

Jaka przyszłość czeka Rady Nadzorcze? Relacja z debaty eksperckiej

10 października 2016 r. na terenie katowickiego Międzynarodowego Centrum Kongresowego (MCK) miała miejsce debata ekspercka pt. „Jaka przyszłość czeka rady nadzorcze?”. Impreza odbyła się w trakcie VI edycji Europejskiego Kongresu Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Moderatorem panelu dyskusyjnego był Piotr Rybicki, prezes Nadzorkorporacyjny.pl Sp. z o.o.

W debacie wzięło udział 10 prelegentów, co dla zainteresowanych tematem było bardzo dobrą możliwością do porównania różnorodnych punktów widzenia z różnych perspektyw.

Poniżej prezentujemy najciekawsze z wypowiedzi. Pozostawiamy je bez komentarza – chcemy tym jak najlepiej oddać ich charakter. I aby każdy z Was również wyrobił sobie pogląd.

Czy rada nadzorcza jest potrzebna? Po co spółce rada nadzorcza?

„Zależy jaka. Profesjonalna i wykwalifikowana – jest ogromnie potrzebna. Rada nie jest od „radzenia”. Rada służy temu, by nadzorować, przeglądać, oceniać działalność spółki. Jeżeli rada jest profesjonalna, łatwiej uwierzyć w wyniki generowane przez spółki. Potrzebne są rady profesjonalne, które wespół z zarządkiem budują wartość nadzorowanej spółki. Dobrze zorganizowana rada większość swej pracy wykonuje poza posiedzeniami. To działalność stała.”



Trzy dni inspiracji dla innowacji

VI EUROPEJSKI KONGRES
Małych i Średnich Przedsiębiorstw

JAKA PRZYSZŁOŚĆ CZEKA RADY NADZORCZE?
Otwarta debata ekspercka z udziałem gości i uczestników Kongresu

Gość specjalny:
Andrzej S. Nartowski, Człowiek Corporate Governance 2015

Do udziału w dyskusji zostali zaproszeni (kolejność alfabetyczna):

- Zbigniew Błaszczuk, Prezes Zarządu Tax-US sp. z o.o.,
- Krzysztof Burnos, Prezes Krajowej Rady Biegłych Rewidentów,
- Ewa Jakubczyk-Cały, Prezes Zarządu PKF Polska,
- Mirosław Kachniewski, Prezes Zarządu Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych,
- Danuta Kamińska, Skarbnik Urzędu Miasta Katowice,
- Patryk Kuzior, Naczelnik Wydziału Nadzoru Właścicielskiego w Urzędzie Miasta w Dąbrowie Górniczej,
- Waldemar Majek, Konsultant Banku Światowego,
- Michał Mastowski, Wiceprezes Stowarzyszenia Inwestorów Indywidualnych,
- Piotr Welenc, Wolters Kluwer.

Moderator: Piotr Rybicki, Prezes Zarządu NadzórKorporacyjny.pl Sp. z o.o.

10 października 2016, godz. 14:00-16:00

Bezpłatna rejestracja
i program wydarzenia na:
www.ekmsp.eu

ZAPROSZENIE



„Rada jest gwarantem naczelnych wartości spółki – etyka. Rada stoi na straży etyki i naczelnych wartości spółki, wszystko inne jest pochodną tej wartości.”

„Rada uwiarygadnia swoim działaniem decyzje podejmowane przez zarząd, oraz kwestionuje te decyzje, jeżeli nie służą spółce i nie budują wartości, w odważny sposób. Rada działa aktywnie i wspiera zarząd swymi działaniami nadzorczymi, popiera pozytywne decyzje zarządu.”

„Z perspektywy samorządowej, sytuacja rady nadzorczej w spółce komunalnej jest specyficzna. Spółka działa w ramach „podwójnego zarządu”. Z jednej strony zarząd jest organem, prowadzącym sprawy spółki, z drugiej strony właściciel nie wykonuje swych kompetencji bezpośrednio, ale przez swego przedstawiciela, którym jest wybierany organ wykonawczy. Rada jest tym ramieniem, sprawuje permanentny nadzór w imieniu organu wykonawczego jednostki samorządu, działającego w interesie wspólnoty samorządowej.”



„Rada nadzorcza powinna realizować cel. W przypadku spółek komunalnych to cel, który wyznaczył właściciel, czyli np. miasto. Rada nadzorcza powinna być zróżnicowana i kompetentna, mająca w składzie i finansistów, prawników oraz branżowych ekspertów.”

