

Skuteczna rada nadzorcza Perspektywa prezesów spółek – pilotaż ekspercki

Wstęp

W dyskusji na temat skuteczności rad dyrektorów/rad nadzorczych, można zaobserwować pewne zawężenie podejmowanych tematów. Biorący w niej udział badacze koncentrują się przede wszystkim na analizie funkcjonowania samych rad. Dyskusja obejmuje różne perspektywy działania rady, aczkolwiek ze względu na dostęp do danych dominuje w niej nurt zorientowany na identyfikację czynników strukturalnych warunkujących jakość pracy rady (tj. skład rady, niezależny członek rady, komitety rady) [np. Petra, 2005; Bhagat, Black, 1998; Muth, Donaldson, 1998; Bédard, Gendron, 2010; Beasley i inni, 2009; Cohen i inni, 2010]. Inny ważny nurt analiz, jednak dużo mniej obszerny niż poprzedni, stanowią badania skierowane na poznanie zachodzących w radach wewnętrznych procesów oraz ich dynamiki [np. Huse, 2007; Huse i inni, 2011].

Stosunkowo słabe zainteresowanie badacze wykazują natomiast poznaniem roli akcjonariuszy i prezesa zarządu spółki w procesie podnoszenia jakości działania rady. Rada nie działa w próżni, a tworzone przez nią relacje z akcjonariuszami, a przede wszystkim z prezesem spółki i z zarządem, są kluczowe dla jakości i trafności podejmowanych przez radę decyzji. Pomijanie w badaniach powyższych grup aktorów powoduje ograniczenie pola poszukiwań rozwiązań ukierunkowanych na wzrost skuteczności działania rady. Znaczenie tych dwóch grup interesariuszy dla skutecznej realizacji przez radę zadań nie podlega bowiem wątpliwości. Akcjonariusze są głównymi architektami rad. Od nich zależy, kto się w radzie znajdzie i czy po upływie kadencji w niej pozostanie, czy ją opuści. Prezes i zarząd spółki jako główni dostarczyciele informacji na temat tego, co się dzieje w spółce, odgrywają z kolei istotną rolę w dążeniu do osiągnięcia sukcesu w realizowanych przez radę zadaniach. Niestety podejmowane w tym ostatnim obszarze badania koncentrują się głównie na analizie współpracy rada – prezes/zarząd spółki z perspektywy potrzeb rady; do tego najczęściej artykułowanych w kontekście pełnionej przez

* Dr, Centrum Studiów Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa, izabela@kozminski.edu.pl

nią funkcji nadzorczej. Oczekiwania prezesa i zarządu wobec rady tylko w niewielkim stopniu zostały do tej pory uwzględnione przez badaczy [np. Rudolf i inni 2002; Jeżak, Lachiewicz, 2005]. W praktyce oznacza to, że dość dobrze są już znane potrzeby jednej strony, czyli rady. Natomiast oczekiwania drugiego ważnego uczestnika tych relacji – zarządu wciąż pozostają niewiadomą. Istniejąca sytuacja nie ułatwia tym samym budowy generującej wartość dodaną dla spółki platformy współpracy między radą nadzorczą a zarządem.

Z uwagi na powyższą lukę w wiedzy w prezentowanym artykule podjęto próbę wskazania czynników warunkujących skuteczność działania rad, które zostały dostrzeżone przez prezesów spółek. W centrum uwagi znalazły się również wskazywane przez badanych prezesów czynniki sprzyjające relacjom między radą a prezesem zarządu i zarządem oraz je utrudniające.

Przeprowadzone badania to badania jakościowe, a do ich realizacji została wykorzystana charakterystyczna dla nich technika badawcza – wywiad. Mają one też charakter pilotażowy i ekspercki. Ekspertami uczestniczącymi w badaniu było trzech prezesów – dwóch byłych i jeden obecny – znanych i dużych polskich spółek, działających w trzech różnych sektorach. Pilotaż stanowił element większego projektu badawczego realizowanego w latach 2011–2012 przez firmę search executive Amrop oraz PwC, w którym uczestniczyła Autorka.

W pierwszej części artykułu zarysowano główne kierunki prowadzonych do tej pory badań dotyczących współpracy między radą dyrektorów/radą nadzorczą a zespołem wyższej kadry zarządzającej/zarządem. W drugiej części scharakteryzowano metodologię badań. W kolejnej części zaprezentowano wyniki przeprowadzonego pilotażu eksperckiego. Całość kończy podsumowanie obejmujące najważniejsze obserwacje badawcze.

1. Współpraca rady dyrektorów/rady nadzorczej z zarządem – perspektywy badawcze

Dokonany przegląd literatury przedmiotu na temat współpracy między radą dyrektorów/radą nadzorczą i zespołem wyższej kadry zarządzającej/zarządem wskazuje, że sfera ta nie należy do głównego nurtu zainteresowań badaczy. Ponadto eksplorujący ją autorzy koncentrowali się przede wszystkim na jej poznaniu głównie z perspektywy rady dyrektorów/rady nadzorczej. Mimo tych ograniczeń można jednak podjąć próbę wskazania głównych sfer, jakie do tej pory wzbudziły ich zainteresowanie. Należą do nich:

- przepływ i zakres przekazywanych przez zarząd do rady informacji, co obejmuje takie problemy, jak: 1) informacyjna jakość i aktualność przekazywanych danych, 2) stopień zaspokojenia informacyjnych potrzeb rady, w tym identyfikacja czynników warunkujących dostępność i użyteczność przekazywanych informacji [np.: Johanson, 2008, s. 344; Demb, Neubauer, 2001, s. 160; Johanson, 2008, s. 369; Kluyver, 2009, s. 23; Lorsch, MacIver, 1989, s. 56, Gad, 2009; Karczmarszuk, 2002, s. 123];
- zdolności komunikacyjne członków rady, przejawiające się na dwóch poziomach: na poziomie samej rady oraz pomiędzy radą a członkami zespołu wyższej kadry zarządzającej/zarządu [Finkelstein, Mooney, 2003, s. 107; Charan, 2005, s. 39–40].

