governance and board accounts: exploring a neglected interface between boards of directors and management”, *Journal Management and Governance*, Vol. 12, p. 343–380.
- Johnson J.L., Daily C.M., Ellstrand A.E. (1996) “Boards of Directors: A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, Vol. 22(3), p. 409–438.
- Jones T.M. (1995) „Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, p. 404–437.
- Kaen F.R. (2003) *A Blueprint for Corporate Governance*, American Management Association, Amacom.
- Kakabadse A. (2007) “An Interview with Bernard Rethore, Emeritus Chairman, Flowserve Corporation, USA”, *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 7, p. 700–707.
- Kakabadse A., Kakabadse N. (2008) *Leading the Board. The Six Disciplines of World Class Chairman*, Palgrave Macmillan, New York.
- Kakabadse A., Kakabadse N. (2007) “The Return of the Chairman”, *Business Strategy Review*, Winter, p. 60–65.

- Kakabadse A., Kakabadse N., Barratt R. (2006) “Chairman and Chief Executive Officer (CEO); That Sacred and Secret Relationship”, *Journal of Management Development*, p. 134–155.
- Kang H., Cheng M., Gray S.J. (2007) “Corporate governance and board composition: diversity and independence of Australian boards”, *Corporate Governance. An International Review*, p. 194–207.
- Karczmarszuk K. (2002) „Nadzór czy partnerstwo? Atrybuty stosunków między zarządem przedsiębiorstwa i radą nadzorczą” [w] Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 111–125.
- Karczmarszuk K. (2000) „Struktura własności a efektywność nadzoru właścicielskiego” [w] Rudolf S. (red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 129–139.
- Kazanjian J. (2000) “Assessing Boards and Individual Directors”, *Ivey Business Journal*, May–June, p. 46–50.
- KDPFCG (2004) – Komitet Dobrych Praktyk Forum Corporate Governance, *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*, Warszawa.
- KDPFCG (2001) – Komitet Dobrych Praktyk Forum Corporate Governance, *Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2002*, Warszawa.
- Kesner I. (1988) “Directors’ Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 1, p. 66–84.
- KfgS – Komité for god Selskabsledelse (2011) *Recommendations on Corporate Governance*, Denmark.
- Kiel G.C., Nicholson G.J. (2005) „Evaluating Boards and Directors”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 13, No. 5, p. 613–630.
- Kiel G.C., Nicholson G.J., Barclay M.A., (2005) “Board, Directors and CEO Evaluation”, McGraw–Hill Professional, McGraw–Hill Australia Pty Ltd.
- Kim Y., Cannella A.A. Jr. (2008) „Toward a Social Capital Theory of Director Selection”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 16, No. 4, p. 282–293.
- Kirkpatrick G. (2009) *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*, Financial Market Trends, OECD; Pre-publication version for Vol. 2009/1.
- Klein A. (1998) “Firm Performance and Board Committee Structure”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 41, No. 1, p. 275–303.
- Kluyver C.A. (2009) “Managing Itself: A Board’s First Priority”, *The Corporate Board*, September–October, p. 22–26.

