

SpencerStuart

2017

Poland
Board Index

EDYCJA POLSKA

O FIRMIE SPENCER STUART

Spencer Stuart jest jedną z wiodących na świecie firm doradczych specjalizujących się w tematyce przywództwa i ładu korporacyjnego. Zaufało nam wiele wiodących organizacji na całym świecie, którym pomagamy w podejmowaniu decyzji dotyczących obsady stanowisk najwyższego szczebla, mających długofalowy wpływ na ich przedsiębiorstwa. Poprzez nasze usługi z zakresu rekrutacji kandydatów na stanowiska kierownicze oraz doradztwa w obszarze funkcjonowania rad nadzorczych i zarządów oraz przywództwa, pomagamy naszym klientom (do grona których należą z jednej strony wielkie korporacje międzynarodowe, z drugiej zaś młode firmy i instytucje non-profit) budować i wzmacniać sprawnie działające zespoły.

Spencer Stuart jest prywatną firmą działającą od 1956 r. Posiadamy 56 biur zlokalizowanych w 30 krajach świata, w których zatrudniamy kilkuset wysokiej klasy konsultantów, specjalizujących się w ponad 50 praktykach. Najczęściej wspieramy naszych Klientów w takich obszarach, jak rekrutacja kandydatów na najwyższe stanowiska kierownicze, rekrutacja członków zarządów i rad nadzorczych, efektywność funkcjonowania zarządów i rad nadzorczych, planowanie sukcesji, dogłębna ocena kadry zarządzającej inne aspekty podnoszenia sprawności organizacyjnej. Więcej informacji na temat firmy Spencer Stuart można znaleźć pod adresem www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Bądź na bieżąco z najnowszymi trendami i tematami dotyczącymi Twojego biznesu i kariery zawodowej.

    @Spencer Stuart

© 2017 Spencer Stuart. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Aby uzyskać zgodę na kopiowanie, dystrybucję i udostępnianie tej publikacji, prosimy o kontakt pod adresem: permissions@spencerstuart.com.

Spis treści

3	SŁOWO WSTĘPNE
4	NAJWAŻNIEJSZE LICZBY
6	NASZA METODA BADANIA
7	LICZEBNOŚĆ I SKŁAD RADY NADZORCZEJ
17	SZERSZA PERSPEKTYWA: ZARZĄD
18	ZASADY FUNKCJONOWANIA RAD NADZORCZYCH
24	WYNAGRODZENIA
27	SZERSZA PERSPEKTYWA: ROLA PRZEWODNICZĄCEGO RADY NADZORCZEJ
28	PORÓWNANIE MIĘDZYNARODOWE
34	TABELE DANYCH
34	Skład rady nadzorczej
36	Komitety funkcjonujące w ramach rad nadzorczych
38	Wynagrodzenie członków rady nadzorczej
39	SPENCER STUART W POLSCE

Słowo wstępne

Spencer Stuart Board Index jest cyklicznym badaniem, w ramach którego analizowane są różne aspekty funkcjonowania rad nadzorczych największych spółek giełdowych, takie jak skład, komitety powołane w ramach rad nadzorczych oraz wynagrodzenia ich członków. Pierwszy raport *Board Index* opublikowano ponad 30 lat temu w Stanach Zjednoczonych, a obecnie raporty takie opracowywane są przez Spencer Stuart co roku lub co dwa lata w 22 krajach na całym świecie.

W Polsce po raz pierwszy publikujemy Raport z badania Rad Nadzorczych *Poland Board Index* opracowany na podstawie analizy 20 spółek, które wchodzi w skład indeksu Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych (WIG20).

Nasz raport pozwala liderom biznesu zapoznać się z podsumowaniem praktyk stosowanych obecnie przez rady nadzorcze funkcjonujące w Polsce. Oprócz danych dotyczących poszczególnych spółek z indeksu WIG20, publikujemy również szczegółowe wykresy pokazujące, jak przedsiębiorstwa te wypadają na tle wiodących spółek działających na innych rynkach w Europie i Stanach Zjednoczonych, biorąc pod uwagę szereg najważniejszych wskaźników w zakresie ładu korporacyjnego.

Mamy nadzieję, że pierwsza edycja Raportu z badania Rad Nadzorczych *Poland Board Index* będzie dla Państwa interesującą lekturą. Zachęcamy Państwa do podzielenia się z nami swoimi opiniami. Z przyjemnością omówimy z Państwem wszelkie kwestie poruszone w naszym badaniu.

Andrzej Maciejewski
Spencer Stuart Poland

Robert T. Nowakowski

Najważniejsze liczby

20%

Odsetek obcokrajowców w radach nadzorczych spółek z WIG20

RÓŻNORODNOŚĆ MIĘDZYNARODOWA

Polskie rady nadzorcze należą do najmniej zróżnicowanych w Europie pod względem narodowości ich członków. Mniejsza różnorodność występuje jedynie w przypadku Turcji (18%) i Włoch (11%). Czołówce najbardziej zróżnicowanych międzynarodowo rad nadzorczych przewodzi Szwajcaria, a na kolejnych miejscach plasują się Holandia i Dania. Odsetek obcokrajowców w gronie przewodniczących rad nadzorczych spółek z WIG20 wynosi 10%, natomiast w przypadku prezesów zarządów wynosi on 11%. Zob. strona 12.

1.2

Średnia liczba rad nadzorczych spółek notowanych na giełdzie, w których zasiadają członkowie rad nadzorczych spółek z WIG20

OBOWIĄZKI ZWIĄZANE Z ZASIADANIEM W RADACH NADZORCZYCH

Średnia liczba rad nadzorczych spółek notowanych na giełdzie, w których zasiadają członkowie rad nadzorczych spółek z WIG20 wynosi 1,2, co daje drugi, po Hiszpanii (1,1), najniższy wynik w Europie. Włochy (3,4), Szwecja (2,5) i Szwajcaria (2,2) to kraje, w których na jednego członka przypada największa liczba rad nadzorczych, w których zasiada. Zob. strona 21.

15

Liczba kobiet w grupie łącznie 126 członków zarządów spółek z WIG20

KOBIETY W ZARZĄDACH

Kobiety zajmują 12% miejsc w zarządach spółek z indeksu WIG20, co daje Polsce wynik porównywalny z notowanym w przypadku Rosji (11%), Holandii (12%) i Włoch (12%). Szwajcaria (8%) i Turcja (9%) znajdują się na dolnym krańcu spektrum; w Szwecji i Norwegii kobiety zajmują jednakże prawie jedną czwartą stanowisk w zarządach. Zob. strona 15.

WYNAGRODZENIE CZŁONKÓW RAD NADZORCZYCH

Przejrzystość publikowanych informacji na temat wynagrodzeń jest znacznie niższa niż w innych krajach europejskich. Sześć spółek z WIG20 ujawnia informacje na temat wynagrodzenia za zasiadanie w radzie nadzorczej, a tylko dwie ujawniają wynagrodzenie z tytułu członkostwa w komitetach rad nadzorczych.

Średnie łączne wynagrodzenie przewodniczącego rady nadzorczej wyniosło 207 119 PLN (47 461 EUR), co daje zdecydowanie najniższy wynik w grupie krajów objętych naszą analizą. Następnym w kolejności krajem jest Norwegia, w której przewodniczący otrzymują średnio 62 816 EUR. Zob. strona 23.

142 000 PLN

Średnie wynagrodzenie członków rad nadzorczych

KOBIETY W RADACH NADZORCZYCH I ZARZĄDACH

Odsetek kobiet w gronie członków rad nadzorczych w Polsce wynosi 21%. Rady nadzorcze spółek z WIG20 pozostają w tym zakresie w tyle za wieloma swoimi odpowiednikami z krajów europejskich, a szczególnie z tych, w których obowiązują parytety. Polskie spółki wyprzedzają jednak pod tym względem firmy z Rosji (8%), Turcji (11%) i Hiszpanii (17%). Co ciekawe, 30% przewodniczących to kobiety, co stanowi odsetek wyższy niż w jakimkolwiek innym europejskim kraju — nawet w Norwegii (12%) — jednakże w każdej z analizowanych spółek stanowisko prezesa zarządu piastowane było przez mężczyznę. 27% członków rad nadzorczych powołanych w ciągu poprzednich 12 miesięcy to kobiety, a zatem w nadchodzących latach możemy spodziewać się wzrostu w tym zakresie. Zob. strona 11.

21%

Odsetek kobiet wśród członków rad nadzorczych

Nasza metoda badania

2017 *Poland Board Index* jest badaniem obejmującym 20 największych spółek pod względem kapitalizacji rynkowej, notowanych w ramach indeksu WIG20. Badanie to zostało przeprowadzone według stanu na dzień 30 kwietnia 2017 r.

Nasza analiza obejmowała liczebność i skład rad nadzorczych, strukturę komitetów oraz wynagrodzenie członków za rok obrotowy 2016. Badanie przeprowadziliśmy na podstawie publicznie dostępnych źródeł danych, takich jak raporty roczne i witryny internetowe spółek, protokoły i porządki obrad walnych zgromadzeń, a także dane BoardEx.

Dane mierzone według stanu na dzień 31 maja 2017 r.:

- » Skład rady nadzorczej
- » Skład zarządu
- » Reprezentacja kobiet
- » Niezależność
- » Kadencja
- » Obowiązki związane z zasiadaniem w radach nadzorczych
- » Wiek
- » Reprezentacja obcokrajowców

Dane mierzone według stanu na dzień 31 grudnia 2016 r.:

- » Posiedzenia rady nadzorczej
- » Posiedzenia komitetów rady nadzorczej
- » Wynagrodzenie członków rady nadzorczej

Raport 2017 *Poland Board Index* koncentruje się na mierzalnych danych dotyczących rad nadzorczych i zawiera porównania z wiodącymi spółkami z wielu innych krajów europejskich: Belgii, Danii, Finlandii, Francji, Niemiec, Włoch, Holandii, Norwegii, Rosji, Hiszpanii, Szwecji, Szwajcarii, Turcji i Wielkiej Brytanii, a także z amerykańskimi spółkami ujętymi w indeksie S&P 500.

Liczebność i skład rady nadzorczej

LICZEBNOŚĆ RADY NADZORCZEJ

Liczebność rady ma decydujące znaczenie dla jej efektywności. Rada nadzorcza musi być wystarczająco liczna, aby zapewnić szerokie spektrum poglądów i kompetencji oraz umożliwić obsadzenie każdego z komitetów, zarazem nie może być zbyt liczna, aby nie utrudniać aktywnego zaangażowania i uczestnictwa każdego z jej członków.

Uważamy, że w większości przypadków idealna liczebność rady nadzorczej wynosi od ośmiu do dwunastu osób. Im bardziej liczebność rady przekracza powyższy zakres, tym mniejsza staje się jej efektywność: trudniej jest podtrzymywać debatę przy tak licznych gronie jej uczestników. Rady nadzorcze, które nie mają w swoim składzie przedstawicieli pracowników, często liczą mniej niż ośmiu członków.