Proces informowania rady jest zarówno istotny dla podejmowania przez nią działań w zakresie realizacji funkcji nadzoru, jak i odgrywania przez nią roli partnera dla zarządu. O skuteczności wykonywania zadań przypisanych do powyższych ról decyduje przede wszystkim dobra znajomość przez radę spółki oraz kontekstu jej funkcjonowania [Demb, Neubauer, 2001, s. 164]. Otrzymane wyniki badań wskazują, że płynący do rady strumień informacji powinien składać się z dwóch głównych składowych. Są to informacje formalne, obejmujące wszystkie kluczowe sfery działania spółki, które są przekazywane przez zarząd, oraz informacje nieformalnych, za których istotne źródło uznawane są m.in. nieformalne rozmowy między członkami rady i wyższą kadrą zarządzającą, np. w czasie wspólnego lunchu czy wspólnej kolacji w dniu poprzedzającym posiedzenie rady [Lorsch, MacIver, 1989, s. 60]. Tego typu aktywności stwarzają członkom rady możliwość wyjścia poza hierarchię jej stołu posiedzeń, która pozwala na poznanie charakteru relacji, jakie panują między członkami zespołu kadry zarządzającej, a także charakterystycznych dla nich postaw i zachowań (np. czy panuje harmonia pomiędzy członkami wyższej kadry zarządzającej; czy prezes ma odpowiednią liczbę zwolenników oraz na jaką pomoc z ich strony może liczyć) [Demb, Neubauer, 2001, s. 160].

Wyniki badań wciąż też pokazują, że przepływ i zakres przekazywanych przez zarząd do rady informacji wymaga dalszych usprawniających działań. Pewne problemy wydają się być już jednak rozwiązane. Przykładem tego może być kwestia dostępności danych ze spółki, z czym w dużej mierze nie ma już większych problemów. Problemy wciąż jednak występują w procesie ich interpretacji [Lorsch, MacIver, 1989, s. 57].

Niezależnie od tego, jak jakościowo dobra i na czas przekazana jest przez wyższą kadrę zarządzającą/zarząd informacja na temat spółki, to sama rada musi umieć ocenić jej wiarygodność i przydatność, co w efekcie warunkuje dalszy sposób jej wykorzystania [Lorsch, MacIver, 1989, s. 57].

Ważnymi czynnikami determinującymi to są bez wątpienia: obecny w radzie kapitał ludzki (tj. zasoby wiedzy, umiejętności i doświadczenia jej członków), chęć zaangażowania się członków rady w sprawy spółki oraz czas, jaki mogą jej poświęcić.

Drugą istotną sferę w kontekście współpracy rady między radą dyrektorów/radą nadzorczą i zespołem wyższej kadry zarządzającej/zarządem stanowią zdolności komunikacyjne członków rady. Zdolności te powinny przejawiać się w dwóch wymiarach: na poziomie samej rady i pomiędzy radą a członkami zespołu wyższej kadry zarządzającej/zarządu [Finkelstein, Mooney, 2003, s. 107; Charan, 2005, s. 39–40]. Komunikacyjny styl członków rady dotyczy zarówno ich zdolności przekazywania swoich opinii, jak i posiadania przez nich umiejętności słuchania [Finkelstein, Mooney, 2003, s. 107]. Zdaniem R. Charana [2005, s. 39–40] komunikacyjne umiejętności rady powinny się przejawiać już w sposobie zadawania przez członków rady pytań skierowanych do kadry zarządzającej. Ponadto wnioski z dyskusji prowadzonych w gronie samych członków rady¹ powinny być przekazywane wyższej kadrze zarządzającej/zarządowi w sposób konstruktywny i tym samym umożliwiający dalszą debatę z uczestnictwem tych ostatnich, a także podejmowanie wspólnych działań. R. Charan [2005, s. 41] szczególnie mocno podkreślał też wagę unikania przez radę niedomówień i nieporozumień w kontaktach z prezesem oraz resztą członków zespołu wyższej kadry zarządzającej/zarządu.

Do ważnych czynników sprzyjających dobrej komunikacji rady z prezesem oraz pozostałymi członkami zespołu wyższej kadry zarządzającej należy również dobra komunikacja między samymi członkami rady [Finkelstein, Mooney, 2003, s. 107; Charan R., 2005, s. 39–40]. Podstawowym zaś fundamentem, na którym ona się 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.

Podsumowując, zaprezentowane powyżej rozważania pozwalają na wskazanie podstawowego podziału ról w procesie budowy platformy współpracy między radą a zarządem, jaki wyłania się z perspektywy potrzeb rad. I tak po stronie rady leży konieczność wypracowania konstruktywnego sposobu komunikacji z zarządem. Jest on szczególnie cenny w przypadku pojawienia się braku akceptacji rady dla pomysłów i działań zarządu. Jego obecność pozwala na podjęcie dalszego dialogu i dyskusji celem znalezienia innego lepszego dla spółki, rozwiązania. Brak zdolno-

¹ W przypadku rad dyrektorów dotyczy to spotkań tzw. *executive session*, w których nie uczestniczą wykonawczy członkowie rady.

ści komunikacyjnych rady może z kolei doprowadzić do niepożądanego spiętrzenia się nieporozumień, które w efekcie końcowym mogą zaowocować ostrym konfliktem, uniemożliwiającym wręcz dalszą współpracę obu tych organów.

Do odpowiedzialności zarządu należy z kolei zaspokojenie informacyjnych potrzeb rady. Kluczowymi wymiarami przekazywanych informacji jest ich merytoryczna jakość, aktualność, a także ich ilość. Warto w tym miejscu przypomnieć, że dla zbudowania pełnego obrazu tego, co dzieje się w spółce, rada potrzebuje zarówno informacji ze źródeł formalnych, jak również ze źródeł nieformalnych.

2. Metodologia badań

Jak już sygnalizowano powyżej większość prowadzonych badań, zarówno w Polsce, jak i na świecie koncentruje się przede wszystkim na analizie współpracy rada – wyższa kadra zarządzająca/zarząd z punktu widzenia potrzeb rady. Najczęściej stawiane problemy badawcze dotyczą identyfikacji tych potrzeb oraz czy i w jaki sposób są one zaspokajane przez zarząd. Poznanie oczekiwań prezesów zarządu w zakresie współpracy z radą nadzorczą nie cieszy się już taką popularnością wśród badaczy; pozostaje tym samym ciekawym wyzwaniem badawczym.

Przeprowadzone w grudniu 2012 roku badania miały charakter pilotażu eksperckiego. Jego celem było rozpoznanie stosunkowo słabo zbadanej sfery, jaką tworzą opinie i poglądy prezesów na temat determinant skuteczności polskich rad nadzorczych oraz ich oczekiwań wobec rady w zakresie jej współpracy z zarządem z punktu widzenia skuteczności realizowanych przez radę zadań.

W przeprowadzonym pilotażu eksperckim uczestniczyło trzech respondentów – dwóch byłych prezesów oraz jeden pełniący tę funkcję obecnie. O ich zaproszeniu do badań zadecydowało posiadanie minimum 10 lat doświadczeń zarządczych na wysokich stanowiskach oraz ich różnorodne doświadczenie w zarządzaniu spółkami o różnej strukturze własności i tożsamości akcjonariuszy, co z kolei przekłada się na zróżnicowanie typów rad, z którymi współpracowali, pełniąc funkcje zarządcze, w tym funkcję prezesa. Charakterystykę doświadczeń zawodowych uczestników pilotażu eksperckiego zawiera tablica 1.