- Kołodkiewicz I. (2012) „Niezależny członek rady nadzorczej w Polsce. Podsumowanie pierwszej dekady doświadczeń” [w] Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 235–260.
- Kołodkiewicz I. (2011) „Przewodniczący rady dyrektorów/rady nadzorczej – europejskie dobre praktyki nadzoru korporacyjnego a polska praktyka działania”, *Master of Business Administration*, nr 5(112), wrzesień–październik, s. 65–82.
- Kołodkiewicz I. (2010) „Instytucja niezależnego członka rady w kodeksach nadzoru korporacyjnego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej”, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4(142), s. 49–65.
- Kołodkiewicz I. (2009a) „Komitety w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej w kodeksach nadzoru korporacyjnego w Europie Środkowo-Wschodniej”, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, nr 1, s. 181–200.
- Kołodkiewicz I. (2009b) „Doświadczenia przewodniczących rad nadzorczych w spółkach notowanych na GPW (indeks WIG20 i mWIG40). Badania pilotażowe”, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4(138), s. 159–178.
- Kołodkiewicz I. (2008a) „Praktyka polskich rad nadzorczych – z perspektywy jej zagranicznych członków”, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4(134), s. 57–63.
- Kołodkiewicz I. (2008b) „Rady nadzorcze polskich spółek publicznych w oczach ich członków-obcokrajowców”; *Przegląd Corporate Governance*, nr 3(15), s. 63–70.
- Kołodkiewicz I. (2002) *Nadzór korporacyjny w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Komisja Europejska (2011) „Zielona księga. Unijne ramy ładu korporacyjnego”, 164 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 05.04.2011.
- Korn/Ferry International (2008) “33rd Annual Board of Directors Study. Celebrating More Than Three Decades of Governance Analysis”.
- Kotarbiński T. (2000) *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa–Kraków.
- Koźmiński A.K. (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuchenbeker J. (2008) „Zbiór zasad czy raczej lista pobożnych życzeń?”, *Przegląd Corporate Governance*, nr 1(13), s. 17–22.
- Kvale S. (2011) *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Lachiewicz S. (2002) „Źródła i sfery konfliktów w relacjach zarząd – akcjonariusze i rada nadzorcza w świetle teorii agencji” [w] Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 86–95.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. (1999) “Corporate Ownership Around the World”, *Journal of Finance*, Vol. 54, p. 471–517.
- Lawler E.E. III, Finegold D. (2006) “Who’s in the Boardroom and Does It Matter: The Impact of having Non-director Executives Attend Board Meetings”, *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, p. 106–115.
- Leblanc R. (2010) “The Walker Review proposes. The Toughest Governance Regime in the World”, *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol. 7, No. 1, 20–27.
- Letendre L. (2004) “The Dynamics of the Boardroom”, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, p. 101–104.
- Lewicka-Strzałeczka A. (2005) „Dlaczego zawiódł program etyczny Enronu?” [w] Sójka J. (red.), *Etyka biznesu „po Enronie”*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, EBEN Polska, Poznań, s. 63–82.
- Long T. (2006) “This Year’s Model: Influences on Board and Director Evaluation”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 14, No. 6, p. 547–557.
- Lorbiecki A., Jack G. (2000) “Critical Turns in the Evolution of Diversity Management”, *British Journal of Management*, Vol. 11, Special Iss., p. 17–31.
- Lorsch J.W., MacIver E. (1989) *Pawns or Potentates. The reality of America’s Corporate Boards*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- MacAvoy P.W., Millstein I.M. (2003) *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, New York.
- Mace M.L. (1976) “Designing a plan for the ideal board”, *Harvard Business Review*, September–October, 1976, p. 20–37.
- MacNeil I., Li X. (2006) “«Comply or Explain»: Market Discipline and Non-Compliance with the Combined Code”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 14, No. 5, p. 486–496.
- MacQuarrie C. (2010) “Theoretical saturation” [in] Mills A.J., Durepos G., Wiebe E. (ed.), *Encyclopedia of Case Study Research*, Vol. 2, Sage Publications, Inc, p. 927–929.
- Mallin C.A. (2004) *Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford–New York.

- McNulty T., Pettigrew A., Jobome G., Morris C. (2011) "The role, power and influence of company chairs", *Journal of Management and Governance*, Vol. 15, p. 91 (opublikowany online 2009).
- Mesjasz Cz. (2002) „Teorie nadzoru korporacyjnego” [w] *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 13–32.
- Miller T., Triana M.C. (2009) "Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity – Firm Performance Relationship", *Journal of Management Studies*, Vol. 45, Iss. 5, p. 755–786.
- Minichilli A., Gabrielsson J., Huse M. (2007) "Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 4, p. 609–622.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) "Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, p. 853–886.
- Muth M.M., Donaldson L. (1998) "Stewardship Theory and Board Structure: a Contingency Approach", *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 6, No. 1, p. 5–27.
- Myers P.M., Ziegenfuss D.E. (2006) "Audit Committee pre-Enron Efforts to Increase the Effectiveness of Corporate Governance", *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 1, p. 49–63.
- Nielsen S., Huse M. (2010) "The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface", *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 18, No. 2, p. 136–148.
- Nielsen S., Huse M., Minichelli A., Zattoni A. (2008) "Board Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation of the Mediating Effects of Board Processes and Task Performance", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Vol. 1, p. 1–6.
- Nogalski B., Szpitter A. (2009) „Rada nadzorcza a model biznesu przedsiębiorstwa”, [w] *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 1, Sopot, s. 301–309.
- Nunes M.A. (2005) "How Good is Your Board's Information?", *The Corporate Board*, March–April, p. 24–26.
- Ocasio W. (1997) "Towards an Attention-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Special Iss., p. 187–206, July 1997.
- OECD (2009) "Corporate Governance and the Financial Crisis", June.

