



# **Rada nadzorcza w procesie nadzoru i zarządzania przedsiębiorstwem**

Dr inż. Kazimierz Barwacz

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie

Sopot 29 – 31.05.2011 r.

System zarządzania i nadzoru to konstrukcja struktury organów spółki i sposób sprawowania przez te organy czynności nadzorczych i zarządczych, którego jednym z elementów jest mechanizm generowany przez instytucję rady nadzorczej, a mianowicie:  
*sposób pracy rady.*

Część empiryczna artykułu zawiera fragment badań dotyczących efektywności mechanizmów nadzoru właścicielskiego, prowadzonych w ramach projektu badawczego realizowanego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

Klasyfikacja wewnętrznych instytucji i mechanizmów nadzorczych

<b>Rodzaj instytucji nadzorczej</b>	<b>Rodzaj mechanizmu nadzorczego</b>	<b>Kryterium podziału</b>
Zgromadzenie wspólników	Stopień koncentracji własności	Wewnętrzne mechanizmy nadzoru
Rada nadzorcza	Kontrakt menedżerski	
	Motywacyjny sposób wynagradzania	
	Stopień niezależności	
	<b>Sposób pracy rady nadzorczej</b>	
Pracownicy	Partycypacja pracowników	

Dla celów badań posłużono się metodą ekspercką (celowo wybrana grupa ekspertów tj. doświadczonych prezesów spółek i przewodniczących RN) i określono kryteria oceny współpracy rady nadzorczej i zarządu spółki oraz kryteria oceny cech kompetencyjnych członków rady

Badanie efektywności mechanizmów nadzoru właścicielskiego przeprowadzono za pomocą metody kwestionariuszowej oraz wywiadu.

Na postawione pytania, odpowiedzi udzielali zarówno prezesi zarządów jak i przewodniczący rad nadzorczych badanych spółek.

## Kryterium 1

### Współpraca rady nadzorczej i zarządu spółki

Kryterium odnosi się do szeroko pojętej współpracy pomiędzy radą nadzorczą a zarządem. Ocenie poddano następujące działania rady nadzorczej (cechy kryterialne):

- kontrola poszczególnych obszarów działalności,
- aktywny udział w przygotowaniu strategii i modelu biznesu,
- sprawowanie indywidualnego nadzoru,
- motywacyjny system wynagrodzeń,
- zachęcanie zarządu do podejmowania inicjatyw,
- stosowanie sankcji,
- inne.

## Kryterium 2

### Cechy kompetencyjne członków rady nadzorczej

Kryterium wskazuje na najistotniejsze cechy członków rady nadzorczej mające wpływ na realizację celów właściciela.

Ocenie podlegają następujące cechy:

- odpowiednie przygotowanie merytoryczne,
- bogate doświadczenie zawodowe,
- znajomość procesów technologicznych,
- logiczne myślenie i umiejętność analizy,
- inne.

## **Sektor prywatny**

### Kryterium 1 - ocena współpracy rady nadzorczej i zarządu spółki

Preferowany przez obydwie grupy respondentów (zarządy i rady nadzorcze) aktywny udział rady w przygotowaniu strategii i modelu biznesu. Równie wysoko cecha ta była oceniona przez obydwie strony

### Kryterium 2 – ocena cech kompetencyjnych członków rady nadzorczej

W opinii członków zarządu za najważniejsze uznano umiejętność obiektywnej oceny działalności spółki. Z kolei w opinii członków rad nadzorczych zestaw następujących cech przyjęto jako najważniejsze; odpowiednie przygotowanie merytoryczne, bogate doświadczenie zawodowe, znajomość procesów technologicznych.

## **Sektor państwowy**

### Kryterium 1 - ocena współpracy rady nadzorczej i zarządu spółki

W opinii zarządu najważniejsze to, aktywny udział rady w przygotowaniu strategii i modelu biznesu.

Członkowie rad nadzorczych wskazywali na kontrolę poszczególnych obszarów działalności i zachęcanie zarządu do podejmowania inicjatyw.

Kwestie strategii zdaniem tej grupy, przesuwano w kierunku roli właściciela, natomiast modelu biznesu (rozumianego jako sposób budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej) w kierunku zarządu.

## **Sektor państwowy c.d.**

### Kryterium 2 – ocena cech kompetencyjnych członków rady nadzorczej

Zarządy spółek preferowały podobnie, jak w sektorze prywatnym, umiejętność oceny działalności spółki

Przewodniczący rad nadzorczych wskazywali na odpowiednie przygotowanie merytoryczne, będące synonimem sprawności funkcji kontrolnej rady.

## **Sektor komunalny**

### Kryterium 1 - ocena współpracy rady nadzorczej i zarządu spółki

Badania pokazały sporą rozbieżność w tej kwestii. Zarządy spółek akcentowały potrzebę aktywnego udziału w przygotowaniu strategii i modelu biznesu, głównie z uwagi na występujące zjawisko „wspólnej agencji”.

Członkowie rady nadzorczych mieli problemy z identyfikacją celów przedsiębiorstwa i koncentrowali się głównie na kwestiach kontrolnych i ewentualnym stosowaniu sankcji.

Problematyka strategii i modelu biznesu, w opinii rady winna być „rozdzielana” (analogicznie jak w sektorze państwowym) pomiędzy kompetencje właściciela i zarządu.

## **Sektor komunalny c.d.**

### Kryterium 2 – ocena cech kompetencyjnych członków rady nadzorczej

Zdaniem prezesów zarządów za najistotniejszą cechę kompetencyjną, uznano umiejętność obiektywnej oceny działalności spółki.

W opinii przewodniczących rad nadzorczych przyjęto za najważniejsze, odpowiednie przygotowanie merytoryczne z akcentem na funkcję kontrolną.

## Uwagi końcowe, wnioski

1. W kwestii oceny współpracy rady nadzorczej i zarządu, wyniki badań wykazały największe zróżnicowanie odpowiedzi w sektorze publicznym.
2. Odpowiedzi członków zarządu dotyczące oceny cech kompetencyjnych były zbieżne, zarówno w sektorze prywatnym i publicznym.  
Natomiast opinie rad nadzorczych różniły się zdecydowanie, w szczególności różnicę tę można było zidentyfikować w relacji sektor prywatny – sektor publiczny.

## **Reasumując:**

1. Struktura i rodzaj własności silnie determinują sposób pracy rady nadzorczej, rozpatrywany w kontekście obu wspomnianych kryteriów. Z przytoczonych wypowiedzi wynika, że szczególnie niekorzystna sytuacja, pod tym względem występuje w sektorze publicznym. Wynika to między innymi z braku niezależnych i kompetentnych przedstawicieli w radach nadzorczych. Wybitnie utrudnia to współpracę obu organów spółki oraz powoduje tendencje do ograniczenia roli rad nadzorczych do funkcji kontrolnych o charakterze wynikającym z zapisów KSH.
2. Przeprowadzone badania potwierdziły wcześniejsze przypuszczenia dotyczące implementacji nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania w praktyce nadzoru korporacyjnego.
3. W opiniach respondentów dotyczących niemal wszystkich analizowanych kwestii, zdecydowanie podkreślano znaczenie kontroli w nadzorze. Mniejszą wagę i rangę przypisywano innym mechanizmom, np. zaufaniu czy bodźcom.

Dziękuję za uwagę

