



# Priorytety Rad Nadzorczych na 2022 r.

Luty 2022 r.

**W** sytuacji globalnej zmienności i niepewności gospodarczej przedsiębiorstwa muszą być przygotowane na gruntowne zmiany w funkcjonowaniu. Kluczowa staje się odporność strategiczna, organizacyjna i operacyjna, która ma istotne znaczenie w erze pandemii. Zdolność do błyskawicznego przejścia na tryb zdalny, zrozumienie potrzeb pracowników, sprawne budowanie cyfrowej współpracy z klientami, ponowna kalibracja łańcuchów dostaw to ważne czynniki mające wpływ na działalność firm w trudnym okresie. Przystosowanie się do zmian i szybka reakcja na zakłócenia i trudności gospodarcze zdecydowały o tym, kto wyszedł z pandemii zwycięsko, a kto zaledwie utrzymał się na powierzchni.

Bezprecedensowe wydarzenia ostatnich dwóch lat wyraźnie wystawiły na próbę stosowane polityki ładu korporacyjnego, między innymi w kwestii nadzoru ze strony rad nadzorczych. Konieczność podjęcia działań w zakresie ESG, zwłaszcza ryzyka klimatycznego, zwiększonego ryzyka cyberzagrożeń (w tym ze strony ataków typu *ransomware*), wyzwań gospodarczych i tych, związanych z łańcuchem dostaw, nieustannie ewoluującego otoczenia regulacyjnego i innych czynników wpływających na globalne środowisko ryzyka, będzie stanowić wyzwanie dla rad nadzorczych najlepiej prosperujących przedsiębiorstw.

Rady nadzorcze znajdują się obecnie w decydującym momencie – jak zauważył ostatnio jeden z dyrektorów: rady stoją obecnie przed prawdopodobnie pokoleniową szansą, by wesprzeć swoje organizacje w dokonywaniu przekształcenia i stworzenia ich na nowo.

W oparciu o badania, spostrzeżenia i interakcje z dyrektorami i liderami biznesu, wyróżniliśmy osiem kwestii, które rady nadzorcze powinny dostrzec i uwzględnić przy opracowywaniu i wdrażaniu planów na 2022 rok:



# Zwiększenie zaangażowania rad nadzorczych w opracowywanie strategii i projektowanie wizji przyszłości organizacji

Zważywszy na niestabilność i płynność środowiska biznesowego, z którymi przychodzi mierzyć się organizacjom, a także wyzwania wynikające z zarządzania pracownikami pracującymi w trybie zdalnym, transformacji cyfrowej i innych przyspieszających megatrendów, kształtowania bardziej odpornych łańcuchów dostaw i wzmacniania relacji z klientami, których zachowania, preferencje i oczekiwania nieustannie się zmieniają, warto zastanowić się, jaki wkład w tworzenie strategii mają rady nadzorcze. Należy ocenić, czy wdrażana strategia idzie w parze z kulturą i wartościami organizacji. W końcu, należy także zidentyfikować konkretne praktyki, pozwalające członkom rad nadzorczych prowadzić stymulujące dyskusje na temat strategii i przyszłości firmy.

Zasadnicze pytanie, na które muszą odpowiedzieć rady nadzorcze brzmi: czy prowadzone rozmowy rzeczywiście można uznać za dyskusje? Należy zastanowić się, czy podczas obrad rady nadzorcze przeznaczają wystarczająco dużo czasu na konstruktywne, dwustronne dyskusje z kierownictwem, dotyczące kwestii istotnie wpływających na przyszłość organizacji. Czy zagwarantowana jest przestrzeń do kwestionowania założeń i rozważania (mniej lub bardziej prawdopodobnych) scenariuszy i czy zamiast tego, zbyt dużego nacisku nie kładzie się na przegląd historycznych danych dotyczących zgodności, które – choć niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa – mogą zabierać zbyt wiele czasu w porządku obrad.

Główną funkcją powierzoną członkom rad nadzorczych pozostaje nadzór nad przedsiębiorstwem, jednak skuteczne angażowanie się w dyskusje na temat strategii (oczekiwane przez inwestorów) w coraz większym stopniu opiera się na ścisłej współpracy między członkami rad nadzorczych a kierownictwem. Należy zastanowić się, w jaki sposób rady nadzorcze mogą pomóc kierownictwu w rozwiązywaniu problematycznych kwestii i podejmowaniu strategicznych decyzji, które potencjalnie mogą wpłynąć na przyszłość całej organizacji. Czy kierownictwo pomaga ustalić kontekst omawianych kwestii, dostarczając członkom rad nadzorczych odpowiednich materiałów, aby mogli odpowiednio przygotować się do najistotniejszych rozmów i maksymalnie zwiększyć swój wkład?

