

Rada nadzorcza jako instytucja dyscyplinująca osoby zarządzające na przykładzie spółek należących do indeksu WIG20 Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie

Magdalena Kuźma 

Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Finansów

e-mail: m.kuzma@uwb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2024-0062

Streszczenie

Celem badania podjętego w artykule jest identyfikacja charakterystyk rad nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w ramach indeksu WIG20. Badaniem objęto lata 2018-2022. Na podstawie przeprowadzonych badań określono charakterystyki rad nadzorczych w tych spółkach, tj. liczebność rady nadzorczej; częstotliwość posiedzeń; niezależność członków; dywersyfikacja składu rady nadzorczej oraz powoływanie komitetów istotnych z punktu widzenia dyscyplinowania osób zarządzających. Otrzymane wyniki badań własnych rozważono w kontekście korzyści i zagrożeń wynikających z kształtowania składu rady nadzorczej pod względem analizowanych charakterystyk. Pozwoliło to na wskazanie znaczenia tych czynników w realizowaniu przez ten organ powierzonych mu funkcji.

Słowa kluczowe

rada nadzorcza, nadzór korporacyjny, zarządzanie, komitety rady nadzorczej

Wstęp

W systemie nadzoru korporacyjnego w Polsce, w którym dominują cechy charakterystyczne dla systemu zamkniętego, własność jest skoncentrowana. Decyduje to o tym, że dyscyplinowanie osób zarządzających w przedmiotowym systemie odbywa się za pośrednictwem wewnętrznego, instytucjonalnego mechanizmu kontroli jakim jest rada nadzorcza. Przedmiotowy organ bierze udział w procesie zarządzania, który jest definiowany jako ciąg funkcji planistycznych, organizatorskich, motywacyjnych i kontrolnych, które są realizowane po to, aby organizacja osiągnęła

założone cele [Peszeko, 2006, s. 82]. Rada nadzorcza pełni w tym procesie przede wszystkim funkcję planowania i kontroli strategicznej¹. Niemniej jednak, przyznane jej kompetencje są związane również z realizowaniem funkcji organizowania i motywacyjnej. W pierwszej z nich, rada nadzorcza dokonuje podziału kompetencji, zadań i zakresu odpowiedzialności pomiędzy organami spółki. Natomiast szczególnie znaczenie z punktu widzenia dyscyplinowania osób zarządzających ma pełnienie przez nią funkcji motywacyjnej. Uprawnienia przysługujące radzie nadzorczej w trakcie realizowania tej funkcji (np. ustalanie wynagrodzeń członków zarządu, bieżące nadzorowanie ich pracy, prowadzenie polityki kadrowej czy stosowanie sankcji i zachęt wobec osób zarządzających) pozwalają zarówno na krytyczną ocenę działań zarządu spółki, jak również służą skłonieniu członków tego organu do podejmowania inicjatyw prowadzących do rozwoju spółki i utrzymania przez nią pozycji konkurencyjnej [Peszeko, 2006, s. 84].

Istotną kwestią w zakresie wykonywania przez radę nadzorczą przypisanych jej funkcji w ramach procesu zarządzania spółką jest właściwe zorganizowanie prac tego organu. Dotyczy to zwłaszcza określenia składu rady nadzorczej z uwzględnieniem różnych kryteriów doboru jej członków (wykształcenie, doświadczenie, płeć, wiek, spełnianie kryteriów niezależności, itp.), częstotliwości jej posiedzeń czy powoływania wyspecjalizowanych komitetów. Znaczenie wymienionych czynników, oddziałujących na skuteczność rady nadzorczej, potwierdzają liczne badania naukowe, których autorami są między innymi: F. Fauzi i S. M. Locke [2012]; S. K. Johl i in. [2015]; M. Ararat i in. [2015]; V. Scafarto i in. [2017]; G. Bernile i in. [2018]; A. Waheed i Q.A. Malik [2019]; F. Campanella i in. [2021]. Mając na uwadze istotność tej problematyki, celem badania podjętego w artykule jest identyfikacja charakterystyk rad nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) w ramach indeksu WIG20. Wybór tych spółek do badania był podyktowany tym, że są to największe i najbardziej płynne spółki z rynku głównego GPW. Często pełnią one (zwłaszcza te kontrolowane przez Skarb Państwa) strategiczną rolę w polskiej gospodarce. Osoby nimi zarządzające ponoszą dużą odpowiedzialność za ich prawidłowe funkcjonowanie, a zadaniem rady nadzorczej jest sprawowanie skutecznego nadzoru nad podejmowanymi przez nich działaniami w celu zapobiegania nadużyciom ze strony menedżerów. Realizacji sformułowanego celu badawczego posłużyło wykorzystanie następujących metod badawczych: analiza literatury; metoda *desk research*; analiza statystyczna.

¹ Odpowiedzialność za decyzje w obszarze planowania operacyjnego i realizacji strategii ponosi zarząd [Peszeko, 2006, s. 84].

1. Przegląd literatury

Rada nadzorcza ponosi odpowiedzialność za sprawowanie stałego nadzoru nad działalnością spółki. Członkowie tego organu są wybierani przez akcjonariuszy², którzy uczestniczą w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (WZA). To sprawia, że rada nadzorcza jest miejscem reprezentacji ich interesów i pełni rolę pośrednika pomiędzy nimi a zarządem. Głównym zadaniem rady nadzorczej jest więc ochrona interesów spółki akcyjnej i jej wszystkich akcjonariuszy, zwłaszcza tych mniejszościowych. Trzeba przy tym zaznaczyć, że w działalności spółki istotna jest nie tylko maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, lecz wszystkich interesariuszy będących dostarczycielami ważnych zasobów, niezbędnych do jej funkcjonowania [Ntim, 2017, s. 6-8]. Dlatego też, rada nadzorcza w wykonywaniu swoich obowiązków bierze pod uwagę interesy wszystkich grup zaangażowanych w działalność spółki. W ich imieniu dyscyplinuje osoby zarządzające, identyfikują popełnione przez nich błędy oraz podejmuje działania mające na celu ich ograniczenie lub całkowite usunięcie pojawiających się nieprawidłowości. Zapobiega też niewłaściwym zachowaniom członków zarządu na odpowiednio wczesnym etapie [Oplustil, 2010, s. 384-385]. Oprócz tego, rada nadzorcza może uczestniczyć w formułowaniu strategii działania spółki, wpływając tym samym na jej długofalowy rozwój [Belot i in., 2014, s. 364-365]. Przejawem realizacji tej funkcji może być przekazywanie osobom zarządzającym pożądanym, z punktu widzenia akcjonariuszy lub innych grup interesu, kierunków rozwoju spółki [Rudolf, 2006, s. 22].

