



Doskonała rada nadzorcza

Instytut Komitetów Audytu KPMG
Global Pulse Survey

Edycja 2016

kpmg.com/pl/ACI



Spis treści

Wprowadzenie	02
Pięć najważniejszych wniosków	03
Dane demograficzne	04
Wyniki badania	
Priorytetowe zagadnienie – skład rady oraz dostosowanie go do strategii spółki	05
Bariery w tworzeniu efektywnie działającej rady nadzorczej	07
Planowanie sukcesji – kluczowe, choć stosowane w niewielu spółkach	08
Osiąganie doskonałego składu rady	09
Wzmacnianie pozycji rady w spółce w przyszłości	10
Trendy regionalne i sektorowe	11
A jakie są Pana/Pani poglądy na temat tworzenia doskonałej rady nadzorczej?	12
Załącznik: Dane krajowe	13

Wprowadzenie

Dopasowanie umiejętności członków rady nadzorczej do celów strategicznych spółki powoduje, że coraz więcej rad nadzorczych zwraca uwagę na jej skład oraz planowanie sukcesji. Umiejętności członków rady pozostają również w centrum uwagi inwestorów, regulatorów oraz mediów próbujących odpowiedzieć na pytanie, czy wśród członków rady są osoby z odpowiednimi umiejętnościami i wiedzą, jak również osoby o różnorodnych poglądach. Jest to niezbędne dla efektywnego sprawowania nadzoru w spółce i w dłuższej perspektywie przyczynia się do jej sukcesu.

Nasze badanie przeprowadziliśmy wśród 2 300 członków rad nadzorczych, zarządów oraz członków najwyższego kierownictwa firm z 46 krajów na całym świecie. Naszym celem było poznanie sposobów działania oraz narzędzi, którymi się posługują w swojej pracy. Zależało nam na tym, aby dowiedzieć się, które z nich są skuteczne, a które nie spełniają swojej funkcji. Dodatkowo przeprowadziliśmy pogłębione wywiady z członkami rad nadzorczych, zarządów i liderami biznesu z sześciu krajów, które zamieściliśmy w ostatniej edycji [Global Boardroom Insights](#)¹.

Zarówno wyniki przeprowadzonego badania ankietowego, jak i wywiadów indywidualnych pokazują, że znaczna część rad krytycznie ocenia dotychczasowe działania w zakresie całego procesu doboru swoich członków, począwszy od rekrutacji i wdrożenia do nowych obowiązków poprzez ocenę pracy rady, na planie sukcesji kończąc.

Jak zauważył jeden z ankietowanych członków rad nadzorczych, „znalezienie osób zarówno o odpowiednich kwalifikacjach technicznych, jak i cechach osobowościowych to zadanie z pogranicza nauki i sztuki. Odpowiednie skomponowanie składu rady nadzorczej wymaga więc podejścia systemowego, a więc czegoś więcej niż jedynie zastosowania metody prób i błędów”.

Respondenci wskazują, że jest wiele obszarów wymagających poprawy. Jedynie 36% badanych jest zadowolonych z obecnego składu rady pod względem umiejętności, doświadczenia i różnorodności jej członków. Respondenci zidentyfikowali kilka kluczowych przeszkód utrudniających zbudowanie rady doskonałej, a także wskazali na działania podejmowane w celu przezwyciężenia tych przeszkód i umocnienia pozycji rady nadzorczej jako strategicznego zasobu spółki.

Mamy nadzieję, że wyniki naszego badania i spostrzeżenia z wywiadów staną się zaczątkiem żywej dyskusji na temat rady nadzorczej i planowania sukcesji jej członków, a także źródłem wskazówek w trudnym procesie tworzenia i utrzymania właściwego jej składu.

— *Instytut Komitetów Audytu KPMG*

¹ KPMG, Global Boardroom Insights: Building a Great Board

Pięć najważniejszych wniosków



Priorytetem firm jest dopasowanie składu rady i umiejętności jej członków do strategicznych celów spółki.



Jedną z najważniejszych przeszkód w tworzeniu skutecznej rady nadzorczej jest znalezienie członków rady posiadających zarówno ogólne doświadczenie biznesowe, jak i wiedzę ekspercką w danej dziedzinie.



Planowanie sukcesji jest ważnym czynnikiem zapewniającym skompletowanie właściwego składu rady, jednak tylko niektóre rady mają opracowany oficjalny plan sukcesji swoich członków.



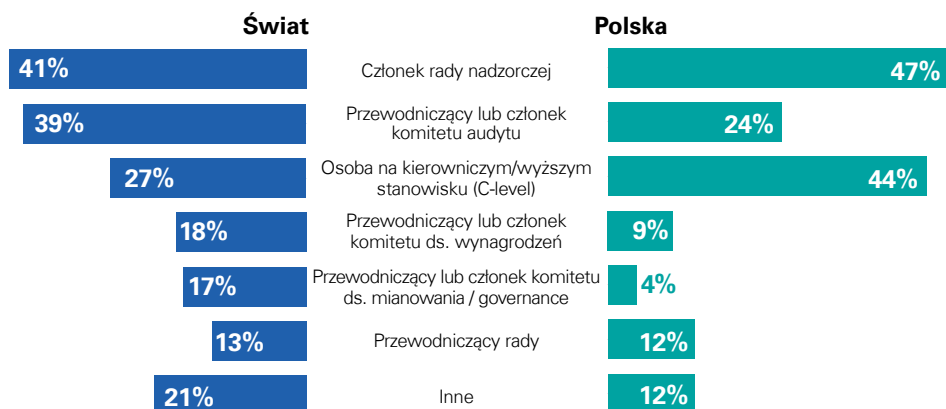
Istnieją skuteczne sposoby umożliwiające utrzymywanie optymalnego składu rady, jednak nie są one w pełni wykorzystywane.



