



Gotowi na zmiany?

**Badanie różnorodności
w radach nadzorczych**

Główne wnioski

Wiele rad nadzorczych jest gotowych na zmiany

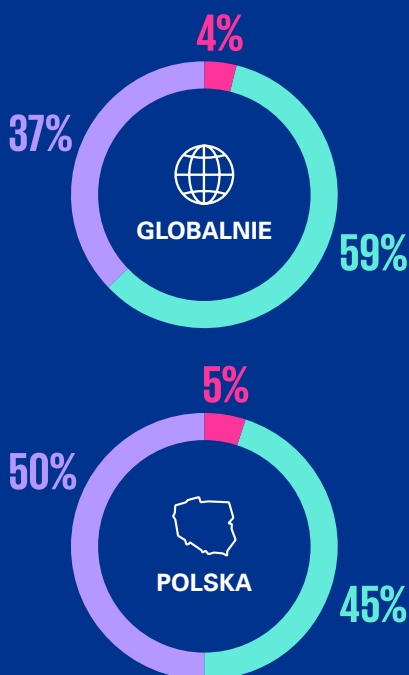
Połowa ankietowanych członków rad nadzorczych z Polski uważa, że skład rady nadzorczej byłby inny w zaledwie niewielkim zakresie, gdyby mieli ją przekształcić tak, aby jak najlepiej odpowiadała obecnym i przyszłym potrzebom firmy (m.in. pod względem różnorodności, umiejętności i pochodzenia). Nieco mniej, bo 45 proc. respondentów z Polski jest zdania, że skład rady wymagałby zmian w umiarkowanym zakresie (na poziomie globalnym podobne zdanie wyraża 59 proc. badanych). Zaledwie 5 proc. członków rad nadzorczych z Polski i 4 proc. globalnie stwierdziło, że skład rady nadzorczej, której są częścią, byłby zupełnie inny.

Respondenci są zgodni, że w ciągu najbliższych kilku lat przewidywana jest rotacja członków rad nadzorczych. Większość respondentów z Polski (60 proc.), a także globalnie (62 proc.) wskazuje, że decyzja o poszerzeniu składu rady nadzorczej spowodowana jest koniecznością zastąpienia na stanowisku członka rady nadzorczej odchodzącego na

emeryturę. 35 proc. ankietowanych członków rad nadzorczych z Polski wskazuje na nacisk ze strony inwestorów lub innych interesariuszy, aby zwiększyć stopień zróżnicowania rady nadzorczej m.in. ze względu na kompetencje i pleć we władzach spółek. Z kolei 30 proc. respondentów z Polski twierdzi, że rekrutacja nowych członków rad nadzorczych spowodowana będzie naciskiem ze strony inwestorów na kwestie dotyczące zwiększenia umiejętności. Co ciekawe, tylko 10 proc. respondentów z Polski w najbliższych latach nie przewiduje żadnych zmian w składzie rady nadzorczej.

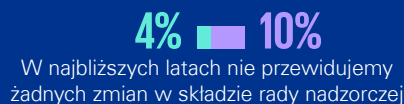
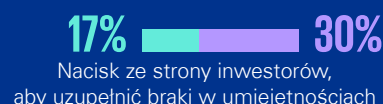
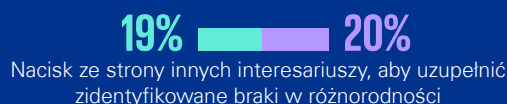
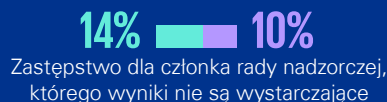
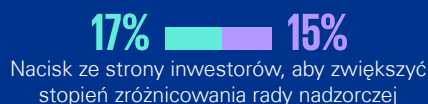
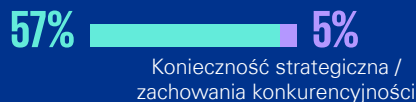
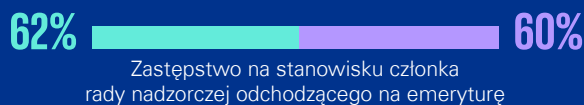
Które z poniższych powodów miałyby według Państwa największy wpływ na decyzję rad nadzorczych o poszerzeniu swojego składu w ciągu najbliższych kilku lat?

