

Ocenić czy nie oceniać? Praca rad dyrektorów i rad nadzorczych pod lupą

Wstęp

Początek XXI wieku przyniósł kolejną falę zainteresowania problematyką nadzoru korporacyjnego. Wywołały ją korporacyjne trzęsienia ziemi, które dotknęły wiele krajów, niwecząc wręcz istnienie lub mocno zaburzając dotychczasową działalność wielu spółek. Obserwowany obecnie wzrost tego zainteresowania nie powinien wzbudzać zaskoczenia. Historia bowiem lubi się powtarzać. Analiza kryzysów pojawiających się w świecie korporacji pokazuje, że niejednokrotnie za jedno z ich źródeł wskazywana była dysfunkcja struktur nadzoru.

Tak było w latach 70. XX w., gdy Stanami Zjednoczonymi wstrząsnęły wydarzenia w Penn Central Railroad, spółce określanej jako „Enron swoich czasów”¹. Piętnastu przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej tej spółki zostało oskarżonych o skorzystanie z poufnych informacji przy sprzedaży jej akcji (tuż przed spadkiem ich wartości) oraz o niespełnienie wymogów dotyczących ujawniania informacji. Pod ostrzałem zarzutów amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełdy (Securities and Exchange Commission – SEC) znalazła się także rada dyrektorów Penn Central Railroad, którą SEC obwinięła o niewypełnienie funkcji nadzorowania operacji podejmowanych przez spółkę. Na liście wyróżnionych słabości tej rady pojawiła się także kwestia braku jej niezależności od kadry zarządzającej oraz brak jej zdolności do identyfikacji finansowych problemów spółki².

Lata 80. i 90. XX w. nie były odosobnione w tego typu zdarzeniach. Przeżywane przez spółki kryzysy finansowe dynamizowały dyskusje na temat rozwiązań podnoszących sprawność działania tworzonych struktur nadzoru. Jednym z jej głównych nurtów stała się kwestia zwiększenia efektywności rad dyrektorów/rad nadzorczych.

W chwili obecnej dyskusja na temat konieczności dalszych reform w świecie rad ponownie nabrała tempa. Proponowane rozwiązania idą w różnych kierunkach. Począwszy od zwiększania niezależności członków tego ciała, w tym wypracowania przejrzystszych procedur ich wyboru do rady, do wzrostu wymogów co do ich kwalifikacji i stworzenia warunków sprzyjających efektywnemu pełnieniu przypisanych im funkcji. Propozycje reform obejmują także konieczność zapewnienia członkom rady szkoleń i możliwości rozwoju, jak również coraz mocniej artykułowana jest potrzeba oceny wyników działalności rady³.

Do ciekawszych nurtów toczonych dyskusji, wzbudzających z kolei wiele kontrowersji, należy bez wątpienia kwestia oceny pracy rady dyrektorów/rady nadzorczej. Celem tego artykułu jest przybliżenie różnych propozycji dokonywania oceny tego ciała. Ze względu na fakt, że zaprezentowane tutaj praktyki odnoszą się głównie do doświadczeń amerykańskich i angielskich rad dyrektorów, pojawia się zatem pytanie o możliwości, jak i potrzebę ich implementacji na gruncie polskich rad nadzorczych. Zamiarem tego opracowania jest wywołanie dyskusji na ten temat wśród wszystkich zainteresowanych problematyką nadzoru korporacyjnego, a w szczególności podniesieniem efektywności funkcjonowania naszych rad. Ciągłe bowiem za jedną z podstawowych słabości tej instytucji postrzegana jest ich bierność i niechęć wyjścia poza utarte schematy.

¹ MacAvoy P.W., Millstein I.M. (2003) *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, New York, s.20.

² Ibidem s.20-21

³ Tylor B. (2004), *Leading the Boardroom Revolution*, „Corporate Governance. An International Perspective”, vol.12, no.4, s. 417 i 421; Special Report Non-executive directors: *Where’s All the Fun Gone?*, „The Economist” 20-26 March 2004, s.75-77 oraz Carter C.B., Lorsch J. W. (2004), *Back to the Drawing Board*, „Harvard Business School Press”, Boston, Massachusetts.