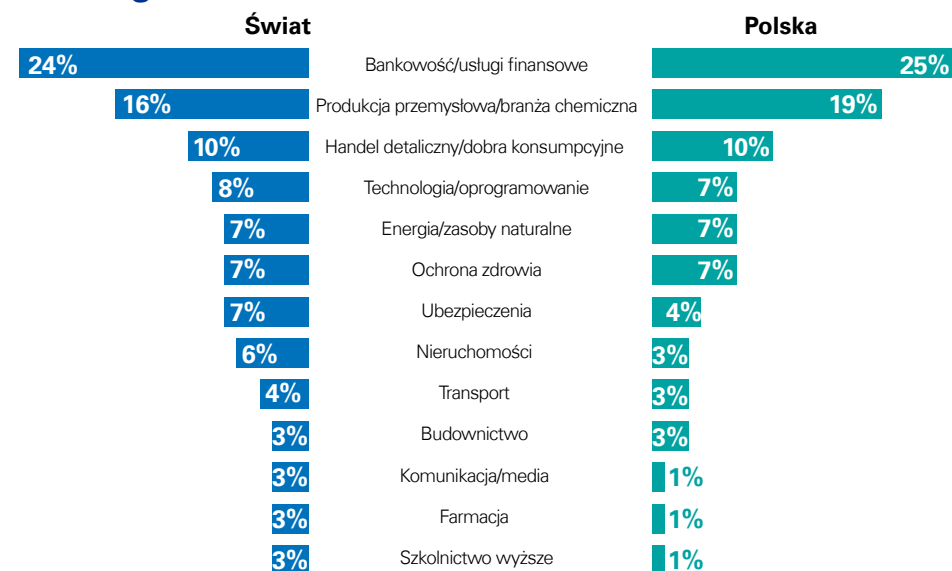
Kwestie związane z rotacją członków rady i jej składem powinny być przedmiotem rozmów na temat długofalowej strategii działania prowadzonych na forum zarządu i rady nadzorczej.

Dane demograficzne

Według stanowiska/pełnionej roli

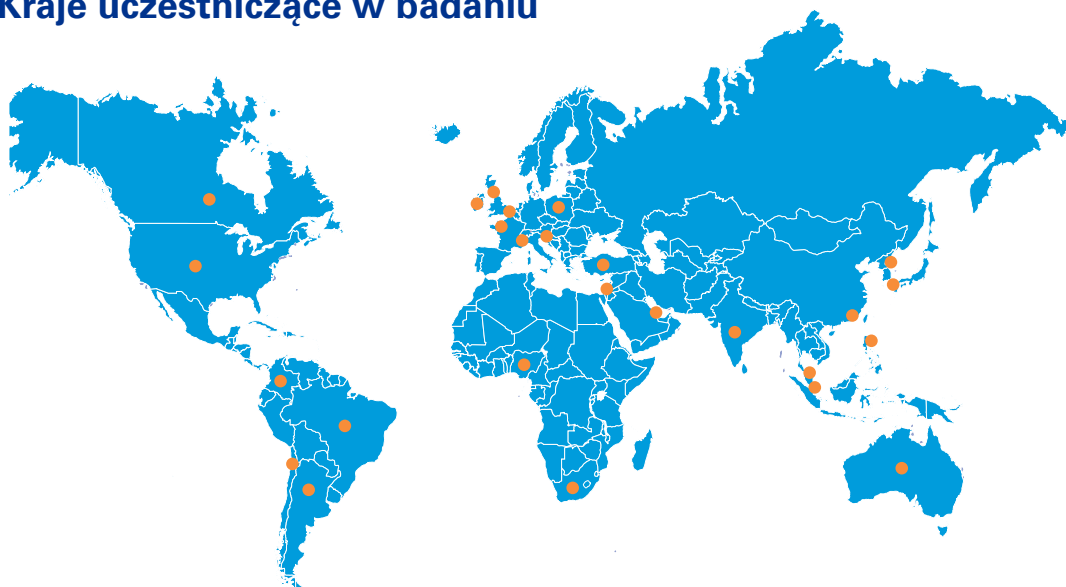


Według branż*



* Uwaga: Odpowiedzi „Inne” zostały pominięte.

Kraje uczestniczące w badaniu



Angola	Hiszpania	Nigeria
Arabia Saudyjska	Holandia	Nowa Zelandia
Argentyna	Indie	Polska
Australia	Indonezja	Portugalia
Austria	Irlandia	RPA
Bahrajn	Izrael	Singapur
Belgia	Japonia	Szwajcaria
Bermudy	Kanada	Tajwan
Brazylia	Katar	Turcja
Chile	Kolumbia	USA
Chiny / Hongkong	Korea	Wielka Brytania
Dania	Luksemburg	Wietnam
Filipiny	Malezja	Włochy
Finlandia	Malta	Zjednoczone Emiraty Arabskie
Francja	Meksyk	
Ghana	Niemcy	

● 20 lub więcej odpowiedzi

P1

Jakie wyzwania w największym stopniu wpływają na skład rady, obecnie i w przyszłości, jeśli chodzi o umiejętności, doświadczenia, potencjał i różnorodność jej członków?

Priorytetowym zagadnieniem jest skład rady oraz dostosowanie go do strategii spółki.

Wcześniejsze badanie przeprowadzone przez KPMG² wskazało, że w ostatnich trzech latach wzrosło zaangażowanie rad nadzorczych w tworzenie i aktualizowanie strategii spółek. Jak pokazuje obecne badanie, wniosek ten jest aktualny również jeśli weźmiemy pod uwagę doświadczenia i umiejętności w radzie.

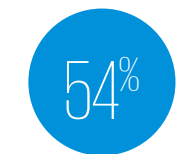
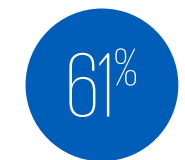
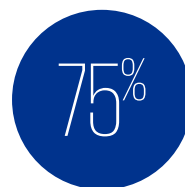
Stawiane przed firmami wysokie wymagania, pojawiające się różnorodne zagrożenia, przybierające na sile zainteresowanie ze strony inwestorów, regulatorów oraz mediów przyczyniają się do rosnącej roli dostosowania umiejętności i kwalifikacji członków rad nadzorczych do strategii firmy. Trzech na czterech respondentów wskazało ten czynnik jako mający kluczowy wpływ na funkcjonowanie firmy w ciągu najbliższych 3-5 lat. Zdaniem jednego z respondentów kwalifikacje członków rady muszą być ściśle powiązane ze strategią działania spółki bez względu na to, czy celem jest wypełnienie luki w zakresie wiedzy technologicznej, czy znalezienie osób mających doświadczenie międzynarodowe. Inny respondent stwierdził: „Strategia to główna przyczyna, dla której rady przyglądają się swojemu składowi i kwalifikacjom członków, szukając luk w kontekście strategii przyjętej przez spółkę”.