„Rada powinna radzić i nadzorować, kreować strategię w spółce, być sparingpartnerem dla zarządu, ciałem które



recenzuje zarząd, ogranicza jego nadmierny apetyt na ryzyko. Praktyka jest inna. Dobra rada może funkcjonować w spółce giełdowej. A większość z nich ma strukturę „niegiełdową” na polskiej GPW, np. z uwagi na wielkość i strukturę akcjonariatu. W sytuacji gdy jest silny właściciel i silny zarząd (bezpośrednia relacja między właścicielem a zarządem) to rada nadzorcza ma niewiele do powiedzenia. Taka rada nie radzi i nie nadzoruje, a spółka często takiej radzie nie płaci. Nowe regulacje wymuszają na radzie nadzorcze nowe obowiązki i realną odpowiedzialność. Istniało przeświadczenie, że w radzie się zasiada, a nie coś robi, a to zasiadanie nie wiąże się z

problemami, a być było warto. Unijne rozporządzenie MAR (Market Abuse Regulation) diametralnie podnosi ryzyko i zmienia to rolę rad nadzorczych w najbliższym czasie.”

„Jeżeli spółka nie ma na co dzień „bata”, a zarząd wie, że musi się spowiadać przed radą raz na jakiś czas, to jakość spółek byłaby gorsza, niż obecnie. Ogromnie wiele zależy od składu akcjonariatu i zaangażowania głównego akcjonariusza.”

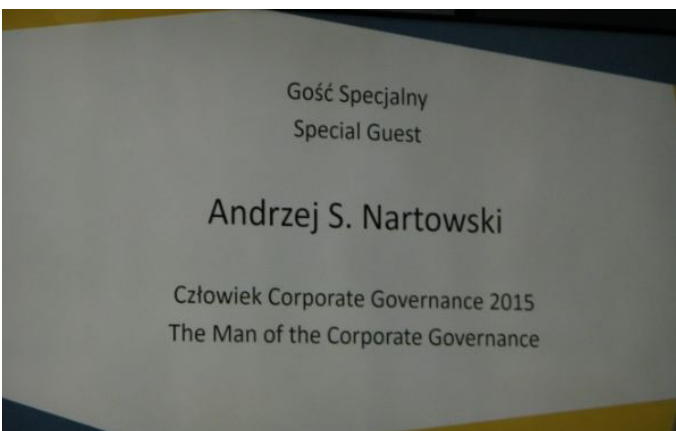
„Ustawodawca powie prosto – do realizowania zadań ustawowych. Właściciel większościowy może powiedzieć, że RN służy do doradzania mi w strategicznych przedsięwzięciach. Przy rozdrobnionym akcjonariacie RN ma pilnować ich interesów. Akcjonariat powinien być zadowolony z funkcjonowania rady. Rada nadzorcza – czyli rada, która nadzoruje, a nie nadzorca, który radzi. W naszym systemie RN powinna jednać przyglądać się zarządowi i dbać o interesy akcjonariatu.”



„Pańskie oko konia tuczy. Taka jest rola rady nadzorczej - nadzorować i dopingować zarząd do realizacji celów.”

Ustawa kominowa, egzaminy, limitowanie wynagrodzeń

„Jestem przeciwnikiem ścisłych regulacji co do wynagradzania rad nadzorczych. Najważniejsze, by przyciągnąć specjalistów z rynku, a im trzeba zapłacić. Oceniać należy wkład pracy nie tylko przez ilość posiedzeń, ale ich zaangażowanie w pracę. Wynagrodzenie członków rad nie powinno być powiązane z wynikami spółki, bo to rodzi pole do nadużyć. Stałe wynagrodzenie, oparciu najlepiej o zaangażowanie czasowe, zasady i profesjonalizm.



„Nie jestem całkiem przeciwnikiem ustawy kominowej. To polityka wynagrodzeń, jakie skarb państwa zdecydował się wdrożyć w nadzorowanych przez siebie przedsiębiorstwach. Nie zgadzam się, by obejmowała ona samorządy, by one same powinny takie polityki opracować i stosować.”

„Moje podejście do egzaminów jest negatywne. Mam wątpliwość, jak sprawiedliwie, rzetelnie i obiektywnie ocenić wiedzę. Myślę raczej o profesjonalizacji rad, np. międzynarodowych certyfikatów i stałego utrzymania ich, za konkretny, profesjonalny rozwój o charakterze ciągłym. To moim zdaniem dobrze wpisuje się w stałe budowanie wiedzy o szeroko pojętym zarządzaniu i nadzorze. Wolę słowo governance (ład) niż zarządzanie. Nadzór tłumaczę jako utrzymywanie ładu”

Komitety audytu, MAR, odpowiedzialność

„Czy przyjmą się nowe komitety audytu? Mam nadzieję, że tak. Jeśli będą miały jasno określone obowiązki i odpowiedzialność. Ważne, by byli tam ludzie, którzy będą mogli i chcieli tam pracować. Niestety, obecnie często w radach nadzorczych płaci się mało albo wcale. Jeśli chcemy profesjonalizacji, należy ich do tego zachęcić.”



