

بااهمیت‌ترین موارد در دستورکار هیأت‌مدیره‌ها در سال ۲۰۲۳ کدامند؟

نگارنده: سارا مهربانی (کوچ و مشاور حاکمیت شرکتی)
معاون شرکت، راهبر دپارتمان حاکمیت شرکتی،
شرکت مشاوره مدیریت ایلیا
رئیس کمیته حاکمیت شرکتی،
کمیسیون حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی ایران

Author: Sarah Mehrabani
Corporate Governance Coach and Consultant

Principal | Corporate Governance Lead
ILIA Corporation
Mehrabani@ilia.co

Head of Corporate Governance Committee
Iran Chamber of Commerce, Industries, Mines and
Agriculture

Sarah.mehrabani@gmail.com
<https://www.linkedin.com/in/sarah-mehrabani>

طی چند سال اخیر به ویژه از سال ۲۰۱۸ به بعد، موضوعاتی از جمله اثرگذاری شرکتها در جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند که به زبان ساده به مسئولیت اجتماعی شرکتها (CSR) ترجمه شده است، موضوع امنیت داده و لزوم حفظ محرمانگی و امنیت اطلاعات ذی‌نفعان به ویژه مشتریان و همچنین مقوله تنوع و شمول (DEI) یا به عبارتی تمرکز بر ایجاد فرصت برابر و به‌کارگیری افراد در سنین مختلف، از نژادها و قومیت‌های متفاوت، با توانایی‌ها و ناتوانی‌ها، جنسیت‌ها، مذاهب و فرهنگ‌های مختلف در کلیه سطوح سازمان در سطح بین‌الملل وارد دستورکار هیأت‌مدیره‌ها شد. در ادامه، پاندمی کرونا نیز دو مقوله سلامت کارکنان و تعریف جدیدی از نوع و ماهیت کار و محل کار را به دستورکار هیأت‌مدیره‌ها اضافه نمود.

موارد فوق‌کما بیش طی سال‌های آینده نیز در دستورکار هیأت‌مدیره‌ها باقی خواهند ماند؛ اما با نگاهی به محتواهای منتشرشده از سوی مؤسسات و شرکت‌های صاحب‌نظر در حوزه راهبری شرکتی، متوجه موارد مشترکی در آنها می‌شویم که به نظر نگارنده این موارد، موضوعاتی هستند که در سال ۲۰۲۳ اولویت آنها در دستورکار هیأت‌مدیره‌ها افزایش خواهد یافت.

موارد مذکور به طور خلاصه عبارتند از:

۱. ترکیب هیأت‌مدیره و تخصص‌های آن

- فارغ از نوع و ماهیت فعالیت هر شرکت، وجود یک عضو با تخصص و دانش فنی به خصوص در حوزه امنیت سایبری توصیه شده است.
 - تا سال‌های گذشته هیأت‌مدیره‌ها کاندیداهای جدید عضویت در هیأت‌مدیره را از بین افرادی انتخاب می‌کردند که الزاماً سابقه مدیرعاملی در رزومه کاری خودشان داشته باشند. اما به نظر می‌رسد در سال آینده بیشتر به سمت افرادی خواهند رفت که تخصص مورد نیاز برای رفع چالش‌های اصلی روز سازمان را داشته باشند. مثلاً یک شرکت خدماتی که در حوزه ارائه خدمات منابع انسانی کار می‌کند ترجیح می‌دهد کاندیدای جدید عضویت در هیأت‌مدیره سابقه مدیریت منابع انسانی را در کارنامه خود داشته باشد و یا احتمال دارد یک شرکت تولیدکننده کالاهای مصرفی ترجیح دهد کاندیدای جدید تخصص مارکتینگ داشته باشد.
- از نظر بنده در شرایط روز ایران شاید علاوه بر موارد فوق، وجود دانش و توانمندی زیر در هیأت‌مدیره‌ها ضروری باشد:

– دانش و تخصص تحلیل اقتصادی که باعث شود هیأت‌مدیره بتواند اثرات نوسانات اقتصادی را بر صنعت حوزه فعالیت شرکت تحلیل و به راهکاری برای کاهش اثرات آن و یا حتی ایجاد فرصت از میان تهدیدهای موجود دست پیدا کند.

– آشنایی با مدل‌های تدوین استراتژی

– دانش و تخصص به‌روز در حوزه منابع انسانی (به نظر بنده حقیر کلیدواژه «به‌روز» بودن در این حوزه اهمیت ویژه‌ای دارد).

