

WYNAGRADZANIE RAD NADZORCZYCH

Posiedzenie nie jest wartością

Andrzej S. Nartowski:

– Jestem zdecydowanym przeciwnikiem wynagradzania za pracę w radzie nadzorczej „od posiedzenia”. Przy czym podaję w wątpliwość rozpowszechnioną tezę, że taki system wymusza częstsze odbywanie posiedzeń przez radę nadzorczą, albo przynajmniej zachęca do tego. W jednej z rad nadzorczych, w których pracowałem, przyjęto wynagradzać od posiedzenia, niemniej posiedzenia odbywały się rzeczywiście „w miarę potrzeb”. Lecz nawet gdyby pod wpływem takiegoż bodźca placowego posiedzenia rad nadzorczych miały odbywać się częściej – czy coś dobrego z tego wyniknie?

Posiedzenie rady samo w sobie nie jest wartością, jak nie jest wartością tradycyjny wspólny obiad z zarządem. Wartością jest praca zmierzająca ku wypełnieniu mandatu rady nadzorczej, a jest nim „sprawowanie stałego nadzoru nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach działalności” (art. 382 § 2 Ksh). Przekonanie, że można wypełnić ten mandat zbierając się od czasu do czasu na posiedzeniu, by pogadać sobie – wyraża jakieś zwyrodniałe rojenia.

Badalem protokoły rad nadzorczych polskich spółek akcyjnych. Protokołuje się często nie uchwały, degradowane do roli „załączników do protokołu” (!), lecz przebieg dyskusji. Dla rady ważne są więc nie uchwały, lecz wystąpienia, często nagrywane, a później spisywane z taśmy, słowo po słowie – samo pustosłowie. Na kolejnym posiedzeniu wiele czasu poświęca się cyzelowaniu sformułowań użytych przez członków rady w toku niegdysiejszej dyskusji. To wskazuje, że polskie rady nadzorcze, przynajmniej rady polskich spółek publicznych, bo o nich wiemy najwięcej, często nie mają pojęcia o swoich powinnościach, więc ograniczają się do odbywania posiedzeń i jałowego gadania.

Współczesna rada nadzorcza wykonuje większość swojej pracy poza posiedzeniem. Przygotowując się do niego lub zastępując je innymi formami aktywności. Znacząca część zadań rady nadzorczej przechodzi na komitety, przede wszystkim komitet audytu, ale także komitet wynagrodzeń. Znaczną część pracy rady mogą wykonać jej członkowie delegowani do samodzielnego pełnienia określonych czynności nadzorczych (art. 390 § 1 Ksh). Rada nadzorcza może także podejmować uchwały poza posiedzeniami (art. 388 § 3 Ksh), a jej członkowie mogą oddawać głos na uchwałę głosowaną podczas posiedzenia nie uczestnicząc w nim (art. 388 § 2 Ksh).

Ponadto: uprawniona do badania wszystkich dokumentów spółki i do żądania sprawozdań oraz wyjaśnień od jej pracowników – rada nadzorcza może skutecznie wykonywać czynności płynące z tych uprawnień, najczęściej właśnie poza posiedzeniami. Wraz z mec. Pawłem Świrskim z Baker&McKenzie prowadzimy w Akademii PID warsztaty na temat „Rada nadzorcza na posiedzeniu i poza posiedzeniem”, by wskazać, jak wiele zadań rada nadzorcza wykonuje (równie dobrze, albo nawet lepiej) poza posiedzeniami. Oplacanie rady „od posiedzenia” jest więc anachronizmem.

Rozwiązania dotyczące wynagradzania członków rad nadzorczych są na polskim rynku bardzo różne. Bywa, że członkowie rady otrzymują wynagrodzenia kwartalne; otrzymują tantiemy z zysku; uczestniczą w programach motywacyjnych; część członków tej samej rady wynagradzana jest co miesiąc, część – za udział w posiedzeniu; członek rady, prócz wynagrodzenia miesięcznego, otrzymuje dodatek „za każdy dzień pobytu w spółce” (!); bywa wreszcie, że niektórzy lub wszyscy członkowie rady nie otrzymują wynagrodzenia.

Z selektywnym pozbawianiem członków rady nadzorczej wynagrodzenia spotykamy się najczęściej w odniesieniu do członków rady reprezentujących inwestora strategicznego. Nie budzi to emocji. Zdarza się, że nieodpłatnie pełnią funkcje w radzie wszyscy jej członkowie pozbawieni przymiotu niezależności. Niekiedy członkowie rady pozbawiani są wynagrodzenia za czynności podejmowane w trybie pisemnym lub przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość, natomiast otrzymują wynagrodzenie za udział w posiedzeniu „naziemnym”. Wszyscy członkowie rady pozbawiani są wynagrodzenia w spółkach szczególnie ubogich. Czy są oni świadomi, że brak wynagrodzenia z tytułu członkostwa w radzie nie zwalnia ich od odpowiedzialności?

Na polskim rynku nie uartała się jeszcze jednolita praktyka wynagradzania za udział w komitetach rady nadzorczej. Trwają prace nad dobrymi praktykami komitetów audytu w Polsce (*patrz dział Dokumenty w bieżącym numerze*); dokument ten powinien upomnieć się pełnym głosem o rzetelne wynagradzania członków komitetu audytu, w tym przewodniczącego komitetu, od którego oczekuje się i kwalifikacji, i niezależności. Udział w pracy innych komitetów także mógłby być odrębnie wynagradzany, z tym wszakże zastrzeżeniem, iż praca w komitecie audytu – jeżeli nawet nie jest on uznawany za najważniejszy komitet w radzie nadzorczej bądź nawet za jej esencję (słyszy się takie głosy) – z pewnością jest najbardziej czasochłonna. W rzeczy samej, w wielu radach komitet audytu samoistnie wysuwa się na plan pierwszy, spychając w cień „prezydium” rady, „komisję prezydialną” lub inne mutanty.

Systemy wynagradzania rad nadzorczych to na polskim rynku bogactwo różnorodności. Nie warto walczyć o ujednoczenie zasad wynagradzania, na wzór ujednoczenia systemów wynagradzania członków zarządów i rad nadzorczych spółek poddanych osławionej „ustawie kominowej”.

Tolerancja, nawet uznanie dla różnorodności, nie dotyczy wszakże kwestii obejmowania członków rad nadzorczych programami motywacyjnymi. Tu zajmuje stanowisko jednoznacznie przeciwne. Nie należy korumpować rady nadzorczej pokusą zamykania oczu na usiłowania zarządu „picowania” wyniku finansowego, bądź uczestniczenia w tych machinacjach. Ponadto warto wziąć pod uwagę, że na polskim rynku rady nadzorcze są jak drzwi obrotowe: wchodzi się do nich, by niebawem wyjść. Rotacja w składzie rad sprawia, że motywowanie jej członków traci sens. Za zasługi pierwszego nagrodę zbierze czwarty. Albo piąty...