



Monitorowanie strategii spółki i procesu zarządzania ryzykiem

www.KPMG.com/pl/ACI



KPMG

cutting through complexity



Spis treści

- 02** Wprowadzenie
- 03** Pięć najważniejszych wniosków
- 04** Dane demograficzne
- 05** Zaangażowanie rady w tworzenie strategii
- 06** Efektywne połączenie strategii i ryzyka
- 07** Usprawnienie procesu decyzyjnego w zakresie ryzyka
- 08** Monitorowanie cyberbezpieczeństwa
- 09** Komunikacja i koordynacja działań w zakresie kluczowych ryzyk
- 10** Dostosowanie rady do zmian biznesowych
- 11** Trendy regionalne / sektorowe
- 12** A jak w Pani/Pana Spółce monitoruje się strategię i ryzyko?
- 13** Załącznik: Dane krajowe



Wprowadzenie

Jeden z doświadczonych członków rady nadzorczej w ostatnim czasie wyraził następującą opinię: „Jeżeli podejście do strategii i ryzyk występujących w spółce nie podlega ciągłej ocenie lub też nie jesteś wystarczająco elastyczny, to znaczy, że ani twoja spółka nie nadąża za zmianami i potrzebami rynku, ani ty jako członek rady nadzorczej za nimi nie nadążasz”¹. Z taką opinią zgodziło się wielu członków rady i liderów biznesu, którzy wzięli udział w ostatnim badaniu KPMG Global Pulse Survey 2015.

Nasze badanie pokazuje, że rady nadzorcze zwiększają swoje zaangażowanie zarówno w tworzenie oraz zrozumienie strategii spółki, jak również w procesy nadzorcze nad kluczowymi zagrożeniami spółki, tak jak wymaga tego otoczenie konkurencyjne. Takie są też oczekiwania inwestorów, a dla uzyskania realnej korzyści z dyskusji w ramach rady jest to wręcz konieczne.

Aby dowiedzieć się, jak wygląda proces monitorowania strategii i ryzyk spółki, w jakim stopniu zwiększyło się zaangażowanie rad w te obszary oraz jakie są największe wyzwania dla członków komitetu audytu, przeprowadziliśmy badanie wśród ponad 1 000 członków rad nadzorczych i wyższego kierownictwa spółek na całym świecie. Przeprowadziliśmy również kilka wywiadów z przewodniczącymi komitetów audytu i liderami biznesu, aby uzyskać ich opinię. Ich wypowiedzi znalazły się we wrześniowym wydaniu publikacji KPMG Global Boardroom Insights – Monitorowanie procesów nadzorowania ryzyka.

Jak wskazują wyniki badania, nawet jeśli wiele rad nadzorczych zwiększa swoje zaangażowanie, swoją skuteczność i kompetencje – czy to w zakresie formułowania alternatyw strategicznych, monitorowania realizacji strategii, usprawniania przepływu informacji dotyczących ryzyka, czy też krytycznej oceny podziału zadań – wyzwaniem pozostają nadal kwestie takie jak powiązanie strategii i ryzyka oraz – coraz częściej występujące – ryzyko cyberzagrożeń.

Mamy nadzieję, że wyniki naszego badania oraz spostrzeżenia z wywiadów z przewodniczącymi komitetów audytu pomogą Państwu w ocenie podejścia do strategii i ryzyk w Państwa spółkach.

– Instytut Komitetów Audytu KPMG

“ Jeżeli podejście do strategii i ryzyk występujących w spółce nie podlega ciągłej ocenie lub też nie jesteś wystarczająco elastyczny, to znaczy, że ani twoja spółka nie nadąża za zmianami i potrzebami rynku, ani ty jako członek rady nadzorczej za nimi nie nadążasz. ”

Pięć najważniejszych wniosków



Rady nadzorcze zwiększają zaangażowanie w formułowanie strategii oraz monitoring jej wdrożenia.

Około 80% respondentów wskazało, że w ciągu ostatnich 2-3 lat nastąpił wzrost ich zaangażowania w sprawy dotyczące strategii: jej formułowanie, monitorowanie wdrożenia, przeformułowywanie a także w kwestie związane z technologiami (w tym cyberbezpieczeństwo).



W wielu radach kwestie dotyczące ryzyk i strategii firmy nie są omawiane w połączeniu ze sobą. Tylko połowie respondentów udaje się efektywnie powiązać i omówić kwestie dotyczące ryzyk i strategii firmy podczas posiedzeń rady. Wielu stwierdziło, że decyzje dotyczące obszarów związanych z ryzykiem byłyby lepsze, gdyby strategia była lepiej powiązana z ryzykami a „apetyt na ryzyko” – zdefiniowany bardziej konkretnie. Wpływ na decyzje ma także, zdaniem respondentów, efektywna ocena kultury ryzyka i częstsze uwzględnianie pozytywnych aspektów podejmowania ryzyka (w przeciwieństwie do unikania ryzyka).