Średnia liczba członków rad nadzorczych spółek z WIG20 wynosi osiem, co jest porównywalne z liczebnością rad nadzorczych w Finlandii (8,2), Holandii (8,3) i Norwegii (8,4). Najmniej liczne rady nadzorcze mają po pięciu członków (w CCC, Eurocash i LPP), natomiast największa rada nadzorcza liczy 14 członków (Orange PL).

Średnia liczba członków rad nadzorczych w krajach europejskich objętych naszą analizą wynosi 10,5 — tyle samo co w roku 2016. Poniższa tabela przedstawia dane dotyczące poszczególnych krajów regionu. W 2016 r. średnia liczebność rad nadzorczych w Europie mieściła się w przedziale od 8,2 do 14,1. W roku 2017 zakres ten wynosi od ośmiu, jak ma to miejsce w przypadku Polski, do 16,3 w Niemczech (ta ostatnia wartość obejmuje jednak także przedstawicieli pracowników).

SZERSZA PERSPEKTYWA: Średnia liczebność rad nadzorczych

Kraj	Liczebność	Kraj	Liczebność
Belgia	10.1	Polska	8
Dania	9.8	Rosja	10.4
Finlandia	8.2	Hiszpania	11
Francja	13.9	Szwecja	10.9
Niemcy	16.3	Szwajcaria	10.6
Włochy	11.5	Turcja	9.9
Holandia	8.3	Wielka Brytania	10.2
Norwegia	8.4	USA	10.8

FUNKCJE PRZEWODNICZĄCEGO RADY NADZORCZEJ I PREZESA ZARZĄDU

We wszystkich spółkach należących do indeksu WIG20 obowiązuje rozgraniczenie pomiędzy funkcją przewodniczącego rady nadzorczej a funkcją prezesa zarządu, chociaż w przypadku jednej ze spółek (JSW) na etapie przeprowadzania naszego badania przewodniczący rady nadzorczej pełnił również obowiązki prezesa zarządu.

Przypadki łączenia funkcji przewodniczącego rady nadzorczej i prezesa zarządu występują w dalszym ciągu w spółkach giełdowych w Hiszpanii (66%), Francji (53%) i we Włoszech (19%).

WICEPRZEWODNICZĄCY RADY NADZORCZEJ

Stanowisko wiceprzewodniczącego rady nadzorczej występuje w przypadku piętnastu spółek z indeksu WIG20. Jedną z tych spółek, Bank Pekao, posiada dwóch wiceprzewodniczących.

PRZEDSTAWICIELE PRACOWNIKÓW

Członkowie rad nadzorczych dwóch spółek z WIG20 mają w swoim gronie przedstawicieli pracowników: JSW i KGHM Polska Miedź (każda z nich ma obecnie po trzech takich przedstawicieli).

NIEZALEŻNOŚĆ

Większość kodeksów ładu korporacyjnego zaleca, aby co najmniej 50 procent członków rady nadzorczej było niezależnych od kierownictwa i akcjonariuszy, bez konfliktu interesów. W naszej ocenie jest to wymóg absolutnie minimalny. W modelowej spółce wszyscy członkowie rady nadzorczej powinni być niezależni, a przynajmniej powinni stanowić większość składu rady nadzorczej.

Niezależność to nie tylko kwestia dotycząca stanu faktycznego, ale również nastawienia i stanu umysłu. Niezależność w myśleniu członka rady nadzorczej jest niezbędnym warunkiem tego by mógł on odgrywać zarówno krytyczną jak i konstruktywną rolę w debacie.

Najlepsi członkowie rad nadzorczych identyfikują się wyraźnie z firmą, ale jednocześnie wnoszą do obrad rady obiektywizm, który nie jest możliwy do osiągnięcia w przypadku członków zarządu.

Sytuacja ta może być bardziej skomplikowana w przypadku, gdy istnieje akcjonariusz kontrolujący lub posiadający znaczący pakiet akcji. Takie okoliczności wymagają od członków rady nadzorczej większej dyscypliny, aby myśleć i postępować w sposób niezależny.

W badanej przez nas próbie odsetek członków rad nadzorczych uważanych za niezależnych wynosi 49% (z wyłączeniem przedstawicieli pracowników). Średnia liczba niezależnych członków rad nadzorczych w Polsce wynosi 3,8.

Polska należy do grona krajów z najniższym odsetkiem niezależnych członków rad nadzorczych, obok Rosji (37%), Hiszpanii (44%) oraz Belgii (46%). Dla porównania rady nadzorcze w Finlandii, Holandii i Szwajcarii mają najwyższy odsetek niezależnych członków — dla każdego z tych krajów wynosi on 84%.

SZERSZA PERSPEKTYWA: Niezależni członkowie rad nadzorczych (z wyłączeniem przedstawicieli pracowników)

Kraj	%	Kraj	%
Belgia	45.9%	Polska	49.4%
Dania	77.2%	Rosja	36.7%
Finlandia	84%	Hiszpania	44%
Francja	69.1%	Szwecja	69.6%
Niemcy	60%	Szwajcaria	84%
Włochy	51%	Turcja	32.7%
Holandia	83.6%	Wielka Brytania	61.4%
Norwegia	76.3%	USA	85%

RÓŻNORODNOŚĆ

Podobnie jak w społeczeństwie, różnorodność w radach nadzorczych jest zdrową oznaką. Różnorodność może przejawiać się na wiele sposobów, jednakże przy budowaniu skutecznej rady nadzorczej najważniejsza jest różnorodność w myśleniu. Większa różnorodność prowadzi do lepszych debat i podejmowania lepszych decyzji, a w konsekwencji do lepszych wyników.

Prawdziwa różnorodność to nie tyle kwestia różnic w cechach fizycznych, co wykorzystywanie w każdej dyskusji Rady Nadzorczej różnorodnych doświadczeń, zainteresowań i punktów widzenia.

Różnorodność poszerza elastyczność sposobu myślenia rady, co w efekcie pozwala uniknąć pułapki myślenia grupowego członków rady.

Podobnie jak w przypadku każdego dobrego zespołu, również rada nadzorcza powinna dysponować mieszanką różnych stylów i mocnych stron jej członków. Prawdziwie wartościowe debaty i decyzje są możliwe jedynie dzięki wyrażaniu różnych punktów widzenia. Dlatego na każdego członka rady nadzorczej, który opowiada się za zachowaniem status quo, powinien przypadać jeden członek, który będzie to kwestionował; na każdego członka posiadającego dogłębne doświadczenie musi przypadać co najmniej jeden zadający z pozoru oczywiste pytania; opinie osób o umysłach ścisłych powinny być równoważone przez stanowiska osób, o umysłach bardziej humanistycznych itd.

KOBIETY W RADACH NADZORCZYCH I ZARZĄDACH

Następuje istotny postęp w zakresie zwiększania udziału kobiet we władzach spółek, szczególnie widoczny w radach nadzorczych. W składzie członków zarządu zmiany te następują znacznie wolniej. (Zob. „Zarząd” na str. 17.) Rozwiązanie tego problemu wymagać będzie nie tylko większej wyobraźni przy doborze kandydatów wyłanianych z bardziej rozległej puli kandydatów, ale również zmiany przyjętych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, przedefiniowania priorytetów biznesowych oraz metod pracy. Menedżerowie o wysokim potencjale powinni być częściej zapraszani do zajmowania stanowisk w zewnętrznych radach, pomimo braku takich wcześniejszych doświadczeń.

Kwestia parytetów jest jednym z głównych tematów toczącej się obecnie debaty. Narzucenie parytetów w zakresie reprezentacji ze względu na płeć lub pochodzenie etniczne może z pewnością pomóc w szybszym osiągnięciu celów ilościowych. Z parytetami wiążą się jednak pewne negatywne, niezamierzone konsekwencje, a w wielu krajach podobne rezultaty ilościowe udało się uzyskać dzięki kombinacji stawiania konkretnych celów oraz presji ze strony rządu, mediów oraz konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Kobiety zajmują 33 ze 154 miejsc w radach nadzorczych spółek z WIG20, co stanowi 21,4% łącznej liczby członków rad nadzorczych. Jednakże aż w 30% przypadków piastują one funkcję przewodniczącego, co stanowi zdecydowanie najwyższy wynik w Europie. Sześć spółek, w przypadku których kobiety pełniły funkcję przewodniczącego rady nadzorczej w momencie przeprowadzania niniejszego badania to: Energa, Grupa LOTOS, Orlen, PGE, PZU oraz Tauron Polska Energia.

80% spółek z WIG20 ma w składzie swoich rad nadzorczych co najmniej jedną kobietę. Cztery spółki posiadają rady nadzorcze złożone wyłącznie z mężczyzn: CCC, Cyfrowy Polsat, Eurocash oraz LPP.

W okresie od 1 czerwca 2016 r. do 31 maja 2017 r. do rad nadzorczych spółek z indeksu WIG20 powołano 44 członków — w tym 12 kobiet.

Problem różnorodności pod względem płci wśród członków rad nadzorczych jest przedmiotem zainteresowania rządów wielu krajów europejskich, a wprowadzenie ustawowych parytetów lub celów w tym zakresie doprowadziło do zwiększenia liczby kobiet zasiadających w radach nadzorczych. W dalszym ciągu jednak kobiety są niedostatecznie reprezentowane w radach nadzorczych w Rosji (8%), Turcji (11%), Hiszpanii (17%) i Szwajcarii (22%).

SZERSZA PERSPEKTYWA: Kobiety w radach nadzorczych

Kraj	%	Kraj	%
Belgia	30.4%	Polska	21.4%
Dania	28.%	Rosja	8.1%
Finlandia	33%	Hiszpania	17%
Francja	42%	Szwecja	38.3%
Niemcy	28.7%	Szwajcaria	22.2%
Włochy	31%	Turcja	11.1%
Holandia	30.4%	Wielka Brytania	25.5%
Norwegia	45.4%	USA	22.2%

OBCOKRAJOWCY W RADACH NADZORCZYCH

Odsetek obcokrajowców w radach nadzorczych spółek z WIG20 wynosi 20,1%. Polska notuje w tym zakresie jeden z najniższych wyników w Europie, razem z Włochami (11%), Turcją (18%) i Hiszpanią (20%). Najbardziej różnorodne pod kątem narodowościowym rady nadzorcze funkcjonują w Szwajcarii i Holandii, gdzie obcokrajowcy stanowią odpowiednio 61% i 59% wszystkich członków.

Czworo z 44 nowych członków rad nadzorczych powołanych na przestrzeni ostatniego roku to obcokrajowcy (9%). To najniższy odsetek w Europie, zaraz za Włochami (12%) i Niemcami (13%).