W celu zapewnienia anonimowości badani prezesi zostali zakodowani jako (CEO1), (CEO2) i (CEO3). Podjęta została też decyzja, aby nie ujawniać nazwy spółki, którą dany respondent zarządzał lub wciąż zarządza. Przyjęty kod pojawia się przy każdej przywoływanej w pracy wypowiedzi danego respondenta. I tak w chwili prowadzenia badań: (CEO1) był

byłym prezesem banku, notowanego na GPW w Warszawie, w którym inwestor zagraniczny jest dominującym udziałowcem; (CEO2) był byłym prezesem polskiej spółki, będącej własnością Skarbu Państwa, działającej w sektorze transportowym; (CEO3) pełnił funkcję prezesa spółki giełdowej, producenta sprzętu AGD, w której pakietem kontrolnym dysponował fundusz venture capital.

Narzędziem badawczym wykorzystanym w eksperckim pilotażu był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. W badaniach jakościowych zdaniem S. Kvale [2011, s. 37] „wywiad jest przestrzenią konstrukcji wiedzy”. Jego zastosowanie pozwala zajrzeć „do świata życia badanych, którzy własnymi słowami opisują swoje działania, doświadczenia i poglądy” [Kvale, 2011, s. 39].

Kwestionariusz wywiadu obejmował osiem pytań, które miały na celu pozyskanie informacji umożliwiających określenie:

- oczekiwań zarządu wobec skutecznej rady nadzorczej,
- kluczowych źródeł problemów utrudniających współpracę rady nadzorczej z zarządem,
- czynników warunkujących budowę dobrych relacji między zarządem a radą nadzorczą,
- czynników determinujących dobrą komunikację między radą nadzorczą a zarządem,
- roli rady nadzorczej w procesie zarządzania ryzykiem,
- roli rady nadzorczej w procesie tworzenia strategii.

Czas trwania wywiadu wynosił około godziny.

Tablica 1. Profile zawodowe prezesów uczestniczących w eksperckim pilotażu

Prezes	Doświadczenia zawodowe
CEO1	<ul style="list-style-type: none"> – wykształcenie ekonomiczne zdobył na uczelniach polskich i zagranicznych – posiada ponad 15 lat doświadczeń w zakresie pełnienia funkcji zarządczych jako prezes zarządu lub wiceprezes w instytucjach działających w sektorze bankowym w Polsce – posiada doświadczenie w pracy w zagranicznych bankach – członek czterech rad nadzorczych (dane na 2012 r.)
CEO2	<ul style="list-style-type: none"> – wykształcenie ekonomiczne zdobył na zagranicznej uczelni – posiada ponad 11 lat doświadczeń w zakresie pełnienia funkcji zarządczych jako dyrektor generalny, dyrektor zarządzający i wiceprezes w różnych rodzajach podmiotów gospodarczych oraz jako prezes zarządu polskiej spółki, będącej własnością Skarbu Państwa – pracował w firmach konsultingowych, gdzie m.in. zajmował się rynkami wschodzącymi, audytem dla spółek publicznych i zarządzaniem – członek rady nadzorczej (dane na 2012 r.)

CEO3	<ul style="list-style-type: none"> – wykształcenie politechniczne oraz ekonomiczne zdobył na polskich uczelniach – posiada ponad 19 lat doświadczeń w zakresie pełnienia funkcji zarządczych m.in. na stanowisku wicedyrektora w NFI, dyrektora ds. restrukturyzacji, prezesa zarządu i członka zarządu spółki akcyjnej – od 2005 r. prezes spółki giełdowej, producenta sprzętu AGD – członek rady nadzorczej (dane na 2012 r.)
------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł internetowych.

Na zakończenie należy podkreślić, że ze względu na jakościowy charakter badań, a przede wszystkim wielkość badanej próby, dokonywane uogólnienia odnoszą się tylko do doświadczeń i opinii badanych respondentów. Otrzymane wyniki w pilotażu eksperckim stanowią podstawę do wskazania dalszych kierunków badań, mających na celu dopełnienie zbioru determinant skuteczności rady wynikających z dotychczasowych doświadczeń ważnych uczestników procesu podnoszenia skuteczności rady, jakimi są prezes i zarząd spółki.

3. Skuteczna rada nadzorcza – perspektywa prezesów zarządu spółek

Punktem wyjścia do wskazania determinant skuteczności rady nadzorczej z perspektywy badanych prezesów powinno być poznanie, co dla nich oznacza termin „skuteczna rada”. Na podstawie ich odpowiedzi, można wyróżnić najważniejsze filary, na jakich opierali oni swoje definicje. Należą do nich:

- decyzyjność rady – (CEO1) „(...) najważniejszą rzeczą z punktu widzenia prezesa, oczekiwań prezesa odnośnie rady nadzorczej byłoby to, aby rada nadzorcza była faktycznie decyzyjna. Aby była decyzyjna, aby była w stanie podejmować decyzje, które na nią są zdelegowane. Czyli jeżeli ze statutu, ze struktury firmy wynika, że pewne decyzje podejmowane są przez radę nadzorczą, to rada nadzorcza powinna być zdolna do podejmowania tych decyzji”;
- świadomość zarządu, że może oprzeć się na radzie, ale to – zdaniem (CEO2) – „nie znaczy, że rada ma głaskać zarząd i ma się nim zachwycać i cmokać na widok zarządu... tylko (...), że zarząd musi wiedzieć, że jak mam problem, to mogę [jako prezes] do przewodniczącego rady zadzwonić i zapytać się: co z tym dalej zrobić”;
- reprezentowana przez zarząd chęć do spotykania się z radą (CEO2);
- realizacja przyjętych przez radę zadań, a nie poszukiwanie tematów zastępczych (CEO3).

Warto w tym miejscu podkreślić, że badani prezesi pozycjonowali radę nadzorczą głównie w pozycji merytorycznego partnera dla zarządu. Wskazuje na to m.in. przypisywanie dużego znaczenia do dobrze układającej się współpracy na linii zarząd – rada oraz podkreślanie potrzeby pozyskania przez zarząd wsparcia od rady.

