

## WYNAGRADZANIE RAD NADZORCZYCH

### Płace w ramach rady powinny być zróżnicowane

#### **Bogusław Dąbrowski:**

– Członkom rad nadzorczych można płacić pewne stałe honorarium za członkostwo w radzie, można płacić – jak to się mówi – dietę za obecność na posiedzeniu rady. Można też płacić dodatek za członkostwo w Komitecie rady – nie tylko zresztą Komitete audytu, ale także w innych komitetach. Przypomnę, że średnia dla rad spółek w Europie to trzy komitety. Dodatkowo płacić można za przewodniczenie komitetowi, czy też dietę za uczestnictwo w posiedzeniu komitetu.

W Polsce jest to z reguły honorarium stałe, natomiast coraz częściej pojawiają się, nazwijmy to, dodatki za członkostwo w Komitecie, przewodniczenie mu, czy też za obecność na posiedzeniu komitetu. Jeśli uznajemy system płacenia za członkostwo w radzie lub za uczestnictwo w posiedzeniu – czyli poświęcony temu czas, to nie widzę powodu żeby nie płacić również członkom komitetów, a zwłaszcza komitetów audytu.

Czy płacić miesięczne wynagrodzenie, czy raczej płacić za udział w posiedzeniu? Przeanalizujmy obie sytuacje. Wynagradzanie miesięczne motywuje do jak najmniejszej liczby spotkań, wynagradzanie za posiedzenie zaś do jak największej. Obydwie sytuacje prowadzą do moralnego hazardu. I to się objawiło w ostatnich latach – tak w Europie, jak i w USA. U nas na szczęście nie miało jeszcze okazji się objawić.

Wyszła niedawno książka pod tytułem „Money for nothing”, zawierająca opis wynagrodzeń członków rad dyrektorów w USA. Uważam że powinniśmy wyciągnąć wnioski z tej sytuacji i powiedzieć sobie, że rady nadzorcze muszą być wynagradzane ze względu na efekty swojej pracy. Odrebną kwestią to definicja: co jest efektem pracy rady.

Nie ulega wątpliwości, że wynagradzanie od posiedzenia motywuje do zwoływania jak największej liczby posiedzeń. I taka jest tendencja w Europie – z roku na rok jest coraz więcej posiedzeń rad. W 2007 r. było w europejskich spółkach średnio 9 posiedzeń rad, w 2008 r. – 11, w 2009 r. – 12. Tak więc wszystko zależy od tego, jak ustawimy system wynagradzania. Człowiek reaguje bowiem w sposób racjonalny, natomiast czy ta racjonalność jest etyczna czy nie – to już inna kwestia.

W pojęciu zasad wynagradzania rad mieści się kilka aspektów: za co wynagradzać, ile płacić, komu, jak podzielić wynagrodzenie, jaki mechanizm wypłat zastosować i kto decyduje o wynagrodzeniu, a także czy ktoś ma czas, żeby przygotować właściwy system wynagradzania członków rad jeśli chodzi o kwestię: za co wynagradzać? Jestem przekonany, że w wynagrodzeniu członków rad dużą rolę powinna odgrywać część zmienna, która obecnie faktycznie nie istnieje. Część zmienna, która będzie wypłacana za *performance*, za efektywność pracy.

Jeśli chodzi o mierniki efektywności, to większość z nich może mieć charakter zero-jedynkowy. Czy rada przygotowała plan sukcesji dla zarządu? Jeśli nie – nie ma wynagrodzenia, jeśli tak – jest wynagrodzenie. I trzeba ustalić ile. Możemy sobie wyobrazić płacenie za przygotowanie się do posiedzenia: przychodzimy i chociaż mamy od tygodnia dokumenty, nie czytaliśmy ich – wynagrodzenia nie otrzymujemy.

Czy wypracowaliśmy systemy kontroli, systemy identyfikujące ryzyko, czy mamy taką check-listę? – i za przygotowanie takiej check-listy bym płacił. Weryfikujemy kwestie zawarte w tej check-listie raz w miesiącu, raz na pół roku, czy raz w roku. Jeśli wszystko jest w porządku – płacimy za to i to jest ta część zmienna wynagrodzenia. Czyli płacimy za sposób podejmowania decyzji, co oczywiście później się przeradza w długoterminowy wynik spółki.

Czy mamy procedury transakcji dokonywanych przez zarząd z podmiotami powiązаныmi? Czy przystępujemy do procedury ad hoc, czy też mamy jakąś procedurę i przechodzimy ją krok po kroku? Za to wszystko bym płacił częścią zmienną – nie od posiedzenia, nie miesięcznie – choć być może powinna być jakaś część stała – ale od wykonania konkretnych zadań.

Jaki powinien być stosunek części zmiennej do części stałej wynagrodzenia? Nie zgadzam się z poglądem, że wysoka stała płaca automatycznie przekłada się na większą efektywność pracy. Jestem przekonany, że niewiele osób jest na tyle dojrzałych, ma takie postawy, cechy behawioralne, motywację wewnętrzną, czy poczucie wstydu – żeby się w pełni zaangażować w pracę tylko pod wpływem otrzymywania wysokiej płacy. Natura ludzka w naszej cywilizacji zachodniej wskazywałaby raczej na potrzebę większej części zmiennej wynagrodzenia niż stałej. Oczywiście część zmienna byłaby określona jakimś kryterium czasowym. I tu pojawia się problem – chodzi o stabilność rad nadzorczych w polskich spółkach. Jeśli rada jest niestabilna, wymienia się co pół roku – nie ma sensu dyskutować o jakichś systemach motywacyjnych.

Opowiadam się za zróżnicowaniem wysokości wynagrodzeń w ramach rady. Powinno tu być brane pod uwagę kryterium odpowiedzialności i kryterium zaangażowania. Jeśli np. przedstawiciel spółki-matki pełni ważne funkcje w radzie – nie tylko na posiedzeniach, ale i poza – nie widzę powodu, by nie zarabiał więcej.

Wyobrażam też sobie sytuację, że to przewodniczący rady rozdziela wynagrodzenia dla poszczególnych członków, na podstawie rozliczenia z wykonania poszczególnych zadań – szczególnie gdy rada jest mała. Idąc dalej – wyobrażam też sobie, że w przyszłości będą działały komercyjne agencje dyrektorów. Prawdopodobnie sam rynek wykształci taką potrzebę. Lekcje z ostatnich dwóch-trzech lat nauczyły nas m.in. tego, że powinny powstać komercyjne agencje tego typu.