Lepsza informacja na temat ryzyka i dostęp do wiedzy eksperckiej są (wciąż) priorytetem dla wielu spółek.

Wiele rad nadzorczych podjęło w ostatnim czasie kroki lub rozpoczęło dyskusje dotyczące sposobów wzmocnienia nadzoru nad ryzykiem, głównie poprzez polepszenie otrzymywanej informacji dotyczącej ryzyk, a także poprzez częstsze sięganie po opinie zewnętrznych ekspertów o zagrożeniach stojących przed firmą czy też odświeżenie składu rady o osoby posiadające specyficzną wiedzę ekspercką, koordynowanie i realokację odpowiedzialności w zakresie monitorowania ryzyka pomiędzy komitetami rady czy też zmianę struktury rady.



Cyberbezpieczeństwo może wymagać większej wiedzy eksperckiej oraz zwiększenia zaangażowania wszystkich członków rady lub nawet utworzenia nowego komitetu. Zdaniem wielu respondentów, częstsze sięganie po opinie osób trzecich oraz szersza wiedza ekspercka wśród członków rady na temat technologii w największym stopniu usprawniłaby proces monitorowania kwestii związanych z cyberbezpieczeństwem. Wielu z nich również wypowiedziało się, że rada powinna poświęcać więcej uwagi cyberbezpieczeństwu, natomiast prawie jedna czwarta twierdzi, że ich spółka wiele by zyskała przez utworzenie nowego komitetu ds. technologii czy cyberzagrożeń.

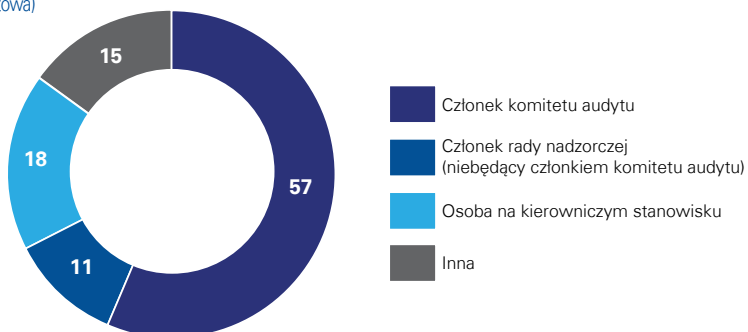


Usprawnienie komunikacji i lepsze koordynowanie informacji dotyczących nadzoru nad kluczowymi ryzykami strategicznymi i operacyjnymi między członkami rady i komitetów. Prawie połowa respondentów przyznaje, że w spółce istnieje możliwość usprawnienia komunikacji i koordynacji działań pomiędzy radą a jej komitetami w zakresie nadzorowania kluczowych ryzyk strategicznych i operacyjnych, takich jak strategia, sukcesja dyrektora generalnego, zarządzanie talentami, cyberbezpieczeństwo, nowe technologie, zgodność z prawem i przepisami czy łańcuch dostaw.

Dane demograficzne

Funkcja pełniona w spółce

(Wartość procentowa)