Gdyby mieli Państwo przekształcić radę nadzorczą, aby jak najlepiej odpowiadała obecnym i przyszłym potrzebom Państwa firmy, w jaki sposób skład rady – w tym pod względem różnorodności, umiejętności i pochodzenia – będzie się różnił od obecnego składu?



- Zupełnie inny
- Umiarkowanie inny
- Różnice byłyby nieznaczące

GLOBALNIE  POLSKA 

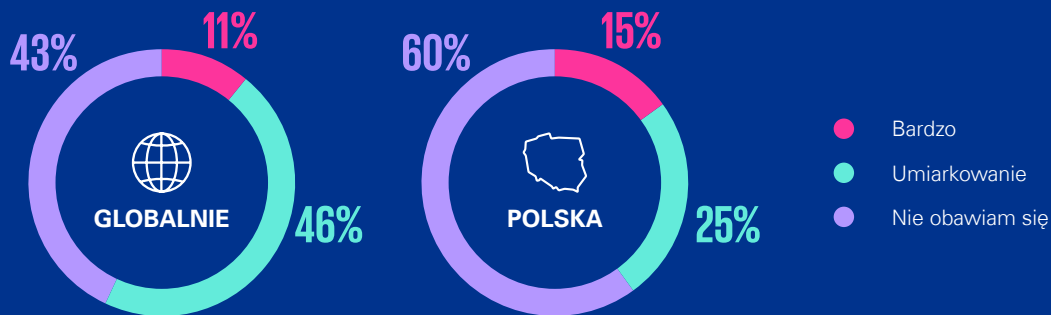


Obawy dotyczące niezidentyfikowanych słabości

60 proc. ankietowanych z Polski nie obawia się, że brak zróżnicowanych poglądów w radzie nadzorczej może utrudnić wnikliwe dyskusje lub identyfikację słabości i kwestii ważnych dla przyszłości firmy (na poziomie globalnym podobne poglądy wyraża 43 proc. członków rad nadzorczych). Duże zaniepokojenie tym faktem wyraża 15 proc. respondentów z Polski oraz 11 proc. na poziomie globalnym.

Spośród respondentów, identyfikujących się jako członkowie niedostatecznie reprezentowanych mniejszości (m.in. ze względu na pochodzenie etniczne, wiek, płeć, orientację seksualną), jedna trzecia zidentyfikowała wyzwania takie jak: zdominowanie dyskusji przez innych członków rady (22 proc.), lekceważenie opinii członków mniejszości (12 proc.) oraz brak zachęcającej do uczestnictwa kultury rad nadzorczych (10 proc.).

Jak bardzo obawiają się Państwo, że brak zróżnicowanych poglądów w radzie nadzorczej utrudni wnikliwe dyskusje lub identyfikację słabości i kwestii ważnych dla przyszłości firmy?



