

PERSPEKTYWA ŁADU KORPORACYJNEGO W SPÓŁKACH Z UDZIAŁEM SKARBU PAŃSTWA

*Komentarz ekspercki Piotra Rybickiego**

Jak powinny wyglądać zarządy i rady nadzorcze w Polsce. Jak powinien wyglądać ład korporacyjny? I dlaczego nie powinno skończyć się na deklaracjach? Jakich błędów nie powinien już popełniać Skarb Państwa? Oto trzy kluczowe wyzwania w zakresie ładu korporacyjnego w spółkach z udziału Skarbu Państwa.

LUDZIE. Przede wszystkim ludzie! Ład korporacyjny to przede wszystkim my. Każda/każdy z nas tworzy swój własny ład osobisty, będący drogowskazem działania i naszej konkretnej postawy. A to od postawy konkretnych osób, tj. konkretnych członków zarządów i konkretnych członków rad nadzorczych, będzie zależało jak będziemy postrzegać jako społeczeństwo spółki z udziałem Skarbu Państwa. Każdy z członków zarządów i każdy z członków rad nadzorczych, niezależnie od tego w jakim trybie został powołany, powinien pracować dla dobra spółki, a nie z myślą o konkretnych korzyściach, czy to dla siebie, czy dla innych beneficjentów. **Zarządy i rady nadzorcze będą determinowały realizację zapowiadanego przez ekonomistów i polityków wzrostu PKB w Polsce.**

ZASADY. Zasady nadzoru właścicielskiego, ale również konkretne zapisy umów i statutów spółek, nie powinny w żaden sposób uprzywilejowywać żadnej z osób, czy żadnej z grup osób. Dominującej pozycji nie powinien mieć żaden z członków zarządu, ani żaden z członków rady nadzorczej, ani też większościowy akcjonariusz. Również w ramach poszczególnych organów nie powinniśmy mieć „ważniejszych” i „mniej ważnych” członków. **Warto by regulacje także z poszanowaniem odnosiły się do praw inwestorów indywidualnych spółek notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, w tym spółek z udziałem Skarbu Państwa.** A jeżeli większościowy akcjonariusz będzie miał „złoty guzik” w postaci określonych uprawnień właścicielskich, to każdy z tych przypadków powinien być uzasadniony i realizowany tylko w wyjątkowych sytuacjach.

POSTAWA WŁAŚCICIELA. Powyższe zasady mogą nie mieć żadnego znaczenia jeżeli pierwszym wzorcem stosowania ładu korporacyjnego nie będzie większościowy akcjonariusz. **To Skarb Państwa powinien nadawać kształt funkcjonowania spółek – dobierając do współzarządzania profesjonalne i odpowiedzialne osoby, a także budując transparentne zasady nadzoru właścicielskiego.** Jednak przede wszystkim on sam powinien być wzorcem do naśladowania. Tylko w takim przypadku, gdy postawa właściciela będzie miała swoje odzwierciedlenie w jego czynach, mamy szansę zbudować, a może odbudować lekceważony w ostatnich latach, ład korporacyjny!

ALE NIE TYLKO... Musimy również zbudować narzędzia (nie tylko prawne), które pozwolą zarządom i radom nadzorczym podejmować racjonalne decyzje gospodarcze bez ryzyka niepotrzebnych trudności dla tych osób w przyszłości. Dziś bowiem, często bezpieczniejszy jest brak decyzji niż jej podjęcie. A takie asekuracyjne podejście do biznesu nie służy rozwojowi spółki. Bo biznes to ryzyko i nie ma znaczenia czy mówimy o spółce z udziałem Skarbu Państwa, spółce komunalnej, czy o firmie rodzinnej – wszędzie ryzyka biznesowe występują. Jak mówi znana maksyma – „*no risk, no fun*”.

AD VOCEM

„W spółkach z udziałem Skarbu Państwa zwolnimy wszystkich członków rad nadzorczych i zarządów. Przeprowadzimy nowy nabór w transparentnych konkursach, w których decydować będą kompetencje a nie znajomości rodzinne i partyjne” – to jeden ze 100 konkretów Koalicji Obywatelskiej z kampanii wyborczej 2023 roku. Czy z tak postawioną sprawą się zgadzam? I tak, i nie. Zgadzam się przede wszystkim z potrzebą transparentności i naciskiem na kompetencje – tak powinny wyglądać nabory do władz spółek. Nikt co do tego nie powinien mieć wątpliwości! Ale czy zwalniać wszystkich członków rad nadzorczych i zarządów? Nigdy nie byłem zwolennikiem „automatycznego” zmieniania składów zarządów i rad nadzorczych po zmianach właścicielskich. I nadal nie jestem. Owszem, zapewne są osoby, które nigdy w organach spółek nie powinny się znaleźć, a z jakiegoś (zapewne politycznego) powodu tam są, ale czy ta zasada powinna dotyczyć wszystkich? Niech i w tej kwestii zwycięży transparentność i kompetencje.

Jaki zatem powinien być ład korporacyjny AD 2024? Profesjonalny, odpowiedzialny i uczciwy. Z odpowiednio dobranym zespołem ludzi, oparty na przejrzystych zasadach i kreowany przeze wszystkim przez większościowego akcjonariusza. Więcej nie trzeba!

**** Piotr Rybicki – członek rad nadzorczych i komitetów audytów w spółkach rodzinnych i prywatnych, notowanych na giełdzie papierów wartościowych, czy też z udziałem Skarbu Państwa oraz spółek komunalnych, organizator największego w Polsce projektu propagującego standardy właścicielskie – „Konferencja Rada Nadzorcza” i wyróżnienia „Człowiek Corporate Governance” oraz portalu NadzorKorporacyjny.pl, doradca i trener, biegły rewident.***