Aż 61% respondentów wskazywało na potrzebę zapewnienia większej różnorodności kwalifikacji oraz punktów widzenia reprezentowanych przez członków rady. Jeden z dyrektorów objętych badaniem stwierdził: „Ważna jest różnorodność pod względem wykształcenia i doświadczenia zarówno w aspekcie wiedzy technicznej, specjalistycznej i biznesowej, jak również doświadczenia w środowisku międzynarodowym”. Wśród innych powodów, dla których skład rady jest przedmiotem tak intensywnych analiz, znajdują się m.in. czynniki mogące potencjalnie zakłócić funkcjonowanie przyjętego modelu biznesowego, potrzeba posiadania w składzie rady członków rozumiejących otoczenie konkurencyjne czy szybkie tempo zmian technologicznych. Jeden z członków rady powiedział, że w technologii kluczowe jest zachowanie konkurencyjności, a znalezienie członków rady mających „duże doświadczenie biznesowe w połączeniu z wiedzą o technologiach to ogromne wyzwanie”.

Aż 47% ankietowanych z Polski wskazało, iż jednym z kluczowych wyzwań mających wpływ na skład rady nadzorczej jest zainteresowanie inwestorów. Jest to najwyższy odsetek wśród 46 krajów biorących udział w badaniu.



Świat



34%

30%

21%

17%

8%

Polska



34%

34%

47%

12%

13%

Dostosowanie poziomu kompetencji członków rady do 3-5-letniej strategii spółki

Potrzeba większej różnorodności zdań i środowiska, z którego wywodzą się członkowie rady

Zakłócenia w funkcjonowaniu modelu biznesowego oraz inne istotne zagrożenia

Tempo zmian technologicznych	34%
Potrzeba posiadania członków z międzynarodowym doświadczeniem / punktem widzenia	34%
Obawy / koncentracja uwagi inwestorów wokół składu rady	47%
Cyberzagrożenia	12%
Inne	13%

Pytanie wielokrotnego wyboru

² KPMG Pulse Survey, “Calibrating Strategy and Risk: A Board’s Eye View,” 2015.

P2

W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/-y z tego, że obecny skład rady w zakresie umiejętności, doświadczenia, potencjału i różnorodności jej członków umożliwia weryfikację założeń strategicznych spółki oraz wsparcie zarządu w szybko zmieniającym się środowisku biznesowym?

Połowa wszystkich badanych jest jedynie częściowo zadowolona z obecnej sytuacji, jednocześnie widzi możliwość poprawy w zakresie weryfikowania założeń strategicznych kadry kierowniczej przez radę nadzorczą oraz wspierania spółek w niepewnym otoczeniu biznesowym. Zaledwie 36% badanych wyraża zadowolenie z tego aspektu. Osoby te mają poczucie, że rada, której są członkami, dysponuje odpowiednimi umiejętnościami, doświadczeniem i kwalifikacjami, aby wypełniać założenia strategiczne spółki i wspierać ją w prowadzeniu działalności w coraz szybciej zmieniającym się środowisku biznesowym. Aż 14% badanych jest niezadowolonych z tego aspektu funkcjonowania rady nadzorczej.

Respondenci podkreślali kluczowe aspekty działalności rad, jak różnorodność doświadczeń dotyczących branż i typów podmiotów, w których działali członkowie rady. Zdaniem jednego z dyrektorów dobrze jest mieć w składzie rady osoby pracujące wcześniej w podmiotach prowadzących działalność naukową, organach władz publicznych, instytucjach społeczeństwa obywatelskiego czy przedsiębiorców prowadzących własne firmy czy firmy rodzinne. „Wszystko sprowadza się do kwalifikacji i umiejętności ludzi” – zauważyła inna respondentka. „Utalentowana osoba potrafi zaproponować alternatywne rozwiązania i różne scenariusze. Będzie współpracować w grupie, inspirując radę do rozważania różnych możliwości. Aby możliwa była autentyczna różnorodność w myśleniu, niezbędna jest różnorodność doświadczeń. Oznacza to, że kwestia różnorodności wykracza daleko poza aspekt płci czy wieku. W strategii firmy, istnieje jej szerszy kontekst, który rady nadzorcze powinny brać pod uwagę”.



P3 Jakie są w Pani/Pana opinii największe przeszkody w osiągnięciu i utrzymywaniu skuteczności działań rady nadzorczej?

Nasze badanie ujawniło istnienie poważnych barier w tworzeniu efektywnie działającej rady nadzorczej.

Najczęściej wskazywaną barierą utrudniającą tworzenie efektywnie działającej rady nadzorczej jest znalezienie członka rady posiadającego zarówno ogólne doświadczenie biznesowe, jak i wiedzę ekspercką w danej dziedzinie (69% odpowiedzi). Na kolejnych miejscach uplasowały się zidentyfikowanie kompetencji członków rady, które będą najbardziej potrzebne za 3-5 lat (55% odpowiedzi) oraz opór wobec zmian i chęć utrzymania obecnego statusu (43%).

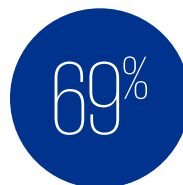
„Przy powoływaniu członków rady firmy powinny wybiegać myślą w przyszłość. W przeciwnym razie skład i reprezentowane przez jej członków kwalifikacje mogą być niezgodne z obecnym etapem rozwoju spółki” – stwierdził jeden z respondentów. „Dążenie do zachowania status quo to czynnik, który poważnie utrudnia efektywne działanie rady”.

Wielu respondentów podkreśla wagę skutecznego doboru i rekrutacji członków rady nadzorczej oraz traktowania jej jako elementu planu strategicznego spółki, co jest kluczem do tworzenia skutecznie działającego organu oraz umacniania jego pozycji w przyszłości.

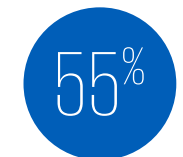
Większość respondentów z Polski deklaruje, że największą przeszkodą w osiągnięciu i utrzymywaniu skuteczności działań rady nadzorczej jest brak rzetelnej oceny pracy rady oraz poszczególnych jej członków. W Polsce ponad dwa razy częściej niż w pozostałych krajach biorących udział w badaniu wskazywano także na stopniową utratę niezależności wieloletnich członków rady (49% w Polsce i 21% na świecie) jako na największą przeszkodę w utrzymaniu skuteczności działania rady.