- OECD (2004) „Zasady nadzoru korporacyjnego OECD”.
- Owen G., Kirchmaier T. (2008) “The Changing Role of the Chairman: Impact of Corporate Governance Reform in the United Kingdom 1995–2005”, *European Business Organization Law Review*, Vol. 9, p. 187–213.
- PAP, Komunikat „Spór z Unią o kobiety”, <http://biznes.onet.pl/spor-z-unia-o-kobiety,18563,4819374,1,prasa-detel>, data dostępu: 12.08.2011.
- Payne G.T., Bensons G.S., Finegold D.L. (2009) “Corporate Boards Attributes, Team Effectiveness and Financial Performance”, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 4, p. 704–731.
- Pelled L.H. (1996) “Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory”, *Organization Sciences*, Vol. 7, No. 6, p. 615–631.
- Peszko A. (2002) „Nadzór korporacyjny w zmiennym otoczeniu” [w] Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 126–141.
- Peszko A. (2006) *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Peterson C.A., Philpot J. (2006) “Women’s Roles on U.S. Fortune 500 Boards: Director Expertise and Committee Memberships”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, p. 177–196.
- Petra S. (2005) “Do outsider independent directors strengthen corporate boards?”, *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 1, p. 55–64.
- Pettigrew A., McNulty T. (1995) „Power and Influence in and Around Boardroom”, *Human Relations*, Vol. 48, No. 8, p. 845–873.
- Pfeffer J., (1972) “Size and Composition of Corporate Boards of Directors. The Organization and its Environment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, p. 218–228.
- Pick K. (2009) “First among Equals: How Board Leaders Lead”, *The Corporate Board*, May–June, p. 21–26.
- Przybyłowski M., Aluchna M., Zamojska A. (2011) *Role of Independent Supervisory Board Members in Central and Eastern European Countries*, „International Journal of Disclosure and Governance”, Vol. 8, p. 77–98.
- Przybyłowski M., Tamowicz P. (2011) „Akcjonariusze” [w] Dobija D., Koładkiewicz I. (red.), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 89–109.
- Przybyłowski M., Tamowicz P. (2008) „Instytucja niezależnego członka rady nadzorczej i jej kształtowanie się w krajach Europy Środkowo-

- Wschodniej” [w] Rudolf S. (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 241–259.
- Pucheta M.C., De Fuentes C. (2007) “The Impact of Audit Committee Characteristics on the Enhancement of the Quality of Financial Reporting: an Empirical Study in the Spanish Context”, *Corporate Governance. International Review*, Vol. 15, No. 6, p. 1394–1412.
- PwC (2011) *Audit Committee Effectiveness: What Works Best*, 4th Edition.
- Pyzioł W., Szumański A., Weiss I. (2002) *Prawo spółek*, Kraków–Bydgoszcz.
- Ramirez S.A. (2003) “A Flaw in the Sarbanes–Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?”, *St. John’s Law Review*, Vol. 77, No. 4.
- Ravina E., Sapienza P. (2006) “What Do Independent Directors Know? Evidence from Their Trading”, NBER Working Paper Series, Working Paper 12765, <http://www.nber.org/papers/w12765>.
- Rebeiz K.S. (2008) “Should we combine or dissociate the CEO-Chairmanship Positions?”, *International Journal of Business Research*, Vol. 8, No. 2, p. 83–88.
- Roberts J. (2002) “Building the Complementary Board. The Work of the Plc Chairman”, *Long Range Planning*, Vol. 35, p. 493–520.
- Roberts J., McNulty T., Stiles P. (2005) “Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom”, *British Journal of Management*, Vol. 16, p. 5–26.
- Roberts J., Stiles P. (1999) “The Relationship between Chairmen and Chief Executives: Competitive or Complementary Roles?”, *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 1, p. 36–48.
- Roche O.P. (2009) *Corporate governance and Organization Life Cycle*, Cambria Press, Amherst, New York.
- Rose C. (2007) “Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 15, No. 2, p. 404–413.
- Rudolf S. (2011) „Udział przedstawicieli załogi w organach spółki” [w] Dobija D., Koładkiewicz I. (red.), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 357–386.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P. (2002) *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
- Ruigrok W., Peck S., Tacheva S. (2007) “Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 15, No. 4, p. 546–557.