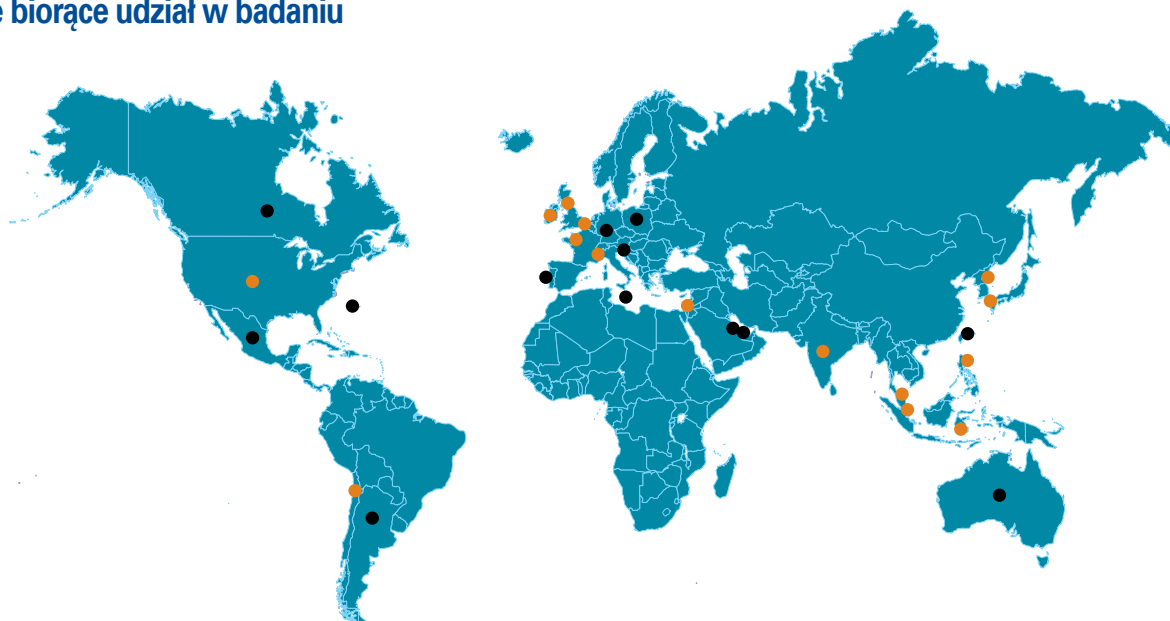


Branża

(Wartość procentowa)



Kraje biorące udział w badaniu



Argentyna	Katar
Australia	Korea
Bahrajn	Malezja
Belgia	Malta
Bermudy	Meksyk
Chile	Niemcy
Filipiny	Polska
Francja	Portugalia
Indie	Singapur
Indonezja	Słowenia
Irlandia	Szwajcaria
Izrael	Tajwan
Japonia	USA
Kanada	Wielka Brytania

● = 20 lub więcej respondentów

P1

W jakim zakresie (jeśli dotyczy) nastąpił wzrost zaangażowania rady w strategię firmy w ciągu ostatnich 2-3 lat?

Nie dziwi fakt, iż rady nadzorcze coraz bardziej angażują się w strategię – tworzenie alternatyw strategicznych, nadzorowanie wdrożenia i rekalkulację strategiiⁱ, a także przeznaczają więcej czasu na sprawy związane z technologiami.

Jak zwrócił uwagę jeden z dyrektorów: „Dzisiejsza rzeczywistość to kompletnie inna bajka. Musimy poświęcać czas nie tylko na tworzenie samej strategii, ale również na dopilnowanie jej realizacji. Akcjonariusze oczekują pełnego zaangażowania i jasnego uzasadnienia działań podejmowanych przez firmę”ⁱⁱ.

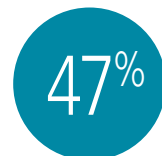
W rzeczy samej tradycyjny model nadzoru nad strategią spółki, czyli jej „coroczne przeglądy i zatwierdzenia” przez radę nadzorczą, obecnie szybko się zmienia. Jak podkreślono w niedawno wydanym raporcie na temat roli rady w rozwoju strategii: „Rada powinna angażować się w strategię spółki proporcjonalnie do wymogów rynku – coraz bardziej złożonego i rozwijającego się w szybkim tempie, zwłaszcza w sytuacji gdy istnieje realne ryzyko, że firma nie będzie w stanie dostosować strategii – na czas, by przetrwać”ⁱⁱⁱ.

Rady coraz aktywniej (i proaktywniej) angażują się w proces oceny i kalibrowania strategii, począwszy od rozpoznawania pierwszych oznak sukcesu i porażki strategii po planowanie zmian i przewidywanie ich potencjalnego wpływu na obecny kierunek strategii mogących podważyć jej założenia^{iv}.

Co ciekawe, tylko jeden na czterech respondentów powiedział, że w ramach zwiększania swojego zaangażowania w strategię firmy rada „sprawdza aktualność założeń strategii”.



Formułowanie strategii / rozważanie alternatyw strategicznych



Monitoring wdrożenia strategii



Rekalibracja strategii

33%

Kwestie związane z technologiami, w tym cyberbezpieczeństwo

24%

Sprawdzanie aktualności założeń strategii

11%

Nie zaobserwowano znaczącego wzrostu – członkowie rady są zaangażowani od wielu lat

11%

Nie zaobserwowano znaczącego wzrostu, ale jest potrzeba większego zaangażowania członków rady

5%

Inne

P2

W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/-y z tego, że podczas dyskusji w ramach rady kwestie dotyczące ryzyk i strategii firmy omawiane są w połączeniu ze sobą?

Większość członków rad i liderów biznesu zgodziłaby się z opinią, że strategia idzie w parze z ryzykiem. Potwierdziłaby również, że nie podejmując ryzyka, nie można liczyć na zysk.

Okazuje się jednak, że skuteczne „połączenie” strategii z ryzykiem pozostaje dla członków rad wyzwaniem: tylko niecała połowa respondentów jest zadowolona z tego, że kwestie dotyczące ryzyk i strategii firmy omawiane są w połączeniu ze sobą podczas dyskusji rady.

Opisując strategię i ryzyko jako „dwie strony tej samej monety”, jeden z członków rady zwraca uwagę, że „każda dyskusja na temat strategii może przerodzić się w dyskusję na temat ryzyka i odwrotnie”^v.