اعتقاد دارم به جز حوزه منابع انسانی، هیأت‌مدیره برای افزودن تخصص‌های فوق به توانمندی‌های خود، الزاماً نیازی به افزودن عضو جدید ندارد و می‌تواند از مشاورین این حوزه در کنار خود بهره‌مند شود. اما در حوزه منابع انسانی وجود چنین تخصصی را در هیأت‌مدیره به ویژه در شرایط کنونی ضروری می‌بینم.

۲. ریسک فناوری و امنیت سایبری

در پنج سال گذشته که مقوله ریسک فناوری به طور جدی وارد دستورکار هیأت‌مدیره‌ها شد، عمدتاً تمرکز روی موضوعاتی همچون لزوم به‌کارگیری آخرین فناوری‌های روز در عین مراقبت از ریسک‌های مترتب از سمت آن،

استفاده از هوش مصنوعی، ریسک‌های استفاده از آن (که امروز در مورد ChatGPT به تفصیل می‌شنویم) و در برخی موارد استفاده اخلاق‌مدار از آن و در نهایت لزوم اتخاذ تدابیری برای جلوگیری از هک‌شدن دیتا در شرکت‌ها بود که در ایران عمدتاً بانک‌ها، شرکت‌های فناوری از جمله تولیدکنندگان نرم‌افزار و امثالهم به آن می‌پرداختند و لذا به ندرت در حد وسیع درباره آن شنیده بودیم.

امروزه با توجه به افزایش اهمیت روزافزون دیتا در تداوم عملکرد و همچنین موفقیت سازمان‌ها (تا جایی که مکنزی در یکی از مقالات خود اشاره می‌کند، اگر شما سازمانی هستید که در کلیه سطح تصمیم‌گیری خود اعم از عملیاتی و غیرعملیاتی، مدیرعامل یا هیأت‌مدیره، از تحلیل دیتاهای درون و برون سازمان جهت تصمیم‌گیری استفاده نمی‌کنید، شما اصلاً سازمان نیستید و صرفاً یک شخصیت حقوقی هستید) نه تنها در ایران بلکه در دنیا به واسطه شدت و افزایش تعداد حملات سایبری، موضوع «امنیت سایبری» به یکی از موضوعات بااهمیت روز در سطح هیأت‌مدیره‌ها تبدیل شده است. همان‌طور که ایزو ۳۷۰۰۰ هم به آن اشاره می‌کند، «داده» یک موجودیت استراتژیک برای سازمان‌ها است که هیأت‌مدیره‌ها هم باید آن را استراتژیک تلقی کنند و در تمامی جوانب چه در استفاده و چه در مراقبت از آن، رویکرد استراتژیک داشته باشند. امروزه هیچ دیتایی در سطح جهان بی‌اهمیت تلقی نمی‌شود و لذا هیچ شرکتی نمی‌تواند خودش را از موضوعات امنیت سایبری جدا بداند فقط امکان دارد شدت ریسک آن به تناسب ماهیت فعالیت شرکت، از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت باشد. اهمیت این موضوع در سطح بین‌الملل به حدی است که هیأت‌مدیره شرکت‌های بورسی موظف به گزارش‌دهی اقدامات انجام‌شده در این حوزه هستند.

هیأت‌مدیره باید اطمینان پیدا کند که در سازمانش، مکانیزم قابل اتکایی در حوزه استفاده اخلاق‌مدار و اصولی از دیتا و همچنین مراقبت از آن در سازمان وجود دارد. این موضوع بسیار مفصل‌تر از آن است که در این مقال بگنجد و لذا در صورت وجود علاقمندی از سوی مخاطبان، شاید در فرصت‌های آتی مفصل به آن بپردازم و مدل ارتباطی ایزو ۳۷۰۰۰، Cobit ۲۰۱۹ و آنچه به data Governance از آن یاد می‌شود را شرح بدهم. فراموش نشود، در مجموع در مقوله «داده یا دیتا» آنچه از اهمیت برخوردار است صرفاً «مراقبت از دیتا» نیست؛ بلکه «استفاده صحیح و اصولی از دیتای موجود در سازمان به جهت توسعه کسب‌وکار، افزایش سودآوری و تأمین هر چه بیشتر منافع کلیه ذی‌نفعان از جمله سهامداران» است.

