

Priorytety Rad Nadzorczych na 2016

Instytut Komitetów Audytu



Rok 2016 to kolejny rok wyzwań z uwagi na zmienność i niepewność otoczenia – geopolityczne zawirowania, spadające ceny surowców i stopy procentowe, wahania kursów walut, powolny wzrost na rynkach wschodzących – a także postęp technologiczny zmuszający wiele branż i modeli biznesowych do zmiany. Zarządy i rady nadzorcze znalazły się „na świeczniku” a inwestorzy i regulatorzy bacznie się im przyglądają, oceniając ich zaangażowanie w strategię, zarządzanie i monitorowanie ryzyka oraz zapewnienie zgodności działania z prawem i przepisami. Na podstawie rozmów przeprowadzonych przez przedstawicieli sieci firm KPMG z członkami rad nadzorczych i liderami biznesu w ciągu ostatnich 12 miesięcy, określiliśmy 6 obszarów do rozważenia przez członków rad nadzorczych pod kątem umieszczenia ich w swojej agendzie na rok 2016.

Zwiększenie zaangażowania w tworzenie strategii oraz regularna ocena aktualności założeń strategii

Biorąc pod uwagę ogólną zmienność oraz niepewność w biznesie, jak również naturę czynników zakłócających funkcjonowanie przedsiębiorstw i całych branż, model nadzoru nad strategią spółki polegający na „corocznym przeglądzie i zatwierdzeniu” już się nie sprawdza. Przeciwdziałanie niepewnościom i niesprzyjającym siłom rynkowym wymaga innego niż dotąd poziomu zaangażowania rady w strategię, wymaga bliższej i „regularnej współpracy” z zarządem¹. Jakie są kluczowe założenia, na których oparta jest strategia spółki? Jak rzetelne jest zaangażowanie zarządu w zapewnienie aktualności założeń strategii? Czy mechanizmy kontrolne informują na czas, gdy zmiana strategii jest konieczna? Czy rada współpracuje na bieżąco z zarządem w zakresie strategii i jest wystarczająco zorientowana, aby ocenić czy strategia wymaga zmiany?

Czy rada stoi na straży unikania schematycznego myślenia i utrzymywania „status quo”, zwłaszcza wtedy, gdy wyniki spółki są dobre?

Czy krótkoterminowe cele i działania podejmowane przez spółkę są spójne ze strategią i przyczyniają się do tworzenia wartości w długim okresie?² Czy długoterminowe plany spółki uwzględniają kwestie zrównoważonego rozwoju (np. dbanie o środowisko i społeczności, ochronę zdrowia i bezpieczeństwo) oraz osiąganie korzyści ze „wspólnych wartości” w kontekście przedsiębiorstwa, jego klientów, pracowników, podmiotów w łańcuchu dostaw oraz innych partnerów biznesowych?

Postawienie na rozwój talentów

Wyniki badania KPMG *Annual CEO Survey*³ wskazują na powiększającą się różnicę pomiędzy zapotrzebowaniem na talent a jego faktyczną dostępnością. Do takiego stanu rzeczy przyczynia się w głównej mierze globalizacja, powszechna cyfryzacja, zmiany demograficzne, jak również rosnące oczekiwania w stosunku do liderów funkcji (takich jak badania i rozwój (R&D), technologia, zasoby ludzkie, finanse) do pełnienia bardziej strategicznej roli w organizacji. Czy spółka opracowała plan zgodny ze

¹ Raport NACD (National Association of Corporate Directors) Blue Ribbon Commission “Strategy Development”, Październik 2014 r.

² Raport NACD (National Association of Corporate Directors) Blue Ribbon Commission “The Board and Long-Term Value Creation”, Wrzesień 2015 r.

³ Badanie KPMG: U.S. CEO Outlook: „The Growth Imperative in a More Competitive Environment”, 2015 r.

strategią, który odnosi się do zapewnienia talentów w średniej i długiej perspektywie? Jakich kompetencji będzie brakować w spółce i jakie podejmuje się działania, żeby skutecznie konkurować w pozyskaniu ludzi z takimi kompetencjami? Jak przygotowana jest spółka, aby przyciągnąć, rozwijać i zatrzymać najlepszych pracowników na wszystkich szczeblach, w czasach, gdy pokolenie Millenium wkracza na rynek pracy a kompetencje pracowników stają się bardziej zróżnicowane w skali globalnej?