Wśród uprawnień rady nadzorczej, które umożliwiają jej ingerowanie w sposób zarządzania spółką akcyjną i dyscyplinowanie osób za to odpowiedzialnych, wymienić można przede wszystkim prawo do powoływania i odwoływania członków zarządu. Może ona również zawieszać (z ważnych powodów) w czynnościach poszczególne lub wszystkie osoby wchodzące w skład zarządu. Innym uprawnieniem jest możliwość delegowania swoich członków do czasowego wykonywania funkcji zarządczych w przypadku, gdy osoby wykonujące takie obowiązki zostaną odwołane, złożą rezygnację albo z innych przyczyn nie będą mogły wypełniać swoich zadań. Rada nadzorcza może również reprezentować spółkę w umowach i sporach z członkami zarządu. Co więcej, przedmiotowy organ kształtuje politykę wynagradzania członków zarządu, co pozwala na zmotywowanie tych ostatnich do działania w interesie spółki i jej interesariuszy [Dz. U. 2020, poz. 1526]. Określając pozycję rady nadzorczej względem zarządu należy jednak podkreślić, że nie posiada ona

² Członkami rady nadzorczej, oprócz reprezentantów akcjonariuszy, mogą być również przedstawiciele innych grup interesu, zarówno wewnętrznych (np. pracowników), jak i zewnętrznych (w tym wierzycieli).

uprawnień umożliwiających jej bezpośrednie angażowanie się w podejmowanie decyzji operacyjnych, należących do kompetencji zarządu, czy też wydawanie wiążących poleceń jego członkom. Udzielanie przez radę nadzorczą zgody na określone czynności zarządcze jest dobrowolne i może być zawarte w statucie nadzorowanej przez nich spółki [Dz. U. 2020, poz. 1526; Sołtysiński i Moskwa, 2016, s. 558].

Skuteczność rady nadzorczej w dyscyplinowaniu osób zarządzających i sprawowaniu nad nimi nadzoru zdeterminowana jest wieloma czynnikami, które występują zarówno na poziomie organu nadzoru, jak i jego członków. J. Jeżak [2010, s. 198] w ramach pierwszej z wymienionych grup wymienia między innymi: liczebność i skład rady nadzorczej; długość kadencji; częstotliwość posiedzeń tego organu; liczbę i rodzaj wyodrębnionych komitetów; pełnione funkcje (kontrolne, oceniające, doradcze). Do drugiej zalicza wiedzę, wykształcenie, doświadczenie i cechy osobowościowe (rzetelność, lojalność, zaangażowanie w wykonywanie funkcji nadzorczych, odpowiedzialność, otwartość na współpracę, elastyczność, chęć ciągłego rozwoju, itp.) członków rady nadzorczej, spełnianie przez nich kryterium niezależności oraz aktywność członków przedmiotowego organu i ich zaangażowania w wykonywanie przypisanych im funkcji [Bohdanowicz, 2009, s. 44-80]. Istotne znaczenie mają też kryteria wyboru członków rady nadzorczej i ocena skuteczności ich pracy.

Znaczenie przedstawionych czynników w funkcjonowaniu rady nadzorczej sprawia, że wielu badaczy prowadziło badania nad rolą tych charakterystyk w wypełnianiu przez członków przedmiotowego obowiązków nadzorczych, zwłaszcza w kontekście możliwości ich oddziaływania na decyzje podejmowane przez osoby zarządzające. Jeden z obszarów, w których prowadzone są badania, dotyczy znaczenia wielkości rady nadzorczej. Głównymi korzyściami licznej rady nadzorczej są różnorodność wiedzy, umiejętności, kompetencji, doświadczenia i sieci kontaktów wśród jej członków [Waheed i Malik, 2019, s. 146-165] oraz dysponowanie przez nich większym zasobem informacji, który jest niezbędny do podejmowania decyzji związanych z realizowanymi obowiązkami [Scafarto i in., 2017, s. 349]. Zwolennicy powoływania liczniejszej rady nadzorczej wskazują też, że potrafi ona szybciej zareagować w przypadku pojawienia się sprzecznych interesów osób zarządzających i akcjonariuszy lub innych grup interesariuszy [Fauzi i Locke, 2012, s. 47]. Utrudnione jest również podporządkowanie rady nadzorczej względem akcjonariuszy większościowych lub menadżerów [Khudhair i in., 2019, s. 271-282]. Z drugiej strony, badacze podkreślają trudności, jakie mogą wystąpić w przypadku funkcjonowania dużej rady nadzorczej takie: wolniejszy i bardziej skomplikowany proces decyzyjny wynikający z konieczności uwzględnienia większej liczby kompromisów [Bohdanowicz, 2010, s. 19]; problemy z komunikacją i współpracą oraz wymianą

informacji pomiędzy jej członkami [Garg, 2007, s. 39-60]; rozproszona odpowiedzialność za podejmowane decyzje; wyższe koszty funkcjonowania licznej rady nadzorczej [Koładkiewicz, 2011, s. 130-131].

Kolejną cechą, jaką jest aktywność rady nadzorczej, odzwierciedlają częstotliwość i regularność zwoływania posiedzeń tego organu. Jak wskazują N. Vafeas [1999, s. 113-142] oraz S. K. Johl, S. Kaur i B. J. Cooper [2015, s. 239-243] częstsze posiedzenia rady nadzorczej sprzyjają podejmowaniu dobrych decyzji, skutkujących ograniczeniem nadużyć ze strony osób zarządzających i negatywnych skutków związanych z ich niewłaściwym zachowaniem. Umożliwiają również lepsze skoordynowanie pracy rady nadzorczej oraz wymianę informacji i poglądów pomiędzy jej członkami [Dienes i Velte, 2016, s. 63]. Niemniej jednak, przeciwnicy częstych obrad rady nadzorczej argumentują, że generują one wysokie koszty [Hanh i in., 2018, s. 464-472], a także zmniejsza się skuteczność rady nadzorczej w nadzorowaniu kierownictwa spółki, gdyż jej członkowie wykonują wiele nieefektywnych, rutynowych zadań [Hossain i Oon, 2021, s. 867].

Inną istotną charakterystyką jest niezależność rady nadzorczej, przy czym obecność w składzie tego organu osób spełniających kryteria niezależności może zarówno oddziaływać pozytywnie na wykonywanie obowiązków nadzorczych, jak również nieść ze sobą pewne zagrożenia. Zwolennicy powoływania niezależnych członków do rady nadzorczej zwracają uwagę na: silniejsze zaangażowanie rady w sprawowanie nadzoru nad członkami zarządu [Reguera-Alvarado i Bravo, 2017, s. 590-599]; możliwość bardziej obiektywnej oceny zachowań zarządzających [Campanella i in., 2021, s. 474-484]; większą przejrzystość działania spółki i wyższą jakość ujawnień informacji [Yekini i in., 2015, s. 249-267]; mniejszą skłonność osób zarządzających do wykorzystywania informacji poufnych celem realizacji prywatnych korzyści w wyniku ograniczenia zjawiska tunelowania zasobów [Liu i in., 2015, s. 223-244]; większe prawdopodobieństwo, że w przypadku generowania słabych wyników ekonomicznych przez spółkę nastąpi dyscyplinarne odwołanie członków zarządu [Bhagat i Bolton, 2008, s. 257-273]. Co więcej, spółki o bardziej niezależnej radzie nadzorczej są w mniejszym stopniu narażone na wystąpienie konfliktu interesów pomiędzy różnymi grupami interesariuszy [Scafarto i in., 2017, s. 349]. Natomiast wśród zagrożeń wynikających z powoływania do rady nadzorczej osób spełniających kryteria niezależnych badacze wymieniają problemy ze współpracą pomiędzy członkami tego organu oraz niewystarczającą wiedzę w zakresie funkcjonowania nadzorowanych przez nich spółek [Scafarto i in., 2017, s. 350].