Średnia liczba narodowości w radach nadzorczych spółek z WIG20 wynosi 1,7, co oznacza, że polskie rady nadzorcze cechują się najniższym poziomem zróżnicowania pod kątem narodowościowym ze wszystkich spółek z krajów objętych naszą analizą — niższym niż notowany we Włoszech (1,8) oraz Turcji (1,9). Na drugim końcu tego spektrum znajdują się rady nadzorcze w Szwajcarii oraz Francji, w przypadku których średnia liczba narodowości wynosi odpowiednio 6 i 5.

Rada nadzorcza BZ WBK jest pod tym względem najbardziej zróżnicowana — w gronie 10 członków znajdują się przedstawiciele pięciu narodowości. W radach nadzorczych spółek Eurocash i Orange PL zasiadają przedstawiciele czterech narodowości. 75% polskich rad nadzorczych nie posiada w swoim składzie żadnego obcokrajowca. Oznacza to, że w przypadku rad nadzorczych większości spółek językiem dominującym jest niewątpliwie język polski.

BZ WBK oraz Eurocash to dwie spółki z indeksu WIG20, w przypadku których stanowisko przewodniczącego rady nadzorczej piastuje obcokrajowiec. W spółce Eurocash również rola prezesa zarządu jest piastowana przez obcokrajowca. Kolejnymi dwiema spółkami, w których w momencie przeprowadzania naszego badania na stanowisku prezesa zarządu zasiadali obcokrajowcy były, Bank Pekao oraz Orange PL.

SZERSZA PERSPEKTYWA: Obcokrajowcy w radach nadzorczych

Kraj	%	Kraj	%
Belgia	31.2%	Polska	18.8%
Dania	42.1%	Rosja	22.8%
Finlandia	36.5%	Hiszpania	19%
Francja	37%	Szwecja	30.9%
Niemcy	31%	Szwajcaria	59.4%
Włochy	9.4%	Turcja	16%
Holandia	57%	Wielka Brytania	32.3%
Norwegia	24.3%	USA	7%

WIEK CZŁONKÓW RAD NADZORCZYCH

Średni wiek członków rad nadzorczych spółek z WIG20 to 55,6 lat. Wartość ta została jednakże obliczona z wyłączeniem 48% członków rad nadzorczych tych firm, ponieważ informacje na temat ich wieku nie zostały opublikowane. Na podstawie powyższych danych członkowie rad nadzorczych w Polsce byłiby zatem jednymi z najmłodszych w Europie, ustępując jedynie swoim odpowiednikom z Norwegii (56,2 lat). Tymczasem najstarsi członkowie zasiadają w radach nadzorczych w Niemczech i Szwajcarii — średnia ich wieku wynosi 61 lat.

W grupie spółek z indeksu WIG20, Orlen charakteryzuje się najniższą średnią wieku członków rady nadzorczej, tj. 45,6 lat, natomiast Cyfrowy Polsat — najwyższą, tj. 61,4 lat. Nasza analiza nie objęła jednak dziewięciu rad nadzorczych, które nie ujawniły stosownych informacji.

Średni wiek kobiet zasiadających w radach nadzorczych to 52,4 lata, natomiast średni wiek mężczyzn wynosi 56,1 lat.

Przewodniczący rad nadzorczych spółek z WIG20 mają średnio 54,1 lat, co oznacza, że są zdecydowanie najmłodszy w Europie. Następnym w kolejności krajem z najmłodszymi przewodniczącymi rad nadzorczych jest Rosja (58,1). We wszystkich pozostałych krajach objętych naszym badaniem średni wiek przewodniczących wynosi ponad 60 lat.

SZERSZA PERSPEKTYWA: Średni wiek członków rad nadzorczych

Kraj	Wiek	Kraj	Wiek
Belgia	57.7	Polska	55.5
Dania	58.3	Rosja	54.3
Finlandia	57.9	Hiszpania	60.4
Francja	58.8	Szwecja	57.8
Niemcy	61	Szwajcaria	61.1
Włochy	58.4	Turcja	59.7
Holandia	61	Wielka Brytania	56.7
Norwegia	56.2	USA	62.6

OKRES SPRAWOWANIA FUNKCJI

Średni okres sprawowania funkcji przez wszystkich członków rad nadzorczych spółek z WIG20 (z wyłączeniem przedstawicieli pracowników) wynosi 3,4 lata i jest jednym z najkrótszych w Europie. Średni okres pełnienia funkcji przez członków rad nadzorczych wynosi 3,1 lata. Średnia okres kadencji przewodniczących rad nadzorczych wynosi 5,8 lat, natomiast średni okres faktycznego sprawowania przez nich tej funkcji wynosi 4,2 lata.

Przeanalizowaliśmy również okres sprawowania funkcji przez prezesów zarządów wszystkich 20 spółek z WIG20, określając jego średnią długość na 4,6 lata.

Grupa LOTOS posiada radę nadzorczą z najkrótszym okresem sprawowania funkcji przez jej członków (0,9 roku), ponieważ wszyscy członkowie tej siedmioosobowej rady zostali powołani w okresie od stycznia do grudnia 2016 r. Spółką, w której członkowie rady nadzorczej piastują swoje stanowisko najdłużej, jest LPP — średni okres sprawowania przez nich swojej funkcji wynosi 11,5 lat.

SZERSZA PERSPEKTYWA: Średni okres sprawowania funkcji przez członków rad nadzorczych

Kraj	Lata	Kraj	Lata
Belgia	6.1	Polska	3.4
Dania	4.8	Rosja	4.3
Finlandia	4.8	Hiszpania	5.3
Francja	5.9	Szwecja	5.3
Niemcy	6.3	Szwajcaria	6.6
Włochy	5.3	Turcja	5.7
Holandia	4.9	Wielka Brytania	4.4
Norwegia	4.3	USA	8.2

SZERSZA PERSPEKTYWA: ZARZĄD

Zebrałiśmy i przeanalizowaliśmy również dane dotyczące wielkości i składu zarządów spółek wchodzących w skład indeksu WIG20.

W gronie 126 członków zarządów spółek z WIG20 jest tylko 15 kobiet, co oznacza, że tradycyjna pula kandydatów na stanowiska w zarządach nie jest zróżnicowana pod względem płci. W momencie przeprowadzania badania kobiety zajmowały ponad 50% stanowisk w zarządzie Alior Banku, co stanowiło najwyższy odsetek wśród spółek z WIG20, natomiast w przypadku Cyfrowego Polsatu kobiety piastowały 43% najwyższych stanowisk kierowniczych. Zarazem aż 55% spółek z indeksu WIG20 posiadało zarządy złożone wyłącznie z mężczyzn.

Średnia liczba członków zarządu w spółkach z WIG20 wynosi 6,3. BZ WBK posiada największy, 12-osobowy zarząd, natomiast zarząd spółki Energa liczy tylko trzech członków.

Obcokrajowcy zajmują średnio 11,9% stanowisk w zarządach. Zarząd spółki Eurocash posiada największy odsetek obcokrajowców, wynoszący 57%.

Na kobiety przypada 12% stanowisk w zarządach, co pozycjonuje Polskę w środku europejskiego spektrum. Niższy odsetek kobiet w zarządach (nazywanych często „komitetami wykonawczymi”) notowany jest w Szwajcarii (8,4%), Turcji (8,9%) Rosji (11,4%) i Holandii (11,5%). Czołowe miejsce w Europie w dalszym ciągu zajmują kraje skandynawskie — najwyższy odsetek kobiet na stanowiskach w zarządach spółek przypada na Szwecję (24,3%), Norwegię (23,6%) oraz Finlandię (18,9%).

SZERSZA PERSPEKTYWA: Kobiety w zarządach

Kraj	%	Kraj	%
Belgia	18.2%	Norwegia	23.6%
Dania	13.3%	Polska	11.9%
Finlandia	18.9%	Rosja	11.6%
Francja	15%	Szwecja	24.3%
Włochy	12%	Szwajcaria	8.4%
Holandia	11.5%	Turcja	8.9%

Zasady funkcjonowania rad nadzorczych

POSIEDZENIA RADY NADZORCZEJ

Niektóre rady nadzorcze odbywają comiesięczne posiedzenia trwające od trzech do czterech godzin, podczas gdy inne organizują dłuższe spotkania co dwa miesiące. W przypadku rad nadzorczych, w skład których wchodzi obcokrajowcy, najlepiej sprawdzają się dłuższe i rzadziej organizowane posiedzenia.

Większość spółek przeprowadza również posiedzenia wirtualne — pod warunkiem, że pozwalają na to zasady ładu korporacyjnego obowiązujące w danej spółce. Niektórzy mogą twierdzić, że nic nie zastąpi bezpośredniego kontaktu, jednakże presja czasu i natłok obowiązków mogą czasami uniemożliwiać osobistą obecność na posiedzeniach.

Przedsiębiorstwa są złożonymi mechanizmami, a obowiązki rady nadzorczej mogą być realizowane właściwie jedynie poprzez częste kontakty ze spółką i jej kierownictwem. Oczywiście pewne okoliczności, takie jak połączenie z innym podmiotem lub zagrożenie dla dalszego istnienia spółki, mogą wymagać organizacji częstszych posiedzeń. W takich okolicznościach cotygodniowe posiedzenia rady nadzorczej nie są czymś niespotykanym, a nierzadko organizowane są jeszcze częstsze spotkania doraźnie powoływanych komitetów.

Średnia liczba posiedzeń rad nadzorczych zorganizowanych w 2016 roku przez polskie spółki wyniosła 9,5. Dwie spółki nie ujawniły informacji na temat liczby zorganizowanych posiedzeń. Piętnaście spółek opublikowało informacje na temat liczby uchwał przyjętych w ciągu roku. Spółki te podjęły od 37 do 120 uchwał, a średnia ich liczba wyniosła 76,9.

Rady nadzorcze spółek Energa i PGE odbyły po 17 posiedzeń, co stanowi najwyższy wynik w analizowanej przez nas grupie. Najmniej posiedzeń zorganizował Cyfrowy Polsat — w 2016 r. rada nadzorcza tej spółki spotykała się trzy razy.

Posiedzenia oraz przyjęte uchwały

liczba posiedzeń	liczba spółek*	liczba przyjętych uchwał	liczba spółek**
od 3 do 5	28%	od 8 do 40	20%
od 6 do 8	17%	od 41 do 80	26.7%
od 9 do 12	22%	od 81 do 100	26.7%
od 13 do 17	33%	≥ 100	26.7%

* Dwie spółki nie ujawniły danych ** Pięć spółek nie ujawniło danych

SZERSZA PERSPEKTYWA: Średnia liczba posiedzeń rady nadzorczej

Kraj	#	Kraj	#
Belgia	8.4	Polska	9.5
Dania	9	Rosja	6.8
Finlandia	11.8	Hiszpania	10.8
Francja	9	Szwecja	9.9
Niemcy	6.7	Szwajcaria	9
Włochy	11.6	Turcja	16.9
Holandia	7.4	Wielka Brytania	7.7
Norwegia	9	USA	8.2

KOMITETY FUNKCJONUJĄCE W RAMACH RAD NADZORCZYCH

Wraz ze wzrostem roli i zakresu kompetencji rad nadzorczych nastąpiło również poszerzenie praktyk w zakresie delegowania określonych działań do poszczególnych komitetów. Oczywiście odpowiedzialność za wszelkie podejmowane działania, nawet jeśli są one zalecane lub oceniane przez komitet, spoczywa na radzie jako całości.