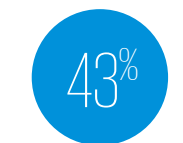
Świat



Znalezienie członka rady posiadającego zarówno ogólne doświadczenie biznesowe, jak i wiedzę ekspercką w danej dziedzinie

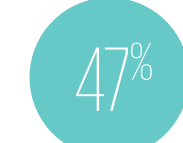
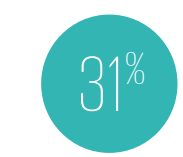
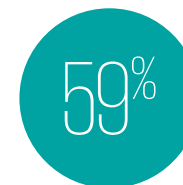


Zidentyfikowanie kompetencji członków rady, które będą najbardziej potrzebne za 3-5 lat



Opór wobec zmiany, tj. myślenie w stylu: „jeżeli coś dobrze funkcjonuje obecnie, to będzie dobrze funkcjonować w przyszłości”

Polska



32%	Niezachęcająca do zadawania pytań i otwartej dyskusji kultura narzucana przez radę	26%
31%	Brak rzetelnej oceny pracy rady i poszczególnych jej członków	53%
29%	Trudności w odwołaniu nieefektywnych członków z rady	18%
21%	Stopniowa utrata niezależności (rzeczywistej lub postrzeganej) wieloletnich członków rady	49%
11%	Brak efektywnego programu wdrażania nowych członków rady w pracę	9%
10%	Inne	9%

Pytanie wielokrotnego wyboru

P4

W jakim stopniu rada opracowała plan sukcesji swoich członków?

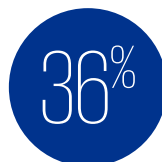
Niewiele spółek posiada oficjalny plan sukcesji członków rady, mimo że powszechnie uznaje się go za ważną kwestię.

Blisko 80% respondentów twierdzi, że oficjalny plan sukcesji jest skutecznym mechanizmem pozwalającym zapewnić właściwy skład rady nadzorczej. Ważniejsza okazała się tylko rzetelna ocena działania rady i jej członków. Jednak aż 33% respondentów stwierdziło, że rady nie podejmują działań w zakresie planu sukcesji lub tylko pobieżnie podejmują dyskusję na ten temat. Z kolei 36% badanych uważa, że przyszłe potrzeby w zakresie składu rady omawiane są wyłącznie nieformalnie lub kiedy pojawia się wakat. Tylko 17% respondentów przyznało, że w ich spółce trwają rozmowy na temat planowania sukcesji, a zaledwie według 14% respondentów istnieje oficjalny plan sukcesji, który jest dostosowany do przyszłych potrzeb spółki i okresowo weryfikowany. Chociaż w ostatnich latach rady nadzorcze ogólnie poświęcają więcej uwagi na planowanie sukcesji prezesa firmy, jednak wydaje się, że wciąż zaniedbują kwestię własnych planów sukcesji. Jeden ze specjalistów zajmujących się rekrutacją członków rad nadzorczych zauważył, że w ostatnich latach rady coraz poważniej podchodzą do kwestii sukcesji członków najwyższego kierownictwa firm, a działy personalne często są odpowiedzialne za tworzenie map talentów na potrzeby sukcesji, regularnie weryfikowanych przez radę. Rady nadzorcze mogą więc stosować analogiczne podejście w odniesieniu do własnego składu.

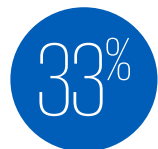
Zaledwie 1% respondentów z Polski ma oficjalny plan sukcesji, a kolejny 1% jest w trakcie przygotowywania takiego planu. Jednocześnie aż 68% ankietowanych wskazało, że właściwie nie prowadzi rozmów na temat sukcesji członków rad nadzorczych. Pod tym względem Polska wypada najgorzej spośród wszystkich krajów, które wzięły udział w badaniu KPMG.



Świat



Przyszłe potrzeby w zakresie składu rady omawiane są wyłącznie nieformalnie lub doraźnie – w momencie wakatu w radzie nadzorczej



Brak działań lub pobieżnie podejmowane dyskusje na temat sukcesji członków rady



Przygotowanie planu sukcesji jest w toku – rada przeprowadza rzetelną dyskusję

14%

Istnieje oficjalny plan sukcesji dostosowany do przyszłych potrzeb, który jest okresowo weryfikowany

Polska



1%

P5 Jakie są w Pani/Pana opinii najskuteczniejsze sposoby na skompletowanie w radzie osób posiadających różnorodne umiejętności, doświadczenia, potencjał oraz pochodzących z różnych środowisk?

Istnieją określone sposoby, które pozwalają stworzyć i utrzymać optymalny skład rady. Są one jednak w wielu wypadkach zbyt rzadko wykorzystywane.

W pytaniu o najskuteczniejsze sposoby pozwalające uzyskać właściwy skład rady znakomita większość respondentów wymieniła rzetelną ocenę pracy członków rady (87%) oraz formalne plany sukcesji (77%). Jak jednak wskazano wcześniej, w niewielu radach istnieją sformalizowane plany sukcesji, a niemal jedna trzecia respondentów stwierdziła, że „brak rzetelnej oceny pracy całej rady i jej członków” oraz „trudności z usuwaniem nieefektywnych członków” należą do największych barier w procesie tworzenia efektywnie działającej rady. Jeden z respondentów zawodowo zajmujących się rekrutacją członków rad nadzorczych zauważył, że „ocena pracy rady może być bardzo przydatnym narzędziem, zwłaszcza na początku wdrażania programu zmian lub w sytuacji, gdy rada musi zmierzyć się z daleko idącymi zmianami. Jeśli nieustannie pojawiają się trudności zakłócające pracę rady lub gdy od czasu powołania kluczowych członków rady w spółce zaszły poważne zmiany, dobrym rozwiązaniem będzie przeprowadzenie odpowiedniej ewaluacji pracy rady”.

Niemal połowa respondentów stwierdziła, że skutecznym sposobem pozwalającym na utrzymanie optymalnego składu jest ograniczenie czasu trwania kadencji członków rady. Wyniki niedawnych badań wskazują jednak, że ograniczenie kadencji nie jest zbyt szeroko stosowane³, a inwestorzy mają rozbieżne zdania na ten temat⁴. Jedna trzecia respondentów naszego badania stwierdziła, że monitorowanie średniego okresu zasiadania w radzie to ważna kwestia. W ostatnim czasie obserwujemy, że niektórzy inwestorzy instytucjonalni przyjęli zasady, w których zwraca się uwagę na ten aspekt.