Rozmowy, które w ciągu ostatniego roku przeprowadzono z członkami rad nadzorczych różnych organizacji pozwoliły określić szereg kwestii i praktyk pomocnych w tym zakresie:

— *Należy zachęcać kierownictwo do ponownego przeanalizowania procesów planowania strategicznego.*

Czy dany proces wydaje się odpowiedni biorąc pod uwagę szybkość i wpływ megatrendów? Czy uwzględnia potencjalne zakłócenia? Czy proces w jakikolwiek sposób kwestionuje słuszność kluczowych założeń, na których opiera się strategia i model biznesowy przedsiębiorstwa? Czy proces ma charakter ciągły i daje możliwość wyznaczenia kamieni milowych i ponownej kalibracji? Czy uwzględnia perspektywę całej organizacji, również spoza ścisłego zespołu?

— *Należy opracować wyrazistą wizję przyszłości.*

To wyzwanie, choć zawsze skomplikowane, w dzisiejszych czasach stało się szczególnie trudne, zważywszy na poziom niepewności i zachodzące zmiany transformacyjne. Dokąd zmierza branża i konkurencja przedsiębiorstwa (zarówno w danej branży, jak i branżach pokrewnych)? Jak otoczenie biznesowe będzie wyglądać za 2, 5 lub 10 lat? Warto umożliwić członkom rad nadzorczych przedyskutowanie i skoncentrowanie się na możliwych scenariuszach działania w rodzaju „co w sytuacji gdy...?”, nawet tych, które wydają się mało prawdopodobne. Ryzyko i scenariusze związane z klimatem, ESG, kapitałem ludzkim i łańcuchem dostaw powinny być na pierwszym planie.

— *Strategiczne dyskusje powinny objąć również kwestie odporności przedsiębiorstwa.*

Całkowita odporność oznacza nie tylko zdolność do wyjścia na prostą, gdy coś pójdzie nie tak. To także zdolność wykorzystania dostępnych możliwości strategicznych, w celu skutecznej obrony i zachowania konkurencyjności.

— *Należy zrozumieć wartość perspektywy rad nadzorczych.*

Kierownictwo pochłaniają kwestie związane z bieżącym prowadzeniem przedsiębiorstwa, odpowiedzią na nadchodzące wyzwania i utrzymywaniem konkurencyjności, co bezpośrednio wpisuje się w powierzoną mu rolę. Członkowie rad nadzorczych muszą natomiast obrać szerszą perspektywę i odpowiednio interpretować sygnały płynące z działań kierownictwa, czyli „widzieć i słyszeć rzeczy inaczej niż kierownictwo”. Umiejętne wykorzystanie wiedzy i doświadczenia kierownictwa pomoże zbudować przewagę konkurencyjną.



# Uwzględnienie czynników ESG, w tym kwestii związanych z ryzykiem klimatycznym i DEI (różnorodnością, inkluzją i równością), w dyskusjach na temat ryzyka i strategii



**S**posób, w jaki firmy podchodzą do wyzwań związanych ze zmianami klimatu, DEI i ESG, jest obecnie postrzegany przez inwestorów, firmy badawcze i ratingowe, aktywistów, pracowników, klientów i organy regulacyjne, jako fundamentalny dla biznesu i kluczowy dla długoterminowego zrównoważonego rozwoju i tworzenia wartości. Należy oczekiwać, że w 2022 r. organy regulacyjne nadal koncentrować się będą na tych kwestiach.

Potrzeba zwrócenia uwagi na zmiany klimatu w kontekście ryzyka finansowego stała się jeszcze bardziej istotna, z uwagi na splot czynników, z których najbardziej widoczny jest coraz większy rzeczywisty wpływ zmian klimatu

na nasze życie – w tym częstotliwość i dotkliwość powodzi i pożarów, podnoszący się poziom mórz i susze – jak również obawy wielu ekspertów, że czasu na zapobieganie bardziej dotkliwym długoterminowym konsekwencjom jest coraz mniej. Ryzyko klimatyczne idzie w parze z tzw. „ryzykiem przejściowym” (ang. *transition risk*), które przedsiębiorstwa napotykają na swojej drodze, gdy we współpracy z władzami, organami regulacyjnymi i innymi interesariuszami podejmują działania w celu zmniejszenia zależności od węgla i ograniczenia wpływu na klimat. Według TCFD – grupy zadaniowej ds. ujawniania informacji finansowych związanych z klimatem (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) „ryzyko przejściowe może wystąpić przy transformacji na gospodarkę niskoemisyjną. Najczęściej dotyczy ono polityki przedsiębiorstwa, podatków i kwestii prawnych, zmian technologicznych, reakcji rynku i zagrożeń dla reputacji”. Wyzwanie dla rad nadzorczych stanowić może zagwarantowanie, że ryzyko przejściowe ograniczane będzie przez kierownictwo w ramach procesów zarządzania ryzykiem korporacyjnym, wraz z innymi typami ryzyka związanymi ze zmianami klimatu.