3.1. Kluczowe determinanty skuteczności rady – perspektywa prezesów

Pogłębiona analiza zgromadzonych w czasie wywiadów opinii i poglądów badanych prezesów spółek pozwoliła także na identyfikację czynników decydujących o jakości pracy rady. Wypowiedzi ekspertów wskazują, że za najważniejszy taki czynnik uważają dobrą i przejrzystą komunikację między radą i zarządem. Jakość komunikacji jest kluczowa dla realizacji podstawowej aktywności rady, którą jest podejmowanie decyzji. O jakości komunikacji i jej adekwatności do potrzeb spółki decyduje nie tylko merytoryczny stopień przygotowania członków rad, czas jej podejmowania, ale też zrozumienie modelu biznesowego działania spółki. Zdaniem badanych prezesów rada powinna rozumieć, co robi zarząd spółki, i jednocześnie powinna go wspierać w procesie wyboru istotnych dla spółki głównych kierunków rozwoju. Ważnym czynnikiem warunkującym sukces prowadzonych przez spółkę działań jest jednomysłność rady i zarządu w tym zakresie. Kluczowym czynnikiem warunkującym jej osiągnięcie jest dobra komunikacja między tymi organami. Filarem, na którym powinna się ona opierać, jest transparentność oczekiwań obu współpracujących stron. Jeden z badanych prezesów scharakteryzował to (CEO1) następująco: „(...) transparentność musi być obustronna. Po obu stronach. To nie może być tylko i wyłącznie dbanie o to, żeby zarząd dostarczał wszystkie informacje, które są właściwe i w nie w nadmiarze, ale również, że zarząd jest wyposażony w 100% parametrów, (...), które będą wpływały na określone decyzje. Bo w przeciwnym razie mamy do czynienia z takim bardzo nieprecyzyjnym procesem dochodzenia (...), do jakiejś wspólnej konkluzji, gdzie dochodzimy do tej konkluzji z dwóch stron, nie wiedząc tak naprawdę, co jednym czy drugim leży na sercu”.

Kolejny respondent – (CEO3) – wskazał na konieczność, aby zarząd „(...) dobrze rozumiał język [rady] albo inaczej – żeby rada się klarownie wypowiadała w imieniu tych akcjonariuszy, bo tutaj jest (...) duża część problemu między radą i zarządem, jeżeli zarząd dostaje niejasne komunikaty od rady – czytaj: akcjonariuszy. Niejasne, sprzeczne albo jakieś, nazwijmy to, zaszyfrowane. Bo tu pewnie nie ma złej woli rady, tylko jest pewnie jakiś sposób szyfrowania. I teraz, jeżeli zarząd nie ma dobrego szyfranta albo sam dobrze nie odszyfrowuje, no to jest duży problem dla spółki. Dla spółki – nie tylko dla rady czy zarządu, ale dla spółki”.

Z powyższych wypowiedzi wyraźnie wynika, że odpowiedzialność za stworzenie transparentnej komunikacji leży zarówno po stronie rady, jak i po stronie zarządu. Badani prezesi za kluczowe aktywności rady w budowie przejrzystej i transparentnej polityki komunikacji uznali:

- przekazanie zarządowi przez radę czynników uwzględniających potrzeby akcjonariuszy, które będą wpływać na podejmowane przez radę decyzje (podstawowa zasada: zarząd wie, a nie musi się domyślać, jakie parametry działania spółki są ważne dla akcjonariuszy, czyli brak ukrytych czy zakodowanych agend);
- określenie przez radę swoich informacyjnych potrzeb, zapewniających jej odpowiednią – do podjęcia właściwej dla spółki decyzji – ilość informacji; brak ich zdefiniowania przez radę tworzy zagrożenie zarzucanie jej dużą ilością materiałów, z których sama rada musi „wyławiać” istotne dla niej informacje;
- przekazywanie zarządowi przez radę informacji zwrotnej na temat jego propozycji działań oraz realizowanych już zadań.

Należy w tym miejscu dodać, że badani prezesi szczególnie mocno podkreślali potrzebę wykazania przez radę nadzorczą aktywności w zakresie określenia swoich informacyjnych potrzeb. Brak zaspokojenia tych potrzeb może być wręcz źródłem nieporozumień pojawiających się między radą a zarządem. Prezes (CEO3) opisał to tak: „(...) myślę, że tutaj dość istotnym jest to, żeby zarząd zrozumiał, jakie są oczekiwania rady, bo oczekiwania z punktu widzenia komunikacyjnego, to znaczy jakich informacji i materiałów rada potrzebuje, na czym chce się koncentrować. Jeżeli chce się koncentrować na rentowności rynków czy produktów, (...) to niedostarczanie tych informacji [przez zarząd], a dostarczanie wielu innych informacji powoduje frustrację w radzie nadzorczej i wcześniej czy później następuje napięcie i mimo to, że w pewnych obszarach może być super, to zarząd nie jest pozytywnie oceniany, bo nie dostarcza informacji o rentowności na rynku i produktach, czyli albo nie wie, nie potrafi, albo zataja, albo nie chce o tym mówić, to rada nie jest zadowolona”.

Do zadań zarządu w procesie budowy podwalin pod dobrą i przejrzystą komunikację zdaniem badanych prezesów należy z kolei dostarczanie adekwatnych do potrzeb rady informacji na temat spółki. Trzeba jednak jeszcze raz podkreślić, że warunkiem podstawowym dla zaspokojenia tych potrzeb rady jest ich znajomość przez zarząd. Z doświadczeń (CEO1) wynika na przykład, że dobrym rozwiązaniem zapewniającym właściwą jakość materiałów przekazywanych radzie jest wyznaczenie w zarządzie osoby odpowiedzialnej za ich przygotowanie. Do jej zadań powinno należeć m.in. upewnienie, się czy ten „materiał jest wystarczają-

co długi, aby móc podjąć właściwą decyzję, ale równie dobrze wystarczająco krótki, zwięzły i treściwy, aby po prostu być do strawienia w całości a nie w części”. Zdaniem (CEO1) „(...) odpowiedzialność osobista jednej osoby zawsze powoduje to, że ta jedna osoba na pewno przeczyta ten materiał. A sytuacje, które prowadzą do tego, że materiał jest przedstawiony jako materiał »zarządowy« i nieopatrzony niczym nazwiskiem, niestety zwykle kończą się tym, że jest przygotowany przez ludzi poniżej zarządu, często z braku czasu nikt z zarządu tego szczegółowo nie przeczyta, no i to już jest dramat”.

Ważna obserwacja wynikająca z wypowiedzi badanych trzech prezesów na temat procesu komunikacji rady nadzorczej z zarządem ujawnia także wagę nieformalnych sposobów budowania relacji. Prezes (CEO1) scharakteryzował tego typu działania tak: „(...) istotne jest, aby zbudować jakieś relacje nieformalne. W sposób transparentny, czyli jakiś tam raz na rok, na przykład jakiś dwudniowy wyjazd wspólny – rada nadzorcza z zarządem, kiedy robią coś innego, nawet jednodniowy, czy nawet jedna kolacja, czy cokolwiek. Taka, gdzie te relacje pozabiznesowe mogą być zadzierzgnięte”. Jego zdaniem nie będzie to wpływać na „niezależności rady nadzorczej do kwestionowania pewnych rzeczy, pewnych kierunków działań podejmowanych przez zarząd, a pomaga w zbudowaniu pewnego kontekstu. Bo oczywiście, wszyscy jesteśmy ludźmi. Mamy to do siebie, że no cóż, że nie jesteśmy maszynami”. Prezes (CEO2) stwierdził z kolei: „(...) sam jestem teraz w radzie nadzorczej dość dużego banku i dla mnie najważniejsze, to nie jest to, co my mówimy sobie on-line, tylko to, co mówimy sobie off-line. Kiedy my możemy sobie usiąść z zarządem i powiedzieć: słuchajcie, gdzie was boli, co jest problemem, gdzie my możemy pomóc?”.