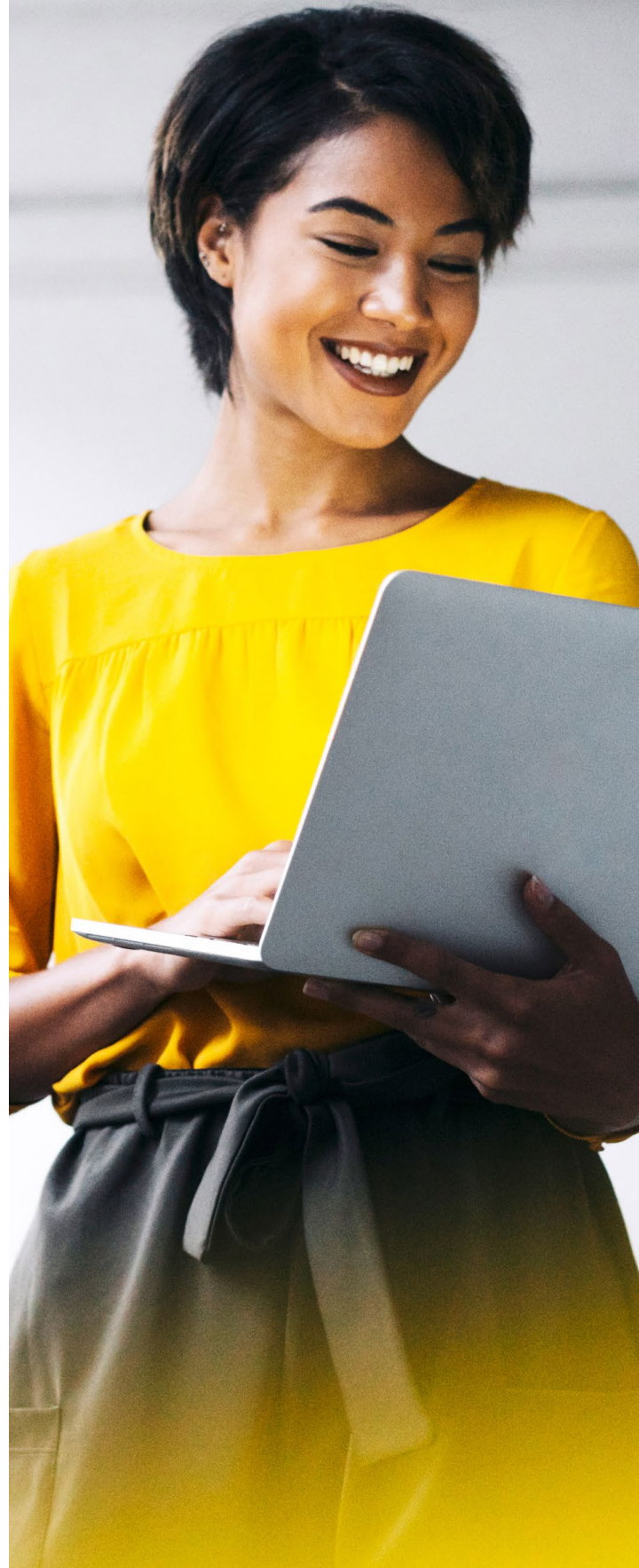
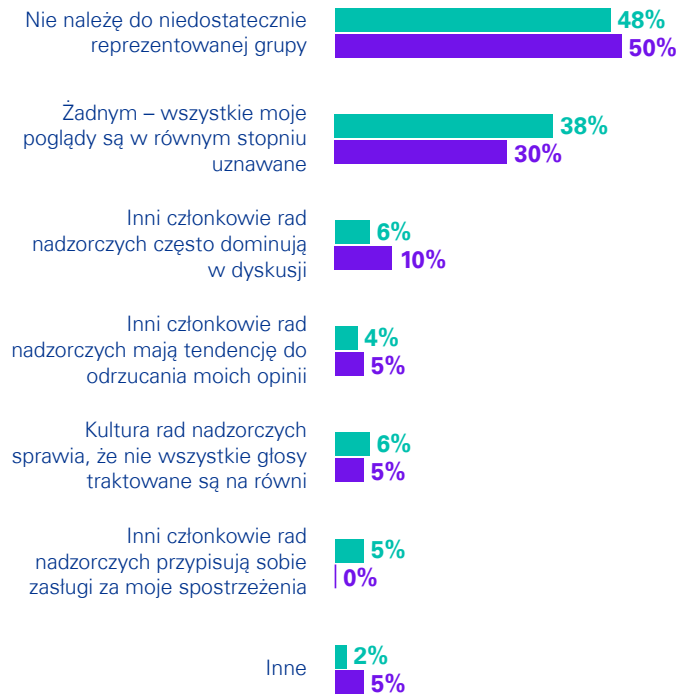
Dywersyfikacja pod jakim względem byłaby według Państwa najbardziej korzystna dla rad nadzorczych, ze względu na długoterminową strategię przedsiębiorstwa?