Monitorowanie zmian prawnych i regulacyjnych dot. klimatu ma tu kluczowe znaczenie, ponieważ wymogi stawiane w tym zakresie przez organy regulacyjne i decydentów na całym świecie stale rosną. Coraz szersze i bardziej przejrzyste działania w celu zagwarantowania DEI wykraczają już poza kwestie różnorodności płci w radach nadzorczych, obejmując różnorodność rasową, pochodzenia etnicznego i doświadczenia na wszystkich poziomach organizacji.

Zmiany te nakładają coraz większą odpowiedzialność na przedsiębiorstwa, a tym samym na rady nadzorcze, wymuszając de facto uwzględnienie kwestii klimatu i ESG przy podejmowaniu decyzji, zwłaszcza w kontekście zarządzania ryzykiem, wynagradzania i przejrzystości korporacyjnej.

W związku z powyższym, rozmowy toczone przez członków rad nadzorczych powinny dążyć do wypracowania odpowiedzi na kilka podstawowych pytań dotyczących ewolucji zakresu działań ESG w przedsiębiorstwie. Po ustaleniu, które kwestie ESG są istotne dla przedsiębiorstwa, należy ocenić, które z nich mają znaczenie strategiczne. W jaki sposób przedsiębiorstwo włącza je w podstawowe działania biznesowe (strategia, działania operacyjne, zarządzanie ryzykiem, motywacja i kultura korporacyjna), aby osiągnąć długoterminowe wyniki? Czy istnieje wyraźne zaangażowanie i silne przywództwo ze strony rad nadzorczych, a także poparcie ze strony przedsiębiorstwa?

Odpowiedni nadzór nad ryzykiem i wykorzystanie dostępnych możliwości stanowią poważne wyzwanie i wymagają zaangażowania ze strony rad nadzorczych i jego poszczególnych komitetów. Na przykład, poszczególne kwestie związane z nadzorem nad ryzykiem klimatycznym, bądź kwestiami ESG i DEI najprawdopodobniej rozbite są pomiędzy kompetencjami komitetów ds. nominacji, ryzyka i audytu, a poszczególne zagadnienia mogą wymagać zaangażowania całych rad nadzorczych. Zadania mogą w pewnym stopniu się pokrywać, ale dzięki temu, rada nadzorcza w pełni może czerpać z korzyści wymiany informacji, komunikacji i koordynacji działań między komitetami, takie podejście do sprawy niejako wymusza na komitetach posiadanie właściwej wiedzy, aby odpowiednio nadzorować powierzone im zadania.



# Otwarcie na dialog z udziałowcami, aktywistami i innymi interesariuszami



**R**osnące zainteresowanie inwestorów i interesariuszy kwestiami klimatycznymi, ESG i DEI, szczególnie w kontekście tworzenia długoterminowej wartości, zrozumienie i włączenie ich perspektywy powinno być priorytetem. Inwestorzy instytucjonalni i interesariusze w coraz większym stopniu oczekują od członków rad nadzorczych odpowiedzialności za wyniki firmy przy rosnącej przejrzystości w szerszej perspektywie, np. strategii i ESG. Co istotne, przejrzystość, wiarygodność i zaufanie są ważne nie tylko dla inwestorów, ale coraz częściej dla pracowników, klientów, dostawców i społeczności, w której operuje przedsiębiorstwo. Wszyscy oni uważnie przyglądają się działaniom przedsiębiorstwa i odpowiednio je rozliczają.

Rada nadzorcza powinna oczekiwać od kierownictwa, aby regularnie przekazywało jej informacje na temat działań przedsiębiorstwa w zakresie kooperacji z zainteresowanymi stronami:

- Czy przedsiębiorstwo zna, rozumie i uwzględnia w swoich działaniach priorytety największych udziałowców i kluczowych interesariuszy?

- Czy w komunikację z udziałowcami i interesariuszami angażują się właściwe osoby i jak zmienia się rola relacji inwestorskich (*IR – investor relations*), jeśli w ogóle?
- Jakie jest stanowisko rady nadzorczej w sprawie spotkań z inwestorami i interesariuszami? Którzy członkowie powinni być do tego zaangażowani?

W skrócie: Czy przedsiębiorstwo przekazuje inwestorom i interesariuszom jasny, aktualny obraz wyników, wyzwań i długoterminowej wizji, pozbawiony „greenwashingu”? (Inwestorzy, inni interesariusze i organy regulacyjne coraz częściej oczekują od spółek i rad nadzorczych informacji o oświadczeniach i zobowiązaniach związanych z ESG, których nie udało się zrealizować – i wszystko wskazuje, że trend ten będzie się rozwijać).