Plan sukcesji dyrektora generalnego jest już priorytetem dla większości rad. Najlepsze rady idą jednak o krok dalej i bezpośrednio angażują się w przygotowanie planu sukcesji innych kluczowych funkcji w organizacji takich jak dyrektor finansowy. Monitorują także rozwój kompetencji oraz przygotowanie planów sukcesji w całym przedsiębiorstwie.

Ocena podatności spółki na zakłócenia biznesowe i stopnia jej przygotowania na sytuacje kryzysowe

Jak pokazał ostatni geopolityczny kryzys, ataki terrorystyczne, katastrofy naturalne, groźba pandemii, cyberataki i inne wydarzenia, globalna zależność biznesowa jest wyzwaniem właściwie dla każdego

przedsiębiorstwa. Co więcej, nieuczciwe działania – nawet, gdy są to tylko jednostkowe incydenty – skupiają uwagę mediów, która rozprasza i zakłóca funkcjonowanie spółki.

Rada powinna upewnić się, że zarząd rozpatruje wiele potencjalnych scenariuszy wydarzeń, i tych związanych z łańcuchem dostaw i tych dotyczących kanałów sprzedaży i dystrybucji. Czy plany awaryjne są solidne i gotowe do zastosowania? Czy są regularnie testowane i zmieniane? Czy uwzględniają możliwe straty w kluczowej infrastrukturze np. sieciach komunikacyjnych (telefonicznych i/lub internetowych), systemach finansowych, transporcie, dostawach energii czy też utratę kluczowych liderów biznesowych? To jak szybko i czy właściwie spółka reaguje w sytuacjach kryzysowych może mieć istotny i długotrwały wpływ na reputację i dalsze funkcjonowanie spółki. Rada powinna nadawać ton i obserwować czy kierownictwo „dostraja się do tonu” i jaka jest kultura całej organizacji.

Inny poziom dyskusji na temat cyberzagrożeń

Pomimo ogromnej koncentracji na cyberbezpieczeństwie, krajobraz cały czas pozostaje niepewny i niejasny, nawet przy



rosnących oczekiwaniach większego zaangażowania w monitorowanie tego obszaru przez radę. Gdy realia cyberzagrożeń zmieniają się, tematy dyskusji i działań rady muszą się także zmienić. Obecnie odchodzi się od dyskusji na temat zapobiegania cybernadużyciom (bo i tak wystąpią wcześniej czy później) na rzecz ich wykrywania i opanowywania. Zwracana jest również większa uwaga na nietypowe punkty styku organizacji ze światem zewnętrznym, poprzez które hakerzy/cyberprzestępcy mogą przedostać się do systemów spółki (np. wykorzystując luki w systemach dostawców).

Zadaniem rady i zarządu jest zmiana sposobu myślenia o cyberzagrozeniach w skali całej organizacji, włączając w to także kluczowych partnerów biznesowych a także zapewnienie, że cyberzagrozenia zarządzane są tak jak każde inne ryzyko w spółce, a nie wyłącznie ryzyko informatyczne. Rada i zarząd mają także działać na rzecz wzmocnienia świadomości i współodpowiedzialności za cyberbezpieczeństwo wśród wszystkich pracowników i ukierunkować ich myślenie poprzez organizowanie odpowiednich szkoleń i przygotowanie do możliwych cyberataków.

Czy kwestiom cyberbezpieczeństwa poświęca się regularnie odpowiednią uwagę? Czy dyskusje dotyczące poszczególnych transakcji (np. M&A), sposobów udoskonalania produktu, ekspansji na nowe rynki, a także relacji z dostawcami, klientami, kontrahentami, czy innymi osobami trzecimi uwzględniają cyberzagrozenia?

