

Priorytety Rad Nadzorczych na 2023 r.

W 2023 r., po raz kolejny, procesy kontroli i ładu korporacyjnego wystawione zostaną na próbę. Wpływ będzie miało na to wiele czynników, przede wszystkim niestabilność globalnych rynków, wojna w Ukrainie, zakłócenia łańcuchów dostaw, zagrożenia dla cyberbezpieczeństwa, nowe mechanizmy regulacyjne i egzekwowanie prawa, a także ryzyko o charakterze społecznym, związane, między innymi, z równością płac i ograniczonym dostępem do siły roboczej.

Niestabilna sytuacja geopolityczna, galopująca inflacja i widmo globalnej recesji, które tak istotnie wpłynęły na otoczenie biznesowe i zwiększyły ryzyko prowadzenia działalności w ostatnim czasie, stanowiąc będąc jedne z najistotniejszych, ale nie jedyne wyzwania makroekonomiczne, z jakimi mierzyć się będą przedsiębiorstwa w 2023 r. Różne rodzaje ryzyka ewoluują i coraz częściej łączą się na różnych płaszczyznach, przez co, aby odpowiednio sprawować nad nimi kontrolę trzeba przyjąć bardziej kompleksowe podejście do procesów nadzoru i zarządzania ryzykiem.

W zmiennym środowisku biznesowym, oczekiwania pracowników, organów regulacyjnych, inwestorów i innych interesariuszy w zakresie przejrzystości i ujawniania informacji stale rosną. Dotyczy to szczególnie cyberbezpieczeństwa, ryzyka klimatycznego i środowiskowego oraz spraw społecznych i ładu korporacyjnego (ESG).

Na podstawie wyników rozmów z przewodniczącymi i członkami rad nadzorczych wyodrębniliśmy dziewięć obszarów, które rady nadzorcze powinny mieć na uwadze określając i realizując program działania w 2023 r. Są to:

- **Sposób, w jaki kierownictwo odpowiada na wyzwania związane z niepewnością gospodarczą i geopolityczną**
- **Monitorowanie inicjatyw kierownictwa w celu budowy i utrzymania bezpieczeństwa łańcucha dostaw**
- **Ocena struktury komitetów rady i odpowiedzialności w zakresie monitorowania ryzyk**

- **Uwzględnienie czynników ESG, w tym kwestii związanych z ryzykiem klimatycznym i DEI (różnorodnością, równością i włączeniem) w rozważaniach na temat ryzyka i strategii; monitorowanie zmian regulacyjnych w kraju i na świecie**
- **Kiedy prezes zarządu powinien zabierać głos w kwestiach społecznych?**
- **Kompleksowe podejście do cyberbezpieczeństwa, zapewnienia ochrony danych i sztucznej inteligencji (AI)**
- **Rozwój talentów, zarządzanie kapitałem ludzkim i sukcesja na stanowisku prezesa zarządu**
- **Otwarcie na dialog z udziałowcami, aktywistami i innymi interesariuszami**
- **Strategiczne podejście do różnorodności, kompetencji i wykorzystania różnych talentów w ramach rad nadzorczych.**



Sposób, w jaki kierownictwo odpowiada na wyzwania związane z niepewnością gospodarczą i geopolityczną

Wojna w Ukrainie, napięta sytuacja z Chinami, zakłócenia łańcuchów dostaw, kryzys energetyczny w Europie, zagrożenia dla cyberbezpieczeństwa, inflacja, rosnące stopy procentowe, niestabilność rynkowa, zakłócenia w handlu i widmo globalnej recesji będą tylko pogłębiać zmienność i niepewność globalnego otoczenia biznesowego.

W odpowiedzi na coraz trudniejsze warunki, przedsiębiorstwa muszą stale aktualizować profil ryzyka, kłaść nacisk na planowanie w oparciu o różne scenariusze, testować założenia strategiczne w skrajnych, ale jednak możliwych do wystąpienia scenariuszach i brać pod uwagę możliwości drastycznego pogorszenia sytuacji. Liderzy będą musieli ocenić, w jakim tempie ewoluują różne rodzaje ryzyka, jakie są między nimi zależności, jak duże jest prawdopodobieństwo jednoczesnego zmaterializowania się kilku ryzyk oraz czy strategia przedsiębiorstwa jest wystarczająco elastyczna w obliczu zmian.

