



Zmiany wynikające z nowych technologii/innowacji cyfrowych, skrupulatność oceny jakiej poddawana jest kultura firmy i jej kierownictwo, coraz większa potrzeba zajmowania się kwestiami społeczno-środowiskowymi i oczekiwania akcjonariuszy co do długoterminowych wyników spółki, większego zaangażowania zarządów i rad nadzorczych oraz większego zróżnicowania ich składu – to wszystko, podobnie jak w roku ubiegłym, będzie kształtować priorytety rad nadzorczych w 2019 i sprawiać, że ich uwaga coraz wyraźniej powinna skupiać się na pozycjonowaniu spółki na przyszłość. Wraz z wolno rosnącymi gospodarkami, niepewnością towarzyszącą Brexitowi, napięciami w stosunkach handlowych i obawami dotyczącymi sytuacji politycznej, rzeczywistość wymaga od rad nadzorczych zachowania starannej równowagi pomiędzy krótkoterminową koncentracją, elastycznością i długoterminowym myśleniem.

Na podstawie wyników rozmów z przewodniczącymi i członkami rad nadzorczych przeprowadzonych przez nas w ciągu ostatnich 12 miesięcy określiliśmy dziesięć obszarów, które rady nadzorcze powinny mieć na uwadze określając i realizując swój program działania w 2019 roku.



1. Skład osobowy

Należy krytycznie spojrzeć na skład rady. Czy odzwierciedla strategię i odpowiada przyszłym potrzebom firmy?

W obliczu wymagań, jakie stawia dzisiejsze środowisko biznesowe i ryzyka, z którymi firmy mierzą się w swojej działalności, priorytetem staje się dopasowanie talentów członków rady do strategii firmy – zarówno w krótkiej, jak i w długiej perspektywie czasowej.

Bez względu na to jakie są to potrzeby – czy to osób z wiedzą w zakresie technologii czy z doświadczeniem na rynkach międzynarodowych – powinny być one tematem omawianym w kontekście strategii firmy. W rozmowach o składzie osobowym rady i sukcesji punktem wyjścia powinno być jasne jej określenie i spojrzenie na nią w różnych horyzontach czasowych. Następnym krokiem jest sprawdzenie posiadanych talentów pod kątem potrzeb, a przed przystąpieniem do opracowywania planów długoterminowej sukcesji warto rozważyć wykorzystanie macierzy umiejętności [w celu określenia bieżących i przyszłych luk], a także zastanowić się nad horyzontem czasowym, wdrożeniem nowych osób, potrzebą zapewnienia ciągłego rozwoju zawodowego i coroczną oceną efektywności rady. Zalecane jest uwzględnienie zarówno scenariuszy standardowych jak i awaryjnych.

Należy mieć świadomość, że rady nadzorcze znajdują się obecnie pod ostrzałem ze strony inwestorów oraz mediów, którzy chcą rozliczać jej członków z wielu aspektów, w tym zróżnicowania składu, planowania sukcesji, niezależności, okresu pełnienia funkcji czy też zasiadania w zbyt wielu radach nadzorczych naraz, a także obowiązków informacyjnych.



2. Zmiany, strategia i ryzyko

Powiązanie zmian wynikających z rozwoju technologii cyfrowych z zarządzaniem ryzykiem i strategią urasta do kwestii ważniejszej i trudniejszej niż kiedykolwiek wcześniej.

Postęp w zakresie technologii cyfrowych, takich jak chmury, zrobotyzowana automatyzacja procesów, uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja czy blockchain, a także tempo, w jakim rozwijają się te technologie, zmienia modele biznesowe i wpływa na sposób w jaki firmy prowadzą swoją działalność.

Jak wskazano w raporcie Komitetu Specjalnego NACD (NACD Blue Ribbon Commission) [Adaptive Governance: Board Oversight of Disruptive Risks](#) z 2018 r., tradycyjne procesy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie mogą nie być przygotowane na ryzyko wynikające ze zmian takich jak zmiany w technologiach cyfrowych, i przez to niezdolne do oceny dalszej zasadności kluczowych założeń, na których opiera się strategia i model biznesowy firmy. Należy pomóc kierownictwu w ponownej ocenie procesów firmy w celu zidentyfikowania zagrożeń i możliwości, jakie niesie ze sobą postęp cyfrowy oraz określenia jego wpływu na strategię firmy.