- Ryan L.V. CSV (2005) „Enronowski model corporate governance” [w] Sójka J. (red.), *Etyka biznesu „po Enronie”*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, EBEN Polska, Poznań, s. 25–33.
- SCGB – Swedish Corporate Governance Board (2010) *The Swedish Code of Corporate Governance*, Sweden.
- Sebora T.C., Kesner I.E. (1996) “The CEO Selection Decision Process: Bounded Rationality and Decision Component Ordering”, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, Vol. 5, p. 183–194.
- Seidl D. (2007) “Standard Setting and Following in Corporate Governance: An Observation – Theoretical Study of the Effectiveness of Governance Codes”, *Organization*, Vol. 14(5), p. 705–727.
- Sharma A. (1997) “Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 3, p. 758–798.
- Sharma D.S. (2006) “Effects of professional and non-professional investors’ perceptions of board effectiveness on their judgments: An experimental study”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 25, p. 91–115.
- Shen W. (2003) “The Dynamics of the CEO–Board Relationship: An Evolutionary Perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, p. 466–476.
- Shen W. (2005) “Improve Board Effectiveness: the Need for Incentives”, *British Journal of Management*, Vol. 16, p. 81–89.
- Sheridan L., Jones E., Marston C. (2006) “Corporate Governance Codes and the Supply of Corporate Information in the UK”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 14, No. 5, p. 497–503.
- Sherman H.D., Carey D., Brust R. (2009) “The Audit Committee’s New Agenda”, *Harvard Business Review*, June, p. 92–99.
- Siciliano J.I. (1996) “The relationship of board members diversity to organizational performance”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, p. 1313–1320.
- Silverman D. (2007) *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Singh V., Terjesen S., Vinnicombe S. (2008) “Newly Appointed Directors in the Boardroom: How do Women and Men differ?”, *European Management Journal*, Vol. 26, p. 48–58.
- Singh V., Vinnicombe S., Johnson P. (2001) “Women Directors on Top UK Boards”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 9, Iss. 3, p. 206–216.

- SMA – Securities Market Association (2010) *Finnish Corporate Governance Code 2010*, Finland.
- Sonnenfeld J. (2004) “Good Governance and Misleading Myths of Bad Metrics”, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, p. 108–113.
- Sonnenfeld J.A. (2004) „Tajemnica znakomitej rady nadzorczej”, *Harvard Business Review Polska*, wrzesień 2004, s. 98–106.
- Spencer Stuart (2011) Report 2011: “Spencer Stuart Board Index”, New York.
- Spira L. (2002) *The Audit Committee – Performing Corporate Governance*, Kluwer Academic Publishers.
- Spira L.F. (1998) “An Evolutionary Perspective on Audit Committee Effectiveness”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 6, No. 1, p. 29–38.
- Spira L.F. (2006) “Black boxes, red herrings and white powder: UK audit committees in the 21st century”, *Journal of Banking Regulation*, Vol. 7, No. 1–2, p. 180–188.
- Spira L.F., Bender R. (2004) “Compare and Contrast: perspectives on board committees”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 12, No. 4, p. 489–499.
- Sponbergs P. (2007) “Evaluation of Board Work in Fifteen Companies Belonging to the City of Stockholm”, *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 15, No. 2, p. 159–172, 194–207.
- Stiles P. (2001) “The Impact of the Board Strategy: An Empirical Examination”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, Iss. 5, p. 627–650.
- Sundaramurthy C., Lewis M. (2003) “Control and Collaboration: Paradoxes of Governance”, *Academy of Management Review*, Vol. 28(3), p. 397–415.
- Szorc P. (2008) „Zwiększenie odpowiedzialności rad nadzorczych spółek”, *Podatki i rachunkowość*, nr 12(14), <http://www.podatkirachunkowosc.bdo.pl/component/bulletin/58/rachunkowosc-w-praktyce/zwiekszenie-odpowiedzialnosc-rad-nadzorczych-spolek.html>, data dostępu: 11.05.2012.
- Szułdrzyński K., Spiechowicz P. (2010) *Komitety audytu w Polsce w 2010 roku. Badanie spółek publicznych notowanych na GPW*, PwC, SEG, PID i KomitetAudytu.pl, Warszawa.
- Szułdrzyński K., Spiechowicz P. (2012) *Komitety audytu w Polsce w roku 2011. Badanie spółek publicznych notowanych na GPW*, PwC, SEG, PID i KomitetAudytu.pl, Warszawa.