Działania kierownictwa zmierzające do rewizji procesów w celu identyfikacji ryzyka, jego wpływu na strategię i operacje spółki, a także odpowiedniego zarządzania wymagają ścisłej kontroli ze strony rady nadzorczej.

- Czy przedsiębiorstwo posiada skuteczny proces monitorowania zmian w środowisku zewnętrznym, który odpowiednio wcześniej ostrzega, że potrzebne mogą być zmiany w strategii?
- Czy przedsiębiorstwo przygotowane jest na kryzys gospodarczy?

Istotną rolą rady nadzorczej jest pomóc kierownictwu zrozumieć, jak zmienia się szersza perspektywa prowadzenia biznesu, odpowiednio łączyć fakty i zweryfikować sposób myślenia, tak aby mogło na bieżąco reagować w stale zmieniającym się świecie. W dyskusjach z kierownictwem i między członkami rady, kwestie zakłóceń, strategii i ryzyka należy zawsze omawiać łącznie.

Rolą rady nadzorczej jest również kwestionowanie i szukanie luk w planach reagowania kryzysowego opracowanych przez kierownictwo.

- Czy podlegają one testom, symulacjom i, w razie potrzeby, aktualizacjom?
- Czy zawierają protokoły komunikacyjne, dzięki którym rada jest na bieżąco z wydarzeniami i reakcjami przedsiębiorstwa, które pozwalają również ustalić czy i kiedy komunikować o zaistniałych problemach wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa?

W rozmowach na ten temat nie może zabraknąć kwestii ciągłości działalności i odporności. Odporność oznacza zarówno zdolność przedsiębiorstwa do wyjścia na prostą, gdy coś pójdzie nie tak, jak i zdolność wykorzystania realnych możliwości strategicznych, aby zachować konkurencyjność i ofensywność w przypadku kryzysu wywołanego, na przykład, atakiem hakerskim czy pandemią.



Monitorowanie inicjatyw kierownictwa w celu budowy i utrzymania bezpieczeństwa łańcucha dostaw

Przedsiębiorstwa wciąż muszą mierzyć się z bezprecedensowymi obciążeniami i napięciami w ramach łańcucha dostaw. Stawka jest wysoka: zabezpieczenie dostaw oznacza przetrwanie. W obliczu ciągłych zawirowań w łańcuchach dostaw wiele przedsiębiorstw podejmuje działania w celu wyeliminowania słabości procesów oraz poprawy odporności i zagwarantowania zrównoważonego rozwoju. Rolą rady nadzorczej w tym zakresie jest zapewnienie, aby projekty kierownictwa mające na celu modyfikację i usprawnienie głównych łańcuchów dostaw były skutecznie wdrażane poprzez między innymi:

- Aktualizowanie oceny ryzyka i podatności na zagrożenia w łańcuchu dostaw
- Dywersyfikację bazy dostawców
- Ponowne zbadanie struktury i zasięgu łańcucha dostaw
- Rozwój większej liczby lokalnych i regionalnych łańcuchów dostaw
- Wdrażanie nowych technologii w celu poprawy przejrzystości łańcucha dostaw i zarządzania ryzykiem
- Poprawę cyberbezpieczeństwa łańcucha dostaw w celu zwiększenia odporności na zakłócenia oraz zmniejszenia ryzyka naruszenia bezpieczeństwa danych i ataków, jakich ofiarami padły, m.in., SolarWinds i Kaseya
- Opracowywanie zabezpieczeń na wypadek przyszłych zakłóceń w łańcuchach dostaw.

Co istotne, należy mieć na uwadze czy projekty dotyczące łańcuchów dostaw wynikają z szerszej wizji i globalnej strategii przedsiębiorstwa oraz na czyich barkach spoczywa odpowiedzialność i kto podejmuje najważniejsze decyzje w tym zakresie.