Ocena pracy rad – przyczyny zainteresowania

Zanim nastąpi prezentacja instrumentów i narzędzi wykorzystywanych i przydatnych w procesie oceny pracy rady, warto się zastanowić nad czynnikami, które stworzyły potrzebę dokonywania ewaluacji efektów jej działalności. Nie trzeba nikogo przekonywać, że zadanie to jest bardzo delikatnej natury i w sumie niezwykle trudne do realizacji. Decyduje o tym głównie fakt, że osoby zasiadające w radach zajmują wysokie pozycje w korporacyjnych hierarchiach, ich ego jest raczej duże niż małe, i do pomysłu oceny swoich działań odnoszą się niechętnie. Potwierdzają to m.in. wyniki badań przeprowadzonych przez firmę McKinsey w kwietniu i maju 2002 r., gdzie 20% respondentów z grupy prawie 200 dyrektorów, którym zadano pytanie: „czy rady dyrektorów powinny podlegać formalnej ocenie?” określiło te działania jako zupełnie nie na miejscu. (gdyż „w tym punkcie ich kariery dyrektorzy nie chcą być oceniani”). Pewnym optymizmem napawa jednak fakt, że grupa ta pozostawała w zdecydowanej mniejszości. W badanej puli dyrektorów 80% respondentów poparła pomysł formalnej oceny rady, i prawie taki sam odsetek opowiedział się za formalną oceną dyrektorów⁴. Otrzymane przez firmę McKinsey wyniki wskazują, że chyba coś drgnęło i świadomość potrzeby przeprowadzenia oceny także monitorujących stopniowo przebija dotychczasowy mur niechęci. Zauważalny jest bowiem pewien postęp. Na początku lat 90. XX w. w amerykańskich spółkach tego rodzaju praktyki w gruncie rzeczy nie miały miejsca. Z kolei w 1996 r. 25% rad z 1000 spółek z listy Fortune, uczestniczących w badaniach przeprowadzonych przez Korn/Ferry International, było już poddane formalnemu procesowi oceny⁵. Mimo dostrzeganych zmian, dużo jeszcze pozostaje do zrobienia. W chwili obecnej w przypadku ponad połowy amerykańskich rad ich praca nadal nie podlega ocenie⁶.

Podobnie, nie najlepiej wygląda sytuacja w Europie. Z przeprowadzonych przez KPMG w 2002 r. badań na temat nadzoru korporacyjnego w Europie wynika, że tylko 39% brytyjskich respondentów zadeklarowało, że ich rady były regularnie oceniane, natomiast w Europie kontynentalnej liczba wskazań była jeszcze niższa, bo do oceny rady przyznawało się tylko 17% badanych⁷.

Identyfikując przyczyny wprowadzenia ewaluacji działalności rady dyrektorów/rady nadzorczej do najczęściej wskazywanych należy zmiana podejścia do rady i pełnionych przez nią funkcji. Obok ciągle podstawowej roli, jaką jest monitorowanie poczynąń kadry zarządzającej, zaczynają pojawiać się głosy wskazujące na wagę wnoszonych przez radę zasobów w postaci wiedzy i umiejętności. Waga tych zasobów jest szczególnie istotna z perspektywy obserwowanego w ostatnim czasie procesu transferu władzy z rąk prezesa spółki (Chief Executive Officer – CEO) w ręce powołanych w ramach rady komisji. Na znaczeniu zyskuje nie tylko komisja ds. audytu czy ds. wynagrodzenia, ale także komisja ds. nominacji nowych członków⁸.

Na zmianę nastawienia do kwestii oceny wśród członków rad wpływa również fakt wzrostu ich świadomości o spoczywającej na nich odpowiedzialności, a wraz z nią – dostrzeżenie ryzyka związanego z pełnieniem funkcji członka rady.

Istniejący stan rzeczy generuje nowy problem, który warto zasygnalizować. Dotyczy on kwestii powołania do rady nowego członka. W chwili obecnej proces ten staje się coraz

⁴ Hall R.F., Kean T.P. McConnel Ch, Becker S. (2005), *The 21st Century Board: Structure, Responsibility, Assessment*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, vol. 11, No.3, s. 68-69.

⁵ „Wall Street Journal”, November 7, 1995 za Neubauer F. (1997), *Formal Evaluation of the Chairman of the Board*, „Corporate Governance. International Perspective”, Vol. 5, No. 3, s.160; Conger J.A., Finegold D., Lawler E.E. III (1998), *Appraising Boardroom Performance*, „Harvard Business Review”, January – February, s.138.

⁶ Gandossy R.P., Sonnenfeld J. (2004), *Reforming Governance*, „Chief Executive Magazine”, December 2004, 204, s. 42.

⁷ Mallin C.A. (2004), „Corporate Governance”, Oxford University Press, Oxford – New York, s.104.