Świat

87%

Rzetelna ocena pracy członków rady

77%

Oficjalny plan sukcesji członków rady

49%

Ustalenie limitu czasowego zasiadania w radzie dla każdego członka

33%

Monitorowanie średniego okresu zasiadania w radzie jej członków

22%

Ustalenie granicy wiekowej dla członków

17%

Zwiększenie liczby członków w radzie

15%

Inne

Polska

91%

50%

47%

44%

16%

26%

25%

Pytanie wielokrotnego wyboru

³ Indeks Spencer Stuart Board Index za rok 2015 – wg danych 13 rad w spółkach należących do indeksu S&P 500 (3%) ustala wyraźne czasowe granice trwania kadencji dla członków rady, 66% w swoich regulaminach ładu korporacyjnego stwierdza, że nie istnieją ograniczenia dotyczące długości kadencji, a w przypadku 31% nie wspomina się o ograniczeniach kadencji.

⁴ Cam C. Hoang, Institutional Investors and Trends in Board Refreshment, Dorsey & Whitney LLP via Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 8.04.2016.

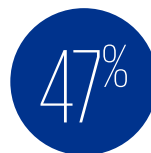
P6 Jakie kroki podejmuje Pani/Pana rada, aby wzmocnić swoją pozycję w spółce w przyszłości?

Uzyskanie właściwego składu rady nadzorczej dzięki zmianom i rotacji członków to zadanie, które wymaga aktywnych działań.

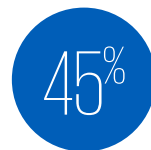
Jakie kroki podejmują rady, aby umocnić swoją pozycję w przyszłości? Niemal połowa respondentów badania stwierdziła, że ich rada ocenia swoje przyszłe potrzeby, a 45% wskazało, że rada aktywnie rekrutuje członków posiadających specjalistyczną wiedzę/umiejętności. Inne podejmowane działania to m.in. ulepszanie procesu oceny rady jako całości oraz jej poszczególnych członków, a także doskonalenie procesu wdrażania nowych członków rady i szkolenia wszystkich członków. Jedynie 16% wskazało, iż do działań podejmowanych w celu wzmocnienia pozycji rady w przyszłości należy także usuwanie nieefektywnych członków ze składu rady. Jeden z uczestników badania podkreślił istotną rolę tych działań, zauważając, że „jeśli z jakiegoś powodu członek rady przestał wносить wkład w jej pracę, rada powinna zająć się tym problemem bezpośrednio, ale taktownie”.

Głównym wnioskiem płynącym z tej części badania jest to, że niezbędne jest strategiczne i spójne podejście do planowania sukcesji, składu rady oraz jej różnorodności. Kwestie te powinny być omawiane z zarządem w ramach ustalania długofalowej strategii działania. Istotną rolę pełni również należyta ocena całej rady i jej poszczególnych członków – jest to jeden z najważniejszych obszarów wymagających uwagi. Dla wielu rad kwestia ta pozostaje poważnym wyzwaniem.

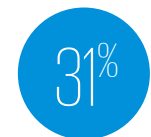
Świat



Szacowanie przyszłych potrzeb rady



Aktywna rekrutacja osób posiadających specyficzną wiedzę ekspercką / umiejętności / potencjał



Ulepszanie procesu oceny rady i jej poszczególnych członków w celu identyfikacji nierzetelnie wykonywanych zadań

31%

Ulepszenie procesu wdrażania w pracę nowych członków rady oraz ustawiczne kształcenie wszystkich członków

29%

„Zarzucanie szerokiej sieci” rekrutacyjnej, aby zwiększyć różnorodność członków rady

16%

Usuwanie z rady nieefektywnych członków

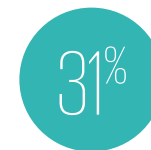
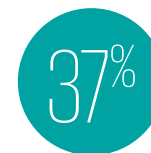
15%

Żadne z powyższych

2%

Inne

Polska



34%

10%

22%

4%

21%

Pytanie wielokrotnego wyboru

Trendy regionalne i sektorowe

Na podstawie wyników badania ustaliliśmy różnice między poszczególnymi krajami i branżami.

Według krajów

Najwyższy poziom przekonania o tym, że rada posiada właściwy zestaw umiejętności, doświadczeń, potencjału i różnorodności swoich członków: **Izrael, Singapur, Australia, Chile**

Najniższy poziom przekonania o tym, że rada posiada właściwy zestaw umiejętności, doświadczeń, potencjału i różnorodności swoich członków: **Korea, Japonia, Nigeria**

Brak/ niewielki zakres rozmów na temat planu sukcesji rady: **Polska, Japonia, Brazylia, Turcja, Bahrajn, Kolumbia, Chile**

Żaden z respondentów nie wskazał na istnienie formalnego planu sukcesji dla członków rady: **Belgia, Kanada, Chile**

Najwyższy udział respondentów wskazujących istnienie formalnego planu sukcesji dla członków rady: **Nigeria, Szwajcaria**

Według branż

Cyberzagrożenia jako główny czynnik wpływający na skład rady: **bankowość/ usługi finansowe** (29% vs. 17% dla całej próby)

Najwyższy udział respondentów wskazujących na potrzebę posiadania międzynarodowego doświadczenia: **produkcja przemysłowa/branża chemiczna** (45% vs. 30% dla całej próby)

Najwyższy udział respondentów wskazujących na potrzebę dostosowania umiejętności członków rady do strategii spółki: **ochrona zdrowia** (85% vs. 75% dla całej próby)

Najniższy poziom przekonania o tym, że rada posiada właściwy zestaw umiejętności, doświadczeń, potencjału i różnorodności swoich członków: **handel detaliczny/dobra konsumpcyjne** (28% vs. 36% dla całej próby)

Najwyższy udział respondentów, którzy wskazali na wyłącznie nieformalne dyskusje prowadzone na temat planów sukcesji składu rady: **technologie/ oprogramowanie** (44% vs. 36% dla całej próby)

A jakie są Pana/Pani poglądy na temat tworzenia doskonałej rady nadzorczej?