- Tamowicz P., Dzierżanowski M., (2002) „Własność i kontrola polskich korporacji” [w] Rudolf, S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 221–238.
- Terjesen S., Sealy R., Singh V. (2009) “Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda”, *Corporate Governance, An International Review*, Vol. 17, Iss. 43, p. 320–337.
- The Economist* (2004) “Where’s All the Fun Gone?”, 20 March 2004, p. 77–79.
- The Economist*, 25th October 2003, p. 18.
- Tirole J. (2006) *The Theory of Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Torchia M., Calabro A., Huse M. (2011) “Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, p. 299–317.
- Treichler C. (1995) “Diversity of Board Members and Organizational Performance: An Integrative Perspective”, *Corporate Governance, An International Review*, Vol. 3, Iss. 4, p. 189–200.
- Trocki M. (2004) *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Trocki M. (2000) „Nadzór właścicielski w grupach kapitałowych”, *Master of Business Administration*, nr 4.
- Tuggle Ch.S., Sirmon D.G., Reutzel Ch.R., Bierman L. (2010) “Commanding board of Directors Attention: Investigating How Organizational Performance and CEO duality Affect Board Members’ Attention to Monitoring”, *Strategic Management Journal*, Vol. 31, p. 946–968.
- Taylor B. (2004) “Leading the Boardroom Revolution”, *Corporate Governance. An International Perspective*, Vol. 12, No. 4, p. 415–425.
- Urbanek P. (2008) „Ewolucja funkcji rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych” [w] Rudolf S. *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 177–200.
- Urbanek P. (2005) *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ustawa z dnia 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dziennik Ustaw z 17 kwietnia 2008 r., pozycja 393.
- Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym.

- Van den Berghe L.A.A., Levrau A. (2004) "Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a good Corporate Board?", *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 12, No. 4, p. 461–478.
- Van den Berghe L., (2002) *Corporate Governance in Globalising World: Convergence or Divergence. A European Perspective*, Kluwer Academic Publisher, Boston–Dordrecht–London.
- Wackerle F.W. (2001) *The Right CEO. Straight Talk about Making Though CEO Selection Decisions*, Jossey-Bass, Wiley, San Francisco.
- Walińska E., Gad J. (2012) „Rada nadzorcza jako użytkownik systemu informacyjnego rachunkowości w publicznych spółkach kapitałowych – doświadczenia polskiej praktyki” [w] Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 216–233.
- Walsh J.P., Seward J.K. (1990) "On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, p. 421–458.
- Wang Y., Clift B. (2009) "Is there a «business case» for board diversity?", *Pacific Accounting Review*, Vol. 22, Iss. 2, p. 88–103.
- Ward A.J., Feldman D.C. (2008) "Survival of the Embedded: Expelling and Embedding Forces on Members of Corporate Elite", *Corporate Governance. International Review*, Vol. 16, No. 3, p. 239–251.
- Wawrzyniak B., Bińczak B., (1990) *Skuteczne rady nadzorcze*, PFPK–Poltext, Warszawa.
- Wawrzyniak B., Koładkiewicz I., Solarz J., Trocki M., (1998) *Narodowe Fundusze Inwestycyjne. Zarządzanie nową strukturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wąchol J. (2002) „Wstępne wyniki badań zmian efektywności nadzoru korporacyjnego w spółkach parterowych NFI w latach 1998–1999” [w] *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 248–255.
- Weil, Gotshal, Manges, LPP (2001a) "International Comparison of Corporate Governance: Guidelines and Codes of Best Practice. Developed Markets", Weil, Gotshal, Manges, New York.
- Weil, Gotshal, Manges, LPP (2001b) "International Comparison of Corporate Governance: Guidelines and Codes of Best Practice. Developing and Emerging Markets", Weil, Gotshal, Manges, New York.
- Weil, Gotshal, Manges, LPP (2008) "International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice. The Americas, Europe, Asia, Africa, Australia", Weil, Gotshal, Manges, New York.