Jednocześnie, rady muszą lepiej zrozumieć, jak w ramach łańcucha dostaw przedsiębiorstwo zarządza szeroko pojętym ryzykiem ESG. Nie można zapominać, że ryzyko ESG, zawierające przede wszystkim ryzyko klimatyczne i inne rodzaje ryzyka środowiskowego, ale również ryzyko o charakterze społecznym, czyli związane z prawami człowieka, przymusową pracą, pracą dzieci, BHP oraz zasadami różnorodności, równego dostępu i włączania (*Diversity, Equity and Inclusion – DEI*) jest nieodłącznie związane z łańcuchami dostaw i stanowi istotne zagrożenie dla zgodności regulacyjnej i reputacji spółki.



Ocena struktury komitetów rady i odpowiedzialności w zakresie monitorowania ryzyk

Rosnąca złożoność i współlistnienie różnych typów ryzyk na wielu płaszczyznach wymagają bardziej kompleksowego podejścia do zarządzania ryzykiem i monitorowania. Jednocześnie, inwestorzy, organy regulacyjne, podmioty przygotowujące ratingi ESG i inni interesariusze oczekują, że informacje, które są im dostarczane będą coraz wyższej jakości, w szczególności w zakresie samego ryzyka klimatycznego, cyberbezpieczeństwa i innych zagrożeń ESG, ale również sposobu, w jaki rada i jej poszczególne komitety nadzorują te obszary.

Z uwagi na niepewne otoczenie, w którym obecnie operują przedsiębiorstwa, wiele rad przeprowadza ponowną ocenę, które obszary ryzyka przypisane są do poszczególnych komitetów rady. Rozważania koncentrują się głównie na tym, czy nie ograniczyć odpowiedzialności komitetu audytu do tego co jest podstawowym jego obowiązkiem, a więc monitorowania procesu sprawozdawczości finansowej i kontroli wewnętrznych, a także monitorowania czynności wykonywanych przez audytora wewnętrznego i zewnętrznego poprzez przeniesienie monitorowania innych obszarów ryzyka na pozostałe lub, potencjalnie, nowe komitety.

Rady powinny jasno zdefiniować obowiązki każdego stałego komitetu w zakresie monitorowania ryzyk, określić wszelkie zasługujące się obszary oraz przyjąć taką strukturę komitetów i procesów monitorowania, które ułatwią wymianę informacji i koordynację. Stanowiąc będzie to istotne wyzwanie. Choć oczywiście struktura i obowiązki komitetów w dużej mierze zależą będą od przedsiębiorstwa i branży, warto przyrzeć się następującym obszarom:

- Czy komitety mają wystarczająco dużo czasu, a ich członkowie posiadają niezbędne doświadczenie i umiejętności, aby nadzorować obszary ryzyka (wychodzące poza jego podstawowe zadania), takie jak cyberbezpieczeństwo i zapewnianie ochrony danych, łańcuchy dostaw i ryzyko geopolityczne, ESG, czy ryzyko klimatyczne oraz adekwatność systemu i procesów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie ogólnie przez kierownictwo?
- Czy jakikolwiek inny komitet rady ma umiejętności, aby nadzorować określoną kategorię ryzyka? Czy istnieje konieczność powołania dodatkowych komitetów, takich jak komitet ds. technologii, ds. zrównoważonego rozwoju lub ds. ryzyka? Czy istnieje zapotrzebowanie na członków, którzy umiejętnościami lub doświadczeniem mogliby wesprzeć radę w nadzorze nad określonymi rodzajami ryzyka?