	Brak – rekrutacja w trakcie		Brak – nie jest wymagana w tym momencie		Obecnie reprezentowana w radzie nadzorczej		Nieistotna	
	%		%		%		%	
	Globalnie	Polska	Globalnie	Polska	Globalnie	Polska	Globalnie	Polska
Rasa/pochodzenie etniczne	12	0	34	30	24	5	31	65
Doświadczenie w zakresie technologii/strategii cyfrowej	22	20	36	40	37	40	6	0
Płeć	12	5	20	35	61	40	8	20
Doświadczenie branżowe (komplementarne, ale inne niż obecnie reprezentowane w przedsiębiorstwie)	9	10	17	25	68	60	6	5
Doświadczenie branżowe (takie samo jak obecnie reprezentowane w przedsiębiorstwie)	10	10	10	25	76	65	4	0
Pochodzenie	5	5	21	30	44	40	30	25
Orientacja seksualna	3	0	26	15	11	5	60	80
Wiek	6	0	22	5	48	75	25	20
Doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem	6	10	15	25	75	65	4	0
Pochodzenie społeczno-ekonomiczne	3	0	28	20	24	15	45	65
Doświadczenie w zarządzaniu kapitałem ludzkim	8	5	29	25	53	70	10	0
Inne: Rada nadzorcza poszukuje obecnie nowych, odmiennych umiejętności lub osób z innych środowisk	12	0	13	8	13	8	63	85

* Wartości procentowe mogą się nie sumować do 100% ze względu na zaokrąglenia

Jeśli identyfikują się Państwo jako członkowie niedostatecznie reprezentowanych mniejszości (płeć, rasa, pochodzenie etniczne lub orientacja seksualna), jakim wyzwaniom muszą Państwo stawić czoła, aby Państwa głos został uwzględniony w dyskusjach rady nadzorczej?

● GLOBALNIE ● POLSKA



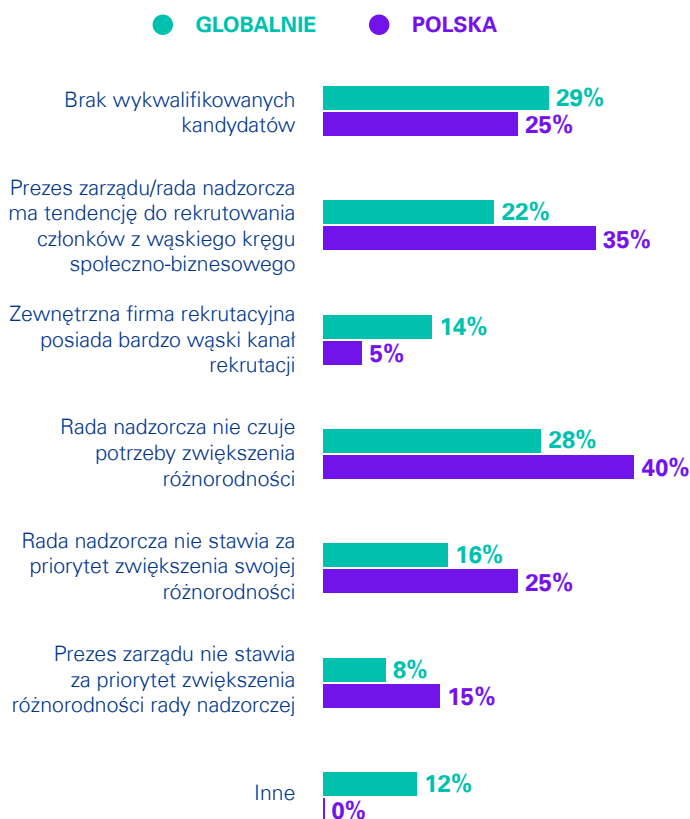
Różnorodność w składzie rady nadzorczej: przeszkody identyfikowane przez członków rad nadzorczych