Czy jest potrzeba utworzenia odrębnego komitetu, którego działania koncentrowałyby się wyłącznie wokół tego tematu? Które ogniwa spółki są najbardziej wrażliwe i podatne na zagrożenia? Jakie działania są podejmowane, aby zabezpieczyć przed cyberatakami kluczowe aktywa/dane spółki? Czy mamy punkt odniesienia (*benchmark*) dla spółki w kontekście cyberzabezpieczeń? Czy posiadamy kartę wyników cyberbezpieczeństwa (*cybersecurity scorecard*) oraz rzetelne procedury reagowania w razie zaistnienia konkretnych zdarzeń?

Promowanie utrzymywania skutecznych relacji z akcjonariuszami, w tym tzw. aktywistami

Podczas ostatniego badania Spencer Stuart⁴ na temat ładu korporacyjnego, 70% respondentów odpowiedziało, że ich zarząd lub rada nadzorcza proaktywnie wychodzi do największych instytucjonalnych inwestorów i akcjonariuszy, co stanowi wzrost z 62% w porównaniu do 2014 roku. Naciski ze strony inwestorów, by mieć swój wpływ na kwestie takie jak nominacje do organów spółki, skład i zmiana członków organów, ustalanie wynagrodzeń kadry kierowniczej, dotacje na cele polityczne

oraz społeczna odpowiedzialność biznesu, będą rosły i zarówno zarząd jak i rada muszą się do tego przyzwyczaić.

Rada powinna rozumieć, w jaki sposób zarząd komunikuje się i utrzymuje relacje z inwestorami, jak również jaka jest jej rola w tym procesie – w szczególności w zakresie ustalania wynagrodzeń kadry kierowniczej czy wyboru przewodniczącego rady.

Czy rada zna największych inwestorów spółki i czy rozumie ich priorytety? Czy ma jasność czym zajmują się tzw. aktywiści? (Najczęściej ich działania skupiają się wokół kwestii takich jak ustalanie wynagrodzeń kadry kierowniczej, wyniki pracy zarządu, strategia, oddzielenie działalności niezwiązanych z podstawowym biznesem spółki, alokacja kapitału, skład organów). Czy przeprowadzono ocenę podatności spółki na działania tzw. aktywistów i podjęto stosowne kroki?

Zapewnienie właściwego składu rady

Czy skład rady zmienił się w odpowiedzi na coraz bardziej złożoną sytuację w środowisku biznesowym i powiązane z nią zagrożenia? Czy skład rady kompetencyjnie nadaża za zmianami technologicznymi i biznesowymi? Czy mamy właściwych ludzi w radzie, biorąc pod uwagę nie tylko bieżące, ale przyszłe potrzeby organizacji?

Należy stale upewniać się i oceniać czy członkowie rady posiadają odpowiednie umiejętności, doświadczenie, reprezentują różne poglądy i środowiska oraz czy pracują efektywnie jako organ. Czy oceniamy pracę poszczególnych członków rady? Jak szeroka jest „sieć rekrutacyjna” by zwiększyć różnorodność członków rady? Czy funkcjonuje system wdrażania nowych członków po to by mogli mieć wkład od pierwszego dnia swojej pracy?

Heidrick & Struggles w swoim badaniu zwracają uwagę, iż „teraz, kiedy odświeżanie składu rady zdobywa coraz więcej zwolenników, pomimo obaw związanych z wprowadzaniem większej różnorodności, proces rekrutacji jej członków znalazł się pod mikroskopem i jest szczegółowo analizowany”.⁵

Zobacz także publikację „Priorytety Komitetów Audytu na 2016” na stronie kpmg.com/pl/ACI.

⁴ Badanie Spencer Stuart U.S. Survey “Board Index”, 2015 r.

⁵ Badanie Heidrick&Struggles Survey „Board of Directors”, 2015 r.

Kontakt

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

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

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.



Zeskanuj kod, aby
przejsć do strony
kpmg.pl



© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. NDPPS 516610

© 2016 KPMG in Poland, based on "On the 2016 Board Agenda" by KPMG international.