- Należy pamiętać, że rzadko kiedy ryzyko mieści się w jednej, odizolowanej kategorii. Podczas gdy wiele firm w przeszłości zarządzało ryzykiem w ramach odseparowanych od siebie klastrów, podejście to przestało być opłacalne i, co istotne, jasnym stało się, że stwarza dodatkowe ryzyko.
- Należy jasno zidentyfikować kategorie ryzyka podlegające jednocześnie nadzorowi kilku komitetów i jasno określić ich zakresy odpowiedzialności. Na przykład, monitorowanie ryzyka klimatycznego i ESG najprawdopodobniej rozłożone jest pomiędzy komitetami ds. nominacji i ładu korporacyjnego (lub ds. zrównoważonego rozwoju), a komitetami ds. wynagrodzeń i audytu, z których każdy nadzoruje tylko określoną część. Idąc dalej, monitorowanie cyberzagrożeń spoczywać może na komitecie ds. technologii (lub innym podobnym komitecie), ale też komitecie audytu. Aby skutecznie monitorować ryzyko, gdy zaangażowane są dwa lub trzy komitety, rady muszą zmienić podejście do koordynowania ich działań. Można, na przykład, powołać osobny komitet ds. ESG na poziomie rady, złożony z członków istniejących stałych komitetów, zajmujący się ujawnieniami informacji i innymi kwestiami z zakresu ESG. Więcej informacji na ten temat zawiera publikacja pt. „*Priorytety Komitetów Audytu na 2023 r.*”.

Nie da się skutecznie zarządzać ryzykiem, gdy brak jest spójności pomiędzy kluczowymi założeniami w obszarze strategii, celami, ryzykami, kontrolą wewnętrzną, zachętami i wskaźnikami wydajności. Kluczową rolą rady i każdego jej stałego komitetu jest zagwarantować, że realizowana na każdym szczeblu strategia, a także cele, zadania i zachęty były odpowiednio dopasowane i aktualizowane, wyniki były rygorystycznie monitorowane, a kultura organizacyjna odpowiadała wszystkim potrzebom.



Uwzględnienie czynników ESG, w tym kwestii związanych z ryzykiem klimatycznym i DEI (różnorodnością, równością i włączeniem) w rozważaniach na temat ryzyka i strategii; monitorowanie zmian regulacyjnych w kraju i na świecie

Sposób, 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 tworzenia wartości. W obliczu drastycznego spadku zaufania wobec rządów i instytucji, od przedsiębiorstw oczekuje się większego zaangażowania w problemy społeczne, a porażka w tym zakresie wiązać może się z odebraniem społecznego przyzwolenia na prowadzenie działalności.

Choć obecnie biliony dolarów inwestuje się w różnego rodzaju fundusze ESG, widać też opór wobec tych praktyk. Niektóre państwa i państwowi oficjale wzmagają wysiłki, aby zmniejszyć wpływ czynników ESG na decyzje inwestycyjne uczestników rynku, szczególnie państwowych funduszy emerytalnych.

Według magazynu Forbes, działania te mogą w istocie mieć korzystny wpływ na sferę ESG: „Odwrót od ESG, którego świadkiem jesteśmy w ostatnim czasie, to znak, że podejście do tego obszaru ewoluje, a interesariusze decydują się podejmować działania ESG dające namacalne, znaczące i miarodajne efekty. Krytyka błędnego podejścia napędza starania zmierzające ku odpowiedniemu projektowaniu i wdrażaniu inicjatyw ESG. Wielu liderów biznesu wykorzystuje krytykę, aby przeanalizować swoje obecne podejście i ponownie przemyśleć strategię, w celu tworzenia większej wartości i wpływu”.¹

Kluczowe kwestie ESG różnić się będą w zależności od przedsiębiorstwa i branży. Dla niektórych podmiotów najistotniejsze będą zagadnienia dotyczące środowiska, zmian klimatycznych i emisji gazów cieplarnianych. Uwaga innych skupi się na DEI i kwestiach społecznych.

- W jaki sposób kierownictwo zapewnia, że opisane kwestie są dla przedsiębiorstwa priorytetem i że wywiązuje się ono ze swoich zobowiązań?
- W jaki sposób przedsiębiorstwo włącza je w podstawowe działania biznesowe (strategia, działania operacyjne, zarządzanie ryzykiem, motywacja i kultura organizacyjna), aby osiągnąć długoterminowe wyniki?
- Czy istnieje wyraźne zaangażowanie i silne przywództwo od samej góry, a także poparcie z wewnątrz całego przedsiębiorstwa? Czy cele i wskaźniki zostały jasno określone?
- Czy kierownictwo jest wyczulone na ryzyko tzw. *greenwashingu*?