Inny z respondentów dodaje, że „kierunek, który wybierze firma, obciążony jest ryzykiem; z realizacją strategii zawsze związane jest ryzyko, wynika ono z nieznanych kierunków, a także z czynników zewnętrznych, których spółka nie jest w stanie kontrolować. Ryzyko musi być częścią dyskusji na temat strategii”^{vi}.

Tym, którzy nieustannie zmagają się z efektywnym łączeniem strategii i ryzyka w trakcie dyskusji rady, a co ta tym idzie – w całej firmie, można przytoczyć słowa eksperta od ryzyka, aby członkowie rady postawili sobie podstawowe, a zarazem prowokujące do myślenia pytania: „Czy patrzymy przez te same okulary na ryzyko i na wzrost firmy? Innymi słowy, czy stawiasz wystarczająco rygorystyczne wymagania wobec ryzyk w strategii, czy dokonujesz weryfikacji założenia co do wzrostu spółki? Czy przewidujesz rozwój wydarzeń w spółce i dopasowujesz plany rozwoju spółki do założonego poziomu ryzyka? Jeżeli nie poświęcisz wystarczająco dużo czasu na określenie „apetytu na ryzyko”, wówczas nie jesteś w stanie ocenić, czy poziom ryzyka które spółka ponosi jest odpowiedni w stosunku do strategii”^{vii}.

Respondenci na całym świecie najczęściej wskazywali na „ściślejsze powiązanie strategii i ryzyka” jako klucz do poprawy procesów decyzyjnych w odniesieniu do ryzyka (patrz pyt. 3).



P3

Co w największym stopniu usprawniłoby w Państwa firmie proces decyzyjny dotyczący ryzyka?

Zdaniem większości respondentów podejmowanie lepszych decyzji w zakresie ryzyk zależy w dużej mierze od „ściślejszego połączenia strategii i ryzyka”

Dużo głosów zebrała również opinia, iż na proces ten wpływają takie aspekty, jak dokładne zdefiniowanie „apetytu na ryzyko”, efektywne promowanie „kultury ryzyka” firmy oraz częstsze uwzględnianie pozytywnych aspektów podejmowania ryzyka.

„Jako członek rady możesz zweryfikować sposób, w jaki podejmuje się decyzje w spółce, a także dokładnie zaobserwować podejście do tego procesu osób decyzyjnych” – zwraca uwagę jeden z członków rady i jednocześnie były dyrektor ds. ryzyka. „Celem jest udoskonalenie procesów decyzyjnych, biorąc pod uwagę posiadaną wiedzę oraz świadomość istniejących zagrożeń i korzyści, aby spółka pomimo ponoszonego ryzyka – spójnego ze strategią – uzyskiwała korzyści”^{viii}.

Inny z respondentów zwraca natomiast uwagę, że rolą rady jest „upewnienie się, że kultura ryzyka w firmie jest na odpowiednim poziomie oraz że do zagadnienia ryzyka przykłada się należyłą wagę, bo zaniedbanie w tym zakresie mogłoby mieć niekorzystne konsekwencje dla firmy. Nie chodzi o to, aby spółka nie podejmowała ryzyka, chodzi raczej o dokładne przemyślenie potencjalnych problemów mogących wyniknąć z podjęcia danej decyzji”^{ix}.

Czy wszyscy ustalili pięć najważniejszych zagrożeń stojących przed firmą? Jaki jest akceptowalny poziom ryzyka, biorąc pod uwagę fundamentalne podstawy strategii (np. przewidywalne ryzyka, oczekiwania akcjonariuszy, dostępne zasoby, strategie alternatywne, kompetencje zarządzających)?

Jak mówi jeden z respondentów „w mojej ocenie to śmiałość myślenia strategicznego oraz jasno sprecyzowany i wyartykułowany apetyt na ryzyko determinuje konkurencyjność firmy”^x.



P4

Co w największym stopniu usprawniłoby proces monitorowania przez radę kwestii związanych z cyberbezpieczeństwem?

Pomimo rosnącego zainteresowania zagadnieniem cyberbezpieczeństwa uznawanego za największy priorytet biznesowy jedna trzecia respondentów uznała, że właśnie ta kwestia wymaga większej uwagi wszystkich członków rady. Wyzwanie nadal stanowi zapewnienie odpowiedniego poziomu wiedzy na ten temat.

„Sprawnie funkcjonująca rada musi poświęcić dużo czasu na cyberzagrożenia i postarać się je zrozumieć – zwraca uwagę jeden z respondentów – podobnie jak podchodzi do innych aspektów funkcjonowania organizacji i oceny, czy zarząd przyjął rzetelny system procedur i kontroli. W tym kontekście ważną rolę pełni analiza porównawcza oraz opinia eksperta zewnętrznego”^{xi}.