⁸ Tylor B. (2004), op. cit., s. 417 i 421.

trudniejszy. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez Korn/Ferry International w 2004 r. pn. „Korn/Ferry’s 31st Annual Board of Directors Study”. W badanej próbie dyrektorów – członków rad, wszyscy respondenci z rad australijskich w 2004 r. odrzucili zaproszenie zostania członkiem nowej rady, uzasadniając swoją decyzję zbyt dużym ryzykiem z tym związanym. W ten sam sposób zachowało się również 31% członków niemieckich rad (w porównaniu do poprzednich badań nastąpił praktycznie trzykrotny wzrost, gdyż wtedy tylko 11% respondentów deklarowało tego typu zachowanie). Natomiast w przypadku amerykańskich przedstawicieli rad 29% uczestników badań dostrzegało ryzyko związane z zaproszeniem do nowej rady (w 2002 r. takie podejście deklarowało tylko 13% badanych)⁹.

Ponadto w sytuacji wzrostu tendencji do zmniejszania się wielkości rad, jak i nasilenia się nacisków otoczenia na bardziej profesjonalne zachowania jej członków, rady nie mogą sobie pozwolić na obecność osób ociągających się z wypełnianiem swoich obowiązków¹⁰. Wprowadzenie formalnej oceny pracy rady powinno przełożyć się na wzrost ich zaangażowania w działalność tego ciała. Jej wynik może też wpływać na potencjalną „wycenę” ich wartości na rynku członków rad (składową rynku talentów menedżerskich).

Dokonywana ocena działalności rady pozwala nie tylko na identyfikację tych sfer działania, które wymagają poprawy. Pozyskana w ten sposób wiedza umożliwia eliminację jej słabości, co w efekcie końcowym powinno przynieść wzrost skuteczności działania tego ciała i tym samym spełnienie związanych z funkcjonowaniem rady oczekiwań.

Wśród wskazywanych korzyści z przeprowadzenia oceny rady wymienia się również wzrost poziomu odpowiedzialności i przejrzystości zachowań członków rad, poprawę komunikacji i relacji i to nie tylko w samej radzie, ale także w zakresie współdziałania z prezesem spółki. Innym jeszcze pozytywnym efektem tego procesu jest wzrost poziomu odpowiedzialności dyrektora generalnego¹¹.

Samoocena rady – praktyka działania

Dokonanie oceny pracy rady dyrektorów/rady nadzorczej należy do zadań charakteryzujących się znacznym nagromadzeniem trudności. O jego złożoności nie tylko decyduje wspomniana powyżej niechęć członków rad do podlegania ocenie (bycia ocenianym), ale także określenie, kto i co powinno podlegać ocenie (czyli jakie składowe pracy rady). Ważnym problemem jest również decyzja, kto powinien zajmować się przeprowadzeniem tej oceny i w jaki sposób proces ten powinien przebiegać¹².

Pewne sugestie co do zakresu oceny rady zaproponowała Komisja Hampela (Wielka Brytania). W opublikowanym w 1998 r. raporcie wskazała na potrzebę prowadzenia formalnej oceny zarówno kolektywnej działalności rady, jak i poczynań poszczególnych jej członków. Pewne rozszerzenie zakresu oceny proponuje z kolei The Business Roundtable. W przygotowanych w maju 2002 r. „Principles of Corporate Governance” do wyróżnionych powyżej poziomów dodany został jeszcze trzeci, wskazujący na potrzebę dokonywania oceny działających w radzie komisji¹³.

Przyjęta w powyższym dokumencie perspektywa zakreśla dość szeroki zakres tego procesu. Analiza doświadczeń ujawnia także znaczne bogactwo stosowanych narzędzi i instrumentów. Wydaje się jednak, że podstawową zasadą przeprowadzenia oceny poczynań rady (jako całości), jaką proponują znawcy tej problematyki, jest oparcie jej na zasadzie benchmarkingu najlepszych praktyk, jakie pojawiły się w tym obszarze. W ich rozpoznaniu można skorzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów ds. benchmarkingu, jak również samodzielnie zbudować zbiór dobrych praktyk wykorzystując w tym celu

⁹ Griesedieck J., Nahas C. (2005), *Winning the Race. For Independence in the Boardroom*, Executive Insight, Korn/Ferry International; www.kornferry.com, s. 2.

¹⁰ Green S. (2005), *Sarbanes-Oxley and the Board of Directors*, John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey, s.107; Tylor B. (2004), op. cit., s. 417 i 421.

¹¹ Green S. (2005), op. cit., s.102.

¹² Mallin C.A. (2004), op. cit. s.104.

¹³ Hall R.F., Kean T.P. McConnel Ch, Becker S. (2005), op. cit., s.68-69.

ogólnodostępne źródła – internet, raporty roczne, książki, artykuły poświęcone tej problematyce. Cennym źródłem wiedzy są także bezpośrednie kontakty z inną korporacją¹⁴.