Przedsiębiorstwa zlokalizowane w Unii Europejskiej znajdują się obecnie u progu wprowadzenia obowiązkowego i ustandaryzowanego raportowania kwestii ESG. Przyjęte ambitne założenia Europejskiego Zielonego Ładu mają na celu wsparcie transformacji systemu gospodarczo-finansowego w kierunku bardziej zrównoważonego, a jednym z istotnych elementów nadchodzących zmian są planowane szczegółowe wymogi sprawozdawcze dotyczące kwestii zmiany klimatu. Nowe, ujednolicone szablony sprawozdawcze zostaną określone w ramach Europejskich Standardów

Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (ESRS), ściśle powiązanych z przyjętą przez Radę Unii Europejskiej 28 listopada 2022 r. dyrektywą CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), która stopniowo zacznie obowiązywać od 1 stycznia 2024 r. Zakres sprawozdawczości przewiduje między innymi konieczność sporządzania ujawnień w obszarze szans i ryzyk klimatycznych, uwzględnienia kwestii środowiskowych w strategii biznesowej, pomiaru ryzyka oraz zgodności prowadzonej działalności z Taksonomią UE.



Kiedy prezes zarządu powinien zabierać głos w kwestiach społecznych?

Należy się zastanowić, jaką rolę powinna odgrywać rada w kształtowaniu pozycji prezesa zarządu jako głosu przedsiębiorstwa. Niektóre rady mają pisemne zasady procedury, u innych panuje nieformalne porozumienie, że prezes zarządu skonsultuje się z radą, zanim zabierze głos w kontrowersyjnej sprawie. W niektórych spółkach funkcjonują interdyscyplinarne komitety, które weryfikują poszczególne przypadki, aby zdecydować, kiedy prezes powinien zabrać głos.

Członkowie rad i liderzy biznesu określili szereg kryteriów lub kwestii decydujących o tym, czy prezes powinien zabrać głos w dużego kalibru kwestiach społecznych i politycznych:

- Czy kwestia w jakikolwiek sposób dotyka spółki i jej strategii? Czy zabranie głosu wpisuje się w cele, wartości i kulturę spółki?
- W jaki sposób zabranie głosu odbije się na pracownikach spółki, inwestorach, klientach i innych interesariuszach? W warunkach trudnego rynku pracy, pracownicy często wybierają pracodawcę w oparciu o wartości, w tym gotowość do zabierania głosu w różnych kwestiach, takich jak np. DEI.
- Należy pamiętać, że bardzo często przemilczenie pewnych kwestii może nieść za sobą równie istotny przekaz, co zabranie głosu. Należy zastanowić się, w jaki sposób prezes zarządu i rada podchodzą do sprawy komunikacji i rozważają konsekwencje zabrania głosu lub przemilczenia danego tematu.
- Interesariusze nie mówią jednym głosem. W jaki sposób zarządzać ryzykiem nieuniknionej krytyki? Wiele podmiotów, które swojego czasu mocno doświadczyły dezaprobaty, gdyż komentowały kwestie społeczne/polityczne diametralnie zmieniło podejście do komunikacji i obecnie podejmuje działania bez chwalenia się tym zbyt na zewnątrz.

¹ John M. Bremen, "Why the Pushback On ESG Is Good for ESG," 16 czerwca 2022 r.

- Należy mieć pewność, że działania spółki pozostają zgodne z jej wypowiedziami.



Kompleksowe podejście do cyberbezpieczeństwa, zapewnienia ochrony danych i sztucznej inteligencji (AI)

Zagrożenia dla cyberbezpieczeństwa dynamicznie ewoluują i mają coraz poważniejsze skutki. Przyspieszenie rozwoju sztucznej inteligencji i strategii cyfrowych, rosnące wyspecjalizowanie ataków hakerskich i ransomware oraz brak zdefiniowanego zakresu odpowiedzialności wśród użytkowników, spółek, dostawców i agencji rządowych istotnie zwiększyły ryzyko związane z cyberbezpieczeństwem i sprawiły, że zajmuje ono obecnie istotne miejsce w programach rad i komitetów.