W kontekście znaczenia niezależności rady nadzorczej można również odnieść się do powoływania akcjonariuszy do składu tego organu. Jak twierdzą S. Bhagat i B. Bolton [2008, s. 257-273; 2019, s. 142-168] posiadanie akcji przez członków

radę nadzorczą wzmacnia ich motywację do sprawowania skutecznego monitoringu nad osobami zarządzającymi i procesem podejmowania strategicznych decyzji w spółce. Z drugiej strony, istnieje zagrożenie zdominowaniem składu rady nadzorczej przez największych akcjonariuszy, dążących do realizacji własnych partykularnych korzyści.

Wypełnianiu obowiązków nadzorczych sprzyja również zapewnienie zdywersyfikowanego składu rady nadzorczej (na przykład z uwagi na narodowość, płeć, długość kadencji, wiek czy wykształcenie), który umożliwia wielopłaszczyznowe spojrzenie na funkcjonowanie nadzorowanej spółki [Bohdanowicz, 2015, s. 1421–1422]. Większe różnicowanie składu rady nadzorczej zapewnia bardziej skuteczny i intensywny monitoring zachowań menadżerów [Ararat i in., 2015, s. 83-103] z powodu mniejszego prawdopodobieństwa zdominowania procesu decyzyjnego przez jedną osobę, większej niezależności i samodzielności w myśleniu członków tego organu czy otwartości na stawiane przed nimi wyzwania, a także dysponowania przez nich większym zasobem informacji, który mogą wykorzystać do podejmowania bardziej zdecydowanych i trafnych decyzji [Hillman, 2014, s. 104-107]. Zdywersyfikowane rady nadzorcze postrzegane są jako bardziej kreatywne i stosujące niekonwencjonalne podejścia do rozwiązania złożonych problemów [Adams, 2015, s. 77-78]. Mogą też reprezentować różne grupy interesariuszy [Fauzi i Locke, 2012, s. 48]. Pozytywny wpływ powoływania zdywersyfikowanej rady nadzorczej potwierdzają badania G. Bernile’a, V. Bhagwata i S. Yonkera [2018, s. 588-612], K. Campbell’a i A. Minguez-Vera [2008, s. 435-451] czy C. P. Greena i S. Homroy’a [2018, s. 19-38]. W przypadku dużego różnicowania składu rady nadzorczej istnieją jednak pewne zagrożenia, takie jak: utrudniony i dłuższy proces decyzyjny; problemy ze współpracą i komunikacją pomiędzy członkami rady nadzorczej; częstsze konflikty pomiędzy nimi [Bohdanowicz, 2011, s. 107].

Z punktu widzenia dyscyplinowania osób zarządzających, niezależnie od wskazanych cech rady nadzorczej, istotne znaczenie ma wyodrębnianie w jej strukturze komitetów, które pełnią funkcję merytorycznego i niezależnego doradcy. Doradzają one radzie nadzorczej w obszarach szczególnie narażonych na występowanie konfliktu interesów [Koładkiewicz, 2013, s. 130]. W kontekście możliwości oddziaływania na zachowanie kierownictwa spółki szczególne znaczenie mają te komitety, które zajmują się zwłaszcza kwestiami dotyczącymi: audytu zewnętrznego, systemu zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej; wynagradzania kierownictwa najwyższego i wysokiego szczebla; wyboru składu zarządu; opiniowania planów strategicznych prezentowanych przez jego członków. Wchodzący w ich skład członkowie posiadają odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, przez co usprawniają pracę całej rady nadzorczej we wskazanych obszarach. W odniesieniu do dyscypli-

nowania osób zarządzających warto zwrócić uwagę na dwa komitety: ds. wynagrodzeń i ds. nominacji. Pierwszy z nich jest odpowiedzialny za takie kształtowanie polityki wynagradzania osób zarządzających, która motywowałaby ich do jak najlepszego wywiązywania się z powierzonych obowiązków, a w rezultacie pomagała osiągać strategiczne cele spółki Oprócz tego, komitet ten sprawuje kontrolę nad procedurami związanymi z zarządzaniem ryzykiem, kapitałem oraz płynnością [Wieczorek, 2012, s. 318-319]. Natomiast komitet ds. nominacji realizuje zadania związane z polityką kadrową względem osób zarządzających. Wspiera więc radę nadzorczą w realizowaniu przez nią jednego z najważniejszych uprawnień mogących wpłynąć dyscyplinująco na osoby zarządzające, czyli powoływania i odwoływania członków zarządu.

2. Metodyka badań

Badanie dotyczy identyfikacji charakterystyk rad nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w ramach indeksu WIG20. Jego realizacji posłużyło sformułowanie następujących pytań badawczych:

1. Jak liczne rady nadzorcze występują w spółkach należących do indeksu WIG20?
2. Jaka jest częstotliwość posiedzeń rad nadzorczych spółek należących do indeksu WIG20, odzwierciedlająca ich aktywność w pełnieniu funkcji nadzorczych?
3. Jaki jest stopień niezależności rad nadzorczych spółek należących do indeksu WIG20?
4. Czy rady nadzorcze spółek należących do indeksu są zdywersyfikowane?
5. Czy w radach nadzorczych spółek należących do indeksu WIG20 wyodrębniane są komitety wspierające ten organ w realizacji polityki wynagrodzeń i kadrowej lub w innych obszarach istotnych z punktu widzenia dyscyplinowania osób zarządzających?

Odpowiedzi na tak sformułowane pytania badawcze, posłużyło wykorzystanie następujących metod badawczych: analiza literatury; metoda *desk research*; analiza statystyczna.

Badaniu poddano 19 spółek w latach 2018-2020 (18 spółek w 2021 i 2022 roku)³. Trzeba przy tym zaznaczyć, że w większość z nich była bezpośrednio lub pośrednio kontrolowana przez Skarb Państwa. Natomiast biorąc pod uwagę branżę,

³ Z badania wyłączono spółki zagraniczne (ALLEGRO.EU S.A., PEPCO GROUP N.V., PLAY COMMUNICATIONS S.A.), w których występuje jednopoziomowy model organizacji kierownictwa.

najbardziej licznie reprezentowane były spółki z sektora finanse oraz paliwa i energia. Zakres czasowy badania obejmował lata 2018-2022.

Identyfikacja charakterystyk rad nadzorczych w badanych spółkach wymagała przyjęcia wskaźników, które pozwoliły na zebranie danych ilościowych w przedmiotowym obszarze badawczym. Można wśród nich wskazać: liczebność rady nadzorczej⁴; liczba posiedzeń rady nadzorczej w roku obrotowym; udział niezależnych członków w radzie nadzorczej; udział członków rady nadzorczej w ogólnej liczbie głosów na WZA; wskaźnik dywersyfikacji rady nadzorczej obliczony na podstawie indeksu Blau'a [Bohdanowicz, 2011, s. 111] według następującego wzoru:

$$BI = 1 - \sum_{i=1}^n P_i$$

gdzie:

P_i – udział członków z każdej kategorii w całkowitej liczebności rady nadzorczej na koniec roku;

n – liczba kategorii.

Kryteria dywersyfikacji rady nadzorczej wraz z wyszczególnionymi w ich ramach kategoriami zawiera tab. 1.

Tab. 1. Kryteria dywersyfikacji rad nadzorczych spółek należących do indeksu WIG20

Kryterium	Kategorie
Narodowość	Obywatele polscy; obcokrajowcy ¹ .
Płeć	Kobiety; mężczyźni.
Wiek ³	Do 30 lat; od 30 do 40 lat; od 40 do 50 lat; od 50 do 60 lat; powyżej 60 lat ² .
Długość kadencji ⁴	Do 1 roku; od 1 roku do 3 lat; od 3 do 5 lat; od 5 do 12 lat; powyżej 12 lat ² .
Wykształcenie	Wyższe: ekonomiczne, w zakresie zarządzania, prawne i związane z administracją, techniczne, humanistyczne, medyczne, nauki ścisłe lub przyrodnicze, inne; średnie.