- Westphal J.D. (1999) "Collaboration in the Boardroom. Behavioral and Performance Consequences of CEO – Board Social Ties", *Academy of Management Journal*, Vol. 42(1), p. 7–24.
- Westphal J.D., Milton L.P. (2000) "How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, p. 366–398.
- Zahra S.A., Pearce J.A. II (1989) "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model", *Journal of Management*, Vol. 15(2), p. 291–334.
- Zalecenie Komisji 2005/162/WE z dnia 15 lutego 2005 dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej) wraz z załącznikami I i II.
- Zattoni A., Coumo F. (2008) "Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives", *Corporate Governance. International Review*, Vol. 16, No. 1, p. 1–15.
- Zhang P. (2010) "Board Information and Strategic Task Performance", *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 18(5), p. 473–487.
- Zieleniewski J. (1965) *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

## Załącznik 1

---

# KWESTIONARIUSZ WYWIADU

---

1. Jak Pan/Pani rozumie określenie, że rada nadzorcza jest skuteczna? Proszę określić czynniki warunkujące skuteczność działania wzorcowej rady. W jaki sposób powinno się to wyrażać w praktyce działania rady?

2. Czy rada, w której jest Pan/Pani członkiem, jest skuteczna? Proszę ocenić Pana/Pani radę w odniesieniu do ww. wzorca. Proszę określić mocne i słabe strony rady, w której Pan/Pani obecnie zasiada. Jakimi zasobami ona dysponuje, a czego jej brak?

Pytanie pomocnicze:

Jak Pan/Pani ocenia swoją radę/radę, w której Pan/Pani zasiada, z punktu widzenia:

- zgromadzonych w radzie zasobów umiejętności, doświadczenia i wiedzy; jakich z ww. elementów brakuje?,
- zróżnicowania członków pod względem płci,
- atmosfery do współpracy,
- istniejących relacji międzyludzkich w radzie,
- przepływu informacji wewnątrz rady,
- chęci zaangażowania w działalność rady jej pozostałych członków,
- zrozumienia przez członków rady biznesu prowadzonego przez spółkę,

- zainteresowania członków rady podnoszeniem kompetencji przydatnych z perspektywy potrzeb spółki,
- postawy przewodniczącego rady i poziomu jego zaangażowania w działalność rady,
- organizacji jej pracy, w tym harmonogramu spotkań, przygotowania agendy spotkania; kto jest za to odpowiedzialny?,
- podejmowanych tematów w czasie posiedzeń (czy pojawiają się *ad hoc*, czy stanowią kontynuację z poprzednich posiedzeń? jak się wpisują w potrzeby spółki? – zakres tematów którymi RN się nie zajmuje, a powinna, wg rozmówcy,
- obecnych komitetów w radzie, czy zaspokajają one potrzeby rady oraz spółki,
- obecności niezależnego członka w radzie,
- inne.

3. Jak Pan/Pani ocenia aktywność rady nadzorczej, w której Pan/Pani zasiada, w życiu spółki?

- wysoka aktywność/postawa aktywna,
- niska aktywność/postawa pasywna,
- koncentracja tylko na obszarach wyznaczonych przepisami k.s.h.,
- działalność rady wychodzi poza ramy wyznaczone przepisami ,
- ciało wspomagające prezesa w prowadzeniu firmy,
- organ zdominowany przez prezesa (ciało grające pod dyktando prezesa, papierowa rada),
- inne, jakie? .....
- .....
- .....