Zdaniem badanych nieformalne relacje pozwalają na poznanie się członków obu organów, co z kolei daje możliwość budowy podwalin współpracy, opartych na wzajemnym zrozumieniu się. Dlatego też, zdaniem (CEO1) „(...) warto jest, aby ten czas nieformalnie spędzony..., w ten czas zainwestować”. Tworząc jednak relacje nieformalne z zarządem, rada powinna być świadoma konsekwencji, do jakich może prowadzić zbytne zaprzyjaźnienie się z nim. Na przykład zdaniem prezesa (CEO3) przekroczenie cienkiej granicy w „zaprzyjaźnianiu się” może spowodować, że „podejmowanie trudnych decyzji, takich personalnych jest wolniejsze. Ze szkodą dla spółki.”

Ważnym wyzwaniem jest więc dbanie o przejrzystość tworzonych relacji oraz o zachowanie przez radę bezpiecznego dystansu w relacjach z za-

rzędem, czyli jak stwierdził (CEO3): „(...) pewien dystans między radą a zarządem powinien być pilnowany”.

3.2. Oczekiwania zarządu wobec rady nadzorczej

Według badanych prezesów podstawowym oczekiwaniem zarządu wobec rady jest to, aby tworzące ją osoby miały odpowiednie kompetencje pozwalające jej odgrywać rolę merytorycznego partnera w dyskusji problemów oraz wyzwań, jakie stoją przed spółką. Badani prezesi szczególnie mocno podkreślali znaczenie znajomości przez członków rady środowiska regulacyjnego spółki, szczególnie w przypadku, gdy jest ona regulowana. Ważna była też dla nich różnorodność zgromadzonych w radzie zasobów doświadczeń i wiedzy. Za plus była także postrzegana obecność w radzie osób dysponujących praktyką pozyskaną w różnych sektorach gospodarki, a nie tylko w sektorze działania spółki.

Na podstawie swoich doświadczeń, badani respondenci za pożądane aktywności rady m.in. uznali:

- stworzenie w zarządzie odpowiadającego potrzebom spółki zespołu zarządzającego;
- motywowanie zespołu zarządzającego, aby jak to stwierdził (CEO3): zarząd był „(...) odpowiednio zmotywowany, to »zmotywowany« rozumiejąc zarówno finansowo, jak i pozafinansowo, a jednocześnie, aby potrafiła rada podjąć decyzję, w którym momencie jakiś element tego zespołu bądź prezesa należy wymienić?; ponadto stosowany system wynagrodzeń jest ważnym narzędziem komunikacji informującym zarząd o akceptacji lub jej braku dla jego poczynania;
- nieprzekraczanie przez radę jej kompetencji, w tym nieprzejmowanie funkcji zarządu poprzez tworzenie „super zarządu”; zdaniem (CEO2) „(...) jakiegokolwiek ingerowanie operacyjne rady nadzorczej w zarządzanie spółką niesie ogromną szkodę dla funkcjonowania zarządu, bo podważa de facto jego [pozycję]. Rada ma prawo wszystko powiedzieć, ale rada na pewno nie ma prawa wszystkiego zrobić.»;
- przyglądanie się spółce w szerszej perspektywie („z lotu ptaka”) i wskazywanie sfer, które wymagają zmian oraz niosą nowe wyzwania;
- stawianie przed zarządem ciągłych wyzwań;
- decyzyjność rady – szczególnie jest to ważne, gdy ośrodek decyzyjny znajduje się poza radą; pojawia się wtedy zagrożenie przekazania właściwemu decydentowi już „przetrawionych materiałów zarządu” oraz przesunięcie w czasie podjęcia decyzji, co nie zawsze jest zgodne z interesem spółki.

Badani respondenci byli zgodni w tym, że stawianie przez radę nadzorczą wyzwań przed zarządem jest przede wszystkim pożądane w pro-

cesie tworzenia strategii spółki oraz w procesie jej implementacji. Prezes (CEO1) scharakteryzował, jak modelowo powinien wyglądać ten proces, tj.: „(...) pewna strategia jest tworzona przez zarząd, rada nadzorcza stawia się w roli challenger, zadaje tak długo pytania, (...) aż ta strategia zostanie przetworzona na szereg, na ciąg informacji, które są zrozumiałe dla rady nadzorczej. A to jest możliwe. Strategia generalnie jest czymś, co trochę tak jak audyt wewnętrzny (...), co można zdecydowanie przełożyć na zwężłe, treściwe i konkretne informacje zrozumiałe dla całej rady nadzorczej. Więc jeżeli mamy tak: decyzyjną radę nadzorczą, jeżeli mamy właściwie opisaną strategię, czyli taką, która jest wyrażona językiem zrozumiałym dla osób, które nie są specjalistami, wyobrażam sobie bardzo fajny dialog polegający właśnie na »challengowaniu«, na takim trochę wyjmowaniu rozmaitych elementów, ale na poziomie strategicznym”.

W tym miejscu ponownie jednak należy przypomnieć, że podstawowym warunkiem zbudowania strategii spełniającej oczekiwania akcjonariuszy jest ich znajomość przez zarząd, a głównym pośrednikiem w ich przekazaniu jest z kolei rada nadzorcza.

Z perspektywy badanych prezesów sferą, która w ostatnim czasie nabiera szczególnego znaczenia w kontekście współpracy rady nadzorczej z zarządem, jest zarządzanie ryzykiem. O złożoności tej współpracy decyduje nie tylko wrodzona trudność tej domeny, ale ciągły jeszcze brak doświadczeń w tym zakresie. Takiego zdania był na przykład (CEO3), który twierdził, że „(...) to jest nowe, to ani członkowie rady, ani członkowie zarządów nie wiedzą jeszcze, jak nad tym pracować”. Wyraził także opinię, że wciąż jest jeszcze brak wypracowanego modelu współdziałania rady z zarządem w zakresie systemu zarządzania ryzykiem. Dostrzegał już jednak stopniowe pojawienie się jego zarysów.