Rady nadzorcze poczyniły postępy w monitorowaniu skuteczności zarządzania cyberbezpieczeństwem, m.in. dzięki zwiększaniu wiedzy z zakresu IT wśród swoich członków i odpowiednich komitetów (choć kompetencji w tym zakresie nadal brakuje). Inne działania obejmują opracowywanie szczegółowych raportów dla każdej linii biznesu w celu wykazania krytycznych zagrożeń, i podatności na te ryzyka, tworzenie scenariuszy naruszeń bezpieczeństwa i działań, jakie powinny zostać podjęte, a także rozmowy z kierownictwem na temat wyników bieżących ocen ryzyka programu cyberbezpieczeństwa przeprowadzanych przez zewnętrzne podmioty. Jednak pomimo tych wysiłków rosnące wyspecjalizowanie ataków i złożoność zarządzania ryzykiem cybernetycznym sugerują, że wyzwania w zakresie cyberbezpieczeństwa będą coraz większe.

Sytuacja nabrała wyjątkowego znaczenia w obliczu trwającej agresji rosyjskiej w Ukrainie i towarzyszącej jej cyberwojnie. Rady nadzorcze operatorów usług kluczowych powinny w szczególności podejść do weryfikacji podejścia do zarządzania podniesionym ryzykiem skutecznego, zaawansowanego cyberataku przeprowadzonego przez grupy wspierane przez obce państwa. Ryzyko to nie jest jednak ograniczone jedynie do operatorów usług kluczowych, ale dla całego ich łańcucha dostaw. Konieczne dziś jest więc monitorowanie nie tylko bezpieczeństwa własnej infrastruktury, ale również weryfikacja w jaki sposób zapewniają je dostawcy i partnerzy biznesowi.

Zarządzanie danymi obejmuje cyberbezpieczeństwo, ale ma szerszy zakres, gdyż uwzględnia również zgodność z obowiązującymi przepisami i regulacjami dotyczącymi ochrony danych, a także przepisami, które regulują sposób przetwarzania, przechowywania, gromadzenia, wykorzystywania i usuwania danych osobowych pochodzących od klientów, pracowników lub dostawców. Obejmuje

ono również politykę i protokoły przedsiębiorstwa dotyczące etyki danych — w szczególności obszary wspólne między dozwolonymi możliwościami wykorzystywania danych klientów, a oczekiwaniami klientów, co do tego, jak ich dane będą wykorzystywane. Jakikolwiek niedopatrzenia w tym zakresie stwarzają poważne ryzyko dla reputacji i zaufania oraz stanowią krytyczne wyzwanie dla rad nadzorczych.

Aby zapewnić kompleksowy nadzór nad cyberbezpieczeństwem i zapewnieniem ochrony danych:

- Rady nadzorcze muszą dążyć do opracowania 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, np. dyrektor ds. produktów, dyrektor ds. informacji, dyrektor ds. bezpieczeństwa informacji lub dyrektor 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 ochrony, etyki i higieny baz danych.

Coraz istotniejszym aspektem zarządzania danymi w przedsiębiorstwie staje się wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) do analizowania danych w ramach procesów decyzyjnych. Członkowie rady muszą rozumieć zachodzące procesy i mieć świadomość jak przebiega opracowywanie i wdrażanie sztucznej inteligencji. Jakie są najważniejsze systemy i procesy AI wdrożone przez spółkę? W jakim stopniu stronniczość — świadoma lub nieświadoma — jest wpisana w strategię, rozwój, algorytmy, wdrażanie i wyniki procesów wykorzystujących sztuczną inteligencję? Jakie ryzyko dla spółki w obrębie zgodności działania z prawem i regulacjami reputacji niesie za sobą stosowanie sztucznej inteligencji, szczególnie w świetle globalnych regulacji, które koncentrują się na potrzebie ustanowienia procesów ładu korporacyjnego, aby stawić czoło zagrożeniom z nią związanym, takim jak stronniczość i naruszenia poufności danych? Czy kierownictwo skutecznie ogranicza tego typu ryzyko?