Rady bardziej krytycznie patrzą na posiadaną przez siebie wiedzę w tym zakresie. „Nie chcesz przecież powoływać nowego członka rady za każdym razem, gdy masz do czynienia z nowym ryzykiem, jednak biorąc pod uwagę ogrom implikacji związanych z cyberzagrożeniami, istotne jest, aby przynajmniej jeden z członków był obeznany z zagadnieniami technologii informatycznej”^{xii}.

Jest kilka zagadnień, wokół których należy skoncentrować działania spółki: Czy rada poświęca należytą uwagę zagadnieniom związanym z cyberbezpieczeństwem? Czy cyberbezpieczeństwo jest częścią kultury biznesowej i zostało odpowiednio zintegrowane z procesem zarządzania ryzykiem w spółce? Gdzie w firmie są najsłabsze ogniwa, jakie zbiory danych mają najważniejsze znaczenie? Co wykazały ostatnie testy penetracyjne oraz zewnętrzna ocena narzędzi obrony przed cyberatakami? Czy w spółce funkcjonuje rejestr cyber incydentów i czy spółka przygotowała plan działania w razie wystąpienia takich zdarzeń? Czy zakres obowiązków rady/komitetu w zakresie nadzorowania tego ryzyka w spółce został jasno określony?

Niemal co czwarty uczestnik badania twierdzi, że proces monitorowania cyberbezpieczeństwa oraz ryzyka związanego z technologiami usprawniłby się w znacznym stopniu poprzez utworzenie nowego komitetu odpowiedzialnego za te kwestie.



Korzystanie w większym stopniu z zewnętrznych ekspertów



Szersza wiedza ekspercka na temat technologii wśród członków rady



Przeznaczenie więcej czasu na kwestie cyberbezpieczeństwa przez wszystkich członków rady

23%

Utworzenie nowego komitetu (odpowiedzialnego za kwestie cyberbezpieczeństwa oraz ryzyka związane z technologiami)

11%

Ograniczenie roli komitetu audytu

7%

Żadne z powyższych

4%

Inne

P5

W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/-y ze sposobu komunikacji i koordynacji działań pomiędzy radą a jej komitetami w zakresie nadzorowania kluczowych ryzyk strategicznych i operacyjnych?

Tylko niespełna połowa respondentów jest zadowolona ze sposobu komunikacji i koordynacji działań w zakresie nadzorowania kluczowych ryzyk strategicznych i operacyjnych.

Podzielenie odpowiedzialności za nadzór nad ryzykiem – zwłaszcza w sytuacji, gdy kluczowe ryzyka pozostają zaniedbywane – nadal stanowi wyzwanie, szczególnie gdy weźmiemy pod uwagę zakres i złożoność zagrożeń przed którymi stoją spółki.

Opinie respondentów na temat jakości raportów komitetów audytu sporządzanych na potrzeby rady są zróżnicowane. Część osób określała je jako rzetelnie przygotowane, inni zaś jako powierzchowne, natomiast część respondentów wyznała, że raporty są „coraz dokładniejsze”.

Sposobami na lepszą koordynację działań rady w zakresie nadzorowania ryzyk w spółce są: „mapowanie” przydzielonych zadań, systematyczna komunikacja pomiędzy przewodniczącymi poszczególnych komitetów, członkostwo tych samych osób w kilku komitetach oraz nieformalne uczestnictwo w posiedzeniach różnych komitetów. Spośród przewodniczących komitetu audytu, z którymi rozmawialiśmy kilku podkreśliło, że członkowie rady w jego spółce z własnej inicjatywy włączają się w dyskusje komitetu i zarządu na temat cyberbezpieczeństwa.

Funkcjonowanie komitetu ds. ryzyka stale pojawia się w dyskusjach na temat poprawy procesów nadzorczych, jednak poza sektorem finansowym (w którym powołanie takiego komitetu jest w pewnych sytuacjach konieczne) członkowie rady ostrzegają, że istnienie komitetu ds. ryzyka stwarza złudne poczucie, że „komitet wszystkim się zajmie”, dlatego też decyzja w sprawie jego powołania powinna być wyważona.



P6

Jakie dyskusje przeprowadziła w ostatnim czasie rada lub jakie podjęła działania w związku ze wzrostem złożoności środowiska biznesowego i zagrożeń z tego wynikających?

Aby nadążyć za szybkimi zmianami w środowisku ryzyka, rady koncentrują swoje działania na jakości otrzymywanej informacji dotyczącej ryzyka – twierdzą uczestnicy badania.

Członkowie rad nadzorczych są zaniepokojeni ilością otrzymywanych informacji oraz zwracają uwagę na ich niedostateczną jakość, co może utrudniać proces monitorowania. Jakich informacji i w jakiej formie potrzebują członkowie rad? Otóż rady oczekują informacji pochodzących z różnych źródeł (np. analityków, inwestorów czy ekspertów zewnętrznych), aby zminimalizować ryzyko asymetrii informacji – czyli polegania w głównej mierze na informacjach z jednego źródła (np. kadry kierowniczej najwyższego szczebla).