Uwagi: 1) Za obywatela polskiego uznano osobę posiadającą nadany numer PESEL; 2) Przedziały prawostronnie domknięte; 3) Analizę stopnia zróżnicowania z uwagi na wiek uzupełniono analizą średniego wieku członków rady nadzorczej; 4) Analizę stopnia zróżnicowania z uwagi na długość kadencji uzupełniono analizą średniej długości kadencji członków rady nadzorczej.

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz tego, zgromadzono i przeanalizowano dane w zakresie funkcjonowania komitetów rady nadzorczej, których działalność jest istotna z punktu widzenia możliwości dyscyplinowania osób zarządzających.

⁴ W przypadku, gdy liczebność rady nadzorczej zmieniała się w roku obrotowym, obliczono średnią dla tego roku.

Materiał empiryczny do badania został zgromadzony na podstawie analizy danych zawartych w sprawozdaniach z działalności rady nadzorczej, sprawozdaniach z działalności zarządu oraz odpisach pełnych z Krajowego Rejestru Sądowego badanych spółek, a także życiorysach członków zasiadających w ich radach nadzorczych. Wykorzystano również źródła internetowe, w tym przede wszystkim informacje zawarte na stronach internetowych badanych spółek. Zgromadzone dane poddano analizie statystycznej, która polegała na wyznaczeniu i interpretacji miar tendencji centralnej (średnia arytmetyczna i kwartyle) oraz zróżnicowania (wartość minimalna i maksymalna, odchylenie standardowe). Analizę statystyczną przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania Microsoft Excel.

3. Wyniki badań

Wyniki badań dotyczące kształtowania się liczebności rad nadzorczych spółek należących do indeksu WIG20 w latach 2018-2022 przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Wielkość rad nadzorczych w spółkach należących do indeksu WIG20 w latach 2018-2022

Rok		2018	2019	2020	2021	2022
Średnia arytmetyczna		8,3	8,5	8,1	8,3	8,5
Kwartyle	pierwszy	6,8	7,3	6	6,6	7,3
	drugi	8,0	8,6	8,0	8,8	8,8
	trzeci	9,8	9,8	9,6	9,4	9,5
Odchylenie standardowe		2,3	2,2	2,4	2,3	2,3
Wartość min-max		5,0-14,0	5,0-14,0	5,0-14,0	4,7 ¹ -14,0	5,0-14,0

1) Mniejsza liczebność rady nadzorczej w porównaniu z wymogami art. 385 Kodeksu spółek handlowych [Dz. U. 2020, poz. 1526], tj. 5 członków, miała charakter przejściowy i wynikała z zmian w składzie rady nadzorczej w trakcie roku obrotowego.

Źródło: obliczenia własne.

W radach nadzorczych spółek należących do indeksu WIG20 zasiadało od 5 do 14 członków. Średnia liczebność tego organu wzrosła w badanym okresie z 8,3 do 8,5, z wyjątkiem 2020 roku, w którym rady nadzorcze analizowanych spółek były mniej liczne. Połowa badanych spółek powoływała co najmniej 8-osobową radę nadzorczą, a w 25% z nich liczebność tego organu przekraczała 10 osób. Większe rady nadzorcze występowały przede wszystkim w spółkach, w których większościowy pakiet akcji posiadał bezpośrednio lub pośrednio Skarb Państwa (średnio od 8,5 do 10 członków) oraz działających w sektorze finansowym (średnio od 9 do 10 członków). Przyczyna powoływania dużych rad nadzorczych w spółach należących do indeksu WIG20 związana jest między innymi z koniecznością sprawowania nadzoru

nad stosunkowo liczny zarządem, w którego skład wchodziło przeciętnie od 6 do 7 członków.

W funkcjonowaniu rady nadzorczej nie tylko istotne jest, jak liczny jest przedmiotowy organ, ale przede wszystkim czy jego członkowie aktywnie angażują się w wykonywanie obowiązków nadzorczych. Jedną z miar umożliwiającą określenie, w jakim stopniu rada nadzorcza wypełnia powierzone jej funkcje, jest częstotliwość posiedzeń tego organu (tab. 3).

Tab. 3. Częstotliwość posiedzeń rad nadzorczych w spółkach należących do indeksu WIG20 w latach 2018-2022

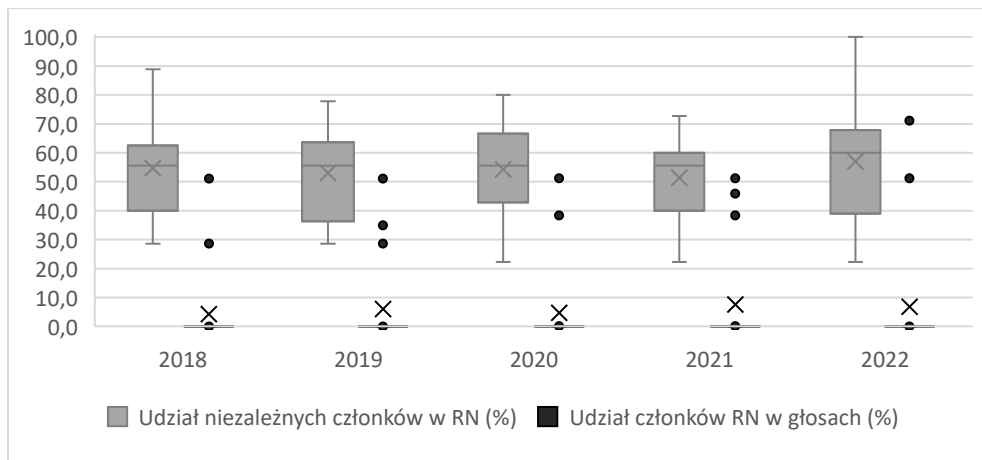
Rok		2018	2019	2020	2021	2022
Średnia arytmetyczna		10,5	9,9	10,6	12,7	11,7
Kwartyle	pierwszy	5,5	6,0	6,0	6,25	6,0
	drugi	9,0	10,5	11,0	11,0	11,0
	trzeci	16,75	14,75	14,0	14,8	15,0
Odchylenie standardowe		6,5	4,4	4,8	8,1	6,7
Wartość min-max		3,0-25,0	3,0-17,0	3,0-19,0	3,0-37,0	3,0-27,0

Źródło: obliczenia własne.

W analizowanym okresie nastąpił wzrost liczby zwoływanych posiedzeń rady nadzorczej. W latach 2018-2019 jej członkowie spotkali się średnio 10 razy w ciągu roku, podczas gdy w roku 2021 i 2022 posiedzenia tego organu odbywały się średnio raz w miesiącu. Na zwiększającą się aktywność członków rad nadzorczych badanych spółek wskazuje też wartość środkowa liczby ich formalnych spotkań, gdyż w 2019 roku w połowie analizowanych spółek obrady rady nadzorczej odbywały się co najmniej 10 razy w roku, a od 2020 roku 11 razy. Trzeba jednak zaznaczyć, że badane spółki były bardzo zróżnicowane pod względem tej charakterystyki. W niektórych z nich formalne spotkania rady nadzorczej odbyły się w roku obrotowym tylko 3 razy. W innych członkowie przedmiotowego organu obradowali w ciągu roku około 20 razy lub częściej. Większą częstotliwość posiedzeń rady nadzorczej zaobserwować można zwłaszcza w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa, gdyż jej członkowie spotykali się od 12 do 17 razy w ciągu roku. Duże zróżnicowanie analizowanych spółek w tym obszarze potwierdza również wartość odchylenia standardowego. Liczba obrad rady nadzorczej w poszczególnych spółkach różniła się przeciętnie od średniej ich liczby o od około 4 do nawet 8 posiedzeń.