Zaletą tego rozwiązania jest sytuacja, w której rada nadzorcza może przeznaczyć więcej czasu na bardziej dalekowzroczną i strategiczną dyskusję. Dzięki temu grupy złożone z członków rady nadzorczej mogą skoncentrować się na konkretnych obszarach, takich jak audyt, wynagrodzenia, ryzyko itd. Mogą one również poświęcić wystarczająco dużo czasu na dogłębne rozpatrzenie poszczególnych kwestii przed przedstawieniem swoich zaleceń całej radzie.

Zasadniczo każdy członek rady nadzorczej powinien mieć prawo uczestniczenia w posiedzeniach komitetu (bez otrzymywania wynagrodzenia), o ile nie zmniejsza to efektywności pracy tego komitetu.

Istotnym jest, aby obrady komitetu były regularnie i w pełni relacjonowane radzie nadzorczej. Jest to zadanie przewodniczącego komitetu. Pełne sprawozdanie powinno zawierać podsumowanie debaty na temat kwestii kontrowersyjnych, omawiane opcje oraz uzasadnienia przyjętych zaleceń. Rada nadzorcza musi mieć zawsze możliwość omówienia wszystkich istotnych kwestii podnoszonych przez komitet.

Średnia liczba komitetów funkcjonujących w ramach rad nadzorczych spółek należących do indeksu WIG20 wynosi 2,7. Liczba komitetów działających w poszczególnych spółkach wynosi od zera do pięciu. Wszystkie spółki posiadają komitet audytu. Jedynym wyjątkiem jest LPP, w której cała rada nadzorcza realizuje funkcję audytu, bez powoływania oddzielnego komitetu.

Nie licząc komitetu audytu, we wszystkich spółkach (z wyłączeniem LPP) funkcjonuje jeszcze 14 innych rodzajów komitetów, przy czym najbardziej powszechnymi komitetami są komitety ds. wynagrodzeń oraz ryzyka. Więcej szczegółowych danych na temat komitetów funkcjonujących w każdej ze spółek przedstawiono w tabeli na str. 34–35.

Komitety funkcjonujące w radach nadzorczych spółek z WIG20

	Liczba komitetów					
	0	1	2	3	4	5
% spółek	5%	16%	16%	37%	21%	5%

Wydzielone komitety audytu funkcjonują w dziewiętnastu radach nadzorczych. W 2016 r. odbyły one średnio 6,1 posiedzeń. Najwięcej posiedzeń odbył komitet audytu w Orlenie — 11, najmniej natomiast w spółce CCC — 2.

W przypadku jedenastu rad nadzorczych utworzono oddzielne komitety ds. wynagrodzeń, które odbyły średnio 4,5 posiedzenia. Najwięcej posiedzeń zwołano w banku BZ WBK oraz spółce Orange PL — siedem, a najmniej w spółce Eurocash — dwa.

Komitety ds. ryzyka funkcjonują w pięciu spółkach z WIG20 należących do sektora bankowego: Alior Bank, Bank Pekao, BZ WBK, mBank oraz PKO Bank Polski. W 2016 r. spotykały się one średnio 4,2 razy. Komitet ds. ryzyka w BZ WBK odbył siedem posiedzeń — najwięcej w całym sektorze, natomiast Bank Pekao zorganizował dwa takie posiedzenia.

PROCES OCENY RADY NADZORCZEJ

Coroczna ocena rady nadzorczej ma kluczowe znaczenie dla identyfikacji oraz dyskretnej i szybkiej rozwiązywania wszelkich problemów związanych z jej funkcjonowaniem. Oceny funkcjonowania rady prowadzą często do usprawnień w zakresie realizowanych procesów, do zwiększenia poziomu odpowiedzialności, i większej przejrzystości w zakresie komunikacji, i do wzmocnienia poziomu zaufania oraz udoskonalenia procesu podejmowania decyzji.

Na skuteczność działania rady nadzorczej wpływa wiele czynników, od kompetencji przywódczych przewodniczącego i składu rady, po jakość informacji przekazywanych jej członkom oraz charakter prowadzonej debaty.

Aby zapewnić większą dyscyplinę w zakresie oceny rady nadzorczej, zalecamy, aby przynajmniej raz na trzy lata ocena taka przeprowadzana była przez podmiot zewnętrzny. W niektórych systemach prawnych zalecenie takie jest częścią kodeksów ładu korporacyjnego. Na niektórych rynkach oceny przeprowadzane przez podmioty zewnętrzne mają miejsce co roku.

Ocena zewnętrzna, przeprowadzona przez doświadczony i bezstronny podmiot, pozwala uzyskać o wiele bogatszy i bardziej kompleksowy obraz funkcjonowania i efektywności rady nadzorczej. W idealnej sytuacji ocena rady powinna być przeprowadzana przez eksperta z zakresu funkcjonowania rad nadzorczych oraz ładu korporacyjnego — najlepiej kogoś, kto dysponuje odpowiednim doświadczeniem i zna najlepsze praktyki stosowane na innych rynkach.

Coroczny przegląd powinien być traktowany jedynie jako podsumowanie tego, co w rzeczywistości jest ciągłym procesem oceny działalności rady nadzorczej. Dobry przewodniczący powinien czuwać nad działalnością całej rady nadzorczej oraz jej poszczególnych członków, a także powinien w razie potrzeby podejmować szybkie interwencje.

Żadna ze spółek objętych naszą analizą nie ujawniła informacji z których wynikałoby, że w 2016 r. miała miejsce zewnętrzna ocena funkcjonowania rady nadzorczej. Zewnętrzne oceny działalności rady nadzorczej przeprowadza się najczęściej we Francji (40%), w Hiszpanii (30%), we Włoszech (28%) i w Wielkiej Brytanii (43%). Mają one miejsce zazwyczaj raz na trzy lata.

ZASIADANIE W RADACH NADZORCZYCH INNYCH SPÓŁEK GIEŁDOWYCH

Średnia liczba rad nadzorczych spółek giełdowych, w których zasiada członek rady nadzorczej spółki z WIG20, wynosi 1,2. W odniesieniu do przewodniczących rad nadzorczych liczba ta jest taka sama. Członkowie rady nadzorczej spółki Orange PL zasiadają w największej średniej liczbie dodatkowych rad nadzorczych — 1,6. Członkowie rad nadzorczych siedmiu spółek należących do analizowanej próbki nie zasiadali w żadnych radach nadzorczych innych spółek giełdowych.

Wynagrodzenia

Rosnące wymagania wobec członków rad nadzorczych w zakresie czasu, jaki muszą poświęcać, oraz odpowiedzialności doprowadziły do stopniowego, choć niewielkiego, wzrostu poziomu wynagrodzeń wypłacanych członkom rad nadzorczych. W tym samym czasie miał miejsce wyraźny wzrost wynagrodzeń członków zarządu, co stanowi wyraźny kontrast.

Ważne jest, aby poziom wynagrodzeń członków rad nadzorczych ustalany był na rozsądnym i uzasadnialnym poziomie. Wynagrodzenia powinny być współmierne do czasu, jaki członkowie rady muszą poświęcać, oraz do wielkości i znaczenia przedsiębiorstwa. Nadrzędnym wymogiem powinno jednak być utrzymanie niezależności członków rady nadzorczej od organizacji, w której piastują swoje stanowisko.

Jeżeli celem rady nadzorczej jest wspieranie długofalowego sukcesu spółki, zadaniem członka rady nadzorczej jest między innymi dopilnowanie, aby członkowie zarządu nie podejmowali krótkoterminowych działań w celu zawyżenia kursu akcji i zwiększenia własnych korzyści.

Ewentualny udział członków rady nadzorczej w takich krótkoterminowych korzyściach może stanowić przeszkodę w prawidłowym wykonywaniu jednego z ich podstawowych obowiązków. Z tego powodu zalecamy, aby rady nadzorcze rozważyły odpowiednio czy właściwym rozwiązaniem jest przyznawanie członkom rady wynagrodzenia w formie akcji.

CZŁONKOWIE RADY NADZORCZEJ

W porównaniu z innymi europejskimi krajami, w Polsce dostępnych jest bardzo mało danych na temat wynagrodzeń otrzymywanych przez członków rad nadzorczych. Jednakże 18 spółek z WIG20 ujawnia łączną wartość wynagrodzeń wypłacanych radzie nadzorczej jako całości.

Sześć spółek ujawniło informacje na temat wynagrodzenia wypłacanego członkom swoich rad nadzorczych. Średnia wartość tego wynagrodzenia wynosi 142 000 PLN (32 539 EUR), przy czym wartości ujawnione przez poszczególne spółki mieszczą się w zakresie od 108 000 PLN do 180 000 PLN rocznie.

Przeanalizowaliśmy również łączne wynagrodzenie wypłacane członkom rad nadzorczych (razem z dodatkowym wynagrodzeniem za udział w posiedzeniach rady oraz komitetów). Dane na ten temat zostały opublikowane przez czternaście spółek, a średnia wartość tego wynagrodzenia wyniosła 146 330 PLN (33 531 EUR) w skali roku.

Członkowie rady nadzorczej spółki Orange PL otrzymali najwyższe wynagrodzenie, wynoszące średnio 256 400 PLN (58 753 EUR). Najniższe wynagrodzenie, wynoszące średnio 26 000 PLN (5 957 EUR), otrzymali członkowie rady nadzorczej LPP.

Członkowie rad nadzorczych spółek z WIG20, podobnie jak ich odpowiednicy z największych norweskich spółek, otrzymują najniższe wynagrodzenie w Europie. Tylko w tych dwóch krajach łączne roczne wynagrodzenie członków rad nadzorczych nie przekracza 50 000 EUR. Krajem, w którym członkowie rad nadzorczych otrzymują najwyższe wynagrodzenie jest Szwajcaria, gdzie w 2016 r. wyniosło ono średnio 272 673 EUR. Drugim w kolejności krajem jest Rosja, ze średnim wynagrodzeniem na poziomie 142 032 EUR.