Respondenci badania wskazują na wiele przeszkód, w zapewnieniu różnorodności wśród członków rad nadzorczych, które pojawiają się podczas rekrutacji. 40 proc. respondentów z Polski odpowiedziało, że rada nadzorcza nie ma potrzeby zwiększenia różnorodności (ze względu na płeć, kompetencje, doświadczenie, wiek itp.). Z kolei 35 proc. ankietowanych wyraża przekonanie, że rada nadzorcza ma tendencję do rekrutowania członków wyłącznie z wąskiego kręgu społeczno-biznesowego.

Globalnych blisko 30 proc. wszystkich ankietowanych jako jedną z głównych przeszkód w zapewnieniu różnorodności wśród członków rad nadzorczych postrzega brak wykwalifikowanych kandydatów. 28 proc. wskazuje na brak potrzeby dywersyfikacji ze strony rady nadzorczej, a 22 proc. respondentów wskazało skłonność rad nadzorczych do rekrutacji z wąskiego kręgu społeczno-biznesowego.

Najistotniejszym kryterium rekrutacji nowych członków rad nadzorczych jest szerokie doświadczenie kierownicze, wraz z doświadczeniem branżowym i technologicznym lub doświadczeniem w zakresie cyberbezpieczeństwa. Co ciekawe, doświadczenie w piastowaniu stanowiska CEO i wcześniejsze doświadczenie w radzie nadzorczej, niegdyś uważane za kluczowe, nie jest oceniane jako najważniejsze, nie pojawia się też na drugim miejscu wśród respondentów.

Jakie są największe przeszkody w rekrutacji członków do rad nadzorczych?



Ocena poszczególnych kryteriów podczas rekrutacji nowych członków rad nadzorczych:

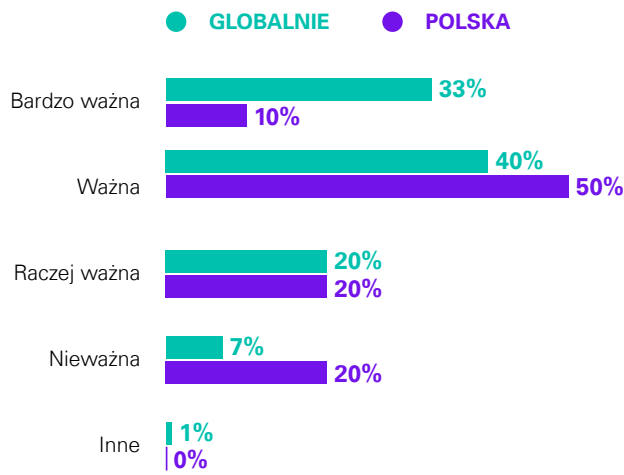
	1 (Najistotniejsze)		2		3		4		5 (Najmniej istotne)	
	%		%		%		%		%	
	Globalnie	Polska	Globalnie	Polska	Globalnie	Polska	Globalnie	Polska	Globalnie	Polska
Doświadczenie na stanowisku CEO	18	35	27	15	29	30	16	15	11	5
Doświadczenie na stanowisku kierowniczym	31	40	37	45	21	10	9	5	2	0
Poprzednie doświadczenie w radzie nadzorczej	23	35	37	20	26	35	11	10	3	0
Wiedza branżowa	31	25	39	45	22	25	6	5	2	0
Wiedza/doświadczenie z zakresu ESG	8	10	32	15	36	30	16	30	8	15
Doświadczenie w zakresie technologii i cyberbezpieczeństwa	16	15	35	15	33	40	12	25	4	5
Doświadczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi	7	10	30	25	38	25	17	30	8	10
Inne	29	40	28	40	12	0	4	0	28	20

* Wartości procentowe mogą się nie sumować do 100% ze względu na zaokrąglenia

Cel: Wartościowe dyskusje pomiędzy członkami rady nadzorczej

Połowa respondentów z Polski uważa, że różnorodność w składzie i w sposobie myślenia rady nadzorczej jest ważna w celu zrozumienia roli, jaką przedsiębiorstwo pełni w społeczeństwie (40 proc. na poziomie globalnym), a tylko 10 proc. twierdzi, że jest ona bardzo ważna.