Dyscyplinowaniu osób zarządzających sprzyja powoływanie do rady nadzorczej członków, którzy spełniają kryteria niezależności. Wykazują oni większy obiektywizm w ocenie działań podejmowanych przez menadżerów i nie cechują się nad-

mierną lojalności wobec członków zarządu, której skutkiem może być mniej krytyczne spojrzenie na podejmowane przez nich decyzje. Określenie stopnia niezależności rad nadzorczych w badanych spółkach umożliwia analiza danych zawartych na rys. 1.



Rys. 1. Niezależność rad nadzorczych w spółkach należących do indeksu WIG20 w latach 2018-2022

Źródło: obliczenia własne.

Biorąc pod uwagę udział niezależnych członków w radzie nadzorczej można stwierdzić, że pozostał on stabilny na przestrzeni badanych lat. Stanowili oni przeciętnie od 52% do 57% składu tego organu. W połowie badanych spółek ich udział był wyższy od średniego – wartość środkowa udziału niezależnych członków w radzie nadzorczej wahała się od 56% do 60%. Widoczne jest też duże zróżnicowanie analizowanych spółek pod względem tej charakterystyki, zwłaszcza w 2018 i 2022 roku. W pierwszym z wymienionych lat niezależni członkowie przedmiotowego organu stanowili w poszczególnych spółkach od 30% do 90 % jej składu, a w 2022 roku od 20% do 100%. To sprawiło, że udział osób spełniających kryteria niezależności wśród członków rady nadzorczej odchyłał się od poziomu średniego w tych latach odpowiednio o 17% i 19%. Należy też dodać, że w żadnej ze spółek nie zaobserwowano udziału odstającego od pozostałych spółek z badanej grupy. Natomiast biorąc pod uwagę udział członków rady nadzorczej w ogólnej liczbie głosów na WZA można stwierdzić, że w niemal we wszystkich spółkach⁵ osoby zasiadające w tym organie nie posiadały akcji lub ich udział był znikomy.

⁵ Z wyjątkiem 2 spółek w roku 2018, 2020 i 2022 oraz 3 spółek w pozostałych latach.

Kolejną charakterystyką rady nadzorczej, istotną z punktu widzenia wypełniania przez nią obowiązków nadzorczych jest dywersyfikacja składu przedmiotowego organu (tab. 4).

Tab. 4. Dywersyfikacja składu rady nadzorczej spółek należących do indeksu WIG20 w latach 2018-2022 na podstawie indeksu Blau'a: wartość średnia (mediana)

Kryterium	2018	2019	2020	2021	2022
Narodowość	0,08 (0,00)	0,07 (0,00)	0,06 (0,00)	0,08 (0,00)	0,08 (0,00)
Płeć	0,26 (0,28)	0,29 (0,32)	0,32 (0,35)	0,31 (0,33)	0,32 (0,32)
Wiek	0,60 (0,65)	0,65 (0,68)	0,64 (0,67)	0,63 (0,64)	0,64 (0,69)
Długość kadencji	0,51 (0,59)	0,52 (0,57)	0,54 (0,58)	0,59 (0,62)	0,55 (0,60)
Wykształcenie	0,66 (0,69)	0,66 (0,67)	0,65 (0,69)	0,67 (0,70)	0,67 (0,71)

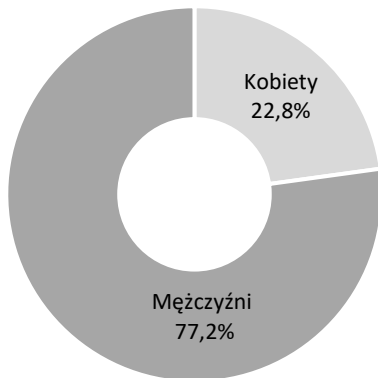
Źródło: obliczenia własne.

Najmniejszy stopień dywersyfikacji składu rad nadzorczych badanych spółek wystąpił w przypadku narodowości (0,06-0,08), gdyż w zdecydowanej większości z nich obcokrajowcy nie pełnili funkcji nadzorczych. Niskie zróżnicowanie rad nadzorczych można również zaobserwować z uwagi na płeć, przy czym uległo ono zwiększeniu na przestrzeni obserwowanych lat (0,26-0,32). Znacznie większa dywersyfikacja składu rady nadzorczej występuje ze względu na z uwagi na długość kadencji (0,51-0,55), wiek (0,60-0,64) oraz wykształcenie (0,65-0,67) członków tego organu. Trzeba przy tym podkreślić, że w połowie badanych spółek stopień zróżnicowania rad nadzorczych z uwagi na wskazane kategorie (z wyjątkiem narodowości) był wyższy niż średnia.

Ocenę stopnia zróżnicowania składu rad nadzorczych w badanych spółkach umożliwia również wskazanie, jaki udział wśród członków przedmiotowego organu posiadają poszczególne grupy wyodrębnione na podstawie następujących kryteriów: płeć (rys. 2); długość kadencji (rys. 3); wiek (rys. 4); wykształcenie (rys. 5).

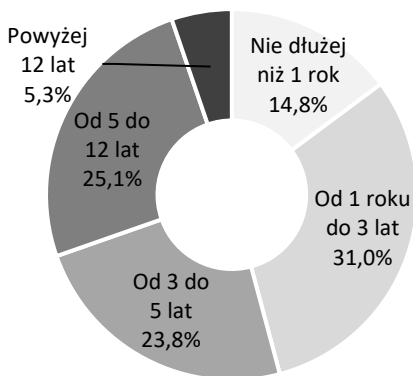
Zdecydowaną większość członków rad nadzorczych badanych spółek stanowił mężczyźni (średnio 77% ich składu). Jednakże udział kobiet wśród osób pełniących funkcje nadzorcze z roku na rok wzrastał, tj. z 18,9% do 24,7%. Natomiast biorąc pod uwagę kryterium długości kadencji można stwierdzić, że najliczniej reprezentowani byli członkowie zasiadający w radzie nadzorczej od 1 roku do 3 lat (31,0%). Drugą, pod względem udziału wśród członków rady nadzorczej, stanowiły osoby pełniące funkcję nadzorcze od 5 do 12 lat (25,1%). Dominacja tych dwóch grup

wśród członków rady nadzorczej nie znalazła jednak odzwierciedlenia w średniej długości kadencji członków rad nadzorczych badanych spółek, która wzrosła z 3,5 roku w 2018 roku do 5,2 lat w 2022 roku. Trzeba przy tym zaznaczyć, że w poszczególnych spółkach przeciętna długość kadencji członków ich rad nadzorczych była niższa niż średnia (wartość środkowa wahała się od 3,0 do 4,7 lat). Z kolei najmniej udział wśród członków przedmiotowego organu posiadały osoby wchodzące w jego skład przez okres dłuższy niż 12 lat (5,3%).