Czy kierownictwo wprowadziło skuteczny proces monitorowania zmian technologicznych w środowisku zewnętrznym? Czy proces ten zapewnia wczesne ostrzeżenie o konieczności dostosowania strategii firmy?

Ważne jest zrozumienie sposobów, w jakie firma gromadzi, chroni, analizuje i wykorzystuje dane. Jakie są cele przyjętej strategii cyfrowej i w jaki sposób wykorzystanie *big data* i zaawansowanej analityki może pomóc w rozwoju działalności? Czy firma dysponuje odpowiednimi narzędziami, technologią, zasobami i talentami, aby opracować wysokiej jakości program *big data*? W jaki sposób określa się, które informacje są wartościowe dla organizacji (np. informacje na temat klientów, pracowników, dostawców, procesów biznesowych) i czy te dane zarządzane są w odpowiedzialny i etyczny sposób?

Należy wspierać firmę w weryfikowaniu jej założeń strategicznych, mając jednocześnie pełny obraz zmieniającej się sytuacji dzięki łączeniu ze sobą powiązanych elementów, zróżnicowanemu myśleniu oraz sprawnemu i uważnemu obserwowaniu zmian zachodzących na świecie. Krótko mówiąc, wpływ zmieniających się technologii cyfrowych, strategia i ryzyko powinny być nierozdzielnie ze sobą związane w dyskusjach prowadzonych przez radę nadzorczą.



3. Tworzenie długoterminowej wartości i określenie roli organizacji w społeczeństwie

Trzeba pomagać w koncentrowaniu się firmy na tworzeniu wartości w długiej perspektywie czasowej i zrozumieć poglądy wszystkich kluczowych interesariuszy.

Najwięksi inwestorzy niezmiennie oczekują, że przedsiębiorstwa będą koncentrować się na tworzeniu wartości w długiej perspektywie oraz na czynnikach, które ją kształtują: strategii i ryzyku, talentach, inwestycjach w badania i rozwój, kulturze firmy i programach motywacyjnych, a także kwestiach środowiskowych, społecznych i związanych z ładem korporacyjnym. Jednocześnie inwestorzy ci podkreślają znaczenie trwałości i możliwości kontynuacji modelu biznesowego firmy.

W [liście do dyrektorów generalnych](#) z 2018 roku, Larry Fink z BlackRock rozwinął ten temat podkreślając cel i model zarządzania zorientowany na interesariuszy: „*Bez poczucia celu żadna firma, ani publiczna ani prywatna, nie może w pełni wykorzystać swojego potencjału. W ostatecznym rozrachunku utraci aprobatę kluczowych interesariuszy. Podda się krótkoterminowym naciskom dystrybucji zysków, poświęcając tym samym inwestycje w rozwój pracowników, innowacje i majątek trwały, które są niezbędne do osiągnięcia długoterminowego wzrostu. Pozostanie narażona na działania najbardziej aktywnych inwestorów, którzy artykułują cele bardziej wyraźnie, nawet jeśli są one bardzo ograniczone i krótko terminowe. Doprowadzi to ostatecznie do sytuacji, w której firma będzie dostarczała swoim inwestorom zyski poniżej oczekiwanej (subpar returns), na których polegają, żeby finansować swoje emerytury, zakup domu czy studia wyższe*”.

Komentując list Larry’ego Finka, William W. George, Senior Fellow w Harvard Business School, określił zawarte w nim spostrzeżenia jako „inspirujące, a jednocześnie dosadne” i zasugerował, że „nie należy dyskutować nad wyborem pomiędzy modelem opartym na wartości dla interesariuszy a podejściem zakładającym tworzenie wartości dla akcjonariuszy. Wartość dla akcjonariuszy jest wynikiem posiadania jasnej misji i zbioru wartości, które motywują pracowników do służenia klientom”.