Jak ważna jest różnorodność rady nadzorczej – składu i sposobu myślenia – dla rozważań na temat roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie w przyszłości?



Na pytanie, w jaki sposób zaufanie i przejrzystość przejawiają się w dyskusjach rady nadzorczej, połowa respondentów z Polski odpowiedziała, że członkowie rad nadzorczych mogą dowolnie poddawać pod wątpliwość przedstawiane im informacje, a także, że kierownictwo jest otwarte na dyskusję (50 proc.). 45 proc. ankietyowanych zachęca do konstruktywnej krytyki oraz z zadowoleniem przyjmuje spostrzeżenia osób trzecich.

Wyniki ankiety sugerują jednak, że w kwestii dyskusji rad nadzorczych na tematy strategiczne wciąż pozostaje jeszcze miejsce na poprawę. Choć większość respondentów z Polski uważa te dyskusje za wnikliwe i pozwalające zyskać szerszą perspektywę (65 proc.), 35 proc. ankietyowanych opisuje je jako niespójne lub pobieżne (blisko 30 proc. wskazań na poziomie globalnym).

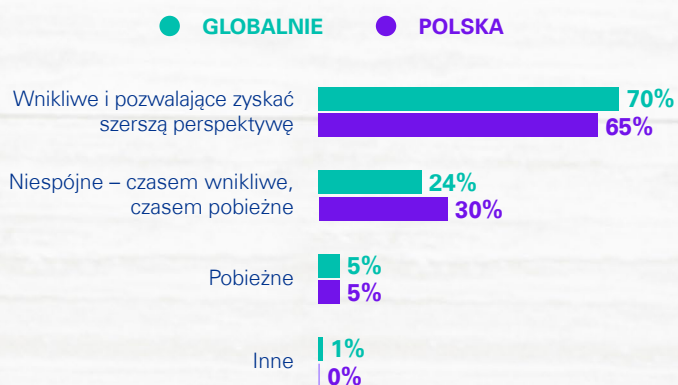
Zdaniem 45 proc. respondentów z Polski, główni członkowie rad nadzorczych jedynie w pewnym stopniu przyczyniają się do skutecznego kształtowania opinii/pomysłów i zachęcają innych członków rad nadzorczych do wyrażania swoich obaw (37 proc. globalnie). Kolejne 20% twierdzi, że główni członkowie rad nadzorczych nie są w tym zakresie skuteczni – albo zbyt mało kontrolują dyskusję (5 proc.) albo brakuje im odpowiednich zdolności przywódczych, aby do tej dyskusji zachęcić inne osoby (15 proc.).



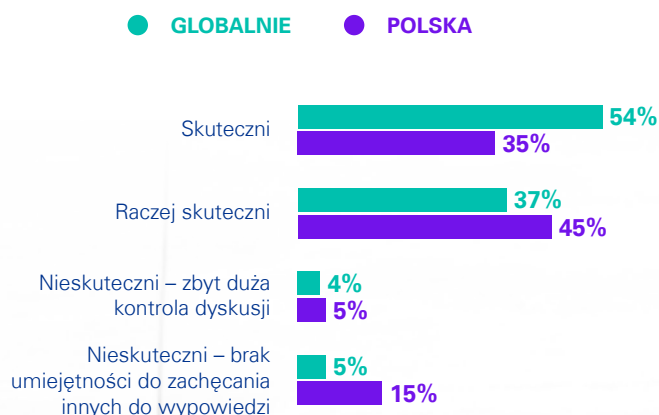
W jaki sposób zaufanie i przejrzystość objawiają się w obradach rady nadzorczej?