Należy również oczekiwać, że inwestorzy i interesariusze skupią się na tym, w jaki sposób przedsiębiorstwa dostosowują strategię, aby odpowiedzieć na wyzwania związane z niepewnością gospodarczą i geopolityczną oraz czynniki kształtujące środowisko biznesowe i ryzyko w 2022 r.



# Rozwój talentów, zarządzanie kapitałem ludzkim i sukcesja na stanowisku Prezesa Zarządu

**W**ydarzenia z lat 2020-2021 dodatkowo uwydatniły strategiczne znaczenie kwestii związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim (*HCM – human capital management*), w tym kwestii BHP pracowników i zapewnienia bezpieczeństwa w łańcuchach dostaw, nierozzerwalnie związanych z wynikami i reputacją przedsiębiorstwa. Inwestorzy instytucjonalni coraz wyraźniej zwracają uwagę na znaczenie programów rozwoju kapitału ludzkiego i talentów oraz na to, jak wpisują się one w strategię, zwłaszcza w stopniu, w jakim wymagają większego zaangażowania ze strony rad nadzorczych i bardziej przejrzystego przekazywania informacji o wskaźnikach HCM.

W świetle wyzwań związanych z pozyskiwaniem, rozwojem i zatrzymywaniem utalentowanych pracowników na rynku o ograniczonym dostępie do siły roboczej, spółki koncentrują się na rywalizacji o talenty. Czy rada nadzorcza odpowiednio rozumie strategię firmy dotyczącą rozwoju kluczowych pracowników i jej zgodność z szerszą strategią firmy oraz prognozami potrzeb w perspektywie krótko- i długoterminowej? Które role w organizacji mają kluczowe znaczenie dla misji przedsiębiorstwa i jakie są wyzwania, aby te role były obsadzone zaangażowanymi pracownikami? Jakiego rodzaju kompetencji brakuje i jaką skuteczną strategię ich pozyskiwania jest w stanie zagwarantować spółka? Czy strategia wobec talentów odzwierciedla zaangażowanie w wartości DEI na wszystkich poziomach? W szerszej perspektywie, w miarę jak mileniarsi i młodszy

pracownicy, (którzy coraz częściej wybierają pracodawców w oparciu o własne wartości) przejmują rynek pracy, a pule talentów stają się na całym świecie coraz bardziej zróżnicowane, czy spółka jest w stanie przyciągać, rozwijać i zatrzymywać największe talenty na wszystkich poziomach?

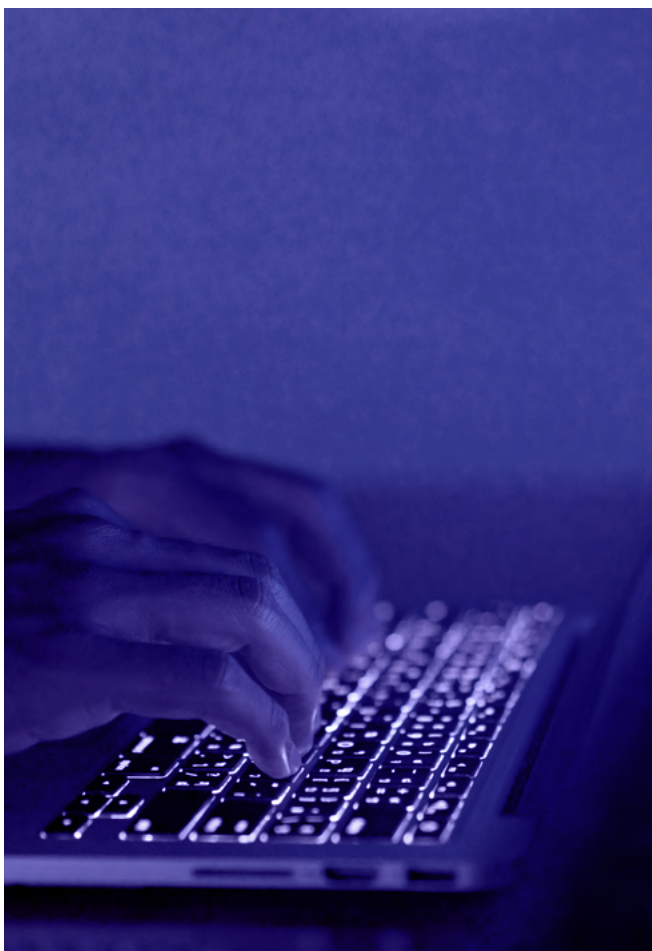
Kluczem do sukcesu jest wybór odpowiedniego prezesa zarządu, który będzie kierował kulturą i strategią przedsiębiorstwa, zarządzał ryzykiem i tworzył długoterminową wartość. Rada nadzorcza powinna upewnić się, że spółka jest przygotowana na zmianę prezesa zarządu, zarówno planowaną, jak i nieplanowaną, awaryjną, tymczasową lub stałą. Planowanie sukcesji prezesa zarządu jest procesem ciągłym i dynamicznym, a wysiłki rad nadzorczych powinny koncentrować się na stałej aktualizacji listy potencjalnych kandydatów, jak również na wszystkie inne stanowiska kierownicze. Planowanie sukcesji powinno rozpocząć się w dniu mianowania nowego prezesa zarządu.