Nowy [brytyjski kodeks ładu korporacyjnego z 2018 r.](#) odzwierciedla ten bardziej integracyjny cel stanowiąc (jako jedna z podstawowych zasad kodeksu), że odnosząca sukcesy firma nie tylko generuje wartość dla akcjonariuszy, ale również przyczynia się do rozwoju całego społeczeństwa. Kodeks ten wyraźnie „wymaga”, aby rady rozumiały poglądy kluczowych interesariuszy i opisywały w sprawozdaniu rocznym, w jaki sposób ich interesy zostały uwzględnione w prowadzonych przez nie dyskusjach i podejmowanych decyzjach. Nie wiadomo jeszcze w jaki konkretny sposób rady będą przedstawiały te informacje w swoich sprawozdaniach, ale punktem wyjścia będzie prawdopodobnie określenie zarówno najważniejszych interesariuszy, jak i kluczowych decyzji podjętych przez radę.

Warto pamiętać, że zadaniem rady nadzorczej nie jest godzenie interesów spółki z interesami innych interesariuszy. Zadanie to polega raczej - jak sugerują cytowani powyżej Fink i George – na wyważeniu wszystkich istotnych czynników w procesie wyboru najlepszej drogi do sukcesu firmy.

Choć może się wydawać, że debata dotycząca roli akcjonariuszy i interesariuszy to dyskusja o charakterze filozoficznym, taka dyskusja powinna być naszym zdaniem prowadzona na forum każdej rady nadzorczej, ponieważ prowadzi ona do zadawania praktycznych pytań dotyczących strategii spółki i sposobu, w jaki strategia ta powinna być komunikowana inwestorom i innym interesariuszom.



4. Zarządzanie talentami i wdrażanie nowych pracowników

Sukcesja prezesa zarządu i rozwijanie talentów w całej organizacji to kolejny priorytet rady nadzorczej.

Niewiele obowiązków rady jest ważniejszych od powoływania i odwoływania prezesa zarządu. Biorąc pod uwagę złożoność i zmienność otoczenia biznesowego i ryzyk na jakie narażone są w obecnych czasach firmy, niezmiernie ważne jest posiadanie odpowiedniego prezesa zarządu, który realizuje strategię firmy, zarządza ryzykami i tworzy długoterminową wartość. Rada nadzorcza jest odpowiedzialna za przygotowanie firmy na zmianę prezesa, zarówno planowaną, jak i nieplanowaną. Planowanie sukcesji prezesa jest dynamicznym i ciągłym procesem i rady powinny nieustannie pamiętać o zapewnianiu potencjalnych kandydatów. Planowanie sukcesji powinno rozpocząć się już w dniu powołania nowego prezesa. Na ile solidne są procesy i działania rady związane z planowaniem sukcesji? Czy istnieją plany sukcesji dla innych kluczowych członków kadry kierowniczej? Temat ten jest szerzej omówiony w [publikacji KPMG pt.: „Jak pozyskać odpowiedniego prezesa” \(„Getting the right CEO”\)](#).

Kolejną sprawą, która ściśle wiąże się ze znaczeniem, jakie ma wybór właściwej osoby na stanowisko prezesa firmy jest posiadanie wymaganych talentów pozwalających na realizację strategii i trzymanie się wyznaczonej ścieżki – dotyczy to całej firmy – od najwyższych do najniższych szczebli organizacyjnych. Inwestorzy instytucjonalni coraz częściej zwracają uwagę na znaczenie kapitału ludzkiego i programów rozwoju talentów oraz ich powiązanie ze strategią firmy. Przewiduje się, że firmy będą musiały stawić czoła coraz trudniejszym wyzwaniom związanym z poszukiwaniem i rozwojem utalentowanych pracowników oraz ich rotacją na wszystkich szczeblach organizacji. Czy kierownictwo posiada plan dotyczący talentów i czy plan ten jest zgodny ze strategią i prognozowanymi potrzebami w perspektywie krótko- i długoterminowej? Jakiego rodzaju kompetencji brakuje w firmie i w jaki sposób organizacja będzie skutecznie zabiegać o pracowników posiadających takie kompetencje? Patrząc na to zagadnienie w szerszej perspektywie, wraz z wchodzeniem na rynek pracy licznej grupy przedstawicieli pokolenia millenialsów oraz rosnącego zróżnicowania puli talentów na całym świecie należy zadać pytanie, czy firma jest w stanie przyciągnąć, rozwinąć i zatrzymać najbardziej utalentowane osoby na wszystkich szczeblach?