1. Jakie wyzwania w największym stopniu wpływają na skład rady – obecnie i w przyszłości, jeśli chodzi o umiejętności, doświadczenia, potencjału i różnorodność jej członków? (proszę wskazać 3 odpowiedzi)

- ☐ Dostosowanie poziomu kompetencji członków rady do 3-5-letniej strategii spółki
- ☐ Potrzeba większej różnorodności zdań i środowiska, z którego wywodzą się członkowie rady
- ☐ Zakłócenia w funkcjonowaniu modelu biznesowego oraz inne istotne zagrożenia
- ☐ Tempo zmian technologicznych
- ☐ Cyberzagrożenia
- ☐ Potrzeba posiadania członków z międzynarodowym doświadczeniem / punktem widzenia
- ☐ Obawy / koncentracja uwagi inwestorów wokół składu rady
- ☐ Inne, proszę wymienić _____

2. W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/-y z tego, że obecny skład rady w zakresie umiejętności, doświadczenia, potencjału i różnorodność jej członków umożliwia weryfikację założeń strategicznych spółki oraz wsparcie zarządu w szybko zmieniającym się środowisku biznesowym.

- ☐ Zadowolona/-y
- ☐ Częściowo zadowolona/-y
- ☐ Niezadowolona/-y
- ☐ Inne, proszę wymienić _____

3. Jakie są w Pani/Pana opinii największe przeszkody w osiągnięciu i utrzymywaniu skuteczności działań rady nadzorczej? (proszę wskazać 3 odpowiedzi)

- ☐ Zidentyfikowanie kompetencji członków rady, które będą najbardziej potrzebne za 3-5 lat
- ☐ Znalezienie członka rady posiadającego zarówno ogólne doświadczenie biznesowe, jak i wiedzę ekspercką w danej dziedzinie, np. technologia/cyberbezpieczeństwo
- ☐ Opór wobec zmiany, tj. myślenie w stylu: „jeżeli coś dobrze funkcjonuje obecnie, będzie dobrze funkcjonować w przyszłości”
- ☐ Brak rzetelnej oceny pracy rady i poszczególnych jej członków
- ☐ Trudności w odwołaniu nieefektywnych członków z rady
- ☐ Stopniowa utrata niezależności (rzeczywistej lub postrzeganej) wieloletnich członków rady
- ☐ Niezachęcająca do zadawania pytań i otwartej dyskusji kultura narzucana przez radę
- ☐ Brak efektywnego programu wdrażania nowych członków rady w pracę
- ☐ Inne, proszę wymienić _____

4. W jakim stopniu rada opracowała plan sukcesji swoich członków?

- ☐ Istnieje oficjalny plan sukcesji dostosowany do przyszłych potrzeb, który jest okresowo weryfikowany
- ☐ Przygotowanie planu sukcesji jest w toku – rada przeprowadza rzetelną dyskusję
- ☐ Przyszłe potrzeby w zakresie składu rady omawiane są wyłącznie nieformalnie lub doraźnie – w momencie wakatu w radzie nadzorczej
- ☐ Brak działań lub pobieżnie podejmowane dyskusje na temat sukcesji członków rady

5. Jakie są w Pani/Pana opinii najskuteczniejsze sposoby na skompletowanie w radzie osób posiadających różnorodne umiejętności, doświadczenia, potencjał oraz pochodzących z różnych środowisk?

- ☐ Ustalenie granicy wiekowej członków
- ☐ Ustalenie limitu czasowego zasiadania w radzie dla każdego członka
- ☐ Monitorowanie średniego okresu zasiadania w radzie jej członków
- ☐ Rzetelna ocena pracy członków rady, która obejmuje radzenie sobie z różnicami w efektywności poszczególnych członków
- ☐ Oficjalny plan sukcesji członków rady
- ☐ Zwiększenie liczby członków w radzie
- ☐ Inne, proszę wymienić _____

6. Jakie kroki podejmuje Pani/Pana rada, aby wzmocnić swoją pozycję w spółce w przyszłości? (proszę wskazać wszystkie punkty, które mają zastosowanie)

- ☐ Szacowanie przyszłych potrzeb rady
- ☐ Aktywna rekrutacja osób posiadających specyficzną wiedzę ekspercką / umiejętności / potencjał np. z zakresu technologii, cyberzagrożeń, doświadczeń międzynarodowych
- ☐ „Zarzucanie szerokiej sieci” rekrutacyjnej, aby zwiększyć różnorodność członków rady
- ☐ Ulepszanie procesu oceny rady i jej poszczególnych członków w celu identyfikacji nierzetelnie wykonywanych zadań
- ☐ Usuwanie z rady nieefektywnych członków
- ☐ Ulepszenie procesu wdrażania w pracę nowych członków rady oraz ustawiczne kształcenie wszystkich członków
- ☐ Inne, proszę wymienić _____
- ☐ Żadne z powyższych



Załącznik: Dane krajowe

Załącznik zawiera szczegółowe wyniki dla 26 krajów, w których w badaniu udział wzięło co najmniej 20 respondentów. Wyniki ze wszystkich krajów biorących udział w badaniu ujęte są w kolumnie „Świat”.

P1

Jakie wyzwania w największym stopniu wpływają na skład rady, obecnie i w przyszłości, jeśli chodzi o umiejętności, doświadczenia, potencjał i różnorodność jej członków?

	ŚWIAT %	USA %	Chiny / Hongkong Wielka Brytania %	Brazylia %	Japonia %	Kolumbia %	Indie %	Polska %	Szwajcaria %	Irlandia %	Izrael %	RPA %	Austria %	Singapur %	Belgia %	Kanada %	Korea %	Francja %	Filipiny %	Chile %	Turcja %	Australia %	Argentyna %	Malezja %	Nigeria %	Bahrain %	
Dostosowanie poziomu kompetencji członków rady do 3-5-letniej strategii spółki	75	77	77	79	81	82	88	72	66	75	83	58	81	53	68	56	91	52	85	84	67	54	96	83	71	52	81
Potrzeba większej różnorodności zdań i środowiska, z którego wywodzą się członkowie rady	61	58	63	58	69	62	64	52	56	64	49	62	58	71	66	63	72	42	68	71	67	58	71	57	48	81	
Zakłócenia w funkcjonowaniu modelu biznesowego oraz inne istotne zagrożenia	54	55	52	63	52	46	36	65	38	67	54	64	49	61	68	44	47	55	50	72	38	58	67	38	71	57	71
Tempo zmian technologicznych	34	34	30	34	33	31	31	48	34	43	25	47	38	53	21	38	25	38	23	24	25	46	29	33	29	38	24
Potrzeba posiadania członków z międzynarodowym doświadczeniem/punktem widzenia	30	18	34	29	20	58	44	35	34	37	27	34	27	28	44	47	28	48	58	20	50	46	25	54	14	29	24
Obawy / koncentracja uwagi inwestorów wokół składu rady	21	21	31	12	25	12	24	17	47	8	17	15	24	25	15	19	22	14	23	16	21	4	8	13	19	43	19
Cyberzagrożenia	17	26	8	17	10	4	4	4	12	10	25	26	14	19	12	22	9	17	12	4	8	21	8	4	29	24	0
Inne	8	11	4	10	10	4	10	7	13	6	3	6	5	3	3	9	16	3	8	12	21	4	8	4	10	10	0
Liczba respondentów	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Pytanie wielokrotnego wyboru

P2

W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/-y z tego, że obecny skład rady w zakresie umiejętności, doświadczenia, potencjału i różnorodności jej członków umożliwia weryfikację założeń strategicznych spółki oraz wsparcie zarządu w szybko zmieniającym się środowisku biznesowym?