Jak stabilne są procesy i działania rad nadzorczych związane z planowaniem sukcesji? Który komitet rady odpowiedzialny jest za przegląd planów sukcesji (przynajmniej raz w roku albo nawet częściej, w tych niepewnych czasach)? Czy istnieją plany sukcesji dla innych kluczowych dyrektorów? W jaki sposób rada identyfikuje liderów o wysokim potencjale dwa lub trzy poziomy poniżej kadry kierowniczej, zwłaszcza w środowisku pracy z domu, gdy wizyty w biurze i osobiste spotkania mogą okazać się niemożliwe?





## Holistyczne podejście do cyberbezpieczeństwa i zapewnienia ochrony danych



Gwałtowne zmiany, jakie spółki zmuszone były wprowadzić podczas pandemii, aby zagwarantować ciągłość działalności, obejmujące m.in. ustalenia dotyczące pracy zdalnej, dostosowania łańcucha dostaw i zwiększony nacisk na wykorzystanie platform internetowych, były prawdziwym darem dla zorganizowanej przestępczości, hakytywistów i grup wspieranych przez obce państwa. Podczas pandemii znacznie wzrosła częstotliwość wszelkiego rodzaju cyberataków, które uwydatniły zarówno dalekosiężne konsekwencje dla łańcuchów dostaw i operacji, jak i bieżące wyzwania w zakresie cyberbezpieczeństwa, przed którymi stoją przedsiębiorstwa.

Rady nadzorcze poczyniły postępy w monitorowaniu skuteczności zarządzania cyberbezpieczeństwem, m.in. dzięki zwiększaniu wiedzy z zakresu IT wśród członków rad nadzorczych i odpowiednich komitetów, opracowywaniu szczegółowych raportów w celu wykazania krytycznych zagrożeń oraz bardziej zdecydowanym rozmowom z kierownictwem. Jednak pomimo tych wysiłków przyspieszenie wdrażania strategii cyfrowych, zdalnych i hybrydowych modeli pracy, wzmożona kontrola regulacyjna ochrony danych oraz rosnące wyspecjalizowanie cyberataków sugerują, że wyzwania w zakresie cyberbezpieczeństwa będą coraz większe.

Zarządzanie danymi obejmuje cyberbezpieczeństwo, ale ma szerszy zakres, gdyż uwzględnia również zgodność z obowiązującymi w branży przepisami i regulacjami dotyczącymi ochrony danych, a także przepisami, które regulują sposób przetwarzania, przechowywania, gromadzenia i wykorzystywania danych osobowych pochodzących od klientów, pracowników lub dostawców. Obejmuje ono również politykę i protokoły firmy dotyczące etyki danych — w szczególności obszary wspólne między sposobem, w jaki firma może wykorzystywać dane klientów zgodnie z prawem, a oczekiwaniami klientów, co do tego, jak ich dane będą wykorzystywane. Jakiegokolwiek niedopatrzenia w tym zakresie stwarzają poważne ryzyko dla reputacji i zaufania dla spółek oraz stanowią krytyczne wyzwanie dla rad nadzorczych.

Aby zapewnić wszechstronny nadzór i bezpieczeństwo danych:

- Rady nadzorcze muszą forsować opracowanie solidnych ram zarządzania danymi, które określają jakie dane i w jaki sposób są gromadzone, przechowywane, zarządzane i wykorzystywane, a także kto podejmuje decyzje w tym zakresie.
- Rady nadzorcze muszą ustalić, którzy pracownicy są odpowiedzialni za zarządzanie danymi w całym przedsiębiorstwie — w tym osoby pełniące rolę dyrektora ds. informacji, dyrektora ds. bezpieczeństwa informacji i dyrektora ds. zgodności.
- Rady nadzorcze muszą ponownie ocenić, w jaki sposób same lub poprzez komitety, przydzielają i koordynują odpowiedzialność w zakresie nadzoru zarówno w zakresie cyberbezpieczeństwa firmy, jak i ram zarządzania danymi, w tym poufności, etyki i higieny danych.