5. Kultura firmy

Ocena, monitorowanie i wzmacnianie kultury organizacyjnej jako strategicznego atutu firmy i krytycznego obszaru ryzyka.

Kultura firmy ma kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstw, akcjonariuszy, organów regulacyjnych, pracowników i klientów, a tym samym powinna mieć takie znaczenie również dla każdej rady nadzorczej. Doniesienia w mediach o molestowaniu seksualnym, zastraszaniu i innych nadużyciach - za które obwiniana jest kultura organizacji – stawiają radę bezpośrednio w świetle reflektorów z pytaniem: gdzie była wtedy rada nadzorcza? Co robi, żeby poprawić kulturę firmy?

W sytuacji, w której kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w osiąganiu wyników i kształtowaniu reputacji firmy (lepiej lub gorzej, na co wskazuje ruch #MeToo), odnotowujemy bardziej proaktywne podejście ze strony rad nadzorczych do kwestii rozumienia, kształtowania i oceny kultury organizacyjnej. Brytyjski kodeks ładu korporacyjnego z 2018 r. wymaga aby rada nadzorcza oceniała i monitorowała kulturę firmy. Słyszymy m. in. wezwania do śledzenia sygnałów płynących od kierownictwa wyższego szczebla oraz do nietolerowania zachowań niezgodnych z wartościami i standardami etycznymi firmy, a także wyczulenia na ewentualną znowę milczenia, która może towarzyszyć takim zachowaniom. Mówi się o potrzebie wyczulenia na wczesne sygnały ostrzegawcze i sprawdzania, czy firma posiada dobrze działające mechanizmy zgłaszania nieprawidłowości oraz inne mechanizmy raportowania i czy pracownicy nie boją się ich używać.

Potrzebne jest zrozumienie rzeczywistej kultury firmy (niepisane zasady versus te, które są oficjalnie spisane), jej monitorowanie przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych narzędzi – ankiet, audytu wewnętrznego, *hot lines*, mediów społecznościowych, 'przechadzania się po korytarzach' czy wizytowania zakładów. Pamiętajmy, że łatwiej jest ocenić, jaki ton nadaje najwyższe kierownictwo firmy, niż wyczuć nastrojów na środkowym szczeblu, i tym bardziej głosy niezadowolonych na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej. W jaki sposób rada zyskuje wgląd w sytuację na środkowych i dolnych szczeblach struktury organizacyjnej firmy? Czy pracownicy mają zaufanie do przełożonych i zgłaszają nieodpowiednie zachowania, a ich obawy są traktowane poważnie?

Ważne, aby programy motywacyjne były zgodne ze strategią i zachęcały pracowników do właściwych zachowań. Warto przyjrzeć się też krytycznie kulturze organizacyjnej samej rady nadzorczej w poszukiwaniu oznak grupowego myślenia lub dyskusji, w których brakuje niezależności czy różnicy zdań. W centrum uwagi powinny być nie tylko same rezultaty, ale też kryjące się za nimi zachowania.



6. Cyberbezpieczeństwo

Cyberbezpieczeństwo i ochrona danych jako istotne elementy w zarządzaniu ryzykiem to tematy, którym trzeba poświęcić więcej uwagi na forum rady nadzorczej.

Cyberzagrożenia stają się coraz bardziej wyrafinowane i agresywne, a ich wpływ dotyczy niemal wszystkich aspektów działalności. Każda organizacja jest podatna na ataki. Dyskutując na te tematy rada nadzorcza powinna odchodzić od strategii opartych na zapobieganiu w kierunku podejścia zakładającego przede wszystkim wykrywanie, opanowanie i reagowanie. Zadaniem rady jest postrzeganie cyber ryzyka jako ryzyka dotyczącego całości biznesu poprzez jego wpływ na strategię, zapewnianie zgodności z przepisami, rozwój produktów, fuzje i przejęcia, wchodzenie na nowe rynki, a także na relacje z dostawcami i odbiorcami. Właściwy dialog między członkami rady nadzorczej jest niezbędny, aby firma mogła nauczyć się funkcjonować w środowisku cyberryzyka, a kompetencje w tym zakresie nabrały kluczowego znaczenia we wszystkich obszarach działalności firmy.