	ŚWIAT %	USA %	Chiny / Hongkong %	Wielka Brytania %	Brazylia %	Japonia %	Kolumbia %	Indie %	Polska %	Szwajcaria %	Irlandia %	Izrael %	RPA %	Austria %	Singapur %	Belgia %	Kanada %	Korea %	Francja %	Filipiny %	Chile %	Turcja %	Australia %	Argentyna %	Malezja %	Nigeria %	Bahrajn %
Zadowolona/-y	36	36	35	39	31	5	40	41	25	48	34	62	38	36	62	31	31	17	46	48	50	42	54	42	29	33	38
Częściowo zadowolona/-y	49	48	58	52	52	53	39	44	59	51	56	30	46	56	38	47	53	38	46	40	25	38	33	54	57	29	57
Niezadowolona/-y	14	15	7	9	16	41	19	15	16	2	10	8	16	8	0	22	16	45	4	12	21	17	13	4	14	38	5
Inne	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	4	0	0	0	0	0
Liczba respondentów	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Suma może nie być równa 100% ze względu na zaokrąglenia

P3

Jakie są w Pani/Pana opinii największe przeszkody w osiągnięciu i utrzymywaniu skuteczności działań rady nadzorczej?

	% ŚWIAT	% USA	% Chiny / Hongkong	% Wielka Brytania	% Brazylia	% Japonia	% Kolumbia	% Indie	% Polska	% Szwajcaria	% Irlandia	% Izrael	% RPA	% Austria	% Singapur	% Belgia	% Kanada	% Korea	% Francja	% Filipiny	% Chile	% Turcja	% Australia	% Argentyna	% Malezja	% Nigeria	% Bahrajn
Znalezienie członka rady posiadającego zarówno ogólne doświadczenie biznesowe, jak i wiedzę ekspercką w danej dziedzinie	69	71	63	82	52	69	61	70	59	81	85	72	84	83	88	72	66	72	42	68	58	33	67	63	81	62	76
Zidentyfikowanie kompetencji członków rady, które będą najbardziej potrzebne za 3–5 lat	55	60	46	67	56	62	49	49	31	56	58	51	41	31	76	56	66	45	58	64	54	33	75	58	38	24	43
Opór wobec zmiany, tj. myślenie w stylu: „jeżeli coś dobrze funkcjonuje obecnie, to będzie dobrze funkcjonować w przyszłości”	43	40	55	37	42	42	40	61	47	38	34	53	38	44	35	31	31	34	50	32	33	63	29	63	48	38	57
Niezachęcająca do zadawania pytań i otwartej dyskusji kultura narzucana przez radę	32	27	39	35	32	28	25	35	26	29	41	26	38	39	21	41	38	34	50	24	21	50	33	29	43	48	48
Brak rzetelnej oceny pracy rady i poszczególnych jej członków	31	24	37	17	44	55	40	23	53	25	22	28	32	28	26	31	22	34	19	24	25	58	17	38	29	43	24
Trudności w odwołaniu nieefektywnych członków z rady	29	33	27	17	32	12	33	25	18	32	17	36	24	33	24	25	44	31	54	28	38	29	21	17	24	38	29
Stopniowa utrata niezależności (rzeczywistej lub postrzeganej) wieloletnich członków rady	21	18	23	17	30	11	24	20	49	21	25	17	27	17	15	13	9	24	19	24	46	29	21	17	14	24	19
Brak efektywnego programu wdrażania nowych członków rady w pracę	11	11	8	10	6	19	21	13	9	8	12	13	3	19	9	13	13	21	4	24	8	0	8	17	10	19	5
Inne	10	15	3	17	5	1	7	4	9	11	7	4	14	6	6	19	13	3	4	12	17	4	29	0	14	5	0
Liczba respondentów	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Pytanie wielokrotnego wyboru

P4

W jakim stopniu rada opracowała plan sukcesji swoich członków?

	ŚWIAT %	USA %	Chiny / Hongkong Wielka Brytania %	Brazylia %	Japonia %	Kolumbia %	Indie %	Polska %	Szwajcaria %	Irlandia %	Izrael %	RPA %	Austria %	Singapur %	Belgia %	Kanada %	Korea %	Francja %	Filipiny %	Chile %	Turcja %	Australia %	Argentyna %	Malezja %	Nigeria %	Bahrajn %	
Istnieje oficjalny plan sukcesji dostosowany do przyszłych potrzeb, który jest okresowo weryfikowany	14	14	15	21	9	3	7	7	1	38	17	17	5	14	12	0	0	7	8	16	0	8	17	21	19	38	14
Przygotowanie planu sukcesji jest w toku – rada przeprowadza rzetelną dyskusję	17	23	11	37	10	3	14	13	1	25	14	25	24	8	9	16	31	17	8	0	4	4	29	8	10	10	0
Przyszłe potrzeby w zakresie składu rady omawiane są wyłącznie nieformalnie lub doraźnie – w momencie wakatu w radzie nadzorczej	36	37	35	33	25	36	33	41	29	30	39	17	49	56	50	44	38	55	58	52	50	33	33	29	48	19	38
Brak działań lub pobieżnie podejmowane dyskusje na temat sukcesji członków rady	33	25	39	9	56	58	46	39	68	6	31	42	22	22	29	41	31	21	27	32	46	54	21	42	24	33	48
Liczba respondentów	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Suma może nie być równa 100% ze względu na zaokrąglenia

P5

Jakie są w Pani/Pana opinii najskuteczniejsze sposoby na skompletowanie w radzie osób posiadających różnorodne umiejętności, doświadczenia, potencjał oraz pochodzących z różnych środowisk?