## Ponowna ocena działań firmy w zakresie zapobiegania kryzysom i gotowości na wypadek sytuacji kryzysowych



Mnogość i dotkliwość kryzysów, z jakimi borykają się spółki w ostatnich latach sprawiają, że kwestie zdolności i gotowości do podjęcia odpowiednich działań coraz częściej omawiane są podczas obrad rad nadzorczych. Zdolność zapobiegania kryzysom związana jest z dobrym zarządzaniem ryzykiem, zwłaszcza w obszarze identyfikowania i przewidywania zagrożeń oraz wdrażania systemu raportowania i kontroli, aby zapobiegać lub łagodzić skutki tego typu zdarzeń.

Wyraźnie widać, że rady nadzorcze coraz bardziej skupiają się na ryzykach kulturowych, a także na kluczowych ryzykach operacyjnych w globalnej organizacji — np. ryzyku zakłóceń w łańcuchach dostaw i outsourcingu, ryzyku związanym z technologią informacyjną i bezpieczeństwem danych itp. Czy przedsiębiorstwo odpowiednio identyfikuje krytyczne ryzyko operacyjne, w tym kluczowe dla działalności spółki i branżowe zagrożenia? Co zmieniło się w środowisku operacyjnym? Czy w spółce wystąpiły jakiegokolwiek błędy kontroli, a jeśli tak, jakie były ich pierwotne przyczyny? Czy kierownictwo jest uwrażliwione na wczesne sygnały ostrzegawcze dotyczące bezpieczeństwa, jakości i zgodności?

Rady nadzorcze powinny dokonywać okresowej oceny przejrzystości i stosowności obowiązków w zakresie nadzoru nad ryzykiem wśród komitetów, pamiętając, aby nie przeciążać zbytnio komitetu audytu oraz uwzględniając znaczenie dobrej komunikacji i koordynacji działań między komitetami, zważywszy, że pewne rodzaje ryzyka mogą dotyczyć wielu komitetów.

Rady nadzorcze powinny mieć pewność, że rozważania kierownictwa obejmują szerokie spektrum potencjalnych scenariuszy, od łańcuchów dostaw i kondycji finansowej dostawców po zagrożenia geopolityczne, klęski żywiołowe, ataki terrorystyczne i zagrożenia w obszarze cyberbezpieczeństwa. Czy plan reagowania kryzysowego firmy jest solidny i gotowy do natychmiastowego wdrożenia? Czy plan reagowania podlega testom, symulacjom i, w razie potrzeby, aktualizacjom? Czy plan uwzględnia utratę infrastruktury krytycznej – np. sieci telekomunikacyjnych, systemów finansowych, sieci transportowej oraz przerwanie dostaw wody i energii? Czy istnieją protokoły komunikacyjne, dzięki którym rada jest na bieżąco z wydarzeniami i sposobem reagowania przedsiębiorstwa? Kryzys może dotknąć nawet najlepiej przygotowane przedsiębiorstwa, jednak spółki, które reagują szybko i skutecznie — w tym za pomocą sprawnej komunikacji — znacznie lepiej sobie z nim radzą.

Warto czerpać wnioski z pandemii COVID-19 – kierownictwo powinno informować rady nadzorcze przez cały czas trwania sytuacji kryzysowej, rady nadzorcze powinny unikać składania próśb o dodatkowe informacje, które niepotrzebnie zwiększają obciążenie kierownictwa i potencjalnie odwrócić mogą uwagę prezesa i zespołu zarządzającego od działań o krytycznym znaczeniu.





# Wsparcie w nadawaniu tonu i ścisłe monitorowanie kultury organizacyjnej



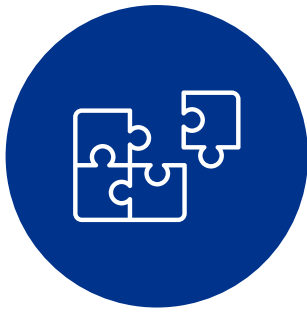
**W**ydarzenia z lat 2020–2021 zwiększyły ryzyko naruszenia zasad etycznych i zgodności, szczególnie biorąc pod uwagę zwiększone ryzyko oszustw związanych z trudnościami finansowymi pracowników oraz presję wywieraną na kierownictwo, aby osiągnąć cele finansowe. Rady nadzorcze powinny uważnie monitorować jaki przykład idzie z góry oraz jaka jest kultura przedsiębiorstwa. Muszą również dokładnie przyjrzeć się stosowanym praktykom, (a nie tylko patrzeć na wyniki, jakie pozwalają osiągnąć) i zidentyfikować potencjalne problemy, jakie mogą być z nimi związane. Pytania, na jakie należy odpowiedzieć to: Czy kierownictwo wyższego szczebla jest wrażliwe na kwestie związane z zasobami ludzkimi, a w szczególności presję wywieraną na pracowników (zarówno w biurze, jak i w domu), zdrowie, bezpieczeństwo i dobre samopoczucie pracowników, wydajność, zaangażowanie i morale oraz normalizację warunków pracy z domu? Czy przedsiębiorstwo zachęca pracowników do robienia tego, co w danym przypadku jest właściwe?