۳. استراتژی و ریسک

سال‌ها است دو موضوع «استراتژی» و «ریسک»، فارغ از اینکه نمایشی یا حقیقی، در صدر دستورکار هیأت‌مدیره‌ها قرار دارد. در طول سالیان و بنا به اقتضای شرایط موضوعات مختلفی در دستورکار هیأت‌مدیره‌ها وارد و از آن خارج شده است ولی دو موضوع «استراتژی» و «ریسک» همواره جای خود را در دستورکار هیأت‌مدیره‌ها حفظ کرده‌اند.

اقتضای شرایط امروز در دنیا و به ویژه در کشور ما ایران، اهمیت پرداختن هیأت‌مدیره به این دو موضوع و قرار گرفتن آنها در صدر دستورکار هیأت‌مدیره‌ها را ایجاب می‌نماید.

گذشت آن زمانی که هیأت‌مدیره‌ها سالی یک بار به تدوین استراتژی سالیان می‌پرداختند و در انتهای سال نیز فرمایشی یا حقیقی میزان پیشرفت آن را پایش می‌کردند. شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر کسب‌وکارها در تمام دنیا امروزه ایجاب می‌کند که هیأت‌مدیره‌ها تدوین استراتژی و نظارت بر اجرای آن را در دستورکار مستمر و حتی روزانه خود قرار بدهند.

امروزه هیأت‌مدیره‌های هوشمند دایماً در حال پاسخ به پرسش‌هایی از این قبیل هستند:

- آیا اقداماتی که باید برای پیاده‌سازی صحیح استراتژی‌ها انجام می‌شده است، صورت پذیرفته است؟

Author: Sarah Mehrabani
Corporate Governance Coach and Consultant
Sarah.mehrabani@gmail.com
<https://www.linkedin.com/in/sarah-mehrabani>

- آیا منابع لازم برای پیاده‌سازی صحیح استراتژی‌ها وجود دارد؟
- آیا مانعی بر سر راه پیاده‌سازی استراتژی‌ها وجود دارد؟
- آیا ریسک‌های خاصی در پیاده‌سازی استراتژی‌های مصوب وجود دارد؟ آیا برای شناسایی و کاهش شدت اثر آنها اقدامات لازم صورت گرفته است؟
- آیا اصولاً استراتژی اتخاذشده همچنان با شرایط جاری و نیاز روز سازمان تطابق دارد؟ آیا استراتژی و اهداف استراتژیک انتخاب‌شده نیاز به تغییر دارند؟
- و ...

از سوی دیگر، اقتضای شرایط کنونی در تمامی جوانب اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در سطح دنیا در حوزه ریسک نیز تغییراتی به همراه داشته و راهبری ریسک را در سطحی فراتر از مدیریت آن، تبدیل به یک دستورکار دائمی برای هیأت‌مدیره‌ها نموده است. تا پیش از پاندمی کرونا، تصور پیدایش ریسکی با چنین دامنه اثرات فراگیر غیرقابل تصور بود ولی اکنون هیأت‌مدیره آموخته‌اند که باید در شرایط صلح و آرامش، تدابیر و سناریوهای جنگی مواجهه با هرگونه بحرانی را طراحی و تدوین نمایند که به وقت مقرر، اجرای سناریوها به طور خودکار آغاز شود. لذا در سال ۲۰۲۳، کمیته‌های حسابرسی، دفاتر حسابرسی داخلی و مدیریت ریسک یکی از ارکان اصلی زیرمجموعه هیأت‌مدیره‌ها خواهند بود و توصیه می‌شود هیأت‌مدیره‌ها در بازه‌های سه‌ماهه گزارشی از ریسک‌های شناسایی‌شده درونی و بیرونی، شدت اثر آنها و راهکارهای رفع و یا کاهش شدت اثر آنها را در جلسات ارزیابی فصلی خود مرور و در خصوص موارد بااهمیت تصمیم‌گیری نمایند.

۴. سرمایه انسانی و محل کار

پاندمی کرونا و تبعات آن به ویژه در حوزه سرمایه‌های انسانی، تغییرات شگرفی در این حوزه ایجاد نمود که مهم‌ترین آن به نوعی برتری‌یافتن نیروی کار بر کارفرما بود. به عبارتی پاندمی کرونا منجر به تغییر رفتار منابع انسانی و بلوغ وی و خواسته‌هایش شد و نیز کارفرمایان را ناگزیر به احترام به این خواسته‌ها نمود.