Wykorzystując idee benchmarkingu i raport Korn/Ferry z 2002 r., R.F. Hall z zespołem zaproponował zestaw narzędzi przydatnych do dokonania przez radę samooceny. Ich zdaniem pierwszym etapem tego procesu powinna być ocena struktury rady. W tej fazie powinno się znaleźć odpowiedź na takie pytania, jak:

- ◆ czy wielkość rady i struktura komitetów jest efektywna?
- ◆ czy dyrektorzy niewykonawczy stanowią większość w radzie?
- ◆ czy funkcję przewodniczącego rady pełni dyrektor niewykonawczy?¹⁵
- ◆ czy w przypadku braku rozdziału pełnienia funkcji prezesa i przewodniczącego funkcjonuje w radzie „dyrektor wiodący” (*lead director*)?
- ◆ czy istnieje ograniczenie liczby rad, w których może zasiadać dyrektor?
- ◆ czy rada organizuje regularne sesje tzw. *executive session*?
- ◆ czy w skład kluczowych komisji wchodzi tylko dyrektorzy niezależni?

W drugiej fazie przeprowadzanej przez radę samooceny powinna mieć miejsce ewaluacja procesu przepływu informacji. Ocenie powinny podlegać takie elementy tego procesu, jak czas oraz jakość merytoryczna raportów przekazywanych radzie przez kadre zarządzającą.

Ważną składową ewaluacji wyników pracy rady jest dokonanie oceny jej wewnętrznych procesów. W tym przypadku pod uwagę powinny zostać wzięte następujące kwestie: Jak rada rozumie pełnioną przez siebie rolę? Czy jest świadoma zakresu swojej odpowiedzialności? W jaki sposób realizuje przypisane jej zadania? Czy dokonuje oceny działalności dyrektora generalnego (CEO)? Czy jest zaangażowana w budowę systemów wynagrodzeń? Jaki jest stopień jej zaangażowania w przygotowanie planu sukcesji?

W tej fazie analizy powinna być także dokonana ocena efektywności działania istniejących w radzie komisji.

Istotnym aspektem prowadzonej oceny, wyróżnionym przez Halla i jego zespół, jest kwestia stworzenia członkom rady możliwości rozwoju poprzez uczestnictwo w różnych szkoleniach. Wśród proponowanych obszarów wymagających pogłębiania wiedzy szczególne znaczenie przypisywane jest zagadnieniom nadzoru korporacyjnego oraz problematyce ważnej z perspektywy prowadzonej przez spółkę działalności. Inną jeszcze ważną sferą jest rozwój ich umiejętności w zakresie przygotowywania systemów motywacyjnych dla kadry zarządzającej. Zadanie to charakteryzuje się znacznym poziomem trudności. Proponowane rozwiązania nie tylko powinny być satysfakcjonujące dla zarządzających, ale także łączyć ich interesy z interesami akcjonariuszy. W tym kontekście nowego znaczenia nabiera kwestia budowy silniejszych relacji między dyrektorami niewykonawczymi a akcjonariuszami¹⁶.

Ważnym wymiarem przeprowadzenia oceny pracy rady dyrektorów, na który zwraca uwagę znany amerykański ekspert problematyki rad dyrektorów prof. J.W Lorsch, jest kwestia oceny wyników jej działań jako efekt umiejętności pracy w grupie. Powinna ona uwzględniać także charakter kontaktów z prezesem spółki i jego zespołem zarządzającym. Przeprowadzana, przynajmniej co dwa lata, tego typu ocena powinna obejmować takie zagadnienia, jak¹⁷:

1. Czy reprezentowany przez przewodniczącego rady styl przywództwa jest efektywny?
2. Czy przewodniczący rady (lub dyrektor wiodący w przypadku braku rozdziału funkcji prezesa spółki od funkcji przewodniczącego rady) posiada dobre, sprzyjające współpracy relacje z prezesem spółki?

¹⁴ Ward R.D. (2000), *Improving Corporate Boards. The Boardroom insder Guidebook*, John Wiley&Sons, Inc., New York, s. 7.

¹⁵ Kwestia ta dotyczy ok. 75% amerykańskich korporacji, w których prezes spółki pełni jednocześnie funkcję przewodniczącego rady dyrektorów [w] Kaen F.R. (2003), *A Blueprint for Corporate Governance*, American Management Association, Amacom, s.178.

¹⁶ Tylor B. (2004), op.cit., vol.12, no.4, s. 417 i 421.

¹⁷ Carter C.B., Lorsch J. W. (2004), op. cit., s.178.