Nagłówki gazet mówiące o molestowaniu seksualnym, agresywnych praktykach sprzedaży, sztucznym podnoszeniu cen i innych nieprawidłowościach, sprawiają, że kultura korporacyjna, odpowiednie przywództwo i właściwe zadbanie o potrzeby pracowników muszą być stawiane na pierwszym miejscu. Ze względu na błyskawiczną reakcję mediów społecznościowych, kryzysy korporacyjne (zwłaszcza te powstałe z winy przedsiębiorstw) błyskawicznie i mocno uderzają w reputację przedsiębiorstwa, a inwestorzy, organy regulacyjne i inni zainteresowani coraz częściej pytają: „Gdzie była wtedy rada nadzorcza?”.

Biorąc pod uwagę kluczową rolę, jaką kultura korporacyjna odgrywa w kształtowaniu wyników i reputacji firmy, rady nadzorcze przyjmują coraz bardziej proaktywne podejście do zrozumienia, tworzenia i oceny kultury korporacyjnej. Rady nadzorcze uważnie muszą analizować ton wyznaczany

przez kierownictwo wyższego szczebla i realizować politykę zerowej tolerancji dla zachowań niezgodnych z wartościami i standardami etycznymi spółki, w tym dla tzw. „kodeksu milczenia” obejmującego często niewłaściwe postępowanie. Rady nadzorcze muszą być wrażliwe na wczesne sygnały ostrzegawcze i mieć pewność, że firma posiada solidne mechanizmy umożliwiające zgłaszanie nieprawidłowości i inne mechanizmy raportowania, a pracownicy nie boją się ich używać. Rady nadzorcze muszą uważnie monitorować systemy raportowania, aby zrozumieć, w jaki sposób przedsiębiorstwo przyjmuje i radzi sobie z zarzutami, a także jakie trendy obowiązują w tym zakresie. Jeśli firma ma wielu pracowników, ale roszczeń pojawia się niewiele lub nie pojawiają się wcale, rady nadzorcze powinny przeprowadzić bardziej szczegółową i dogłębną analizę.

Rady nadzorcze muszą zrozumieć rzeczywistą kulturę firmy (niepisane zasady, które często nie pokrywają się z regulaminem, który jest oficjalnie ogłaszany); należy w tym celu wykorzystać wszystkie dostępne narzędzia – ankiety, audyt wewnętrzny, hotline, media społecznościowe, wirtualne spotkania ogólnofirmowe, a także wizyty w biurach i zakładach, aby z bliska przyjrzeć się i zaobserwować jaka kultura firmy funkcjonuje w praktyce. Rady nadzorcze powinny zrozumieć, że odgórnie implementowane idee często różnią się od rzeczywistej realizacji na średnich i najniższych szczeblach organizacji. W jaki sposób rada uzyskuje wgląd w średnie i niższe szczeble organizacji? Rady nadzorcze muszą mieć pewność, że stosowane programy motywacyjne są zgodne z kulturą i strategią przedsiębiorstwa oraz zachęcają do właściwych zachowań. Rady nadzorcze powinny się przyjrzeć własnej kulturze pod kątem oznak „podążania za tłumem” lub dyskusji, w których brakuje niezależnych lub odmiennych głosów. Należy koncentrować się nie tylko na wynikach, ale także na zachowaniach, które do nich prowadzą.



# Strategiczne podejście do różnorodności i wykorzystania różnych talentów w ramach rad nadzorczych

**R**ady nadzorcze, inwestorzy, organy regulacyjne i inni interesariusze coraz bardziej koncentrują się na dostosowaniu składu rad nadzorczych do strategii firmy, z naciskiem na zasady różnorodności.

W istocie, zwiększony poziom zaangażowania inwestorów w tę kwestię uwydatnia ich frustrację spowodowaną niewystarczającym tempem zmian w składzie rad nadzorczych i wskazuje na główne wyzwania, tj. wpływ zmieniającego się krajobrazu biznesowego i ryzyka. Podjęcie kwestii zagrożenia ze strony konkurencji i zakłóceń modeli biznesowych, innowacji technologicznych i zmian cyfrowych, zagrożeń klimatycznych i ESG, cyberbezpieczeństwa i globalnej zmienności wymaga proaktywnego podejścia do tworzenia i zapewnienia różnorodności w składzie rad nadzorczych, pod względem umiejętności, doświadczenia, myślenia, płci i rasy/pochodzenia etnicznego.