	ŚWIAT %	USA %	Chiny / Hongkong %	Wielka Brytania %	Brazylia %	Japonia %	Kolumbia %	Indie %	Polska %	Szwajcaria %	Irlandia %	Izrael %	RPA %	Austria %	Singapur %	Belgia %	Kanada %	Korea %	Francja %	Filipiny %	Chile %	Turcja %	Australia %	Argentyna %	Malezja %	Nigeria %	Bahrajn %
Rzetelna ocena pracy członków rady	87	85	84	93	95	95	85	86	91	79	88	81	92	92	88	91	81	86	92	96	83	96	92	83	95	90	71
Oficjalny plan sukcesji członków rady	77	78	75	87	80	84	81	77	50	75	85	83	76	72	88	72	75	79	81	76	71	67	83	63	62	76	76
Ustalenie limitu czasowego zasiadania w radzie dla każdego członka	49	42	47	64	48	51	36	61	47	49	71	38	62	36	59	38	63	34	73	44	42	42	58	46	33	71	43
Monitorowanie średniego okresu zasiadania w radzie jej członków	33	33	41	19	31	18	40	21	44	38	32	38	22	44	24	53	28	28	19	28	25	33	25	50	33	24	57
Ustalenie granicy wiekowej dla członków	22	25	19	6	15	22	33	34	16	38	8	9	16	39	15	25	31	21	12	20	25	25	8	17	24	14	29
Zwiększenie liczby członków w radzie	17	18	30	11	15	15	13	13	26	6	8	36	16	14	18	3	6	41	4	20	13	29	17	17	19	19	14
Inne	15	19	4	20	15	16	13	8	25	14	7	15	16	3	9	19	16	10	19	16	42	8	17	25	33	5	10
Liczba respondentów	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Pytanie wielokrotnego wyboru

P6 Jakie kroki podejmuje Pani/Pana rada, aby wzmocnić swoją pozycję w spółce w przyszłości?

	ŚWIAT %	USA %	Chiny / Hongkong Wielka Brytania %	Brazylia %	Japonia %	Kolumbia %	Indie %	Polska %	Szwajcaria %	Irlandia %	Izrael %	RPA %	Austria %	Singapur %	Belgia %	Kanada %	Korea %	Francja %	Filipiny %	Chile %	Turcja %	Australia %	Argentyna %	Malezja %	Nigeria %	Bahrain %	
Szacowanie przyszłych potrzeb rady	47	57	48	56	44	31	24	48	37	52	56	23	41	47	38	28	44	31	35	52	38	29	54	29	33	33	24
Aktywna rekrutacja osób posiadających specyficzną wiedzę ekspercką / umiejętności / potencjał	45	53	37	57	25	23	51	38	31	52	37	47	49	33	29	31	38	52	54	28	42	38	42	42	29	38	10
Ulepszanie procesu oceny rady i jej poszczególnych członków w celu identyfikacji nierzetelnie wykonywanych zadań	31	28	31	37	47	19	25	38	29	29	41	19	41	33	35	53	28	34	31	32	38	25	21	8	43	43	19
Ulepszenie procesu wdrażania w pracę nowych członków rady oraz ustawiczne kształcenie wszystkich członków	31	28	35	29	28	19	50	42	34	21	34	43	27	39	29	34	50	34	27	36	42	8	21	25	33	48	19
„Zarzucanie szerokiej sieci” rekrutacyjnej, aby zwiększyć różnorodność członków rady	29	31	34	34	20	30	13	32	10	25	22	28	46	39	21	19	19	55	31	24	13	33	29	8	24	38	29
Usuwanie z rady nieefektywnych członków	16	19	6	14	18	16	19	7	22	17	8	9	14	17	6	9	22	24	19	12	13	17	17	0	10	10	19
Inne	2	2	1	2	2	1	3	1	4	3	0	6	3	3	0	3	0	0	0	4	13	4	8	13	0	0	0
Żadne z powyższych	15	12	15	3	21	28	21	13	21	14	12	15	16	6	24	13	13	0	8	28	17	29	13	33	19	10	33
Liczba respondentów	2158	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Pytanie wielokrotnego wyboru



O Instytucie Komitetów Audytu KPMG

Obejmując swoją działalnością ponad 35 krajów, Instytut Komitetów Audytu dostarcza członkom Komitetów Audytu i Rad Nadzorczych praktycznych wskazówek, spostrzeżeń oraz możliwości wymiany poglądów w zakresie zwiększenia efektywności nadzoru nad sprawozdawczością finansową i jakością badania sprawozdania finansowego oraz w zakresie zagadnień, które w dzisiejszym świecie stanowią największe wyzwania dla organów nadzorujących w spółkach. Instytut Komitetów Audytu organizuje m.in. regularne spotkania i konferencje, a także udostępnia liczne materiały informacyjne i szkoleniowe. Gdyby chcieli Państwo uzyskać więcej informacji na temat działania IKA, zapraszamy do odwiedzenia strony internetowej Instytutu Komitetów Audytu KPMG www.KPMG.com/pl/ACI.

**KPMG Audyt spółka
z ograniczoną
odpowiedzialnością sp.k.**

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

**Kontakt w sprawie Instytutu
Komitetów Audytu**

E: komitetyaudytu@kpmg.pl

Monika Bartoszewicz

**Szef Działu Audytu
Ogólnego**

Partner
T: +48 22 528 12 05
F: +48 22 528 10 09
E: mbartoszewicz@kpmg.pl

Stacy Ligas

**Szef Działu Audytu
Instytucji Finansowych**

Partner
T: +48 22 528 10 82
F: +48 22 528 10 09
E: stacyligas@kpmg.pl

Zbigniew Libera

Audyt

Partner
T: +48 22 528 12 05
F: +48 22 528 10 09
E: zlibera@kpmg.pl

Magdalena Maruszczak

Marketing i Komunikacja

Dyrektor
T: +48 22 528 11 61
F: +48 22 528 10 09
E: mmaruszczak@kpmg.pl

kpmg.com/pl/ACI

Biura KPMG w Polsce

Warszawa

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

al. Armii Krajowej 18
30-150 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 18
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Bema 2
50-265 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
F: +48 58 772 95 01
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 34
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
F: +48 32 778 88 10
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

al. Piłsudskiego 22
90-051 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl

© 2016 KPMG Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Na podstawie raportu KPMG International „Building a great board, KPMG’s Audit Committee Institutes”, 2016.

Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.