Co warunkuje jej aktywność/pasywność?

Na przykład:

- bierność członków rady,
- brak wiedzy członków rady na temat biznesu prowadzonego przez spółkę,
- brak odpowiednich kompetencji członków rad,
- ograniczenia czasowe członków rad,
- naciski dominującego/znaczącego akcjonariusza,
- niechęć prezesa zarządu do współdziałania,
- inne – jakie (proszę wymienić) .....
- .....
- .....

4. Proszę wskazać najważniejsze zadania rady, w której Pan/Pani zasiada?

Na przykład (uwaga – poniższa lista nie jest wyczerpująca):

- formułowanie kierunków działania dla zarządu,
- przygotowanie strategii działania spółki,
- monitorowanie realizacji strategii,
- dzielenie się z zarządem swoją wiedzą i doświadczeniem,
- wybór prezesa spółki (w tym przygotowanie jego profilu),
- ustalenie systemu wynagradzania prezesa,
- ocena pracy zarządu,
- ocena sytuacji finansowej spółki,
- ocena systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki,
- ocena systemu kontroli wewnętrznej,
- samoocena pracy rady,

W jaki sposób te zadania są realizowane? Co ułatwia ich realizację, a co utrudnia? Po czyjej stronie leżą te trudności – po stronie rady czy zarządu? Jakie działania należy podjąć, aby wyeliminować ww. trudności?

5. Proszę wskazać działania, jakie Pana/Pani rada powinna podjąć, aby jej praca kreowała wartość dodaną dla spółki. Na przykład:

- zwiększenie zaangażowania członków w prace rady (wyjście poza: „wystarczy być” na posiedzeniu); w jaki sposób można to osiągnąć?,
- podniesienie kwalifikacji członków rady poprzez uczestnictwo w szkoleniach,
- samoocena pracy rady (jako ciała kolegialnego i na poziomie jej członków),
- poprawa jakości pracy komitetów (w tym dobór ich członków, zapewnienie odpowiednich zasobów wiedzy kluczowych dla realizacji stawianych przed nim zadań),
- ciekawe wyzwania,
- inne.

(Co rozmówca zmieniłby w funkcjonowaniu rady, gdyby nie istniały tzw. przyczyny obiektywne?)

6. W jaki sposób jest realizowany proces oceny sytuacji spółki przez radę nadzorczą? Jakie czynniki ułatwiają przeprowadzenie tego procesu? Jakie są główne źródła trudności?

- cała rada nadzorcza zaangażowana jest w ten proces,

- przewodniczący rady odgrywa w nim kluczową rolę (deleguje zadania i podsumowuje ich efekty),
- przewodniczący rady nadzorczej współpracuje z komitetami rady (jeśli są obecne) – ocena jest efektem tej współpracy,
- ocena jest produktem współpracy rady i zarządu,
- ocena jest produktem zarządu zatwierdzanym przez radę.

7. Jak Pan/Pani ocenia współpracę z zarządem, w tym:

- jaki jest model tej współpracy (np. orientacja na współpracę czy okopywanie się na swoich pozycjach – strategia „my i oni”),
- jakość i terminowość otrzymywanych informacji o spółce od zarządu,
- wsparcie zarządu spółki przy organizacji posiedzeń rady,
- inne.

Proszę wskazać, jakie sfery tej współpracy wymagają poprawy.

8. Jak Pan/Pani ocenia pracę komitetów obecnych w radzie (jeśli są obecne)?

## METRYCZKA: Charakterystyka respondentów

### **I. Motywy związane z wyborem do rady nadzorczej i na przewodniczącego rady oraz wielkość bagażu doświadczeń**

1. Co Pana/Pani zdaniem zdecydowało o wytypowaniu/zgłoszeniu Pana/Pani kandydatury do rady nadzorczej? (proszę podkreślić właściwą odpowiedź – maksymalnie 3 odpowiedzi):

- powiązania z dominującym/znaczącym akcjonariuszem – formalne
- powiązania ze spółką (np. prawnicy, doradcy)
- obecność więzów społecznych (np. przyjaciele – założyciela, akcjonariusza)
- odpowiednie przygotowanie merytoryczne (formalne, teoretyczne)
- doświadczenie praktyczne
- przygotowanie organizacyjne