Zmiana składu komitetu oraz alokacja zadań nadzorczych korzystnie wpłynęłaby na zbalansowanie obciążenia w ramach rad – takie działania są przewidywane lub wdrożone w niektórych strukturach rad. „Aby rozłożyć ciężar pracy komitetu audytu, rady nadzorcze coraz częściej weryfikują przyporządkowanie zadań nadzorczych lub formują nowy komitet np. ds. IT, który zajmuje się informatyczną stroną zagadnień omawianych przez komitety audytu”^{xiii}.

Można oczekiwać, że w nadchodzących miesiącach rady dokonają krytycznej oceny podejścia do ryzyka w spółce oraz zwiększenia zaangażowania w strategię, będą także dążyć do skutecznego połączenia tych dwóch obszarów.



**Usprawnienie przepływu informacji
przychodzącej do członków rady dotyczącej
ryzyka**



**Lepsza koordynacja działań związanych
z monitorowaniem ryzyka pomiędzy radą a jej
komitetami**



**Częstsze sięganie po opinie osób trzecich
mających niezależny osąd o ryzykach stojących
przed firmą**

20%

Zmiana struktury rady / utworzenie nowego komitetu
(lub komitetów)

18%

Realokacja odpowiedzialności w zakresie monitorowania
ryzyka (mająca na celu zrównoważenie nakładu pracy
komitetów działających w ramach rady)

6%

Inne

Trendy regionalne / sektorowe

Spośród wypowiedzi respondentów na temat zaangażowania rad w strategię i proces zarządzania ryzykiem wyłoniliśmy te najbardziej wyróżniające się na tle pozostałych krajów i sektorów:

- **Wzrost zaangażowania rady w strategię firmy:** Indonezja, Japonia, Korea i Singapur.
- **Sprawdzanie aktualności założeń strategii:** Indie, Singapur, Szwajcaria i Wielka Brytania.
- **Połączenie strategii i ryzyka w dyskusjach rady przysparza szczególnych trudności:** Japonia, Korea, Malezja i Singapur; sektor wytwórczy i chemiczny.
- **Wzrost zaangażowania rady w kwestie związane z technologiami – w tym cyberbezpieczeństwo:** Wielka Brytania i USA; usługi finansowe, ubezpieczenia, opieka zdrowotna, sektor komunikacji/mediów.
- **Nacisk na utworzenie nowego komitetu w celu usprawnienia procesów monitorowania cyberbezpieczeństwa oraz ryzyk związanych z technologiami:** Chile, Indie, Indonezja, Japonia, Korea, Malezja i Filipiny.
- **Korzystanie w większym stopniu z wiedzy zewnętrznych ekspertów w zakresie cyberbezpieczeństwa:** Japonia i Singapur; sektor transportu.
- **Korzystanie z zewnętrznych ekspertów jest niezwykle istotne:** Indie i Singapur; sektor nieruchomości/farmaceutyczny.
- **Bardziej efektywne promowanie „kultury ryzyka” w firmie w największym stopniu usprawniłoby proces decyzyjny dotyczący ryzyka:** Chile, Indonezja, Japonia, Malezja, Filipiny i Singapur; sektor wytwórczy i chemiczny.
- **Koordynacja działań pomiędzy radą a jej komitetami w zakresie nadzorowania kluczowych ryzyk stanowi wyzwanie:** Francja, Japonia i Korea; sektor wytwórczy i chemiczny.
- **Przeprowadzenie dyskusji/podjęcie działań, takich jak zmiana struktury rady/utworzenia nowego komitetu (komitetów), które usprawniłyby proces decyzyjny dotyczący ryzyka:** Chile, Indie, Filipiny, Singapur, Szwajcaria i Wielka Brytania; sektor bankowy / usługi finansowe.

Szczegółowe wyniki badania dla 15 krajów znajdują się w załączniku: Dane krajowe

Przypisy:

ⁱ KPMG's 2015 Audit Committee Issues Conference

ⁱⁱ KPMG's Issues Conference, tamże

ⁱⁱⁱ NACD *Blue Ribbon Commission on Strategy Development*, 2014

^{iv} NACD, tamże

^v Lindsay Maxsted, *Global Boardroom Insights*, Wrzesień 2015

^{vi} Maggie Wilderotter, *Global Boardroom Insights*, Wrzesień 2015

^{vii} Mike Nolan, *Global Boardroom Insights*, Wrzesień 2015

^{viii} Michael Hoffman, KPMG Quarterly Webcast, "Managing Risk for Strategic Value and Competitive Advantage"

^{ix} Wilderotter, tamże

^x Artur Gabor, *Global Boardroom Insights*, Wrzesień 2015

^{xi} Maxsted, tamże

^{xii} Nolan, tamże

^{xiii} Wilderotter, tamże

A jak w Pani/Pana Spółce monitoruje się strategię i ryzyko?