شاید تا پیش از پاندمی کرونا واژه «کار معنادار» که امروزه تبدیل به یک خواسته ابتدایی و اولیه سرمایه‌های انسانی شده، کمتر به گوش خورده بود. امروز سرمایه انسانی که این واژه خود تکامل‌یافته واژه منابع انسانی است که البته در وجه بالغ‌تر خود امروزه از سرمایه‌های انسانی نیز به «مردم» یا همان people ارتقا یافته است، موارد زیر را از جمله نیازهای ابتدایی خود از یک محیط مطلوب برای کار می‌دانند:

- اهمیت و احترام به عزت نفس و کرامت انسانی
- اهمیت به سلامت و رفاه نیروی کار
- امنیت شغلی به ویژه برای بانوان
- تمرکز بر DEI به معنای ایجاد فرصت برابر کار، رشد و ترقی در تمامی سطوح سازمان فارغ از موضوعات قومی، نژادی، مذهبی، جنسیتی و غیره و در واقع وجود نظام شایسته‌سالاری در سازمان
- شفاف‌بودن مسیر توسعه شغلی
- انعطاف‌پذیر بودن زمان و محل کار
- مدل‌های جذب چابک و معنادار
- مدل جبران خدمت مناسب
- و ...

شاید دانستن این موضوع جالب باشد که امروزه نسلی که از آنها به عنوان نسل Z یاد می‌شود، حتی فلسفه وجودی سازمان و ارزش‌های سازمانی آن و میزان مسئولیت‌پذیری سازمان در قبال اجتماع و محیط زیست نیز در انتخاب و یا ترک محل کارشان تأثیرگذار است و در پایان اینکه امروزه شاهد این پارادایم شیفست هستیم که در اغلب موارد، این نیروی کار یا همان سرمایه انسانی است که یک سازمان را به عنوان محل کار انتخاب می‌کند و نه بالعکس.

کلیه موارد فوق منجر شده است تا در سال ۲۰۲۳، همانند دو سه سال گذشته استراتژی‌های منابع انسانی در سطح هیأت‌مدیره نسبت به استراتژی‌های بیزنسی اگر نگوئیم اولویت بالاتری دارند، هم‌مرده باشند.

۵. تغییر آب و هوایی

از آنجایی که اثرات منفی تغییرات آب‌وهوایی و اقلیمی نه تنها بر زندگی فردی انسان‌ها بلکه بر تداوم عملکرد کسب‌وکارها نیز روز به روز آشکارتر می‌شود، توجه کلیه ذی‌نفعان به ویژه سهامداران و سرمایه‌گذاران به موضوع لزوم مراقبت هیأت‌مدیره از اثرات و تبعات عملکرد سازمان تحت راهبری خود بر محیط زیست و تلاش به جهت اثرگذاری مثبت در این حوزه افزایش یافته است. این موضوع در سطح جهانی به حدی حائز اهمیت است که امتداد آن به حوزه «پایداری یا همان Sustainability» متصل شده و ذی‌نفعان از هیأت‌مدیره‌ها انتظار دارند که مکانیزم مشخصی برای نظارت مؤثر در این حوزه داشته باشند. طبیعی است که پایداری و تداوم عملکرد یک شرکت جزو در گرو تداوم و بقای بستری که در آن فعالیت می‌کند از جمله بستر زیست‌محیطی، نخواهد بود.

نیازی به گفتن نیست که این موضوع در ایران و در همه ابعاد و نه تنها صرفاً در حوزه راهبری شرکتی، بسیار مهجور واقع شده و مغفول مانده است. به احتمال زیاد هنگام مطالعه این متن این ضرب‌المثل قدیمی به ذهن خواننده متبادر می‌شود که هیأت‌مدیره‌ها در شرکت‌های ایرانی انقدر سمن دارند که زمانی برای پرداختن به یاسمن موضوعات زیست‌محیطی باقی نمی‌ماند.