3. Czy przewodniczący rady (lub dyrektor wiodący w przypadku braku rozdziału funkcji prezesa spółki od funkcji przewodniczącego rady) i prezes spółki rozumieją pełnione przez siebie role?
4. Czy prezes spółki tworzy warunki zachęcające radę do zwiększania jej udziału/wkładu w pracach na rzecz spółki?
5. Czy relacje między członkami rady a kadrami zarządzającą są konstruktywne?
6. Czy zostały przyjęte procedury określające zasady kontaktów między kadrami zarządzającą a członkami rady poza posiedzeniami rady?
7. Czy pojedynczy członek rady może bez przeszkód podnieść trudne/problematyczne kwestie – innymi słowy, czy posiadanie odrębnego zdania jest OK?
8. Czy sposób prezentacji poglądów przez członków rady zarówno względem siebie, jak i wobec kadry zarządzającej jest konstruktywny?
9. Czy członkowie rady wspierają realizację podjętej już decyzji?
10. W jaki sposób kadra zarządzająca komunikuje radzie złe wiadomości? Czy przekazywane są one szybko i w sposób otwarty?

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą zidentyfikować typy zachowań i relacji, które członkowie rady postrzegają jako wartościowe i produktywne. Ujawnią także wzajemną kulturę współpracy członków rady, jak również charakter ich relacji z dyrektorem generalnym i kadrami zarządzającą. Na przykład odpowiedź na ostatnie pytanie identyfikuje obecność zaufania pomiędzy radą a kierownictwem spółki. Zwlekanie do ostatniej chwili przez kadrami zarządzającą z informacją o problemach spółki lub przekazywanie jej w sposób zawołany (czyli „zagubioną” wśród wielu innych) może wskazywać, że współpraca na tej linii nie przebiega tak, jak powinna, i że czegoś w niej brakuje.

Ważną kwestią z perspektywy wzrostu zaangażowania rady w życie spółki, poruszoną w powyższym zestawie pytań, jest stworzenie przez jej prezesa atmosfery i warunków sprzyjających takim postawom. Jednocześnie dyrektor generalny szukając wsparcia u rady wymusza na jej członkach zastanowienie się nad pełnioną przez nich rolą w radzie.

Umiejętność współpracy w grupie oraz wypracowanie dobrych relacji w zakresie współdziałania z prezesem przez wielu ekspertów są postrzegane jako istotny czynnik podnoszący efektywność rady w generowaniu wartości dodanej na rzecz spółki. Propozycja dokonywania oceny tych relacji wydaje się być dobrym pomysłem. Działania te powinny sprzyjać identyfikacji trudności w budowaniu kultury współpracy, a następnie w poszukiwaniu sposobów ich eliminacji.

Samooceńca dyrektorów – wybrane kryteria oceny

Kolejną składową ewaluacji pracy rady dyrektorów/rady nadzorczej jest dokonanie oceny wkładu pracy na poziomie indywidualnym, czyli przez poszczególnych jej członków. Typowe kryteria oceny mogą dotyczyć takich kwestii, jak¹⁸:

- ◆ odpowiednie przygotowanie do posiedzeń rady,
- ◆ obecność na każdym spotkaniu,
- ◆ wykazanie się zrozumieniem działalności biznesowej spółki,
- ◆ zrozumienie strategii przedsiębiorstwa,
- ◆ brak sprzeczności interesów, a w momencie pojawienia się konfliktu rada jest o nim informowana,
- ◆ zachowanie niezależności na umyśle; brak obawy przed powiedzeniem swojego zdania nawet gdyby ono było sprzeczne z poglądami innych,
- ◆ uczciwość i otwartość na współdziałanie z innymi członkami rady,
- ◆ bycie dobrym doradcą dla rady i kadry zarządzającej,
- ◆ generujące wartość dodaną uczestnictwo w dyskusjach,
- ◆ aktywność uczestnictwa w pracach komisji,
- ◆ wspieranie kultury szacunku dla poglądów innych,
- ◆ posiadanie akcji spółki, wyrażające w ten sposób odpowiedzialność za spółkę.

¹⁸ Green S. (2005), *Sarbanes-Oxley and the Board of Directors*, John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey, s.107.

Podana powyżej lista zagadnień, podlegających ewaluacji, oczywiście nie wyczerpuje innych jeszcze kryteriów oceny. Dobrą praktyką jest stworzenie takiego systemu, który uwzględniałby kulturę i sposób działania zasiadających w danej radzie osób. Tworzony system oceny powinien być „szyty na miarę”, czyli dopasowany do istniejących uwarunkowań, które są różne w różnych organizacjach (zob. tabela). Należy więc unikać nie przemyślanego kopiowania sprawdzonych u innych systemów oceny. Takie podejście zamiast oczekiwanych korzyści może generować nie mające uzasadnienia koszty, i to nie tylko finansowe, ale także czasowe i ludzkie.