P1. W jakim zakresie (jeśli dotyczy) nastąpił wzrost zaangażowania rady w strategię firmy w ciągu ostatnich 2-3 lat? (Proszę wskazać wszystkie punkty, które mają zastosowanie)

- ☐ Formułowanie strategii / rozważanie alternatyw strategicznych
- ☐ Monitoring wdrożenia strategii
- ☐ Rekalibracja strategii
- ☐ Sprawdzanie aktualności założeń strategii
- ☐ Kwestie związane z technologiami, w tym cyberbezpieczeństwo
- ☐ Nie zaobserwowano znaczącego wzrostu – członkowie rady są zaangażowani od wielu lat
- ☐ Nie zaobserwowano znaczącego wzrostu, ale jest potrzeba większego zaangażowania członków rady
- ☐ Inne (proszę wymienić): _____

P2. W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/-y z tego, że podczas dyskusji w ramach rady kwestie dotyczące ryzyk i strategii firmy omawiane są w połączeniu ze sobą?

- ☐ Bardzo zadowolona/-y
- ☐ Zadowolona/-y
- ☐ Częściowo zadowolona/-y
- ☐ Niezadowolona/-y
- ☐ Trudno powiedzieć

P3. Co w największym stopniu usprawniłoby w Państwa firmie proces decyzyjny dotyczący ryzyka? (Proszę zaznaczyć wszystkie, które dotyczą)

- ☐ Bardziej konkretne zdefiniowanie „apetytu na ryzyko”
- ☐ Bardziej efektywne promowanie „kultury ryzyka” firmy i jej ocena
- ☐ Ścisłejsze połączenie strategii i ryzyka
- ☐ Częstsze uwzględnianie pozytywnych aspektów podejmowania ryzyka (w przeciwieństwie do unikania ryzyka)
- ☐ Nadanie większego znaczenia funkcji sprawowanej przez dyrektora ds. ryzyka (lub odpowiednika tej funkcji)
- ☐ Żadne z powyższych
- ☐ Inne (proszę wymienić): _____

P4. Co w największym stopniu usprawniłoby proces monitorowania przez radę kwestii związanych z cyberbezpieczeństwem? (Proszę wskazać wszystkie punkty, które mają zastosowanie)

- ☐ Przeznaczenie więcej czasu na kwestie cyberbezpieczeństwa przez wszystkich członków rady
- ☐ Ograniczenie roli komitetu audytu
- ☐ Utworzenie nowego komitetu (odpowiedzialnego za kwestie cyberbezpieczeństwa oraz ryzyka związane z technologiami)
- ☐ Szersza wiedza ekspercka na temat technologii wśród członków rady
- ☐ Korzystanie w większym stopniu z zewnętrznych ekspertów
- ☐ Inne
- ☐ Żadne z powyższych

P5. W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/-y ze sposobu komunikacji i koordynacji działań pomiędzy radą a jej komitetami w zakresie nadzorowania kluczowych ryzyk strategicznych i operacyjnych, takich jak strategia, sukcesja dyrektora generalnego, zarządzanie talentami, cyberbezpieczeństwo, nowe technologie, zgodność z prawem i przepisami, łańcuch dostaw?

- ☐ Bardzo zadowolona/-y
- ☐ Zadowolona/-y
- ☐ Częściowo zadowolona/-y
- ☐ Niezadowolona/-y
- ☐ Trudno powiedzieć

P6. Jakie dyskusje przeprowadziła w ostatnim czasie rada (lub jakie podjęła działania) w związku ze wzrostem złożoności środowiska biznesowego i zagrożeń z tego wynikających? (Proszę wskazać wszystkie punkty, które mają zastosowanie)

- ☐ Realokacja odpowiedzialności w zakresie monitorowania ryzyka (mająca na celu zrównoważenie nakładu pracy komitetów działających w ramach rady)
- ☐ Zmiana struktury rady / utworzenie nowego komitetu (lub komitetów)
- ☐ Lepsza koordynacja działań związanych z monitorowaniem ryzyka pomiędzy radą a jej komitetami
- ☐ Usprawnienie przepływu informacji dotyczącej ryzyka przychodzącej do członków rady
- ☐ Rotacja / odświeżenie składu rady o osoby posiadające specyficzną wiedzę ekspercką
- ☐ Częstsze sięganie po opinie osób trzecich mających niezależny osąd o ryzykach stojących przed firmą
- ☐ Inne (proszę wymienić): _____

Załącznik: Dane krajowe*



*Załącznik zawiera szczegółowe dane dla 15 krajów, z których udział wzięło co najmniej 20 respondentów. (Wyniki ze wszystkich 28 krajów biorących udział w badaniu ujęte są w kolumnie „Ogółem”).

