

Karuzela kadrowa

Licząc tylko nominalnie, **nasze państwo jest właścicielem firm i udziałów o łącznej wartości ponad 50 mld zł.** Tym majątkiem zarządza się w cyklach sejmowych kadencji.

W CIĄGU PIERWSZYCH 120 dni działań rządu Donalda Tuska, Ministerstwo Skarbu Państwa doprowadziło do naboru nowych członków rad nadzorczych w 111 spółkach kontrolowanych przez państwo. W około 50 kolejnych zakończył się I etap postępowania kwalifikacyjnego, który zaowocował tzw. krótką listą kandydatów. Tak stało się w przypadku m.in. Agencji Rozwoju Przemysłu, Zarządu Morskiego Portu Gdańsk i Gdynia, Energii SA w Katowicach i Taurona-Polskiej Energii. Na rozstrzygnięcie czekają jednak najciekawsze konkursy na członków rad: w PKO BP, PZU, Giełdzie Papierów Wartościowych, Banku Gospodarstwa Krajowego, Bumarze, Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, a przede wszystkim w Orlenie i KGHM. Konkursy cieszą się sporym zainteresowaniem: średnio na jedno miejsce przypada 60 aplikantów. Nic dziwnego, zasiadanie w radzie nadzorczej oznacza zazwyczaj niewielkie obciążenie pracą, nierzadko dodaje niemałego prestiżu, a dodatkowo – przyzwoite uposażenie. Najszczodrzej płaci Orlen (10 tys. zł) i KGHM (5 tys. zł).

Intensywna wymiana kadr w radach nadzorczych ma potrwać jeszcze do połowy roku. Później media rzadko będą poruszać tematy związane z ich obsadą oraz jakością działania nadzorców. Gdy rada funkcjonuje poprawnie, to nie ma o czym pisać. A gdy nagannie – to niełatwo to dostrzec, bo jej praca to przecież kontrola zarządu, której jakość ocenić może z jednej strony zarząd, a z drugiej – kierownictwo resortu Skarbu Państwa.

Tajemnicą poliszynela jest jednak to, że rady nadzorcze są traktowane jak polityczny łup, a za radami w firmach pojawiają się zarządy. – Ostatnie lata udowodniły, że system konkursów na stanowiska we władzach przedsiębiorstw pod kontrolą Skarbu Państwa nie ma żadnego sensu. Z reguły wygrywają je ci, którzy wygrać mieli. O wiele lepszy byłby system, w którym kandydaci przedstawialiby plan tego, co chcieliby w takiej firmie zrobić, z harmonogramem na kwartał, rok i trzy lata. Wtedy nie tylko łatwo byłoby wśród nich wybrać najlepszych, ale także byłyby kryteria oceny, np. po roku – uważa Paweł Poncyłjusz, poseł PiS i były wiceminister gospodarki odpowiedzialny za górnictwo oraz przemysł zbrojeniowy i stoczniowy.

Fotele we władzach państwowych firm obejmują więc ludzie lojalni wobec rządzącej ekipy. A skoro tak, to MSP nie będzie ganiło członków rad nadzorczych, a ci z kolei nie będą zbyt surowi dla zarządów – wszyscy są w końcu z jednego rozdania.

Komin odstrasza?

– Politycy partii rządzących odpowiadają za to, co się dzieje w kraju. W tym również za to, jak działają przedsiębiorstwa, które pozostają pod kontrolą Skarbu Państwa. Ponieważ prezes każdej takiej firmy jest od rządu niezależny, to politycy niejako są zmuszeni do tego, by na odpowiednich stanowiskach w zarządach mieć ludzi zaufanych – broni zaangażowania resortu skarbu w sprawę kadrowe Paweł Poncyłjusz.

To wydaje się zrozumiałe, ale czy faktycznie można znaleźć ludzi lojalnych, a jednocześnie spełniających najwyższe standardy pod względem wiedzy i umiejętności?

Trudno na poważnie myśleć o tym, że sektor publiczny przyciąga najlepszych specjalistów. Z pewnością praca w spółce Skarbu Państwa może być – szczególnie dla menedżera – źródłem wielu doświadczeń. Niektóre kontrolowane przez państwo przedsiębiorstwa działają w szczególnych branżach (np. górnictwo, energetyka), inne znajdują się w trudnej sytuacji i wyprowadzanie z niej może być prawdziwym



W ubiegłym roku w zarządach spółek Skarbu Państwa pojawiło się 200 nowych ludzi, a w radach nadzorczych – 304.

6-krotności średniej miesięcznej pensji, czyli ok. 18 tys. zł. Tymczasem najlepsi menedżerowie kosztują o wiele więcej. Minister skarbu chciałby coś w tej sprawie zdziałać – niewykluczone, że dla szefów zwiększą się premie zależne od wyników finansowych. Pojawić się mają także pakiety świadczeń dodatkowych – jednak ciągle sektor prywatny może zaoferować o wiele korzystniejsze warunki i to on ma większe szanse na przejście najlepszych fachowców w poszczególne dziedziny.

borach każdy nowy rząd przeprowadza czystki w radach nadzorczych i zarządach. Czasem takie ruchy pojawiają się także pod koniec kadencji – wiadomo, że świeżo zatrudnieni ludzie zostaną niebawem zwolnieni, nie trzeba więc specjalnie przejmować się ich kompetencjami, za to można zapewnić im sute

W 2007 r. co miesiąc na stanowiskach w zarządach spółek z udziałem Skarbu Państwa pojawiało się średnio 17 nowych ludzi.