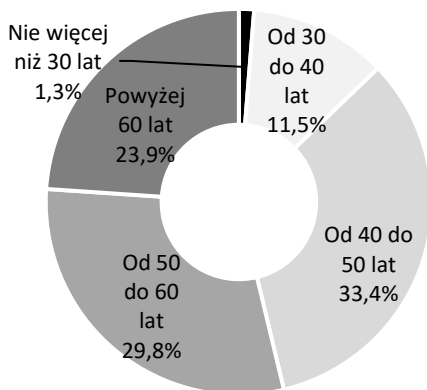
Rys. 2. Różnorodność rad nadzorczych spółek należących do WIG20 z uwagi na płeć w latach 2018-2022

Źródło: obliczenia własne.



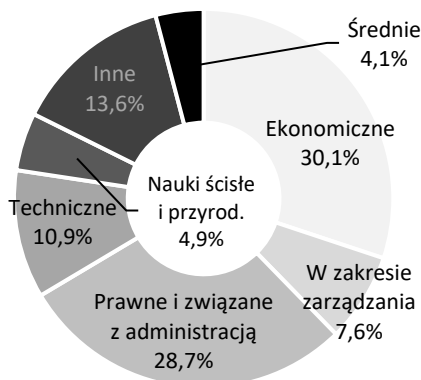
Rys. 3. Różnorodność rad nadzorczych spółek należących do WIG20 z uwagi na długość kadencji w latach 2018-2022

Źródło: obliczenia własne.



Rys. 4. Różnorodność rad nadzorczych spółek należących do WIG20 z uwagi na wiek w latach 2018-2022

Źródło: obliczenia własne.



Rys. 5. Różnorodność rad nadzorczych spółek należących do WIG20 z uwagi na wykształcenie w latach 2018-2022

Źródło: obliczenia własne.

Analiza danych uwzględniających kolejne kryterium dywersyfikacji, tj. wiek członków rady nadzorczej, pokazuje, że mieli oni najczęściej od 40 do 50 lat (33,4%) oraz od 50 do 60 lat (29,8%). Średni wiek osób pełniących funkcje nadzorcze wynosił od 51 lat w 2018 roku do 53 lat w 2022 roku. Natomiast osoby nie starsze niż 30 lat (1,3%) najrzadziej zasiadały w radzie nadzorczej. Ostatnie z branych pod uwagę kryteriów zróżnicowania rad nadzorczych badanych spółek dotyczy wykształcenia członków przedmiotowego organu. Wśród osób pełniących funkcje nadzorcze dominowali członkowie posiadający wykształcenie wyższe ekonomiczne (30,1%). Drugą, najbardziej liczną grupę stanowiły osoby posiadające wykształcenie prawnicze lub związane z administracją (28,7%). Natomiast osoby o wykształceniu wyższym w zakresie nauk ścisłych i przyrodniczych oraz innym (w tym humanistycznym i medycznym), a także wykształceniu średnim byli w najmniejszym stopniu reprezentowani w radach nadzorczych badanych spółek.

Większej skuteczności rady nadzorczej w dyscyplinowaniu osób zarządzających służy powoływanie w jej strukturze komitetów. Każda z badanych spółek utworzyła komitet ds. audytu, jednak jego wyodrębnianie jest obligatoryjne na mocy przepisów ustawowych [Dz. U. 2022, poz. 1302]. W przypadku 6 spółek był to jedyny komitet wspierający funkcjonowanie rady nadzorczej. W 7 spółkach powołano komitet zajmujący się ustalaniem zasad wynagradzania kierownictwa najwyższego i wysokiego szczebla, natomiast w 2 spółkach wystąpiły komitety ukierunkowane na wspomaganie rady nadzorczej w zakresie wyboru członków zarządu. Trzeba przy tym zaznaczyć, że część badanych spółek (9 z nich) zdecydowało się na utworzenie komitetu zajmującego się jednocześnie określaniem polityki wynagradzania osób zarządzających oraz i ich nominacją. Co więcej, 11 spośród badanych spółek powołało komitet, którego kompetencje dotyczyły między innymi opiniowania projektów strategicznych proponowanych przez zarząd.

4. Dyskusja wyników

Charakterystyki rad nadzorczych w spółkach notowanych na GPW w ramach indeksu WIG20 obejmowały: liczebność tego organu; częstotliwość zwoływanych posiedzeń; niezależność rady nadzorczej, dywersyfikację składu przedmiotowego organu pod względem narodowości, płci, wieku, długości kadencji i wykształcenia; powoływanie komitetów wspierających pracę rady nadzorczej.

Biorąc pod uwagę badania dotyczące liczebności rady nadzorczej, przeprowadzone przez innych badaczy, można stwierdzić, że przedmiotowy organ był bardziej liczny w analizowanych spółkach w porównaniu do rad nadzorczych wszystkich spółkach notowanych na GPW [Bohdanowicz, 2015, s. 1423; Dobija i Kravchenko

2017, s. 83; Aluchna, 2020, s. 166-167]. Skala działalności prowadzonej przez badane spółki wymaga, aby większa liczba osób pełniła funkcje nadzorcze. Mają oni wówczas możliwość szybszego reagowania na pojawiający się w nich problem agencji [Fauzi i Locke, 2012, s. 47], a akcjonariusze większościowi oraz osoby zarządzające mają trudności z podporządkowaniem sobie rady nadzorczej, celem osiągnięcia osobistych korzyści [Khudhair i in., 2019, s. 271-282].

W badanych spółkach częściej zwoływano posiedzenia rady nadzorczej, porównując do częstotliwości obrad tego organu, jaka występuje we wszystkich spółkach notowanych na GPW [Gad, 2012, s. 777-788; Bohdanowicz, 2018, s. 58-59]. Częstotliwość formalnych obrad rady nadzorczej w analizowanych spółkach dostosowana jest do skali ich działalności i wynika z konieczności wypełniania przez nią jej głównej funkcji, jaką jest sprawowanie stałego nadzoru nad spółką we wszystkich dziedzinach jej funkcjonowania. Częstsze posiedzenia rad nadzorczych w tych spółkach pozwalają na lepszą koordynację pracy ich członków i wymianę informacji pomiędzy nimi, a w konsekwencji prowadzenie bardziej konstruktywnej dyskusji sprzyjającej podjęciu właściwych decyzji [Johl i in., 2015, s. 239-243; Dienes i Velte, 2016, s. 63]

Porównując wyniki badań własnych na temat niezależności rady nadzorczej z wynikami uzyskanymi przez innych badaczy podkreślić należy, że spełnianie kryterium niezależności przez członków tego organu stanowi coraz bardziej istotną kwestię związaną z jego funkcjonowaniem zarówno w spółkach należących do indeksu WIG20, jak i pozostałych spółkach notowanych na GPW [Dobija i Kravchenko 2017, s. 83; Aluchna, 2020, s. 166-167; Kuźma, 2020, s. 261]. Oznacza to, że w tych spółkach większa niezależność rady nadzorczej jest postrzegana jako czynnik zwiększający jej skuteczność w zakresie dyscyplinowania osób zarządzających z uwagi na silniejsze zaangażowanie członków spełniających kryteria niezależności w pracę tego organu oraz ich większą bezstronność w ocenie zachowania menadżerów, a także większe prawdopodobieństwo odwołania członków zarządu w przypadku podejmowania przez nich niewłaściwych decyzji [Bhagat i Bolton, 2008, s. 257-273; Reguera-Alvarado i Bravo, 2017, s. 590-599; Campanella i in., 2021, s. 474-484].