SZERSZA PERSPEKTYWA: Średnie wynagrodzenie członków rad nadzorczych

Kraj	Średnie wynagrodzenie	Kraj	Średnie wynagrodzenie
Belgia	€ 51,859	Rosja	€ 142,032
Dania	€ 85,462	Hiszpania	€ 131,518
Finlandia	€ 70,307	Szwecja	€ 77,338
Francja	€ 87,780	Szwajcaria	€ 272,673
Włochy	€ 92,000	Turcja	€ 72,382
Holandia	€ 93,699	Wielka Brytania	€ 107,106
Norwegia	€ 40,034	USA	€ 260,984
Polska	€ 33,531		

PRZEWODNICZĄCY RAD NADZORCZYCH

Tylko cztery spółki ujawniły informacje na temat wynagrodzenia za zasiadanie w radzie nadzorczej wypłacanego przewodniczącemu, jednakże 11 spółek wykazało *łącznie wynagrodzenie* otrzymywane przez przewodniczących, którzy przepracowali cały 2016 rok. Średnia wartość tego wynagrodzenia to 207 119 PLN (47 461 EUR). Najwyższe wynagrodzenie, wynoszące 420 000 PLN (96 242 EUR), otrzymuje przewodniczący rady nadzorczej w Orange PL. Najślabiej opłacany przewodniczący zasiada z kolei w radzie nadzorczej spółki PGE, otrzymując wynagrodzenie w wysokości 53 104 PLN (12 169 EUR). Przewodniczący rady nadzorczej banku BZ WBK w momencie przeprowadzania badania nie otrzymywał wynagrodzenia, chociaż spółka posiada wdrożoną politykę wynagradzania Przewodniczącego Rady (zapewne wiązało się to z czasowym oddelegowaniem do zarządu banku w 2016 r). W przypadku PGNiG spółka nie ujawniła poziomu wynagrodzenia nowopowołanego Przewodniczącego Rady.

WICEPRZEWODNICZĄCY RAD NADZORCZYCH

Osiem spółek opublikowało dane na temat łącznego wynagrodzenia, jakie w 2016 r. otrzymali wiceprzewodniczący rad nadzorczych. Wyniosło ono średnio 147 375 PLN (33 771 EUR). Najwyższe wynagrodzenie wypłacane z tytułu piastowania tego stanowiska wypłacane jest przez Bank Pekao i wynosi 215 000 PLN (49 266 EUR), najniższe natomiast przez PGNiG — PLN 61 000 (13 978 EUR).

CZŁONKOSTWO W KOMITETACH

Tylko dwie spółki, Asseco Poland oraz BZ WBK, ujawniają wysokość wynagrodzeń wypłacanych z tytułu członkostwa w poszczególnych komitetach. mBank z kolei ujawnia wyłącznie zasady przyznawania takich wynagrodzeń.

Więcej szczegółowych informacji, które pozwalają na porównanie poziomu wynagrodzeń członków rad nadzorczych w Europie i Stanach Zjednoczonych, przedstawiono na stronach 23.

Za kierowanie radą nadzorczą odpowiada wyłącznie przewodniczący, którego rola i wpływ istotnie wzrosły na przestrzeni ostatnich lat.

Zmieniły się również wymagania co do stylu przywództwa w radzie. Dawniej rola przewodniczącego albo zakładała sprawowanie silnego przywództwa nad całą radą, albo sprowadzała się jedynie do funkcji ceremonialnej. Obecnie od przewodniczących wymaga się koordynowania pracy zespołu silnych i niezależnych jednostek, a gdy sytuacja tego wymaga, także gotowości do wzięcia na siebie pewnej odpowiedzialności wykonawczej.

Przewodniczący ma znaczący wpływ na kulturę i atmosferę pracy rady nadzorczej. Ustalając porządek obrad i dbając o to, by rada zajmowała się zagadnieniami odpowiedniej rangi, przewodniczący zapewnia również aktywne uczestnictwo wszystkich jej członków.

Wpływ i osąd przewodniczącego ma zasadnicze znaczenie, ponieważ determinuje on charakter i jakość prowadzonej debaty. To przewodniczący odpowiada za stworzenie atmosfery, która umożliwi otwartą dyskusję na temat wszelkich kwestii i w której każdy członek rady nadzorczej będzie w stanie wyrazić dowolną opinię, nawet idącą pod prąd stanowisku pozostałych członków. Członkowie rad nadzorczych powinni mieć możliwość wyrażania swoich poglądów w sposób otwarty i szczerzy, bez obawy, że zostaną posądzeni o brak lojalności. Efektywność i przejrzystość prowadzonej podczas posiedzeń debaty, obniża ryzyko, że poza salą obrad toczony będą rozmowy prowadzące do głębszych podziałów w ramach rady.

W przyjętym w Polsce systemie dwuszczeblowym prezes zarządu i przewodniczący rady nadzorczej odpowiadają dodatkowo za zapewnienie, aby komunikacja i interakcje pomiędzy radą nadzorczą a zarządem odbywały się w sposób produktywny.

Istnieje wiele skutecznych sposobów kierowania radą nadzorczą. Niezależnie od tego, jaki styl przyjmie przewodniczący, nadrzędnymi celami powinno być wydobycie optymalnego potencjału rady nadzorczej do udzielania wsparcia i motywowania zarządu oraz zapewnienie, aby wartość kreowana przez radę nadzorczą jako zespół przewyższała indywidualny potencjał jej poszczególnych członków.

Porównanie Międzynarodowe

Pierwsza edycja Raportu z badania rad nadzorczych Poland Board Index zawiera dwa zestawy tabel. Oprócz szczegółowych danych na temat spółek z indeksu WIG20 (od strony 32), publikujemy także wykres porównujący zagregowane dane z 17 krajów (strony 28–31).

Wszystkie dane pochodzą z raportów Board Index dotyczących poszczególnych krajów, opublikowanych przez firmę Spencer Stuart w 2017 r.

Zapraszamy do odwiedzania strony internetowej Spencer Stuart, na której mogą Państwo skorzystać z narzędzia „Boards Around the World”. Narzędzie to porównuje w formie graficznej, dane na temat składu, różnorodności, wynagrodzeń i praktyk w zakresie oceny funkcjonowania rad nadzorczych w różnych krajach.

Informacje dotyczące zakresu spółek objętych badaniem

BELGIA	Bel 20 + Bel Mid
KANADA	100 TSX Spółki notowane na giełdzie (obroty od 1mld C\$ do 53,3mld C\$)
DANIA	OMX Copenhagen
FINLANDIA	OMX Helsinki
FRANCJA	CAC40
NIEMCY	DAX30
WŁOCHY	37 (FTSE MIB) + 63 (Mid Cap, Small Cap, Inne)
HOLANDIA	AEX
NORWEGIA	Oslo Stock Exchange
POLSKA	WIG20
ROSJA	Największe spółki z Indeksu RTS (Russia Trading System)
HISZPANIA	IBEX-35 + największe spółki według kapitalizacji
SZWECJA	OMX Stockholm
SZWAJCARIA	SMI
TURCJA	BIST 30
WIELKA BRYTANIA	FTSE 150
STANY ZJEDNOCZONE	S&P 500

Największe spółki z Danii, Finlandii, Norwegii i Szwajcarii zostały objęte analizą w Nordyckim Board Index.

PRZYPISY

General

N/A = Not applicable

A blank cell denotes that either the information is not available or we did not include it our research.

Belgium

- 1 11 companies did not disclose whether they conducted a board evaluation
- 2 One company does not disclose
- 3 45 companies do not remunerate company separate
- 4 Five companies do not remunerate chairman
- 5 12 companies do not remunerate
- 6 18 companies do not remunerate

Canada

- 7 Does not include companies with term limits.
- 8 Includes share grants

Denmark

- 9 Age of the only executive director
- 10 Excludes employee representatives

Finland

- 11 3 companies have employee representatives on the board
- 12 Age of the only executive director
- 13 Excludes employee representatives
- 14 Fee calculated by multiply per meeting fee by number of meetings held in 2016

France

- 15 70 % of external evaluations done by Spencer Stuart in 2016 and 80 % of the CAC 40 companies perform an external evaluation at least every 3 years
- 16 Including chairmen who are also CEO
- 17 According to Afep/Medef corporate governance code (Employees excluded)
- 18 85 % of the CAC 40 companies have set up a limit which is individual for 35 % of them and collective for the 50 % left (Maximum 1/3 of board members > 70 years old)
- 19 Additional remuneration for vice-chairmen or lead directors (paid in addition to ordinary director's fees)
- 20 Non-executive chairmen only
- 21 Total additional fee for remuneration committee, calculation based on the number of meetings held during 2016 FY
- 22 45 % of remuneration and nominations committees are merged

Germany

- 23 Average minimum proportion of members that shall be independent
- 24 Remunerations committees are very rare in Germany
- 25 Except for banks, German nominations committees only deal with non-executive director nominations and committee membership is rarely compensated

Italy

- 26 "Only four companies have set an age restriction for directors; the age limits are 75 (3 companies) and 77 Three companies have an age restriction for CEOs and the age limits are 67 and 65 (2 companies) Two companies have an age restriction for chairmen and the age limits are 65 and 70"
- 27 Average fee for SIDs is € 90,000
- 28 Only 20 companies in the Index have an Executive Committee

Netherlands

- 29 One company did not disclose whether they conducted a board evaluation
- 30 9 companies do not disclose

Norway

- 31 Excludes employee representatives

Poland

- 32 2 companies have employee representatives on the board
- 33 Excludes 76 of 160 directors whose age is not disclosed
- 34 Excludes 8 chairmen whose age is not disclosed
- 35 Excludes 64 of 134 directors whose age is not disclosed
- 36 Excludes employee representatives

Russia

- 37 8 companies do not disclose
- 38 110 companies did not disclose whether they conducted a board evaluation
- 39 16 companies do not disclose remuneration
- 40 34 companies do not disclose remuneration
- 41 42 companies do not disclose remuneration
- 42 22 companies do not disclose remuneration
- 43 23 companies do not disclose remuneration
- 44 24 companies do not disclose remuneration
- 45 26 companies do not disclose remuneration

Spain

- 46 Top 50 companies only
- 47 Includes both executive and non-executive directors
- 48 Average additional fee paid to senior/lead independent directors
- 49 Only 14 % of companies in Spain have divided the nominations & remunerations committee into separate committees. The average fee for members of the nominations & remunerations committee is 18.543€

Sweden

- 50 Excludes employee representatives

Switzerland

- 51 Excludes social contributions

Turkey

- 52 10 companies do not disclose

UK

- 53 TUI is the only company without a senior independent director as it has a two-tier board.
- 54 94 % of non-executive directors are independent
- 55 Includes the 142 part-time chairmen only. Six chairmen are full-time and remunerated on a different basis. Two chairmen receive no fee.
- 56 Based on 47 companies that have a nomination chairman separately remuneration for this role

USA

- 57 CEOs only
- 58 Average tenure of independent directors only
- 59 Non-executive chairmen only