Rejestru Handlowego B). Zgodnie z jej informacjami, w minionych siedmiu latach do rad nadzorczych spółek handlowych z udziałem Skarbu Państwa wpisano nazwiska 3438 osób, usunięto 2205 osób, a zamieniono 109 osób. Oznacza to, że KRS zarejestrował objęcie stanowiska członka rady nadzorczej ponad 3,5 tys. razy. W wypadku zarządów

te liczby prezentują się następująco: 994 usuniętych, 1483 wpisanych, 85 zamienionych, a więc mamy tu ponad 1,5 tys. nominacji. Jednak analiza całego tego okresu nie ma sensu, bo na początku rejestr był dopiero niejako uruchamiany.

Zajmijmy się więc okresem ostatnich pięciu lat. Przeciętnie w miesiącu pojawiało się nowych członków zarządów – 14,8 oraz członków rad nadzorczych – 32,9. Liczby zmian w kolejnych miesiącach zdają się zmieniać dość chaotycznie – z kilku do kilkudziesięciu i z powrotem. Aby uchwycić trend, wystarczy jednak policzyć średnie sześciomiesięczne. Wykres zmian w radach nadzorczych bez problemu pozwoli odczytać, kiedy mieliśmy wybory i jaki wtedy dominował stosunek do własności państwowej. Za Leszka Millera mieliśmy wielkie zmiany na początku jego urzędowania i stopniowe ochłodzenie sytuacji. Potem Marek Belka rozkręcił karuzelę kadrową, jednak głównie w radach nadzorczych. Karuzela ruszyła jeszcze raz pod koniec kadencji Sejmu jesienią 2005 r. Nowego prezesa Rady Ministrów – Kazimierza Marcinkiewicza – nie można jednak nazwać twarzą kolejnej czystki kadrowej. Za jego rządów rotacja raczej spadała niż rosła. W końcu ekipa Jarosława Kaczyńskiego wzięła sprawę w swoje ręce i największy ruch na fotelach miał miejsce jesienią 2006 r. (gdy PiS-owski premier obejmował władzę) i jesienią kolejnego roku (gdy ustępował). Początek rządów Platformy Obywatelskiej charakteryzował się spadkiem liczby zmian personalnych, jednak na krótko. Niebawem kadrowa miotła znów ruszy.

Rys. Tomasz Słupski

Cykl polityczny

Trudno negocjować fakty mówiące, że politycy chcą w państwowych spółkach widzieć swoich ludzi. Czy to jednak znaczy, że w spółkach, w których Skarb Państwa ma swoje udziały, zmiany dokonują się w cyklach kadencyjnych zbliżonych długością do okresów między wyborami? Obiegowa opinia uznaje, że po wy-

odprawy. Aby te mity podtrzymać lub obalić, konieczna jest statystyczna analiza danych z Krajowego Rejestru Sądowego, w którym odnotowana musi zostać każda zmiana w radach i zarządach.

Firma Info Veriti zbiera informacje o wszystkich wpisach do KRS od stycznia 2001 r., gdy utworzono ten rejestr (wcześniej takie zmiany wpisywano do

W najgorętszym okresie w radach nadzorczych spółek sektora publicznego pojawia się nawet ponad 50 nowych członków. W okresach zastoju – mniej niż 20.

Bez strategii

Inny mit, jaki wiąże się z obsadą stanowisk w firmach Skarbu Państwa, mówi o tym, że rotacje kadrowe są tak częste, że niezwykle utrudniają kierowanie firmami. Statystyki potwierdzają jednak tylko nadprzeciętnie szybkie zmiany w radach nadzorczych, ale już nie w zarządach. W 2007 r. w prywatnych spółkach prawa handlowego jeden nowy członek

ności członka rady nadzorczej czy prezesa zarządu, tymczasem w publicznych nawet najzdolniejszy menedżer może nie przetrwać kadrowej zawieruchy. Kolejny problem to uniemożliwianie prowadzenia długoterminowej strategii w publicznych firmach – kolejny zarząd często neguje prace poprzedników i zaczyna snuć własne wizje przyszłości. To już zjawisko nie tylko szkodliwe dla naszej gospodarki