Jak często ocenia się dojrzałość systemu zarządzania cyberryzykiem? Czy firma nadąża za zmianami regulacyjnymi i nowymi wymogami prawnymi? Czy firma jest na bieżąco z praktykami branżowymi i współpracuje z organami ścigania? Czy firma posiada sprawdzony i przetestowany plan gotowości i reagowania na incydenty? Czy rada nadzorcza otrzymuje potrzebne informacje (*cyber dashboard*) do nadzorowania działań w zakresie cyberbezpieczeństwa?

Jakie zagrożenia wiążą się z wykorzystaniem *big data* i kto jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji dotyczących gromadzenia i wykorzystywania danych? Zasady ochrony danych, takie jak ogólne rozporządzenie o ochronie danych (RODO), powinny skłonić firmy do wnikliwej oceny stosowanych przez nie praktyk.



7. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi

Ocena zapobiegania kryzysom i przygotowania firmy do działania w sytuacjach kryzysowych.

Zapobieganie kryzysom i przygotowanie się na wypadek ich wystąpienia nabierają coraz większego znaczenia dla rad nadzorczych i zarządów. Sprawy te stają się pilniejsze wraz z rosnącą liczbą sytuacji kryzysowych, z którymi firmy zmagają się w ostatnich latach. Zapobieganie kryzysom idzie w parze z należytym zarządzaniem ryzykiem – identyfikowaniem i przewidywaniem ryzyka oraz wprowadzeniem systemu kontroli, który pomoże zapobiec wystąpieniu kryzysów i złagodzić ich skutki, gdy do nich dojdzie.

Zaobserwować można rosnące skoncentrowanie uwagi rad nadzorczych na kwestii ryzyka kulturowego, jak również na kluczowych ryzykach operacyjnych w wymiarze globalnym danej organizacji, np. ryzyku łańcucha dostaw i outsourcingu, ryzyku związanym z technologiami informacyjnymi i bezpieczeństwem danych, itp. Czy rada nadzorcza rozumie stojące przed firmą kluczowe rodzaje ryzyka operacyjnego? Co zmieniło się w otoczeniu operacyjnym? Czy firma doświadczyła sytuacji, w których mechanizmy kontroli nie zdały egzaminu? Czy kierownictwo jest wyczulone na wczesne sygnały ostrzegawcze dotyczące bezpieczeństwa, jakości produktu i zachowania zgodności działań z przepisami i regulacjami?

Rada nadzorcza powinna pomóc zarządowi, aby ten uwzględniał szeroki wachlarz możliwych scenariuszy, poczynawszy od łańcuchów dostaw i kondycji finansowej dostawców, a skończywszy na zagrożeniach geopolitycznych, klęskach żywiołowych, atakach terrorystycznych i zagrożeniach cybernetycznych. Czy plan reagowania firmy jest należycie przygotowany i gotowy na wystąpienie sytuacji kryzysowych? Czy jest on aktywnie testowany lub sprawdzany poprzez symulowanie sytuacji kryzysowych i, w razie potrzeby, aktualizowany? Czy uwzględnia się w nim utratę krytycznej infrastruktury, np. sieci telekomunikacyjnych, systemów finansowych, środków transportu i energii elektrycznej? Czy obejmuje on procedury informowania rady nadzorczej o wydarzeniach, które miały miejsce i o reakcji firmy? Nawet najlepiej przygotowane firmy doświadczają sytuacji kryzysowych, ale te organizacje, które potrafią szybko i skutecznie reagować radzą sobie w takich sytuacjach lepiej.



8. Geopolityka

Zrozumienie i ograniczanie ryzyka geopolitycznego.

Jak donosi ostatnie badanie przeprowadzone przez Towers Watson i Oxford Analytica, zatytułowane „[How are leading companies managing today's political risks?](#)” („[Jak wiodące firmy radzą sobie z obecnym ryzykiem politycznym?](#)”), ostatni rok był bardzo burzliwy jeśli chodzi o sytuację geopolityczną. Nie tylko mieliśmy do czynienia z ustaleniami w sprawie Brexitu, ale także z eskalacją wojny handlowej między USA a Chinami, rosnące ceny ropy doprowadziły do poważnych zamieszek, strajków i protestów społecznych w Jordanii, Brazylii i Meksyku, a rynki wschodzące zostały ogólnie zduszone przez niekorzystne warunki gospodarcze.