W przypadku sfery zarządzania ryzykiem, jak bumerang wróciła kwestia konieczności posiadania przez zarząd wiedzy na temat potrzeb akcjonariuszy, jak również rady nadzorczej w tym zakresie. Według (CEO3) kluczowym warunkiem dla stworzenia dobrze działającego systemu zarządzania ryzykiem jest „odkodowanie” przez zarząd „(...) jaki jest apetyt na ryzyko akcjonariuszy, czy rady nadzorczej”, bowiem gdy później są sukcesy, „(...) to wszyscy są (...) w tych sukcesach; ale jak jest problem, no to później rada nie może zarzucić zarządowi, że popełnił błąd, a ona nic o tym nie wiedziała”. Dlatego też zdaniem (CEO3) „(...) zarząd potrzebuje od rady zwymiarowania skali apetytu na ryzyko. I to można usystematyzować i jest usystematyzowane przez mapy ryzyka, jakieś sposoby mierzenia tych ryzyk w tych mapach ryzyka, jakiejś wizualizacji na wykresach, tym bardziej ważne, jeśli chodzi o skalę, prawdopodobieństwo

(...). No to jakieś systematyki są, lepsze, gorsze, ale dają możliwość dyskusji. Dyskusji, która powoduje, że zarząd odkodowuje (apetyt na ryzyko akcjonariuszy i rady)“.

Doświadczenia badanych prezesów wskazują też na przydatność rady nadzorczej w sytuacji pojawienia się w spółce kryzysu. O formie i poziomie jej zaangażowania w walce z kryzysem decyduje jego charakter – wewnętrzny lub zewnętrzny. W przypadku jego wybuchu na poziomie operacyjnej działalności spółki pożądanym jest, aby rada nie angażowała się bezpośrednio. Aby uniknąć sytuacji scharakteryzowanej przez (CEO2) jako „(...) *primum non nocere* (po pierwsze nie szkodzić) – »przyjechałem pomóc, ale... kuracja się udała, pacjent zmarł« – to jest najgorsze, co się może zdarzyć“. Pozostawanie przez radę na obrzeżach zachodzących zdarzeń nie powinno jednak przeszkadzać jej w czujnym obserwowaniu akcji ratunkowej podejmowanej przez zarząd.

W walce z kryzysem wywołanym przez czynniki zewnętrzne (np. niszczącej plotki, która pojawiła się na giełdzie czy w mediach) aktywność rady nadzorczej może być większa. Ważnym jej przejawem jest bez wątpienia informowanie rynku o akceptacji działań zarządu. Ważne jest także to, aby – jak to ujął (CEO2) – rada współgrała „w jakiś sposób z zarządem, (...) jeśli kryzys uderzy i wbije klincz między radę a zarząd, to jego skutki będą kilkanaście razy poważniejsze, niż jeśli tego klinczu nie wbije“.

3.3. Obecna praktyka – źródła trudności

Doświadczenia badanych prezesów wskazują, że jeśli chodzi o współpracę rad nadzorczych i zarządów rodzimych spółek, to jest jej dość daleko do ideału. Prezes (CEO2) scharakteryzował to tak: „(...) praktyka rad w Polsce, niestety, jest praktyką raczej ułomną jeszcze. To jest praktyka, która się na swój sposób zbliża do związków zawodowych: chcę mieć władzę, ale nie ponoszę odpowiedzialności. A to jest bardzo fajne. Najfajniej jest decydować i nie ponosić odpowiedzialności. (...) ale to tak nie działa. I potem powiedzenie: ale to on, na końcu, ja tu tylko doradzałem, tak? Ale spróbuj nie posłuchać“.

Badani respondenci na listę podstawowych problemów, jakie napotkali, pełniąc funkcję prezesa, wpisali m.in. pasywność rady, wyrażającą się brakiem decyzyjności, oraz nadmierną aktywność przyjmującą postać przekraczania przez radę swoich kompetencji i wchodzenie w rolę superzarządów.

Z perspektywy ich doświadczeń za pasywność rady nie tylko odpowiada skoncentrowana struktura własności, w tym zagraniczny akcjonariusz strategiczny, ale również wpływający na słaby poziom zaangażowania członków rady w jej prace system wynagrodzeń. Zdaniem prezesa (CEO2) szczególnie niepożądaną jest sytuacja, gdy rada nadzorcza jest „(...) trak-

towana, jako dodatek do pensji. To jest absolutnie najgorszy możliwy model, ponieważ rada nadzorcza paradoksalnie jest ciężką pracą, gdzie ma się dużo dokumentów do przeczytania, gdzie to jest prawdziwy intelektualny commitment, to nie jest spotkanie koleśki, którzy sobie porozmawiają ogólnie, posłuchają prezesa, który im kadzi, że tak powiem, miłe rzeczy. Stąd ustawa kominowa dotycząca zarządów jest tak samo szkodliwa dla rad nadzorczych, dlatego, że eliminuje ludzi, którzy naprawdę mają doświadczenie w ładzie korporacyjnym”.

3.4. Skuteczna rada – recepta na sukces

Na podstawie otrzymanych w trakcie wywiadów opinii i poglądów trzech badanych ekspertów można podjąć próbę stworzenia ich przepisu na skuteczną radę nadzorczą. Z ich doświadczeń wynika, że punktem wyjścia na drodze do utworzenia dobrze działającej rady w spółce jest zapewnienie jej odpowiedniego składu osób, wnoszących pożądany z perspektywy potrzeb spółki kapitał ludzki oraz relacyjny. I to powinno być priorytetowym zadaniem akcjonariuszy.

Kolejne działania mające na celu budowę skuteczności tego organu leżą już jednak po stronie rady i zarządu. Najważniejsze w tworzeniu relacji między tymi organami zdaniem badanych prezesów jest posiadana przez radę świadomość swoich zadań. Pożądanym zaś przejawem tej świadomości jest wykazywanie przez radę szczególnej dbałości w pozostawaniu w kompetencyjnych granicach wyznaczonych przez prawo. W budowaniu wzajemnych relacji istotna jest też wiedza, że radę oraz zarząd łączy jedność interesów w postaci dbałości o sukces spółki. Poważnym zagrożeniem dla jego osiągnięcia jest podejmowanie przez radę działań, skierowanych przeciwko zarządowi. Według opinii (CEO2) „(...) rada grająca przeciw zarządowi, to jest (...) działanie na szkodę spółki”. W sytuacji braku akceptacji dla poczynań zarządu, rada powinna go zmienić, a nie prowadzić własną grę.