و اینجا است که فارغ از هر گونه جبهه‌گیری سیاسی، زمان اشک‌ریختن برای از بین رفتن «پیروز» باید به این فکر کرد که سهم تک‌تک شرکت‌ها و سازمان‌ها در از بین رفتن امثال «پیروزها» چقدر بوده است؟

۶. نقش شرکت‌ها در جامعه

به نظر می‌رسد از سال ۲۰۱۹ تا امروز، هیچ موضوعی در حوزه کسب‌وکارها به اندازه «نقش شرکت‌ها در قبال جامعه» بحث‌برانگیز نبوده است. امروزه نقش شرکت‌ها در جوامعی که در آن فعالیت می‌کنند مفهومی فراتر از صرفاً مسئولیت آن‌ها در قبال جامعه است. فارغ از مسائل و چالش‌های بی‌شمار سیاسی و اقتصادی که گریبان‌گیر جهان شده است و طبیعتاً شدت آن در برخی موارد در کشور ما ایران بیشتر است، امروزه ذی‌نفعان کسب‌وکارها اعم از سرمایه‌های انسانی، مشتریان، جامعه و غیره انتظار دارند که شرکت‌ها تلاش کنند تا در حد توان ضریب اثرگذاری مثبت عملکرد خود بر جامعه و چه بسا اقتصاد کشور خود را افزایش داده و اثرات منفی آن را تا حد امکان کاهش دهند. این موضوع مفهوم عمیقی است که نیاز به تفکر، تدبیر و عزم جدی اعضای هیأت‌مدیره شرکت‌ها دارد.

پیدایش مفاهیمی همچون «رهبری اجتماعی یا Societal Leadership» در حوزه راهبری شرکتی بدین معنی است که شرکت‌ها نه تنها باید ضریب اثرگذاری مثبت عملکرد خود در قبال ذی‌نفعان خود از جمله جامعه را افزایش دهند بلکه از آنها انتظار می‌رود جامعه را به ویژه در حوزه فعالیت تخصصی خود به سمت و سوی صحیحی رهبری نموده و بعضاً با قدرت و توان اجتماعی و اقتصادی خود برای دستیابی جامعه به اهداف خود، در کنار آنها باشند و به نوعی «کنشگری اجتماعی» نیز به دستورکار هیأت‌مدیره‌ها افزوده شده است.

امروزه موضوع نقش شرکت‌ها در جامعه و مسئولیت آنها در قبال بستر اقتصادی اجتماعی که در آن فعالیت می‌کنند با کنشگری اجتماعی در هم آمیخته و مسئولیت سنگین و بزرگی را برای هیأت‌مدیره‌ها به ارمغان آورده است که پرداختن به آن علاوه بر عزم جدی، نیازمند صرف زمان کافی و تفکر عمیق توسط هیأت‌مدیره‌ها برای دستیابی به راهکارهای اجرایی است.

۷. رکن هیأت‌مدیره

مواردی که در بالا به آنها اشاره شد تنها برخی از موارد بااهمیت در دستورکار هیأت‌مدیره‌ها در سال ۲۰۲۳ هستند. بدیهی است که برخی موارد روتین همچنان از سال‌های گذشته در دستورکار هیأت‌مدیره‌ها خواهند بود و نیز بسیاری موارد جدید دیگر نیز ممکن است حسب مورد به دستورکار هیأت‌مدیره‌ها افزوده شوند. لذا نگاه اجمالی به این موضوعات بیانگر حجم کاری رو به افزایش هیأت‌مدیره‌ها در سال ۲۰۲۳ خواهد بود و آنچه که در این میان اهمیت ویژه‌ای می‌کند «اثرگذاری هیأت‌مدیره» است. با این توضیح که طبیعتاً پرداختن به تمام کلیه موارد در دستورکار هیأت‌مدیره نیازمند صرف زمان بیشتر از سوی هیأت‌مدیره‌ها نسبت به سال‌های گذشته است، در حالی که به طور طبیعی سقف زمان هیأت‌مدیره‌ها نیز محدود است و آنچه که به آنها کمک می‌کند تا بتوانند به نه‌تنها به تمام موارد در دستورکار خود بپردازند، بلکه به نحو احسن از پس انجام آنها برآیند، افزایش اثربخشی عملکرد هیأت‌مدیره است. این موضوع باعث می‌شود میزان بلوغ هیأت‌مدیره و مکانیزم‌های راهبری شرکتی آن از اهمیت به‌سزایی در موفقیت آنها در سال جدید برخوردار باشد. لذا در مجموع به نظر نگارنده، افزایش سطح دانش رکن هیأت‌مدیره‌ها در سال جدید و بهبود مکانیزم‌های راهبری شرکتی آنها از جمله موضوعات زیربنایی و با اولویت بالا در دستورکار هیأت‌مدیره‌ها و پیش‌نیاز موفقیت و از آن مهمتر، تدام و بقای عملکرد شرکت‌ها در سال آینده محسوب خواهد شد.