Obawy dotyczące ryzyka geopolitycznego mogą mieć istotny wpływ na decyzje podejmowane przez rady nadzorcze – skutkiem może być ograniczanie skali działalności firmy w danym kraju, rekonfiguracja łańcuchów dostaw lub wyprowadzanie środków pieniężnych z banków lokalnych, czy też powstrzymanie się od planowanych inwestycji. Praktycznie wszystkie firmy mają globalnych dostawców albo globalnych klientów, inwestorów czy też globalną konkurencję. W rezultacie zastosowanie planowania opartego na scenariuszach jako narzędzia strategicznego może zyskać więcej na znaczeniu w 2019 r.

9. Relacje z akcjonariuszami



Jako że inwestorzy instytucjonalni coraz częściej rozliczają rady z wyników i przestrzegania zasad ładu korporacyjnego, relacje z akcjonariuszami stają się priorytetem.

Inwestorzy domagają się większej przejrzystości, która zakłada bezpośrednie kontakty z niezależnymi dyrektorami. Zadają trudne pytania i chcą zrozumieć rolę rady nadzorczej w strategii i ryzyku, jak również zrozumieć, czy rady rzetelnie oceniają swoją skuteczność.

Należy pamiętać o obawach akcjonariuszy i wrażliwości spółki na działania najbardziej aktywnych inwestorów, angażując się proaktywnie w kontakty z akcjonariuszami i rozwiewając ich obawy. Aktywizm nie musi być krótkotrwały i nie musi podważać strategicznego myślenia organów firmy – jeśli jest realizowany właściwie, może pomóc w odpowiednim realizowaniu strategii i wzmacniać ład korporacyjny. Czy zarząd rozumie stanowisko inwestorów? Czy firma jest przygotowana na działania aktywnych

inwestorów? Warto wcielić się w ich rolę, patrząc na firmę z zewnątrz i wywołując zmiany od wewnątrz – z korzyścią dla akcjonariuszy.



10. Kwestie regulacyjne

Zwiększanie obciążeń regulacyjnych staje się normą.

Bez względu na to jak szybko firmy reagują na innowacje i wykorzystują perspektywy rozwoju, nowe technologie oraz dane lub nawiązują współpracę z coraz większą liczbą dostawców i stron trzecich w ramach coraz dłuższych i bardziej złożonych łańcuchów dostaw, większość z nich musi liczyć się z coraz wyższym ryzykiem w zakresie zgodności z prawem i regulacjami. W połączeniu ze złożonym globalnym otoczeniem regulacyjnym – szeregiem nowych przepisów dotyczących środowiska, usług finansowych i ochrony danych – kwestie związane z podatnością firm na zagrożenia zgodności działania z prawem i regulacjami będą wymagały uwagi i czujności.

Rada nadzorcza powinna pomagać upewniać się, że wprowadzone w firmie środki zapewniające zgodność działania z wymogami regulacyjnymi oraz programy monitorowania są aktualne, obejmują wszystkich dostawców w ramach globalnego łańcucha dostaw i w jasny sposób określają oczekiwania firmy dotyczące wysokich standardów etycznych. Warto przyjrzeć się na nowo skuteczności funkcjonującego w firmie programu zgłaszania nieprawidłowości. Czy rada nadzorcza otrzymuje regularne sprawozdania na temat skarg dotyczących nieprawidłowości i sposobów ich rozpatrzenia? Jaka procedura jest wykorzystywana do selekcjonowania skarg, które ostatecznie są przekazywane członkom rady nadzorczej?

Zobacz także publikację *Priorytety Rad Nadzorczych na 2019 r.* dostępną na stronie kpmg.com/pl/ACI.

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, takich jak strategia czy zgodność działania z prawem i regulacjami.

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

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 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.



Zeskanuj kod, aby
przejsć do strony
kpmg.pl