Jak opisaliby Państwo pytania i obserwacje ze strony członków rady nadzorczej podczas dyskusji nad kwestiami o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa?

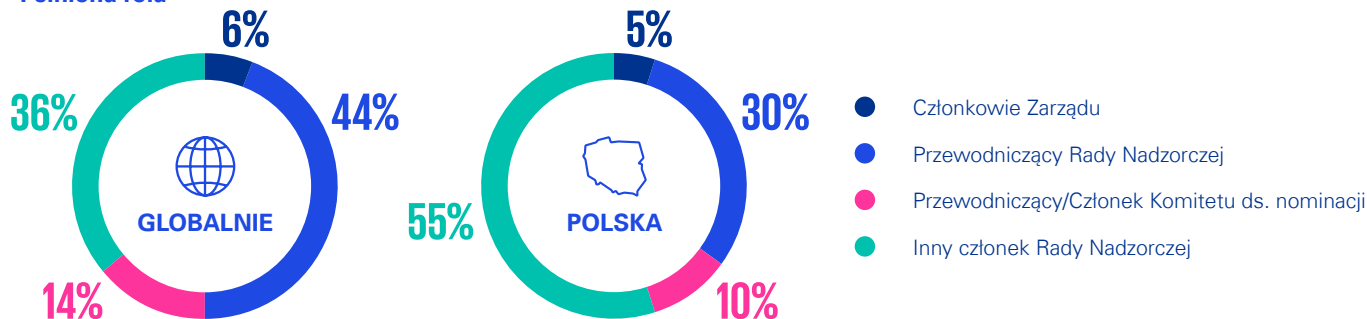


Jak skuteczni są główni członkowie rady nadzorczej w zachęcaniu innych członków rady do dzielenia się poglądami, pomysłami i obawami?