„Kary finansowe dla członków rad nadzorczych (czyli do 250 tys.) są zawsze dobrym argumentem motywacyjnym. Do tej pory często było tak, że członkowie rad często zapominali, że są w radach!”

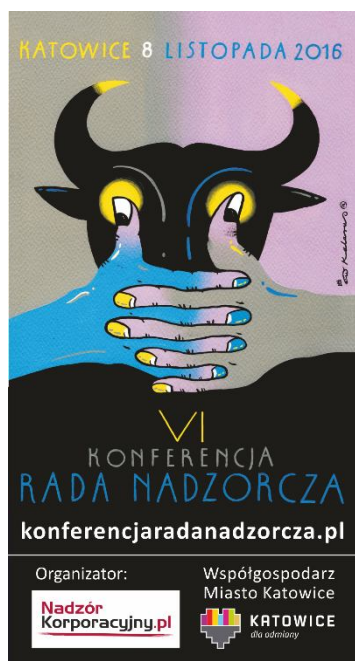
„Sankcje dla członków rad nadzorczych będą egzekwowane. To procedura administracyjna, de facto poza procedurą sądową, bez możliwości odwołania, więc łatwiejsze do nałożenia. Jeżeli Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) zechce, w ciągu paru miesięcy będzie mogła kogoś ukarać, a przykład pójdzie „w rynek”. Czy w przypadku sankcji wzrośnie jakość pracy? W zasadzie tak. Ale ci, którzy nie chcą pracować, pewnie szybko zrezygnują i może pojawić się problem z naborem ludzi do rad nadzorczych. Może dojść do pewnego fenomenu – z jednej strony najlepsi z najlepszych, szacujący rozsądnie ryzyko będą szli do najlepszych spółek, tam gdzie ryzyko nałożenia sankcji będzie najmniejsze, a w tych spółkach, gdzie najbardziej by się przydała profesjonalna rada nadzorcza chętnych nie będzie, bo to zbyt duże ryzyko.”

Wizerunek i prestiż członka rady nadzorczej

„Zasiadanie w radzie nadzorczej to prestiż”

„Członkostwo w rady nadzorczej to odpowiedzialność. To rzecz zrozumiała. Ma działać w interesie całego akcjonariatu. Reprezentują cały kapitał, interes całej spółki. Jeżeli sprzeniewierzy się w interesie jednego akcjonariusza, to pojawia się ogromny problem.”

„Właściciel sam kręci sobie bat na siebie mając nieprofesjonalną radę nadzorczą. Jeżeli rada go nie wspiera w budowaniu ładu, powinien się liczyć z ryzykiem bezwładności.”



„W sytuacji, gdy w dużej części spółek ani ze strony zarządu, ani wiodącego akcjonariusza nie ma potrzeby profesjonalizacji, to komu miałoby na tym zależeć? W większości przypadków rada nadzorcza jest w spółce ciałem obcym. Rady nie mają chociaż budżetu. W sytuacji, gdy rada o wszystko musi poprosić zarząd, prowadzenie właściwego nadzoru nie jest możliwe. Rada powinna mieć swój budżet, którym powinna gospodarować – do finansowej swobody działania.”

„Są rady „włączone” do spółki, są i takie, które działają „obok” spółki. Pierwsze podejście jest jak najbardziej pożądane. Co do funduszy – za marne wynagrodzenie nikt nie będzie dobrze pracował oraz ponosił coraz większej odpowiedzialności. Pułap wynagrodzeń powinien regulować jedynie właściciel.”

Podsumowując po pierwsze – profesjonalizacja rad nadzorczych prędzej czy później stanie się faktem. Niekoniecznie z własnej woli czy rozsądku, ale z uwagi na okoliczności zewnętrzne. Osobista finansowa odpowiedzialność wymusi bardziej rygorystyczną selekcję kandydatów na członków rad nadzorczych, promując ludzi (i spółki), poważnie podchodzące do swoich zawodowych obowiązków. Po drugie – za

dobrą pracę należy się odpowiednia gratyfikacja. Profesjonalizm kosztuje – niezależnie od branży.