Rady nadzorcze badanych spółek były w różnym stopniu zróżnicowane z uwagi na przyjęte w badaniu kryteria dywersyfikacji. W ich składzie dominowali obywatele polscy. Na niski stopień zróżnicowania rad nadzorczych spółek notowanych na GPW pod względem narodowości wskazywał też L. Bohdanowicz [2009, s. 128]. W analizowanych spółkach zaobserwować można również rosnący, choć nadal niski odsetek kobiet wśród osób pełniących funkcje nadzorcze. Na niedostateczną reprezentację kobiet w składzie rad nadzorczych spółek notowanych na GPW zwracali

uwagę między innymi: L. Bodanowicz [2011, s. 109-115; 2015, s. 1423], M. Aluchna, A. Krejner-Nowecka i E. Tomczyk [2016, s. 239] czy M. Kuźma [2020, s. 261]. Znacznie większy stopień zdywersyfikowania składu rady nadzorczej wystąpił ze względu na długość kadencji, wiek oraz wykształcenie, przy czym rosnące zróżnicowanie składu przedmiotowego organu zauważono w przypadku dwóch pierwszych kryteriów. Liczni badacze [Fauzi i Locke, 2012, s. 48; Hillman, 2014, s. 104-107; Ararat i in., 2015, s. 83-103; Bohdanowicz, 2015, s. 1421–1422] podkreślają, że większa różnorodność w radach nadzorczych przynosi korzyści, takie jak: większy zakres wiedzy, umiejętności i kompetencji oraz szerokie doświadczenie wśród jej członków; wielopłaszczyznowe spojrzenie na funkcjonowanie nadzorowanej spółki ze względu na posiadanie różnych punktów widzenia przez osoby pełniące funkcje nadzorcze; możliwość reprezentowania interesów różnych grup interesariuszy; bardziej intensywny nadzór nad osobami zarządzającymi, umożliwiający ich skuteczne dyscyplinowanie.

Biorąc pod uwagę powoływanie komitetów rady nadzorczej można stwierdzić, że badane spółki wyodrębniały nie tylko komitet ds. audytu, który powinien być tworzony obligatoryjnie, ale także inne komitety mogące usprawnić jej pracę. Były to najczęściej gremia zajmujące wyznaczaniem polityki wynagrodzeń i polityki kadrowej względem osób zarządzających oraz opiniowaniem strategicznych projektów rozwoju spółki opracowanych przez zarząd. Liczba powoływanych komitetów zależy jednak od wielkości spółki i liczebności rady nadzorczej, stąd też największe i najbardziej płynne spółki z rynku głównego GPW (WIG20) częściej wyodrębniają komitety w porównaniu do innych spółek. Zostało to wcześniej zaobserwowane przez L. Bohdanowicza [2014, s. 47-49] czy M. Kuźmę [2020, s. 263]. Powierzenie niektórych czynności nadzorczych przez duże rady nadzorcze na rzecz wyspecjalizowanych komitetów sprzyja usprawnieniu ich pracy.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie dotyczyło określenia charakterystyk rad nadzorczych w spółkach notowanych na GPW w ramach indeksu WIG20, które w literaturze przedmiotu są wskazywane jako czynniki wpływające na skuteczność przedmiotowego organu.

Na podstawie otrzymanych wyników badań oraz przeprowadzonej dyskusji wyników można stwierdzić, że spółki notowane na GPW w ramach indeksu WIG powołują liczną radę nadzorczą, która częściej odbywa posiedzenia w porównaniu do całej zbiorowości spółek z rynku głównego GPW. Wynika to ze skali prowadzonej

przez nich działalności i konieczności sprawowania nadzoru nad spółką we wszystkich dziedzinach jej funkcjonowania, co wymusza konieczność zaangażowania większej liczby osób do pełnienia funkcji nadzorczych i ich większej aktywności. Wykonywaniu powierzonych im obowiązków sprzyja powoływanie do składu przedmiotowego organu osób spełniających kryteria niezależności, które dokonują bardziej obiektywnej oceny działań osób zarządzających i są w stanie przeciwstawić się naciskom z ich strony lub akcjonariuszy większościowych. Oprócz tego, badane spółki cechowały się niskim zróżnicowaniem z uwagi na narodowość i płeć. Natomiast znacznie większą dywersyfikację zaobserwowano w przypadku długości kadencji, wieku oraz wykształcenia. Mogło to znaleźć odzwierciedlenie w dysponowaniu przez członków rady nadzorczej większym zasobem wiedzy i umiejętności czy bogatszym doświadczeniem oraz w możliwości spojrzenia na wyzwania stawiane przed radą nadzorczą z szerszej perspektywy. Jest to pożądane z punktu widzenia realizowania przez ten organ powierzonych mu obowiązków związanych z dyscyplinowaniem osób zarządzających. Wypełnianiu tych funkcji w badanych spółkach sprzyja też tworzenie komitetów, zwłaszcza zajmujących się kwestiami wynagradzania i nominacji członków zarządu czy opiniowania proponowanych przez nich planów rozwojowych spółki.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na określenie, jak kształtuje się skład rad nadzorczych w największych i najbardziej płynnych spółkach z rynku głównego GPW. Możliwe było również rozważenie analizowanych charakterystyk w kontekście korzyści i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem tego organu, na które zwracali uwagę liczni badacze zajmujący się przedmiotową problematyką. Jednakże konieczne jest prowadzenie dalszych badań w tym obszarze, zarówno w spółkach należących do indeksu WIG20, jak i pozostałych spółkach giełdowych. Odpowiednie kształtowanie składu rady nadzorczej, aktywne zaangażowanie jej członków w wypełnianie funkcji nadzorczych czy też tworzenie wspierających ją komitetów pozwala na bardziej skuteczne dyscyplinowanie osób zarządzających, a to może mieć przełożenie na wyniki finansowe spółek i ich wartość rynkową czy pozycję konkurencyjną na rynku.