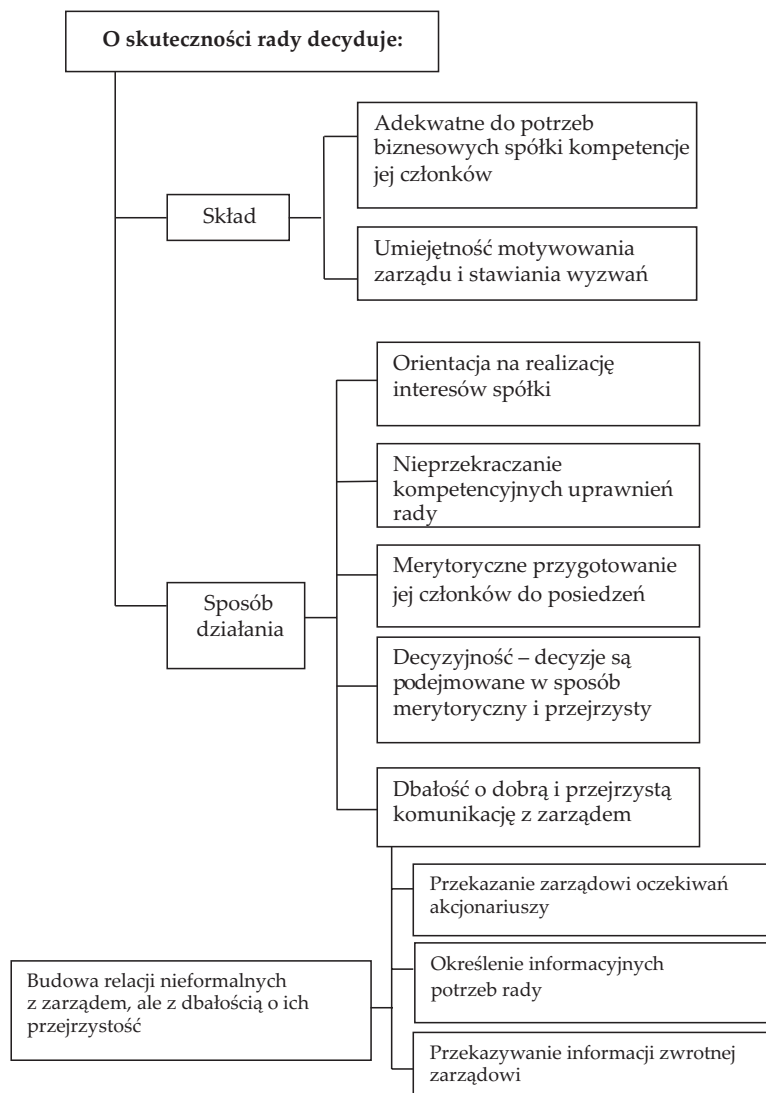
Istotnym spoiwem tworzonych między radą a zarządem relacji jest wzajemne zaufanie oraz szacunek. Aczkolwiek trzeba pamiętać, że między radą a zarządem, jak podkreślił (CEO3): „(...) proporcja sił istnieje. W związku z tym ta rada czuje pewną wyższość. No i teraz, jak się czuje tę wyższość, a się jest lekceważoną, ale w przeróżny sposób (...)”, to może to doprowadzić do napięć we wzajemnych relacjach. Dlatego też w sytuacji gdy „(...) ja jestem tą radą, a ty jesteś zarządem, no to dbajmy o to, żeby też w relacjach to było w jakiś sposób dostrzegalne”.

Istotną rolę w budowie skuteczności rady zdaniem dwóch badanych prezesów (CEO2) i (CEO3) odgrywa również przewodniczący rady. Pełniąc funkcję jej lidera, pilnuje, aby aktywność rady nie wychodziła poza przypisane jej przez prawo uprawnienia. Do jego zadań należy również

określenie zakresu strumienia informacji płynącego ze spółki do rady. Powinien też wspierać prezesa w rozwiązywaniu problemów spółki oraz w poszukiwaniu nowych dla niej wyzwań.

Podsumowanie wskazanych przez badanych prezesów czynników warunkujących skuteczność rady prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Kluczowe czynniki warunkujące skuteczność działania rady – perspektywa badanych prezesów



Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

Przedstawiony powyżej zbiór poglądów i opinii uczestniczących w pilotażu eksperckim prezesów wskazuje, że dobra współpraca rady nadzorczej z zarządem jest ważną składową budowy skuteczności rady. Stanowi on też ciekawe uzupełnienie omówionych w części pierwszej potrzeb rad dyrektorów/rad nadzorczych w tym zakresie, bazujących w głównej mierze na dotychczasowych doświadczeniach tych ciał.

Podstawowym filarem, na którym współpraca rady nadzorczej z zarządem powinna się opierać, to świadomość obu organów o wspólnym interesie, jakim jest dobro spółki. Świadomość, że się „jedzie na tym samym wózku” powinna też sprzyjać budowie drożnych kanałów dwustronnego przepływu informacji. W procesie tym nie tylko jest ważny strumień informacji na temat spółki, jaki dociera do rady (merytoryczna jakość informacji pozwalająca na podjęcie decyzji versus ich nadmierna szczegółowość i ilość). Na jego znaczenie wskazywały też wyniki badań samych rad. Istotny jest również zasób informacji przekazywany przez radę zarządowi, a kluczowymi jego komponentami powinny być oczekiwania akcjonariuszy wobec zarządu spółki oraz opinie rady na temat działalności zarządu. Waga tych czynników została z kolei mocno podkreślona przez badanych ekspertów – prezesów. Oczekiwanym i pożądanym efektem powyższych działań jest pojawienie się między radą a zarządem zaufania. Jego powstaniu sprzyja nie tylko sieć kontaktów formalnych tworzonych w czasie posiedzeń rady. Ważna jest również budowa relacji poza nimi, oczywiście przy zachowaniu zasad transparentności i pamiętaniu o odgrywanej, szczególnie przez radę, roli (czynnik dostrzegany zarówno przez rady, jak i badanych prezesów). Tworzone relacje powinny charakteryzować wzajemny szacunek, poczucie jedności w dbaniu o interesy spółki, a jednocześnie zachowanie przez radę dystansu wobec zarządu.

Wzajemne zaufanie jest nie tylko przydatne w ciągłym stawianiu zarządowi wyzwań przez radę. Jego obecność w sytuacji kryzysowej jest szczególnie cenna. Ważnym wkładem w budowę zaufania wnoszonym przez radę jest przyjmowanie przez nią funkcji nie tylko merytorycznie przygotowanego, ale przede wszystkim zaangażowanego sparring partnera dla zarządu. Partnera, który dobrze zna i realizuje swoje zadania, który nie przekracza swoich kompetencji i jest odpowiedzialny za swoje działania; co szczególnie mocno podkreślali badani prezesi. W przypadku braku akceptacji poczynań zarządu rada nie zaczyna prowadzić partyzanckiej gry, tylko w przejrzysty sposób korzysta z narzędzi, których dostarcza jej statut spółki i KSH.