Wielu członków rady może odczuwać dyskomfort związany z odpowiedzialnością za nadzorowanie ryzyka AI ze względu na brak wystarczającej

wiedzy. Jak jednak zauważają eksperci z Debevoise & Plimpton: „SEC (US Securities and Exchange Commission) jasno określiła swoje stanowisko wobec cyberbezpieczeństwa, co oznacza, że rady muszą nauczyć się wykonywać obowiązki nadzorcze nawet w najbardziej technicznych obszarach, jeśli istnieje szansa, że zrodzić się w nich może jakiegokolwiek ryzyko dla przedsiębiorstwa, co w przypadku wielu podmiotów ma już miejsce w obszarze sztucznej inteligencji. Nie oznacza to jednak, że członkowie rady muszą się przekwalifikować na ekspertów od AI lub angażować w bieżące operacje i zarządzanie ryzykiem w tym obszarze. Jednak w sytuacjach, gdzie projekty AI mają istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa powinni się zastanowić, w jaki sposób zapewnić mogą skuteczny nadzór na poziomie rady w odniesieniu do rosnących możliwości i zagrożeń stwarzanych przez sztuczną inteligencję.”²



Rozwój talentów, zarządzanie kapitałem ludzkim i sukcesja na stanowisku prezesa zarządu

Większość przedsiębiorców zgodnie twierdzi, że ich najistotniejszym zasobem są pracownicy. Pandemia, trudności w pozyskaniu, rozwoju i zatrzymaniu utalentowanych pracowników na rynku o ograniczonym dostępie do siły roboczej oraz postępujący rozwój gospodarki opartej na wiedzy uwydatniły jedynie rolę zarządzania kapitałem ludzkim i wpłynęły na dynamikę relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Narastające zjawisko upodmiotowienia pracowników sprawia, że wiele przedsiębiorstw i rad skłoniło do przeformułowania propozycji wartości dla pracowników.

Podczas gdy najbardziej radykalna zmiana w propozycji wartości dla pracowników nastąpiła podczas pandemii, proces upodmiotowienia nie osłabł, a pracownicy coraz intensywniej domagają się wyższej płacy i świadczeń, utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, elastyczności, ciekawych zadań i możliwości awansu. Pracownicy oczekują również, że wartości pracodawcy, w tym w obszarach DEI i ESG, pokrywać będą się z ich własnymi.

W świetle wyzwania związanych z pozyskiwaniem, rozwojem i zatrzymywaniem utalentowanych pracowników na rynku o ograniczonym dostępie do siły roboczej, w 2023 r. niezwykle istotne będzie, jak spółki kształtują strategię rozwoju talentów. Czy rada nadzorcza odpowiednio rozumie strategię rozwoju kluczowych pracowników i jej zgodność z szerszą strategią przedsiębiorstwa oraz prognozami potrzeb w perspektywie krótko i długoterminowej? Jakie są wyzwania, aby kluczowe dla przedsiębiorstwa 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 milenialsi i młodszy pracownicy wkraczają i zaczynają dominować na rynku pracy, a pule talentów stają się coraz bardziej globalnie 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 wspierał kulturę i strategię 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? Czy plan sukcesji został zaktualizowany, aby odzwierciedlić umiejętności i doświadczenie prezesa zarządu konieczne do realizacji długoterminowej strategii przedsiębiorstwa? W wielu przypadkach, w ciągu ostatnich dwóch lat zakres ten mógł znacząco się zmienić. Czy istnieją plany sukcesji dla innych kluczowych dyrektorów? W jaki sposób rada identyfikuje liderów o wysokim potencjale dwa lub trzy poziomy poniżej kadry kierowniczej?



Otwarcie na dialog z udziałowcami, aktywistami i innymi interesariuszami

Ze względu na rosnące zainteresowanie inwestorów i interesariuszy kwestiami wynagrodzeń i wyników członków kierownictwa, ale również ryzykami 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 rozliczają zarządy za wyniki spółki, żądają coraz większej przejrzystości, w tym bezpośredniego kontaktu z radą nadzorczą, w kwestiach takich jak strategia ESG i wynagrodzenia. Co istotne, przejrzystość, wiarygodność i zaufanie są ważne nie tylko dla inwestorów, ale coraz częściej dla pracowników, klientów, dostawców i społeczności. Wszyscy oni uważnie przyglądają się działaniom przedsiębiorstwa i odpowiednio je rozliczają.