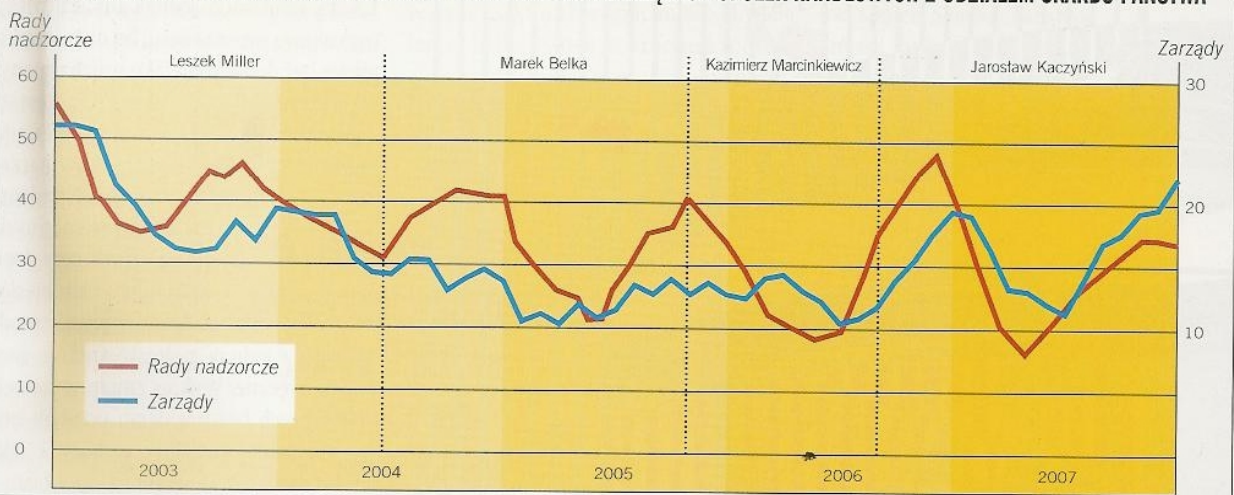
– nieporównanie bardziej destruktywne niż miliony złotych odpraw, jakie miesiąc w miesiąc trafiają do ustępujących z urzędu członków zarządu.

– Najważniejsze zadanie resortu, poza odblokowaniem prywatyzacji, to odpolitycznienie spółek Skarbu Państwa, realizowane po raz pierwszy od 18 lat – powiedział minister skarbu, Aleksander Grad. Niestety – takie obietnice słyszymy od lat. Naprawdę możemy uwierzyć tylko w szybszą prywatyzację. A prywatni właściciele niech już sobie zmieniają prezesów tak, jak będą chcieli. ■

Łukasz Komuda

l.komuda@businessman.pl

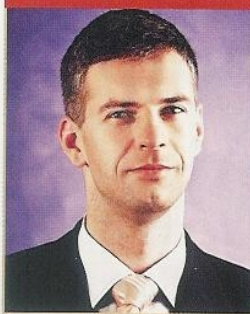
LICZBA NOMINACJI* NA STANOWISKA W RADACH NADZORCZYCH I ZARZĄDACH SPÓŁEK HANDLOWYCH Z UDZIAŁEM SKARBU PAŃSTWA



*Zastosowano sześciomiesięczną średnią kroczącą.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Info Veriti

rady nadzorczej przypadał na 9,3 firmy, tymczasem w firmach z udziałem Skarbu Państwa – na 3,4 firmy. W przypadku zarządów, jeden nowy członek w podmiotach prywatnych przypadał na 3,5 firmy, a w tych z udziałem SP – na 5,2. Gdyby różnica w tym ostatnim przypadku była jeszcze większa, można byłoby zaryzykować stwierdzenie, że to prywatne firmy chętniej zwalniają i zatrudniają menedżerów, niż publiczne. Trzeba jednak pamiętać o tym, że sektor prywatny jest bardziej żywotny: powstaje więcej spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjnych niż jest likwidowanych, firmy się łączą, tworzą grupy w znacznie bardziej aktywny sposób niż podmioty sektora publicznego. Bulwersować może jednak to, że zmiany personalne w firmach prywatnych wynikają z realnej oceny działań



PAWEŁ PONCYŁUSZ, poseł PiS i były wiceminister gospodarki odpowiedzialny za górnictwo oraz przemysł zbrojeniowy i stoczniowy.
Jako były wiceminister, ale także jako były harcerz, mogę powiedzieć jedno: niewielu ludzi ma energię

Rotacja jest ożywcza

i pomysły, by działać, zmieniać organizację, szukać nowych możliwości przez więcej niż 2, 3 lata. Dlatego, moim zdaniem, zjawisko karuzeli kadrowej, jakie ma miejsce po każdym wyborach parlamentarnych, nie ma tak poważnych konsekwencji, jakby można było przypuszczać. Pojawiają się nowi ludzie, z nowymi siłami i ideami – czy to źle? Niepokoić może jednak to, że czasem do gry wracają „potwory z dawnych czasów”, dawni prezesi, niegdysiejsi członkowie zarządów. To zwykle nic dobrego nie daje,

takie osoby najczęściej nic nowego już nie wnoszą. Państwo jest właścicielem ok. 1200 spółek. Tak wielkiej liczby podmiotów nie da się właściwie kontrolować. Nawiasem mówiąc: jaki sens ma to, by państwo kontrolowało małe firmy poza sektorami strategicznymi, np. jakiś młyn? Rozwiązanie jest proste: większość państwowych firm trzeba sprywatyzować. Im szybsza prywatyzacja, tym mniejsza będzie skala problemu wymiany ludzi w zarządach i radach nadzorczych po każdym wyborach.