Porównanie Międzynarodowe

	BELGIA	KANADA	DANIA	FINLANDIA	FRANCJA	NIEMCY	WŁOCHY	
INFORMACJE OGÓLNE	Ilość spółek poddanych analizie	58	100	25	25	40	100	
	Rada nadzorcza	1/57	n/a	25/0	0/25	5/35	30/0	2/97
	Średnia liczba posiedzeń rady w ciągu roku	8.4	8	9	11.8	9	6.7	11.6
	% spółek, które przeprowadziły zewnętrzną ocenę funkcjonowania rady	8.6% ¹	n/a	16%	12%	40% ¹⁵	17%	28%
	Połączona funkcja przewodniczącego rady nadzorczej i prezesa zarządu	1.7%	12%	0%	0%	52.5%	n/a	19%
	% rad, w których zasiadają starsi niezależni członkowie rady	1.7%	32%	0%	0%	48%	n/a	39%
	% rad, w których zasiadają wiceprzewodniczący/zastępcy przewodniczącego	20.7%	18%	100%	96%	73%	30%	50%
RADA NADZORCZA	Średnia liczebność rady nadzorczej (łącznie)	10.1	11	9.8	8.2	13.9	16.3	11.5
	Średnia liczebność rady nadzorczej (z wyłączeniem przedstawicieli pracowników)	10.1	10	6.8	8 ¹¹	12.3	8.7	n/a
	Średnia liczba niezależnych członków rady	4.7	9.1	5.3	6.7	8.5	-	5.9
	% niezależnych członków rady	45.9%	80%	77.2%	84%	69.1%	60% ²³	51%
	Średnia liczba członków rady nadzorczej	7.8	9	5.8	7	10.9	7.7	8.6
	Średnia liczba członków zarządu	0.6	1	0	0.04	1	n/a	2.4
WIEK	Średni wiek wszystkich członków rady nadzorczej	57.7	62	58.3	57.9	58.8	61	58.4
	Średni wiek przewodniczących rad nadzorczych	62.6	64	61.7	61	61.6	68	64.9
	Średni wiek prezesów zarządu zasiadających w radach nadzorczych	54.8	56	n/a	57.4	58.5	n/a	57.6
	Średni wiek wszystkich prezesów zarządu, łącznie z tymi, którzy nie zasiadają w radzie nadzorczej	54.5	56	54.5	55.8	57.7	n/a	58
	Średni wiek członków rad nadzorczych	57.5	62	57.8	57.5	59.4	61	58.5
	Średni wiek członków zarządu	55.3	57	46.6 ⁹	57.4 ¹²	58.7	n/a	58.1
OBOKRAJOWCY	% obcokrajowców w roli członków rad nadzorczych (łącznie)	31.2%	27%	42.1% ¹⁰	36.5% ¹³	37%	31%	9.4%
	% obcokrajowców w roli przewodniczących rad nadzorczych	13.8%	15%	28%	16%	23%	20%	5%
	% obcokrajowców w radach nadzorczych	32%	29%	44.8%	39.7%	40%	31%	11%
	% obcokrajowców w roli członków zarządu	33.8%	16%	0%	0%	21% ¹⁶	n/a	4.5%
	Średnia liczba narodowości w radach nadzorczych	3.1	-	3.4	3.2	5	3.1	1.8
PIĘĆ	% kobiet zasiadających w radach nadzorczych (łącznie)	30.4%	26.8%	28% ¹⁰	33% ¹³	42% ¹⁷	28.7%	31%
	% kobiet w roli przewodniczących rad nadzorczych	5.2%	8%	0%	4%	2.5%	3.3%	9%
	% kobiet w roli prezesów zarządu	9.8%	4%	8%	0%	2.5%	n/a	8%
	% kobiet w roli członków rad nadzorczych	36.2%	31%	33.1%	37.4%	46%	32%	37%
	% kobiet w gronie członków zarządu	14.9%	5%	0%	0%	2.6%	n/a	10%
	% rad, w których zasiada przynajmniej jedna kobieta	100%	99%	96%	100%	100%	100%	99%

HOLANDIA	NORWEGIA	POLSKA	ROSJA	HISZPANIA	SZWECJA	SZWAJCARIA	TURCJA	WIELKA BRYTANIA	USA
25	25	20	43	100	25	20	29	150	491
18/7	0/25	20/0	7/36	0/100	0/25	0/20	0/29	1/149	0/491
7.4	8.9	9.5	6.8 ³⁷	10.8	9.9	9	16.9 ³²	7.8	8.2
20% ²⁹	12%	0%	18.6% ³⁸	30%	12%	15%	n/a	43.3%	2%
4%	0%	0%	0%	66%	4%	0%	13.8%	0.67%	49%
16%	0%	0%	20.9%	63%	4%	15%	0%	99.3% ³³	85%
68%	52%	75%	41.9%	-	48%	85%	93.1%	10%	-
8.3	8.4	8	10.4	11	10.9	10.6	9.9	10.2	10.8
n/a	6.1	7.7 ³²	n/a	n/a	9.2	n/a	n/a	10.1	n/a
6.9	4.6	3.8	3.8	4.8	6.4	8.9	3.1	6.2	9.2
83.6%	76.3%	49.4%	36.7%	44%	69.6%	84%	32.7%	61.4% ³⁴	85%
6.8	5	6.7	7.8	8.7	7.5	9.3	7.9	6.6	1.6
0.5	0	0	1.7	1.8	0.8	0	1.2	2.5	15%
61	56.2	55.5 ³³	54.3	60.4	57.8	61.1	59.7	56.7	62.6
65.9	65.4	54.1 ³⁴	58.1	64.2	63.9	63.2	60	64.8	-
58.1	n/a	n/a	51.8	55.3 ⁴⁶	54.1	56.5	57.4	54.8	57.4
56.7	45.4	53.1	54.9	55.3	54.6	54.3	56.2	53.9	57.4
60.9	54.9	55.6 ³⁵	54.1	-	57.4	61	60.3	59.9	63.1
53.3	63.9	n/a	52.5	-	53.7	58	55.8	53.4	-
57%	24.3% ³¹	18.8% ³⁶	22.8%	19%	30.9% ⁵⁰	59%	16%	32.3%	7%
32%	8%	10%	20.9%	6%	12%	42.9%	6.9%	21.3%	-
59.4%	27.8%	20.1%	26.6%	20.4%	36.4%	60.9%	17.9%	35.6%	-
76.9%	0%	n/a	2.8%	9%	0%	71.4%	8.6%	22.3%	-
4.3	2.2	1.7	2.8	-	3.3	6	1.9	3.3	-
30.4%	45.4% ³¹	21.4% ³⁶	8.1%	17%	38.3% ⁵⁰	22.2%	11.1%	25.5%	22.2%
4%	12%	30%	0%	7%	8%	4.8%	6.9%	4.7%	6%
0%	0%	0%	0%	2%	12%	0%	4.3%	5.6%	6.2%
32%	52.4%	20.1%	10.2%	19.5%	44.9%	24.9%	12.2%	34.8%	-
7.7%	0%	n/a	2.8%	3.4%	10.5%	0%	11.4%	8.9%	-
84%	100%	80%	48.8%	90%	100%	95%	62.1%	98.7%	99.2%

Porównanie Międzynarodowe

		BELGIA	KANADA	DANIA	FINLANDIA	FRANCJA	NIEMCY	WŁOCHY
NOWICZKOWICIE	% nowych członków rady nadzorczej	10.4%	8%	17.5%	16%	17.9%	19.7%	18%
	% kobiet w roli nowych członków rady nadzorczej	45.9%	41%	33.3%	50%	37.5%	40%	46%
	% osób z innych krajów w roli członków rady nadzorczej	42.1%	40%	56.7%	53.1%	35.9%	13.3%	12%
INNE RADY	Średnia liczba rad w spółkach notowanych na jednego członka rady nadzorczej (łącznie)	1.9	2	1.9	1.8	2.1	-	3.4
	Średnia liczba rad w spółkach notowanych na jednego przewodniczącego rady (łącznie)	2.4	2	2.3	2.3	2	2.8	3.8
	% członków zarządu zasiadających w zewnętrznych radach	29.9%	39%	0%	0%	56%	-	52.5%
	% członków rady nadzorczej pełniących funkcję wykonawczą w pełnym wymiarze czasu	70.1%	-	65.9%	56.3%	58%	31%	-
KADENCJA/EMERYTURA	% spółek, które określają obowiązkowy wiek emerytalny	46.6%	26% ⁷	64%	8%	35% ¹⁸	83.3%	4%
	Średni obowiązkowy wiek emerytalny	69.9	73	70.8	66.5	72.1	-	75.5 ²⁶
	Średnia kadencja (przewodniczący oraz członkowie rad nadzorczych)	6.1	7.8	4.8	4.8	5.9	6.3	5.3
WYNAGRODZENIE	Średnie wynagrodzenie członków rad nadzorczych (wyłączając przewodniczącego oraz vice-przewodniczącego)	€ 30,589	€ 108,744 ⁸	€ 51,968	€ 55,436	€ 34,900	€ 83,867	€ 59,000
	Średnie całkowite wynagrodzenie członków rad nadzorczych (wyłączając przewodniczącego oraz vice-przewodniczącego)	€ 51,859 ²	€ 123,648	€ 85,462	€ 70,307	€ 87,780	-	€ 92,000
	Średnie całkowite wynagrodzenie vice-przewodniczącego (lub starszego niezależnego członka rady nadzorczej)	€ 98,501 ³	€ 153,562	€ 130,790	€ 93,784	€ 53,513 ¹⁹	-	€ 616,000 ²⁷
	Średnie całkowite wynagrodzenie przewodniczącego rady nadzorczej	€ 118,497 ⁴	€ 272,999	€ 194,392	€ 133,069	€ 627,654 ²⁰	€ 374,869	€ 879,000
	Średnie całkowite wynagrodzenie za członkostwo w Komitecie Audytu	€ 11,695 ⁵	€ 5,877	€ 20,874	€ 5,482 ¹⁴	€ 20,851 ²¹	€ 42,458	€ 18,000
	Średnie wynagrodzenie za członkostwo w Komitecie Wynagrodzeń	€ 7,754 ⁵	€ 5,432	€ 16,683	€ 4,521 ¹⁴	€ 16,198 ^{21,22}	-. ²⁴	€ 13,000
	Średnie wynagrodzenie za członkostwo w Komitecie Nominacji	€ 8,042 ⁶	€ 4,792	€ 15,713	€ 3,800 ¹⁴	€ 15,625 ^{21,22}	-. ²⁵	€ 12,000
ZARZĄD	Średnia liczebność zarządu	6.5	-	5.5	9.8	12	-	5 ²⁸
	% obcokrajowców w zarządzie	34%	-	42%	35%	35%	-	6.5%
	% kobiet w zarządzie	18.2%	-	13.3%	18.9%	15%	-	12%