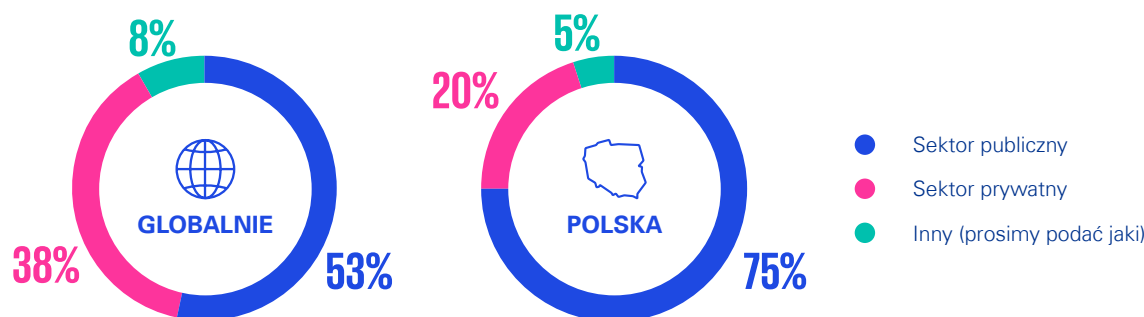


Metryczka

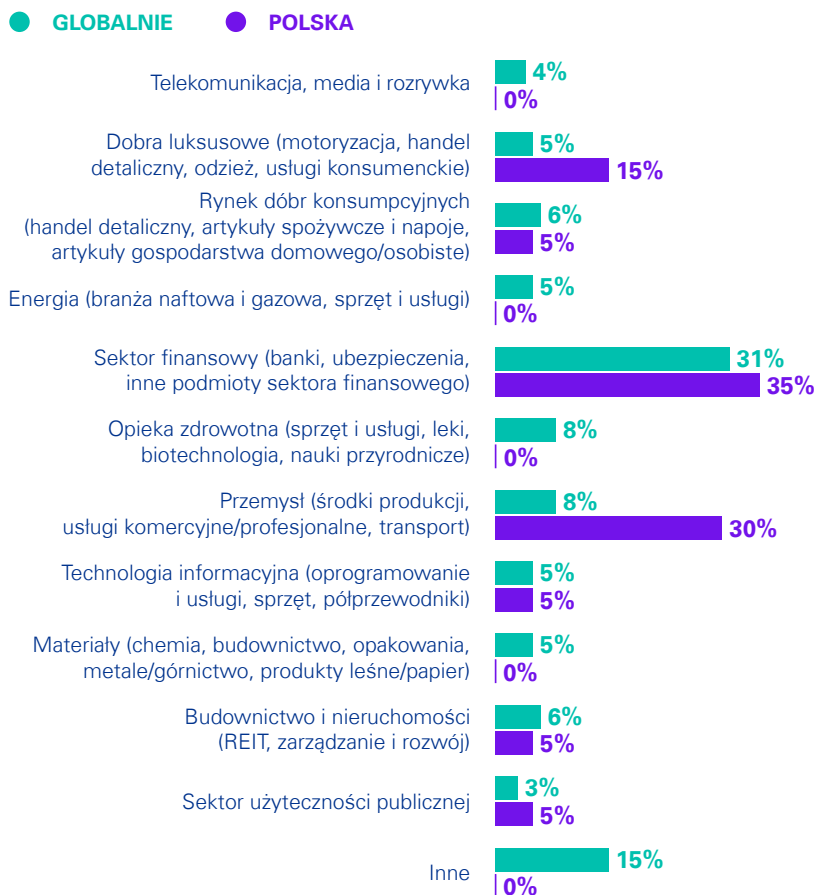
Pełniona rola



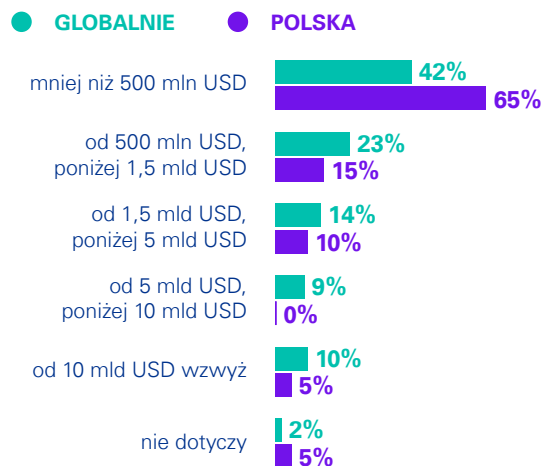
Rodzaj przedsiębiorstwa



Branża/Sektor



Roczny przychód (USD)





O Instytucie Komitetów Audytu KPMG:

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, począwszy od nadzorowania ryzyk i nowych technologii po strategię i zgodność działania z prawem i regulacjami.

Kontakt

KPMG w Polsce

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

Stacy Ligas

Senior Partner, CEO
E: stacyligas@kpmg.pl

Marek Gajdziński Szef Działu Audytu

Partner
E: mgajdzinski@kpmg.pl

Anna Paszkiewicz Audyt

Partner Associate
E: apaszkiewicz@kpmg.pl

Biura KPMG w Polsce

Warszawa

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

Kraków

ul. Opolska 114
31-323 Kraków
T: +48 12 424 94 00
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 22
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Szczytnicka 11
50-382 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

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

Katowice

ul. Francuska 36
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

ul. Składowa 35
90-127 Łódź
T: +48 42 232 77 00
E: lodz@kpmg.pl



© 2022 KPMG Audyt Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., polska spółka komandytowa i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są znakami towarowymi używanymi na podstawie licencji przez niezależne firmy członkowskie globalnej organizacji KPMG.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej osoby lub firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Nikt nie powinien podejmować decyzji na podstawie takich informacji bez odpowiedniego profesjonalnego doradztwa po dokładnym zbadaniu konkretnej sytuacji.

kpmg.pl