Chociaż członkowie rad nadzorczych poczynili postępy w zakresie różnorodności, to zmiany następują powoli. Według badania „2021 U.S. Spencer Stuart Board Index” (opublikowanego w październiku), 47% nowych dyrektorów nominowanych w sezonie walnych zgromadzeń 2021 to osoby czarnoskóre/Afroamerykanie, Latynosi, Azjaci, Przedstawiciele Pierwszych Narodów, również z Alaski i osoby wielorasowe, przy szczególnie dużym udziale osób czarnoskórych/Afroamerykanów. 43% nowych dyrektorów to kobiety, co oznacza spadek z 47% w poprzednim roku. Jednak ze względu na niską rotację członków rad nadzorczych, dodanie nowych dyrektorów z niedostatecznie reprezentowanych grup miało niewielki wpływ na ogólną różnorodność w grupie S&P 500. W 2021 r. jedynie 21% wszystkich dyrektorów spółek wchodzących w skład S&P 500 należy do wymienionych mniejszości. Dodatkowo, kobiety stanowią teraz najwięcej w historii, bo aż 30% wszystkich dyrektorów S&P 500 pomimo tego, że w ciągu ostatnich kilku lat reprezentują blisko połowę nowych grup dyrektorów.<sup>1</sup>

Badanie „2021 U.S. Spencer Stuart Board Index” potwierdza również, że zmiany w obrębie rad nadzorczych pozostają na niskim poziomie (0,94 nowych dyrektorów rocznie na radę). Średnia kadencja członka rady nadzorczej spadła tylko nieznacznie do 7,7 roku z 8,7 roku w 2011 r., podczas gdy średni wiek nieznacznie wzrósł w ostatniej dekadzie (do 63,1 l.). Mechanizmy ograniczania kadencji, takie jak limity kadencji i obowiązkowe limity wieku, mają ograniczony wpływ, w związku z czym wyniki nie zaskakują: tylko 6% rad nadzorczych wprowadziło limity kadencji dla swoich

członków, a wiek emerytalny dla członków rad nadzorczych wynosi najczęściej 75 lat, choć wiele rad nadzorczych wprost pozwala na wyraźne ustępstwa w tym zakresie.<sup>2</sup>

Rady nadzorcze spodziewać się muszą dalszych działań legislacyjnych i regulacyjnych w zakresie ich składu i różnorodności. Na przykład w 2021 r. SEC zatwierdziła nowe wymogi dotyczące ujawniania przez rady nadzorcze spółek notowanych na Nasdaq, zgodnie z którymi rady nadzorcze spółek spełniać muszą określone wymagania w zakresie różnorodności lub dostarczyć pisemne wyjaśnienia, jeśli tego nie robią. Dodatkowo, przewodniczący Gensler powiedział, że nowe zasady „pozwolą inwestorom zyskać lepsze zrozumienie podejścia spółek notowanych na Nasdaq do różnorodności składu rad nadzorczych, przy jednoczesnym zapewnieniu tym spółkom elastyczności w podejmowaniu decyzji, które najlepiej służą ich akcjonariuszom.”

Skład, różnorodność i odnawianie składu rad nadzorczych powinny pozostać kluczowym obszarem zainteresowania rad nadzorczych w 2022 r. i stanowić temat dyskusji z inwestorami instytucjonalnymi i innymi interesariuszami oraz komunikacji spółki na zewnątrz, a przede wszystkim strategicznie pozycjonować rady nadzorcze na przyszłość.



<sup>1</sup> „2021 U.S. Spencer Stuart Board Index,” Spencer Stuart, październik 2021 r.

<sup>2</sup> Tamże

## 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](mailto:kpmg@kpmg.pl)

### Stacy Ligas

Senior Partner, CEO  
E: [stacyligas@kpmg.pl](mailto:stacyligas@kpmg.pl)

### Marek Gajdziński Head of Audit

Partner  
E: [mgajdzinski@kpmg.pl](mailto:mgajdzinski@kpmg.pl)

### Zbigniew Libera Audit

Partner  
E: [zlibera@kpmg.pl](mailto:zlibera@kpmg.pl)

### Anna Paszkiewicz Audit

Partner Associate  
E: [apaszkiewicz@kpmg.pl](mailto:apaszkiewicz@kpmg.pl)

## Biura KPMG w Polsce

### Warszawa

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

### Kraków

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

### Poznań

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

### Wrocław

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

### Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a  
80-219 Gdańsk  
T: +48 58 772 95 00  
E: [gdaansk@kpmg.pl](mailto:gdaansk@kpmg.pl)

### Katowice

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

### Łódź

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



© 2022 KPMG Audit 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](http://kpmg.pl)