HOLANDIA	NORWEGIA	POLSKA	ROSJA	HISZPANIA	SZWECJA	SZWAJCARIA	TURCJA	WIELKA BRYTANIA	USA
9.2%	17.8%	27.5%	18.8%	14.6%	15.2%	9.9%	12.2%	12%	7.5%
36.8%	40.1%	27.3%	11.9%	28%	40%	33.3%	5.6%	42%	36%
68.4%	33.3%	9%	20.2%	39%	34.3%	71.4%	19.4%	43.3%	8%
2.1	1.7	1.2	1.7	1.1	2.5	2.2	1.8	2.0	2.1
2.4	2.2	1.2	1.9	1.3	2.9	2.4	2.6	2.4	1.4 ⁵⁷
38.5%	0%	n/a	19.7%	9.6%	57.9%	14.3%	20%	26.4%	46%
39.4%	77.8%	74.6%	74.3%	-	50.8%	44.3%	53.8%	31.5%	-
16%	n/a	n/a	0%	23%	n/a	55%	0%	0%	73%
72.3	n/a	n/a	n/a	72.1	n/a	71.3	n/a	n/a	73
4.9	4.3	3.4	4.3	5.3 ⁴⁷	5.3	6.6	5.7	4.4	8.2 ⁵⁸
€ 68,712	€ 31,532	€ 32,539	€ 105,934 ³⁹	€ 71,758	€ 62,416	€ 197,458	€ 72,382	€ 82,295	€ 108,771
€ 93,699	€ 40,034	€ 33,531	€ 142,032 ⁴⁰	€ 131,518	€ 81,656	€ 272,673 ⁵¹	€ 72,382	€ 107,106	€ 260,984
€ 133,823 ³⁰	€ 42,280	€ 33,771	n/a ⁴¹	€ 30,292 ⁴⁸	€ 110,408	€ 389,317	n/a	€ 129,779	-
€ 254,319	€ 68,109	€ 47,461	€ 185,342 ⁴²	€ 316,946 ⁴⁹	€ 239,701	€ 1,913,819	n/a	€ 314,731 ⁵⁵	€ 346,683 ⁵⁹
€ 13,432	€ 7,670	n/a	€ 12,758 ⁴³	€ 26,925 ⁴⁹	€ 16,859	€ 49,806	n/a	€ 16,720	€ 12,146
€ 9,895	€ 4,485	n/a	€ 13,325 ⁴⁴	€ 42,703	€ 10,738	€ 36,653	n/a	€ 15,468	€ 10,666
€ 8,880	n/a	n/a	€ 14,087 ⁴⁵	€ 42,188	n/a	€ 38,736	n/a	€ 10,198 ⁵⁶	€ 8,522
5.6	8.3	6.3	9.8	-	9.7	10.2	8.9	-	-
54%	19%	11.9%	4.0%	-	21.8%	62.1%	5.4%	-	-
11.5%	23.6%	11.9%	11.6%	-	24.3%	8.4%	8.9%	-	-

Skład rady nadzorczej

	ŁĄCZNA LICZBA CZŁONKÓW RADY NAZORCZEJ	OBOKRANOWIEC NA STANOWISKU PRZEWODNICZĄCEGO	PEŁC PRZEWODNICZĄCEGO	OBOKRANOWIEC NA STANOWISKU ZARZĄDU	PEŁC PREZESA ZARZĄDU	WICEPRZEWODNICZĄCYCH LICZBA	LICZBA NARODOWOŚCI RADY NAZORCZEJ Z CZŁONKÓW UJAWNIONYM PRZEWODNICZĄCEGO
Alior Bank	8	Nie	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	1	1
Asseco Poland	6	Nie	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	1	1
Bank Pekao	7	Nie	Mężczyzna	Tak	Mężczyzna	2	3
Bank Zachodni WBK	10	Tak	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	1	5
CCC	5	Nie	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	0	1
Cyfrowy Polsat	7	Nie	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	0	1
Energa	6	Nie	Kobieta	Nie	Mężczyzna	1	1
Eurocash	5	Tak	Mężczyzna	Tak	Mężczyzna	0	4
Grupa LOTOS	7	Nie	Kobieta	Nie	Mężczyzna	1	1
JSW	11 ¹	Nie	Mężczyzna	n.d. ²	Mężczyzna	1	1
KGHM Polska Miedz	9 ³	Nie	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	0	1
LPP	5	Nie	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	0	1
mBank	12	Nie	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	1	2
Orange PL	14	Nie	Mężczyzna	Tak	Mężczyzna	1	4
Orlen	7	Nie	Kobieta	Nie	Mężczyzna	1	1
PGE	8	Nie	Kobieta	Nie	Mężczyzna	1	1
PGNiG	7	Nie	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	1	1
PKO Bank Polski	9	Nie	Mężczyzna	Nie	Mężczyzna	1	1
PZU	9	Nie	Kobieta	Nie	Mężczyzna	1	1
Tauron Polska Energia	8	Nie	Kobieta	Nie	Mężczyzna	1	1

1 W tym przedstawiciele pracowników

2 Przewodniczący rady nadzorczej pełni obowiązki prezesa zarządu

3 Zadania komitetu audytu realizowane są przez całą radę nadzorczą

4 Nie ujawniono informacji na temat wszystkich posiedzeń komitetu

CZŁONKOWIE RADY NADZORCZEJ
(Z WYŁĄCZENIEM PRZEWODNICZĄCEGO)

CZŁONKOWIE RAD NADZORCZYCH
POWOŁANI W OKRESIE OD 1 CZERWCA
2016 R. DO 30 MAJA 2017 R.

CZŁONKOSTWO W RADACH
NADZORCZYCH SPÓŁEK
GIEŁDOWYCH

	CZŁONKOWIE RADY NADZORCZEJ (Z WYŁĄCZENIEM PRZEWODNICZĄCEGO)				ŚREDNI OKRES SPRAWOWANIA FUNKCJI	CZŁONKOWIE RAD NADZORCZYCH POWOŁANI W OKRESIE OD 1 CZERWCA 2016 R. DO 30 MAJA 2017 R.			CZŁONKOSTWO W RADACH NADZORCZYCH SPÓŁEK GIEŁDOWYCH	
	RAZEM	CZŁONKOWIE NIEMIECZANI	OBCKORAJOWCY	KOBIETY		RAZEM	OBCKORAJOWCY	KOBIETY	PRZEWODNICZĄCY	WISZYSCY CZŁONKOWIE RADY NADZORCZYCH (W TYM PRZEWODNICZĄCY)
	7	4	0	1	2.0	1	0	0	1	1.1
	5	2	0	1	6.1	1	0	1	2	1.3
	6	3	3	3	5.8	1	1	0	1	1
	9	5	5	2	5.7	0	n.d.	n.d.	1	1.4
	4	2	0	0	1.9	2	0	0	1	1.4
	6	2	0	0	6.5	2	0	0	1	1
	5	2	0	1	1.7	1	0	1	1	1
	4	3	3	0	6.2	0	n.d.	n.d.	1	1.4
	6	3	0	2	0.9	4	0	1	1	1.1
	7	5	0	1	2.9	5	0	1	1	1.1
	6	2	0	1	1.0	2	0	1	1	1
	4	2	0	0	10.1	0	n.d.	n.d.	1	1.4
	11	4	6	2	2.4	4	1	0	1	1.3
	13	5	9	3	3.3	2	2	0	1	1.6
	6	4	0	1	2.6	1	0	0	1	1.4
	7	6	0	1	1.1	2	0	0	1	1
	6	1	0	1	1.6	2	0	0	1	1
	8	6	0	2	1.5	2	0	1	2	1.1
	8	3	0	3	1.1	6	0	3	2	1.2
	7	5	0	3	1.1	6	0	3	1	1

Komitety funkcjonujące w ramach rad nadzorczych

	ZARZĄD			LICZBA PLANOWYCH POSIEDZEŃ RADY	LICZBA PRZEWIENYCH UCHWAŁ
	LICZBA CZŁONKÓW	OSOBNIKÓW BEZĄCZONKAMI ZARZĄDU	KOBIECY BEZĄCZONKAMI ZARZĄDU		
Alior Bank	7	0	4	13	83
Asseco Poland	9	0	0	5	8
Bank Pekao	7	2	0	9	83
Bank Zachodni WBK	12	3	1	8	69
CCC	5	0	0	6	37
Cyfrowy Polsat	7	0	3	3	ND
Energa	4	0	1	17	107
Eurocash	7	4	1	4	ND
Grupa LOTOS	4	0	1	10	76
JSW	3	0	0	Nie ujawniono	Nie ujawniono
KGHM Polska Miedz	6	0	0	13	90
LPP	4	0	0	4	ND
mBank	7	2	1	6	65
Orange PL	7	1	2	5	37
Orlen	6	0	0	13	120
PGE	7	0	0	17	103
PGNiG	6	0	1	Nie ujawniono	Nie ujawniono
PKO Bank Polski	8	0	0	12	110
PZU	6	2	0	16	68
Tauron Polska Energia	4	0	0	10	98

- 1 W tym przedstawiciele pracowników
- 2 Przewodniczący rady nadzorczej pełni obowiązki prezesa zarządu
- 3 Zadania komitetu audytu realizowane są przez całą radę nadzorczą
- 4 Nie ujawniono informacji na temat wszystkich posiedzeń komitetu

OCENA FUNKCJONOWANIA RADY W 2016 R.	KOMITETY	LICZBA POSIEDZEŃ KOMITETÓW W 2016 R.
Tak, wewnętrzna	3: A, R, Ri	A6; R5; Ri5
Tak, wewnętrzna	1: A	A5;
Tak, wewnętrzna	4: A, F, N&R, Ri	A4; N&R4; Ri2 ⁴
Tak, wewnętrzna	3: A&Co, N&R, Ri	A7; N&R7; Ri7
Tak, wewnętrzna	1: A	A2
Nie ujawniono	2: A, R	ND
Tak, wewnętrzna	2: A, N&C	A5; N&C6
Tak, wewnętrzna	2: A, R	A3; R2
Nie ujawniono	Nie ujawniono	Nie ujawniono
Tak, wewnętrzna	3: A, R, S	A4; R3; S4
Tak, wewnętrzna	3: A, O&M, S&D;	A6; O&M4; S&D6;
Tak, wewnętrzna	0 ³	N/A
Tak, wewnętrzna	4: A, E&N, R, Ri	A4; R4; Ri4; ⁴
Tak, wewnętrzna	3: A, R, S	A7; R7; S3
Tak, wewnętrzna	5: A, App&R; CG; CSR; S&D	A11; App&R6; CG3; CSR3; S&D10
Tak, wewnętrzna	4: A, App&R; CG; S&D	A9; App&R3; CG1; S&D2
Nie ujawniono	1: A	A4
Tak, wewnętrzna	4: A, R, Ri, S	A8; R5; Ri4; S1
Tak, wewnętrzna	3: A, Pr&C; S	A9; ⁴
Tak, wewnętrzna	3: A, N&R, S	A10; N&R4; S9

Oznaczenie komitetów:

A	Komitet audytu	CSR	Komitet ds. społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)	Pr	Komitet ds. promocji
App	Komitet ds. nominacji	E	Komitet wykonawczy	R	Komitet ds. wynagrodzeń
C	Komitet ds. wynagrodzeń	F	Komitet ds. finansów	Ri	Komitet ds. ryzyka
CG	Komitet ds. ładu korporacyjnego	N	Komitet ds. nominacji	S	Komitet ds. strategii
Co	Komitet ds. zapewnienia zgodności (Compliance)	O&M	Komitet ds. organizacji i zarządzania	S&D	Komitet ds. strategii i rozwoju