² Avi Gesser, Bill Regner, and Anna Gressel, “AI Oversight Is Becoming a Board Issue,” Debevoise & Plimpton LLP via HLS Forum on Corporate Governance, 26 kwietnia 2022 r.

Rada 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*)?
- Jakie jest stanowisko rady nadzorczej w sprawie spotkań z inwestorami i interesariuszami? Którzy członkowie powinni być do tego zaangażowani?

Czy przedsiębiorstwo przekazuje inwestorom i interesariuszom jasny, aktualny obraz wyników, wyzwań i długoterminowej wizji, bez *greenwashingu*? Inwestorzy, inni interesariusze i organy regulacyjne coraz częściej oczekują od spółek i rad nadzorczych informacji o roszczeniach i zobowiązaniach związanych z ESG, które stają się wymagalne.

Sezon walnych zgromadzeń 2022 pokazał, że takie kwestie jak strategia, wynagrodzenia dla kadry kierowniczej, osiągnane wyniki, ryzyko klimatyczne, inne inicjatywy ESG, DEI oraz skład i wyniki rady pozostaną bezpośrednio w kręgu zainteresowań inwestorów w 2023 r. 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 2023 r.



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

Rady nadzorcze, inwestorzy, organy regulacyjne i inni interesariusze coraz bardziej koncentrują się na dostosowaniu składu rad nadzorczych do strategii przedsiębiorstwa, z naciskiem na odpowiednie kompetencje i zasady różnorodności.

W istocie, zwiększony poziom zaangażowania inwestorów w te kwestie wskazuje na główne wyzwania, tj. zapewnienie, aby członkowie rady posiadali kompetencje w kluczowych obszarach

funkcjonalnych, szerokie doświadczenie branżowe oraz dogłębne zrozumienie strategii przedsiębiorstwa i możliwych dla niej zagrożeń.

Należy zdać sobie sprawę, że w wielu radach nie zasiadają obecnie „eksperti” z każdego obszaru funkcjonalnego przedsiębiorstwa, czyli, między innymi, cyberbezpieczeństwa, klimatu itp. W konsekwencji, zaistnieć może potrzeba zaangażowania zewnętrznych specjalistów.

Budowanie i utrzymanie skutecznej rady, która istotnie przyczynia się do tworzenia wartości w przedsiębiorstwie wymaga proaktywnego podejścia do tworzenia i zapewnienia różnorodności w składzie, pod względem umiejętności, doświadczenia, poglądów, płci i pochodzenia. Podczas gdy określenie obecnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa stanowi punkt wyjścia do analizy składu rady, należy pamiętać, że zakres kwestii, które należy uwzględnić jest niezwykle szeroki, począwszy od planowania sukcesji poszczególnych członków i liderów rady (tj. przewodniczącego rady i przewodniczących poszczególnych jej komitetów), powoływania i kadencji, skończywszy na różnorodności, ocenie rady i poszczególnych członków oraz odwoływaniu tych członków osiągających słabe wyniki. Narracja dotycząca składu, zdolności, przywództwa i funkcjonowania rady i jej poszczególnych komitetów musi być jasna i przejrzysta.

Według badania różnorodności w radach nadzorczych 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.³

Skład, różnorodność i odnawianie składu rad nadzorczych powinny pozostać kluczowym obszarem zainteresowania rad nadzorczych w 2023 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.

³ KPMG, „Gotowi na zmiany? Badanie różnorodności w radach nadzorczych”, maj 2022 r.

Dane kontaktowe

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
Head of Audit
Partner
E: mgajdzinski@kpmg.pl

Anna Paszkiewicz
Audit
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

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

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.

Niektóre lub wszystkie usługi opisane w niniejszym dokumencie mogą nie być przeznaczone dla klientów KPMG Audit oraz ich podmiotów stowarzyszonych lub powiązanych.

kpmg.com/socialmedia



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.

© 2023 KPMG Audit Sp. z o.o. , polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością 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.