- dobra znajomość sektora
- obecność sieci powiązań, która może być przydatna z punktu widzenia potrzeb spółki
- więzy rodzinne
  - powiązania rodzinne z dominującym akcjonariuszem
  - powiązania rodzinne z kadrami zarządzającą

2. Proszę o podanie roku, kiedy po raz pierwszy został(a) Pan/Pani członkiem rady nadzorczej/rady dyrektorów.

- ..... rok

4. Liczba polskich rad nadzorczych, w których obecnie/aktualnie Pan/Pani zasiada:

- ..... – jako członek rady
- ..... – jako przewodniczący rady

5. Liczba rad zagranicznych, w których obecnie/aktualnie Pan/Pani zasiada:

- ..... – jako członek rady
- ..... – jako przewodniczący rady

6. Doświadczenie w zakresie bycia:

- przewodniczącym rady dyrektorów/rady nadzorczej: ..... sumaryczna liczba rad
- członkiem rady dyrektorów/rady nadzorczej: ..... sumaryczna liczba rad

## II. Dane demograficzne

1. Wiek:

- 25–35 lat
- 36–45 lat
- 46–55 lat
- 56–65 lat
- 66 i więcej lat

2. Płeć:

- Kobieta
- Mężczyzna

3. Wykształcenie:
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> techniczne         | <input type="checkbox"/> średnie                              |
| <input type="checkbox"/> ekonomiczne        | <input type="checkbox"/> wyższe zawodowe                      |
| <input type="checkbox"/> prawnicze          | <input type="checkbox"/> wyższe pełne                         |
| <input type="checkbox"/> humanistyczne      | <input type="checkbox"/> wyższe pełne<br>+ studia podyplomowe |
| <input type="checkbox"/> inne (jakie?)..... |   |

4. Jaka funkcję pełni Pan/Pani w obecnej radzie?

- przewodniczący rady
- wiceprzewodniczący rady
- sekretarz rady
- członek rady

5. Pełnione obecnie funkcje poza radą (proszę podkreślić właściwą odpowiedź):

- prezes zarządu innej spółki
- członek zarządu innej spółki
- członek wyższej kadry zarządzającej w innej spółce
- członek średniej kadry zarządzającej
- pracownik spółki nadzorowanej
- właściciel-przedsiębiorca
- niezależny ekspert ze świata biznesu
- niezależny ekspert ze świata nauki
- członek innej rady nadzorczej
- pracownik administracji państwowej
- pracownik administracji samorządowej

6. Kto zgłosił Pana/Pani kandydaturę do rady nadzorczej (proszę podkreślić właściwą odpowiedź):

- akcjonariusz dominujący
  - inwestor strategiczny
  - skarb Państwa
  - założyciel spółki
  - członkowie rodziny założyciela
- akcjonariusz mniejszościowy
  - inwestor finansowy (fundusze inwestycyjne)
  - inny akcjonariusz mniejszościowy
- członkowie rady

7. Czy jest Pan/Pani członkiem rady spełniającym kryteria niezależności?

TAK

NIE

## Załącznik 2

---

# LISTA SPÓŁEK, W RADACH KTÓRYCH ZASIADALI BADANI CZŁONKOWIE

---

1. Agora S.A.
2. Amrest Holdings SE
3. Asseco Poland S.A.
4. Bank Handlowy w Warszawie S.A.
5. Bank Millenium S.A.
6. BRE Bank S.A.
7. Budimex S.A.
8. BZ WBK S.A.
9. Cyfrowy Polsat S.A.
10. Giełda Papierów Wartościowych S.A.
11. Globe Trade Centre S.A.
12. Grupa Kęty S.A.
13. ING Bank Śląski S.A.
14. KGHM S.A.
15. Kredyt Bank S.A.
16. LW Bogdanka S.A.
17. Netia S.A.
18. NG2 S.A. (CCC)
19. Orbis S.A.
20. PGNiG S.A.
21. PKN Orlen S.A.
22. PKO BP S.A.
23. Polimex Mostostal S.A.
24. PZU S.A.
25. Tauron PE S.A.
26. TP S.A.
27. TVN S.A.