Wynagrodzenia członków rad nadzorczych

	WALUTA	ŁĄCZNE WYNAGRODZENIE			
		PRZEWODNICZĄC CZŁONKOWI RADY NADZORCZEJ (PLN)	CZŁONKOWIE RADY NADZORCZEJ – ŚREDNIA (PLN)	ŁĄCZNE WYNAGRODZENIE RADY NADZORCZEJ (PLN)	ŁĄCZNE KOSZTY W PRZELICZENIU NA JEDNEGO CZŁONKA RADY
Alior Bank	PLN	Nie ujawniono	130,667	1,024,000	128,000
Asseco Poland	PLN	210,000	125,000	740,000	138,750
Bank Pekao	PLN	230,000	168,000	1,070,000	178,333
Bank Zachodni WBK	PLN	288,000 ³	244,571	1,712,000	244,571
CCC	PLN	Nie ujawniono	Nie ujawniono	420,100	Nie ujawniono
Cyfrowy Polsat	PLN	240,000 ¹	150,000	1,010,000	161,600
Energa	PLN	Nie ujawniono	Nie ujawniono	Nie ujawniono	ND
Eurocash	PLN	207,971	189,817	967,237	193,447
Grupa LOTOS	Nie ujawniono	Nie ujawniono	Nie ujawniono	Nie ujawniono	Nie ujawniono
JSW	PLN	105,000	98,800	599,000 ²	99,833
KGHM Polska Miedz	PLN	Nie ujawniono	Nie ujawniono	338,000	Nie ujawniono
LPP	PLN	80,000	26,000	184,000	36,800
mBank	PLN	367,235	213,790	1,863,765	232,971
Orange PL	PLN	420,000	256,400	1,933,000	289,950
Orlen	PLN	220,000	161,250	1,378,000	190,069
PGE	PLN	53,104	Nie ujawniono	439,619	52,232
PGNiG	PLN	Nie ujawniono	60,333	514,000	61,680
PKO Bank Polski	PLN	Nie ujawniono	128,000	1,268,000	140,889
PZU	PLN	191,000	122,429	1,241,000	129,496
Tauron Polska Energia	PLN	191,000	Nie ujawniono	1,159,000	Nie ujawniono

1 Wyłącznie wynagrodzenie

2 Z wyłączeniem przedstawicieli pracowników

3 Przewodniczący rady nadzorczej nie otrzymuje wynagrodzenia.

Spencer Stuart w Polsce

Jeżeli chcą Państwo porozmawiać na temat kwestii poruszonych w raporcie 2017 Poland Board Index lub jeżeli Państwa firma ma jakiegokolwiek potrzeby związane tematyką przywództwa w organizacji lub ładu korporacyjnego, prosimy o kontakt z naszymi konsultantami:

Andrzej Maciejewski

amaciejewski@spencerstuart.com

Robert T. Nowakowski

rnowakowski@spencerstuart.com

Ul. Mysia 5

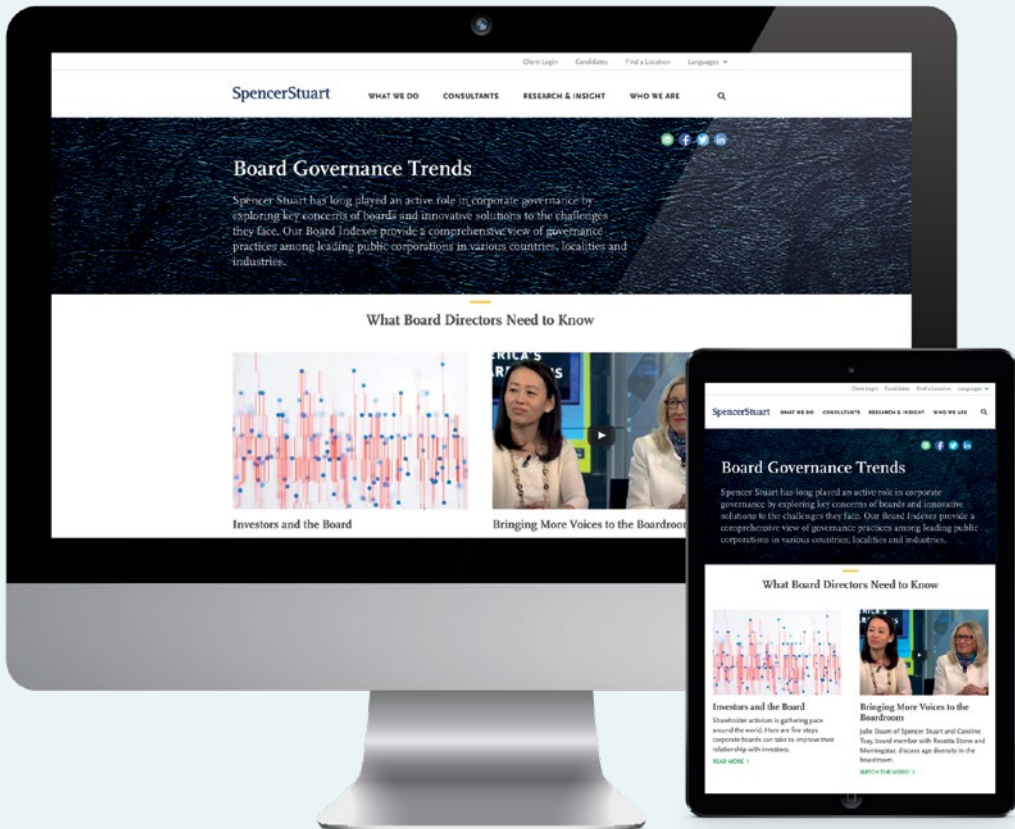
00-496 Warsaw

Poland

T: +48 22.321.02.00

Najnowsze Trendy w Obszarze Ładu Korporacyjnego

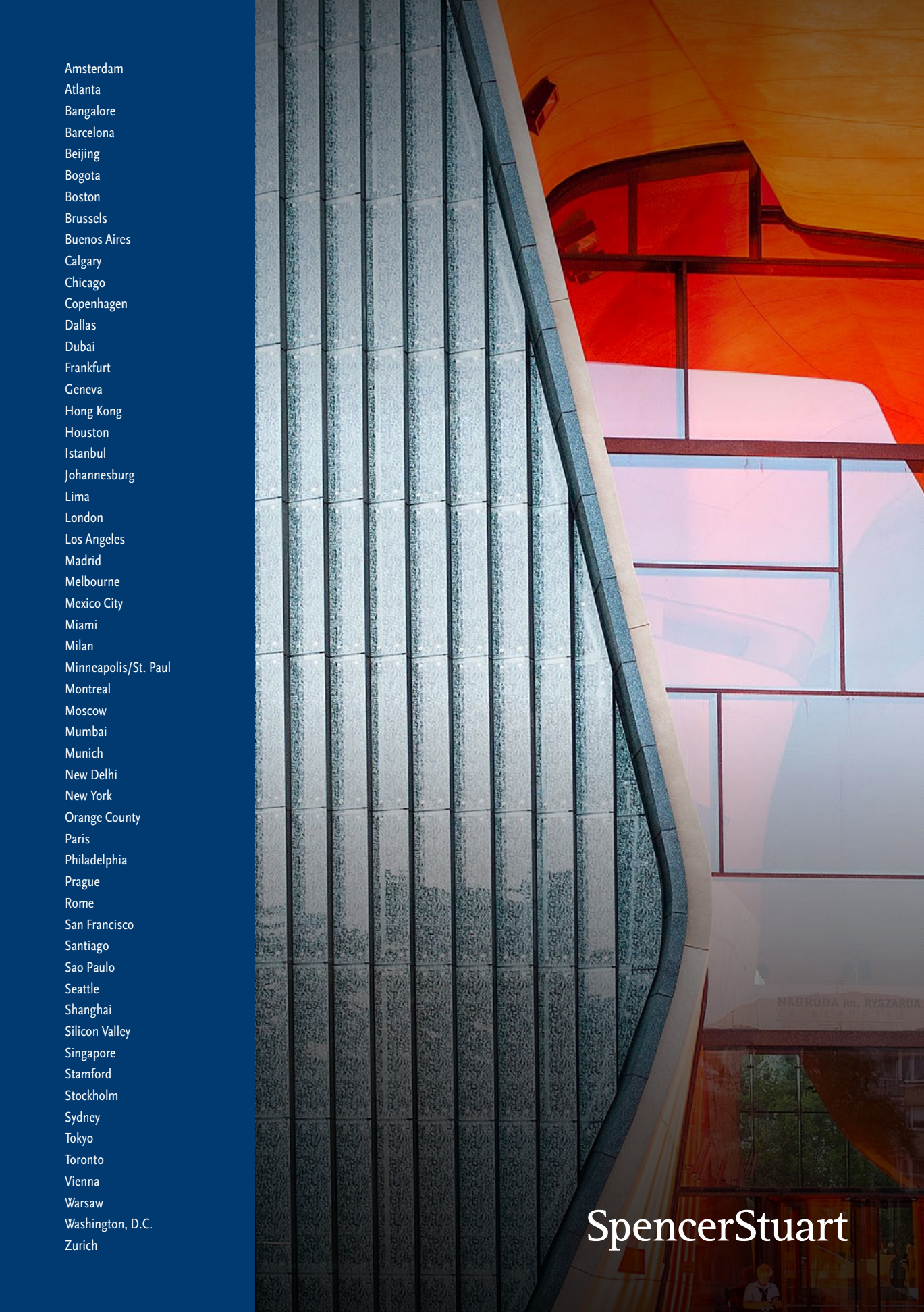
Globalna Perspektywa



Spencer Stuart Board Governance Trends jest wyjątkowym źródłem wiedzy na temat zasad funkcjonowania oraz najlepszych praktyk stosowanych w radach nadzorczych. Znajdą tutaj Państwo nasze wszystkie najnowsze raporty Board Index dla danego kraju; liczne artykuły wartościowe dla każdej rady nadzorczej; najnowszą edycję publikacji "Boardroom Best Practice"; a także "Boards Around the World", która stanowi wyjątkowo wizualne porównanie globalnych danych oraz praktyk stosowanych w radach nadzorczych. Zapraszamy do odwiedzania naszego internetowego centrum informacji, aby uzyskać najnowsze dane na temat składu rad nadzorczych, informacji na temat stosowanych praktyk oraz na temat wynagrodzeń członków rad nadzorczych w wiodących spółkach z ponad 20 krajów.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Więcej informacji można znaleźć pod adresem spencerstuart.com.



Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogota
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
Lima
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscow
Mumbai
Munich
New Delhi
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
Sao Paulo
Seattle
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zurich

SpencerStuart