ORCID iD

Magdalena Kuźma: <https://orcid.org/0000-0001-8727-6955>

Literatura

1. Adams R. B., De Haan J., Terjesen S., Van Ees H. (2015), *Board Diversity: Moving the Field Forward*, Corporate Governance: An International Review, 23(2), pp. 77-82.
2. Aluchna M., Krejner-Nowecka A., Tomczyk E. (2016), *Women on Corporate Boards in Poland. The Current State of Art*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 17(2), s. 227-249.
3. Aluchna, M. (2020), *Compliance with Corporate Governance Best Practice: The Evidence from Polish Listed Companies*, in: Aluchna M, Idowu S. O., Tkachenko I. (ed.), *Corporate Governance in Central Europe and Russia*, Springer, Cham, pp. 159-174.
4. Ararat M., Aksu M., Cetin A. T. (2015), *How Board Diversity Affects Firm Performance in Emerging Markets: Evidence on Channels in Controlled Firms*, Corporate Governance: An International Review, 23(2), pp. 83-103.
5. Belot F., Ginglinger E., Slovin M. B., Sushka M. E. (2014), *Freedom of choice between unitary and two-tier boards: An empirical analysis*, Journal of Financial Economics, 112(3), pp. 364-385.
6. Bernile G., Bhagwat V., Yonker S. (2018), *Board diversity, firm risk, and corporate policies*, Journal of Financial Economics, 127(3), pp. 588-612.
7. Bhagat S., Bolton B. (2008), *Corporate governance and firm performance*, Journal of Corporate Finance, 14(3), pp. 257-273.
8. Bhagat S., Bolton B. (2019), *Corporate governance and firm performance: The sequel*, Journal of Corporate Finance, 58, pp. 142-168.
9. Bohdanowicz L. (2009), *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
10. Bohdanowicz L. (2010), *Wpływ liczebności rad nadzorczych i zarządów spółek publicznych na wyniki spółek*, Master of Business Administration, 3, s. 18-30.
11. Bohdanowicz L. (2011), *Zróźnicowanie organów statutowych pod względem płci a wyniki finansowe polskich spółek publicznych*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Oeconomia, 42, s. 105-117.
12. Bohdanowicz L. (2014), *Managerial Ownership and Supervisory Board Activity: Evidence from Polish Listed Companies*, Organizację vadyba: sisteminiai tyrimai, 70, pp. 1-54.
13. Bohdanowicz L. (2015), *The Impact of Ownership Structure on Supervisory Board Size and Diversity: Evidence from the Polish Two-tier Board Model*, Procedia Economics and Finance, 23, pp. 1420-1425.
14. Bohdanowicz L. (2018), *How company performance affects supervisory board activity evidence from the Polish two-tier board model*, New Challenges of Economic and Business Development: Productivity and Economic Growth, Ryga 2018, pp. 54-66.

15. Campanella F., Serino L., Crisci A., d'Ambra A. (2021), *The role of corporate governance in environmental policy disclosure and sustainable development. Generalized estimating equations in longitudinal count data analysis*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(1), pp. 474-484.
16. Campbell K., Minguez-Vera A. (2008), *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*, Journal of Business Ethics, 83(3), pp. 435-451.
17. Dienes D., Velte P. (2016), *The Impact of Supervisory Board Composition on CSR Reporting. Evidence from the German Two-Tier System*, Sustainability, 8(1), pp. 1-20.
18. Dobija D., Kravchenko G. (2017), *Supervisory Board Composition and Firm Financial Performance: A Case of Companies Listed on the Warsaw Stock Exchange*, Journal of Management and Business Administration. Central Europe, 25(4), pp. 75-95.
19. Fauzi F., Locke S. M. (2012), *Board structure, ownership structure and firm performance: A study of New Zealand listed-firms*, Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, 8(2), pp. 43-67.
20. Gad J. (2012), *Mechanizm wewnętrzny nadzoru korporacyjnego a system rachunkowości w polskich spółkach publicznych – nowe regulacje oraz wyniki badań*, Zeszyty Naukowe. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 51, pp. 777-788.
21. Garg A. K. (2007), *Influence of Board Size and Independence on Firm Performance: A Study of Indian Companies*, Vikalpa, 32(3), pp. 39-60.
22. Green C. P., Homroy S. (2018), *Female directors, board committees and firm performance*, European Economic Review 102, pp. 19-38.
23. Hanh L. T. M., Ting I. W. K., Kweh Q. L., Hoanh L. T. H. (2018), *Board meeting frequency and financial performance: a case of listed firms in Vietnam*, International Journal of Business and Society, 19(2), pp. 464-472.
24. Hillman A. J. (2014), *Board Diversity: Beginning to Unpeel the Onion*, Corporate Governance: An International Review, 23(2), pp. 104-107.
25. Hossain M. A., Oon E. Y. N. (2021), *Board leadership, board meeting frequency and firm performance in two-tier boards*, Managerial and Decision Economics, 43(3), pp. 862-879.
26. Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
27. Johl S. K., Kaur S., Cooper B. J. (2015), *Board characteristics and firm performance: Evidence from Malaysian public listed firms*, Journal of Economics, Business and Management, 3(2), pp. 239-243.
28. Khudhair D. Z., Al-Zubaidi F. K. A., Raji A. A. (2019), *The effect of board characteristics and audit committee characteristics on audit quality*, Management Science Letters, 9(2), pp. 271-282.

29. Koładkiewicz I. (2011), *Rada dyrektorów (rada nadzorcza) jako podstawowy wewnętrzny mechanizm nadzoru korporacyjnego*, w: Dobija D., Koładkiewicz I. (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 110-146.
30. Koładkiewicz I. (2013), *Rady nadzorcze – dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
31. Kuźma M. (2020), *Formal, corporate governance institutions in selected non-financial companies listed on the Warsaw Stock Exchange*, *Studia Prawno-Ekonomiczne CXIV*, pp. 249-272.
32. Liu Y., Miletkov M. K., Wei Z., Yang T. (2015), *Board independence and firm performance in China*, *Journal of Corporate Finance*, 30, pp. 223-244.
33. Ntim C. G. (2017) *Defining Corporate Governance: Shareholder Versus Stakeholder Models*, in: Farazmand A. (ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer, Cham, pp. 1-9.
34. Oplustil K. (2010), *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
35. Peszko A. (2006), *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
36. Reguera-Alvarado N., Bravo F. (2017), *The effect of independent directors' characteristics on firm performance: Tenure and multiple directorships*, *Research in International Business and Finance*, 41, pp. 590-599.
37. Rudolf S. (2006), *Analiza zmian w wybranych obszarach nadzoru korporacyjnego*, w: Rudolf S. (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 13-28.
38. Scafarto V., Ricci F., Della Corte G., De Luca P. (2017), *Board structure, ownership concentration and corporate performance: Italian evidence*, *Corporate Ownership & Control*, 15(1-2), pp. 347-359.
39. Sołtysiński S., Moskwa P. (2016), *Organy spółki akcyjnej*, w: Radwański Z. (red.), *System prawa prywatnego. Prawo spółek kapitałowych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, s. 539-736.
40. Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (tekst jedn. Dz. U. z 2022 r., poz. 1302 z późn. zm.)
41. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (tekst jedn. Dz. U. z 2020 r., poz. 1526 z późn. zm.).
42. Vafeas N. (1999), *Board meeting frequency and firm performance*, *Journal of Financial Economics*, 53(1), pp. 113-142.
43. Waheed, A., Malik, Q. A. (2019), *Board characteristics, ownership concentration and firms' performance: A contingent theoretical based approach*, *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), pp. 146-165.

44. Wieczorek A. (2012), *Komitet audytu i komitet ds. wynagrodzeń w polskich bankach publicznych*, Studia Prawno-Ekonomiczne, LXXXV, s. 309-340.
45. Yekini K. C., Adelopo I., Andrikopoulos P., Yekini S. (2015), *Impact of board independence on the quality of community disclosures in annual reports*, Accounting Forum, 39 (4), pp. 249-267.

The supervisory board as an institution for prompting managerial staff in WIG20 index companies listed on the Warsaw Stock Exchange

Abstract

The aim of the research undertaken in the article is to identify the characteristics of supervisory boards of companies listed on the WIG20 index on the Warsaw Stock Exchange. The timeframe of the study spanned from 2018 to 2022. Based on the conducted research, the characteristics of supervisory boards in analysed companies were determined, i.e. supervisory board size; frequency of its meetings; independence of members of supervisory board; diversifying the composition of the supervisory board and appointing committees important from the point of view of prompting managerial staff. The obtained results were considered in the context of the benefits and threats resulting from shaping the composition of the supervisory board in terms of the analysed characteristics. It allows to indicate the importance of these factors in the performance of the functions by this body.

Key words

supervisory board, corporate governance, management, supervisory board committees