Program samooceny dyrektorów – członków rady dyrektorów Bank of America

Program samooceny dyrektorów – członków rady, został wprowadzony w Bank of America (BoA) w połowie lat 90. XX w. Każdy z dyrektorów zobowiązany jest do wypełnienia arkusza oceny, w tym odpowiedzi na takie pytania, jak:

- ◆ Co wnosisz do rady Bank of America (jakie mocne strony)?
- ◆ Czy uważasz, że efektywnie uczestniczysz w dyskusjach rady/w komisjach dyskusyjnych? Czy posiadasz kontakt z kadrami zarządzającą poza: – formalnymi spotkaniami? – spotkaniami rady? – spotkaniami komisji? Czy masz nieformalne kontakty?
- ◆ Czy istnieją obszary, w ramach których czujesz, że mógłbyś/powinieneś zrobić coś więcej? Jeśli tak, to je wymień.
- ◆ Jak oceniasz siebie według następujących kryteriów (wysokie, średnie, niskie):
- uczestnictwo w radzie BoA i w spotkaniach komisji?
- ◆ Czy rada może podjąć jakieś działania, które mogłyby pomóc tobie w lepszym wykonywaniu zadań członka rady? Jeśli tak, to jakiego typu mogłyby to być działania?

Wypełnione przez członków rady arkusze oceny (wraz z ich podpisem i datą) przekazywane są do sekretarza korporacji, który robi zestawienie odpowiedzi. Opracowanie to zostaje następnie dostarczone komisji ds. nominacji. Dane te mają charakter poufny.

Dotychczasowa praktyka pokazała, że członkowie rady oceniali siebie dość krytycznie, a otrzymany wynik oceny motywował ich do wzrostu zaangażowania w prace rady. Dodatkowym efektem, jaki proces samooceny przyniósł, było pozyskanie nowych pomysłów, które zwiększały skuteczność działania rady. Jednym z przykładów może być wzrost zainteresowania rady poznaniem kadry zarządzającej, które nasila się w sytuacji pojawienia się nowych osób w zespole. W odpowiedzi na tę potrzebę rady, organizowany po posiedzeniach rady lunch, przyjął postać spotkań w mniejszych grupach, na które zaczęli być zapraszani przedstawiciele kadry zarządzającej (*senior officers*).

Źródło: Ward R.D. (2000) *Improving Corporate Boards. The Boardroom insider Guidebook*, John Wiley&Sons, Inc., New York, s. 6.

Obok wyboru zagadnień podlegających ocenie ważnym zadaniem jest określenie, kto powinien zajmować się jej przeprowadzeniem. Indywidualna ocena poszczególnych dyrektorów stanowi bardzo delikatną, a wręcz nawet polityczną kwestię. Tym samym kluczowego znaczenia nabiera decyzja, kto będzie jej dokonywał. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że wybór dokonującego oceny determinowany jest istniejącymi w organizacji zwyczajami i wzajemnymi relacjami. Obserwowana praktyka cechuje się znaczną różnorodnością – w proces ten może być zaangażowany konsultant z zewnątrz czy zaufany doradca. Mogą być również wykorzystane wewnętrzne zasoby organizacji w postaci przewodniczącego rady czy komisji ds. nominacji (charakterystyka zadań tej komisji zostanie dokonana w następnym punkcie).

Wybór osoby czy instytucji przeprowadzającej formalną ocenę pracy rady jest jedną z trudniejszych decyzji, jaką trzeba podjąć. Każda z powyżej wymienionych opcji posiada plusy i minusy. Podstawową zaś trudnością, jaką w procesie oceny należy pokonać, jest charakterystyczny dla członków rad opór przed rozmową na temat swojej pracy, jak również pozyskanie ich akceptacji do dokonania jej oceny.

Komisja ds. nominacji – ważny mechanizm w procesie oceny działalności rady

Z perspektywy dokonywania oceny pracy rady szczególna rola przypisywana jest komisji ds. nominacji. Do jej obowiązków należy między innymi określenie kryteriów i metodologii oceny rady i/lub oceny indywidualnej jej członków. O wadze tego zadania decyduje fakt przyjęcia przez giełdę w Nowym Jorku (NYSE) regulacji nakładającej na

wszystkie spółki tam notowane, obowiązek przeprowadzenia, przynajmniej raz w roku, oceny działalności swoich rad¹⁹.