Podsumowując, można stwierdzić, że uczestniczący w badaniach trzej respondenci, dzieląc się swoimi doświadczeniami w zakresie współpracy zarzą-

dów z radami nadzorczymi swoich spółek, nie tylko zidentyfikowali główne źródła trudności dla podnoszenia jakości tej współpracy, z jakimi zetknęli się w swojej prezesowskiej praktyce. Podpowiedzieli, również jakie powinny zostać podjęte działania sprzyjające budowie dobrych relacji między radą nadzorczą a zarządem, zapewniające jednocześnie odpowiednią dbałość o interesy spółki. Należy jednak jeszcze raz podkreślić, że prezentowane w tym artykule poglądy badanych prezesów należy traktować jako punkt wyjścia do szerszej dyskusji, w którą powinni zostać zaangażowani nie tylko reprezentanci obu tych organów, ale również, a może nawet przede wszystkim – sami akcjonariusze.

Literatura

1. 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 2009), s. 65–122.
2. Bédard J., Gendron Y. (2010), *Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver?*, "International Journal of Accounting", vol. 14, s. 174–210.
3. Bhagat S., Black B. (2002), *The Non-Correlation Between Board Independence and Long Term Firm Performance*, "Journal of Corporation Law", vol. 27, s. 231–274.
4. Charan R. (2005), *Boards that Deliver. Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, USA.
5. Cohen J., Krishnamoorthy G., Wright A. (2010), *Corporate Governance in the Post-Sarbanes-Oxley Era: Auditors' Experiences*, "Contemporary Accounting Research", vol. 27, no. 3, s. 751–786.
6. Demb A., Neubauer F.F. (2001), *Rada nadzorcza. Czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Finkelstein S., Mooney A.C. (2003), *Not the usual suspects: How to use board process to make board better*, "Academy of Management Executive", 2003, vol. 17, no. 2, s. 101–113.
8. Gad J. (2011), *Rachunkowość w procesie nadzoru w spółkach publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
9. Gandossy R.P., Sonnenfeld J. (2004), *Reforming Governance*, "Chief Executive Magazine", December 2004, 204, s. 41–42.
10. Huse M. (2007), *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
11. Huse M., Hoskisson R., Zattoni A., Vigano R. (2011), *New perspectives on board research: changing the research agenda*, "Journal Management and Governance", vol. 15, s. 5–28.

12. Jeżak J., Lachiewicz S. (2005), *Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie prezesów zarządów badanych spółek* [w:] *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Jeżak J. (red. naukowa), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 123–140.
13. Johanson D. (2008), *Corporate governance and board accounts: exploring a neglected interface between boards of directors and management*, "Journal Management and Governance", vol. 12, s. 343–380.
14. Karczmarczyk K. (2002), *Nadzór czy partnerstwo? Atrybuty stosunków między zarządem przedsiębiorstwa i radą nadzorczą* [w:] *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Rudolf S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 111–125.
15. Kluyver C.A. (2009), *Managing Itself: A Board's First Priority*, "The Corporate Board", September/October, s. 22–26.
16. Kvale S. (2011), *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Lorsch J.W., MacIver E. (1989), *Pawns or Potentates. The reality of America's Corporate Boards*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
18. Muth M.M., Donaldson L. (1998), *Stewardship Theory and Board Structure: a Contingency Approach*, "Corporate Governance. International Review", vol. 6, no. 1, s. 5–27.
19. Petra S. (2005), *Do outsider independent directors strengthen corporate boards?*, "Corporate Governance", vol. 5, no. 1, s. 55–64.
20. Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P. (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.

Streszczenie

Celem przeprowadzonego w grudniu 2012 roku pilotażu eksperckiego było rozpoznanie stosunkowo słabo zbadanej sfery, jaką tworzą opinie i poglądy prezesów zarządów na temat determinant skuteczności polskich rad nadzorczych oraz ich oczekiwań wobec rady w zakresie jej współpracy z zarządem z punktu widzenia skuteczności realizowanych przez radę zadań.

W badaniach uczestniczyło trzech ekspertów prezesów zarządów, charakteryzujących się zróżnicowanym doświadczeniem w zakresie współpracy z różnymi – w zależności od różnej struktury własności spółek (m.in. akcjonariusz dominujący – zagraniczny inwestor lub Skarb Państwa) – typami rad. Badania miały charakter jakościowy, a wykorzystaną techniką badawczą był wywiad.

Otrzymane wyniki badań wskazują, że podstawowym czynnikiem decydującym o dobrej współpracy między radą nadzorczą a zarządem, który jednocześnie przekłada się na skuteczność działania rady, jest przejrzysta dwustronna komunikacja. O jej jakości decyduje wzajemna znajomość potrzeb jej uczestników. Po stronie rady leży przekazanie zarządowi spółki oczekiwań akcjonariuszy, spre-

cyzowanie swoich informacyjnych potrzeb, a także przekazywanie zarządowi opinii na temat jego działalności. Natomiast zarząd jest odpowiedzialny za przekazywanie radzie informacji umożliwiającej jej podjęcie adekwatnej do potrzeb, a przede wszystkim w interesie spółki, decyzji.

O jakości współpracy między radą i zarządem, decyduje również przyjmowanie przez radę funkcji nie tylko merytorycznie przygotowanego, ale przede wszystkim zaangażowanego *sparring partnera* dla zarządu. Partnera, który dobrze zna i realizuje swoje zadania, który nie przekracza swoich kompetencji i jest odpowiedzialny za swoje działania; co szczególnie mocno podkreślali badani prezesi.

Słowa kluczowe

prezes zarządu, determinanty dobrej współpracy

The Effective Supervisory Board: A CEO Perspective – Pilot Expert Study (Summary)

The aim of the pilot expert study conducted in December 2012 was the exploration of a poorly studied area consisting of the opinions and views of CEOs regarding supervisory board effectiveness factors. Moreover, an additional research goal was to discover CEOs expectations with respect to the supervisory board in the realm of its cooperation.

Three experts—CEOs—took part in the research. They represented diverse pools of experience in the realm of cooperation with different types of supervisory boards defined by different ownership structures (e.g. a dominant shareholder in the form of a foreign investor or the State). The study was qualitative in character. The interview was the applied research technique.

Research results indicate that the decisive factor for good cooperation between the supervisory board and the management board, a factor that simultaneously influences board effectiveness, is transparent and bilateral communication. Its quality is determined by reciprocal knowledge of the two participants regarding their needs. The board's responsibility is to convey information regarding shareholder expectations to the management board, define own information needs, and provide feedback to the CEO and his team. The management board is responsible for conveying information that meets the board's needs and allows it to take decisions in agreement with the interest of the company.

The quality of cooperation between the supervisory board and the management board is also determined by the taking up by the board of the role of not only a well prepared, but more importantly, an involved sparring partner for the management board—a partner who knows and performs his own tasks well, but who does not exceed jurisdiction, and a partner who takes responsibility for activities, all strongly stressed by the interviewed CEOs.

Keywords

management board, good co-operation factors