Obok powyższego zadania komisja ds. nominacji powinna dbać przede wszystkim o zapewnienie niezależności procesu doboru nowych członków do rady. Przez wielu ekspertów działania te są postrzegane jako podstawowy cel funkcjonowania tej komisji. Punktem wyjścia do realizacji tego zadania jest określenie kryteriów członkostwa w radzie, jak również wypracowanie procedur umożliwiających identyfikację potencjalnych kandydatów²⁰. Zdaniem ekspertów, prace te powinny rozpocząć się od określenia profilu potrzeb spółki w odniesieniu do potencjalnego kandydata. Dobrze wykonana specyfikacja powinna dostarczyć informacji na temat, jakiego rodzaju wiedzy i umiejętności rada dyrektorów potrzebuje, aby zaspokoić potrzeby spółki/organizacji. Otrzymane dane powinny dalej ukierunkowywać szukanie ofert kandydatów na rynku talentów menedżerskich. Niestety, często obserwowanym błędem jest postępowanie odwrotne, tj. najpierw następuje wybór członków do rady, a dopiero później przeprowadzana jest identyfikacja potrzeb spółki²¹.

Do zadań komisji ds. nominacji należy także określenie długości trwania kadencji danego członka, jak również wieku emerytalnego dla dyrektorów oraz ustalenie zestawu kryteriów determinujących efektywne wykonywanie przypisanych im zadań²².

Według niektórych ekspertów komisja ds. nominacji mogłaby także przygotowywać rekomendacje dla walnego zgromadzenia akcjonariuszy dotyczące formuły działania rady dyrektorów, w tym określające wielkość rady, strukturę komisji i kryteria doboru jej członków. Ważnym aspektem tych propozycji jest także sugestia wskazująca na możliwość zaangażowania rady w prace związane z poszukiwaniem następcy prezesa (problem sukcesji). W zakres obowiązków komisji powinna także wchodzić ocena efektów pracy kadry zarządzającej²³.

Na zakończenie warto dodać, że obecnie komisja ds. nominacji, obok komisji ds. audytu i komisji ds. wynagrodzeń, jest postrzegana jako istotny mechanizm usprawniający pracę rady i tym samym przyczyniający się do wzrostu skuteczności jej działania.

Podsumowanie

Potrzeba formalnej oceny działalności rad dyrektorów/rad nadzorczych, jako jednego z mechanizmów poprawy funkcjonowania tych instytucji, jest coraz częściej podnoszona w toczonych na świecie dyskusjach na temat wzrostu skuteczności tworzonych struktur nadzoru. Także i w Polsce możemy spodziewać się rozpoczęcia dyskusji na temat implementacji tego typu praktyk w odniesieniu do naszych rad. Znając zaś polskie realia można założyć, że będzie ona bardzo gorąca i burzliwa. Dobrze by było, aby była też konstruktywna i przyniosła konkretne propozycje działań.

Przedstawione powyżej propozycje poziomów przeprowadzenia tej oceny (cała rada, jak i indywidualni jej członkowie) oraz jej kryteria wskazują na znaczną złożoność tego procesu. Nie ulega wątpliwości, że czynnikiem warunkującym zakończenie go z sukcesem jest wypracowanie jasnych i przejrzystych procedur, precyzyjnie określających, kto i co oraz jak będzie oceniane. Jedną z trudniejszych decyzji będzie określenie, kto powinien być odpowiedzialny za jego realizację. Czy należy się wesprzeć pomocą konsultantów zewnętrznych czy raczej wykorzystać wewnętrzne zasoby organizacji (np. przewodniczącego rady czy komisję ds. nominacji). Wybór optymalnego rozwiązania będzie warunkowany dobrą znajomością kultury pracy rady, obejmującą m.in. charakter

¹⁹ Hall R.F., Kean T.P. McConnel Ch, Becker S. (2005), op. cit., s. 68.

²⁰ Hall R.F., Kean T.P. McConnel Ch, Becker S. (2005), *The 21st Century Board: Structure, Responsibility, Assessment*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, vol. 11, No. 3, s. 68-69.

²¹ Charkham, J., Simpson, A., (1999), *Fair Shares. The Future of Shareholder Power and Responsibility*, Oxford University Press; Griesedieck J., Nahas C. (2005), op. cit., s.5-6.

²² Hall R.F., Kean T.P. McConnel Ch, Becker S. (2005), op. cit. s.68-69.

²³ Knepper W.E., Baley D.A. (7th ed) (2002), *1 Liability of Corporate Officers and Directors*. §1.04[2] za Hall R.F., Kean T.P. McConnel Ch, Becker S. (2005), op. cit., s.68.

wzajemnych relacji między jej członkami, jak i z zarządem spółki, sposoby i efektywność komunikacji czy przejrzystość zachowań członków rad.

Ze względu na fakt, że rada jest dynamiczną grupą, tworzoną przez ludzi, posiadających z reguły znaczącą pozycję i doświadczenie, którzy raczej niechętnie odnoszą się do pomysłu poddawania ocenie wyników swojej pracy, podstawowym wyzwaniem, determinującym sprawność i skuteczność procesu oceny, jest pozyskanie dla tych działań ich akceptacji i zrozumienia.

Kwestia ta, jako pierwsze działanie inicjujące proces oceny, została wymieniona przez przedstawicieli The Conference Board of Canada. Dziesięciopunktowa lista identyfikująca jego poszczególne fazy została stworzona w ramach prac międzynarodowego forum „Next Practices in Global Governance”²⁴. Według The Conference Board of Canada ewaluacja działalności rady powinna obejmować następujące kroki:

1. Osiągnij konsensus co do potrzeby i korzyści wynikających z przeprowadzenia oceny rady.
2. Wybierz lidera – opowiadającego się za procesem oceny.
3. Rozpocznij działania od nieformalnych dyskusji, których wynik z czasem powinien przekształcić się w formalny zapis procesu oceny.
4. Wypracuj zgodę co do czterech lub pięciu kluczowych zagadnień, które twoja rada powinna robić dobrze. Dalsze działania powinny się koncentrować tylko na nich.
5. Dokonaj przeglądu literatury na temat dobrych praktyk rad.
6. Dowiedz się, jak inne korporacje przeprowadzają ocenę pracy swoich rad (benchmarking).
7. Pozyskaj „wkład” od wszystkich członków rady i kadry zarządzającej w określenie sfer, które powinny podlegać ocenie.
8. Rozpocznij ocenę rady jako całości, a w następnym kroku zejź na poziom indywidualny.
9. Ujawnij proces do wiadomości publicznej (ale nie wyniki!).
10. Wdrażaj proces oceny etapami, wiążąc je w swoiste „kamienie milowe”.

Nie ulega też wątpliwości, że przemyślana realizacja zaproponowanych przez The Conference Board of Canada działań w istotny sposób może decydować o efektywnej realizacji, tak trudnego zadania, jakim jest ocena wyników pracy rady.

Bibliografia

- Carter C.B., Lorsch J. W. (2004), *Back to the Drawing Board*, „Harvard Business School Press, Boston”, Massachusetts.
- Charkham J., Simpson A. (1999), *Fair Shares. The Future of Shareholder Power and Responsibility*, Oxford University Press.
- Conger J.A., Finegold D., Lawler E.E. III (1998), *Appraising Boardroom Performance*, „Harvard Business Review”, January – February, s. 136-148.
- Gandossy R.P., Sonnenfeld J. (2004), *Reforming Governance*, „Chief Executive Magazine, December” 2004, 204, s. 41-42.
- Green S. (2005), *Sarbanes-Oxley and the Board of Directors*, John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey.
- Griesedieck J., Nahas C.(2005), *Winning the Race. For Independence in the Boardroom*, Executive Insight, Korn/Ferry International; www.kornferry.com
- Hall R.F., Kean T.P., McConnel Ch., Becker S. (2005), *The 21st Century Board: Structure, Responsibility, Assessment*, „Journal of Leadership and Organizational Studiem”, Vol. 11, No.3, s. 62-71.
- Kaen F.R. (2003), *A Blueprint for Corporate Governance*, American Management Association, Amacom.
- Mallin C.A. (2004), *Corporate Governance*, „Oxford University Press”, Oxford – New York.

²⁴ Ward R.D. (2000), op. cit., s.6.

MacAvoy P.W., Millstein I.M. (2003), *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, New York.

Neubauer F. (1997), *Formal Evaluation of the Chairman of the Board*, „Corporate Governance. International Perspective”, Vol. 5, No. 3, s. 160-165.

Taylor B. (2004), *Leading the Boardroom Revolution*, „Corporate Governance. An International Perspective”, vol.12, no.4, s. 415-425.

Ward R.D. (2000), *Improving Corporate Boards. The Boardroom Insider Guidebook*, John Wiley&Sons Inc., New York.

Pierwotnie opublikowano w: *Przegląd Corporate Governance*, 2(6) 2006, Polski Instytut Dyrektorów, Warszawa, s. 37-45

dr Izabela Kołodkiewicz

Adiunkt w Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, specjalizuje się w tematyce nadzoru korporacyjnego (inwestorzy instytucjonalni, ochrona inwestorów, rady nadzorcze, sukcesja) oraz problematyce małych i średnich przedsiębiorstw. Autorka i współautorka kilku książek oraz artykułów i referatów na konferencje krajowe i zagraniczne.

e-mail: izabela@wspiz.edu.pl