P1

W jakim zakresie (jeśli dotyczy) nastąpił wzrost zaangażowania rady w strategię firmy w ciągu ostatnich 2-3 lat? (Proszę wskazać wszystkie punkty, które mają zastosowanie)

	OGÓŁEM	Belgia	Chile	Francja	Indie	Indonezja	Irlandia	Izrael	Japonia	Korea	Malezja	Filipiny	Singapur	Szwajcaria	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone
Formułowanie strategii / rozważanie alternatyw strategicznych	53%	47%	64%	45%	64%	41%	48%	43%	35%	37%	58%	58%	62%	61%	67%	60%
Monitoring wdrożenia strategii	47%	37%	43%	25%	50%	72%	35%	53%	17%	21%	63%	63%	62%	57%	62%	57%
Rekalibracja strategii	35%	44%	43%	33%	41%	25%	39%	30%	16%	11%	33%	58%	52%	43%	43%	38%
Kwestie związane z technologiami, w tym cyberbezpieczeństwo	33%	44%	25%	25%	27%	13%	33%	23%	2%	5%	13%	34%	33%	21%	51%	57%
Sprawdzanie aktualności założeń strategii	24%	14%	11%	20%	32%	9%	26%	22%	12%	8%	21%	26%	38%	36%	45%	25%
Inne	5%	2%	14%	5%	9%	6%	7%	5%	4%	3%	4%	0%	5%	7%	10%	3%
Nie zaobserwowano znaczącego wzrostu – członkowie rady są zaangażowani od wielu lat	11%	12%	4%	15%	9%	3%	13%	15%	22%	8%	13%	8%	10%	21%	6%	6%
Nie zaobserwowano znaczącego wzrostu, ale jest potrzeba większego zaangażowania członków rady	11%	7%	11%	20%	14%	0%	7%	12%	27%	42%	17%	13%	24%	0%	6%	4%
OGÓŁEM	1135	43	28	40	22	32	46	112	129	38	24	38	21	28	108	304

Pytanie wielokrotnego wyboru

P2

W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/-y z tego, że podczas dyskusji w ramach rady kwestie dotyczące ryzyk i strategii firmy omawiane są w połączeniu ze sobą?

	OGÓŁEM	Belgia	Chile	Francja	Indie	Indonezja	Irlandia	Izrael	Japonia	Korea	Malezja	Filipiny	Singapur	Szwajcaria	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone
Bardzo zadowolona/-y	10%	5%	32%	8%	14%	9%	11%	15%	2%	0%	4%	18%	10%	11%	9%	10%
Zadowolona/-y	44%	51%	43%	30%	41%	72%	59%	53%	28%	11%	42%	50%	43%	64%	42%	47%
Częściowo zadowolona/-y	31%	30%	18%	45%	27%	16%	24%	22%	32%	55%	25%	21%	19%	14%	38%	33%
Niezadowolona/-y	14%	12%	7%	15%	18%	0%	7%	7%	36%	29%	25%	11%	29%	7%	10%	9%
Trudno powiedzieć	2%	2%	0%	3%	0%	3%	0%	3%	3%	5%	4%	0%	0%	4%	1%	1%
OGÓŁEM	1135	43	28	40	22	32	46	112	129	38	24	38	21	28	108	304

Wartości mogą nie sumować się do 100% ze względu na zaokrąglenia

P3

Co w największym stopniu usprawniłoby w Państwa firmie proces decyzyjny dotyczący ryzyka?
(Proszę zaznaczyć wszystkie, które dotyczą)

	OGÓŁEM	Belgia	Chile	Francja	Indie	Indonezja	Irlandia	Izrael	Japonia	Korea	Malezja	Filipiny	Singapur	Szwajcaria	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone
Ścisłejsze połączenie strategii i ryzyka	53%	37%	68%	55%	77%	47%	41%	49%	54%	55%	63%	58%	86%	46%	56%	53%
Bardziej konkretne zdefiniowanie „apetytu na ryzyko”	41%	47%	25%	35%	59%	56%	41%	35%	16%	47%	58%	58%	52%	36%	48%	43%
Bardziej efektywne promowanie „kultury ryzyka” firmy i jej ocena	35%	26%	50%	30%	27%	50%	26%	27%	49%	37%	58%	45%	48%	32%	30%	26%
Częstsze uwzględnianie pozytywnych aspektów podejmowania ryzyka (w przeciwieństwie do unikania ryzyka)	33%	30%	21%	35%	45%	16%	41%	37%	19%	11%	50%	34%	33%	29%	46%	34%
Nadanie większego znaczenia funkcji sprawowanej przez dyrektora ds. ryzyka (lub odpowiednika tej funkcji)	20%	12%	18%	10%	32%	41%	11%	11%	30%	26%	42%	29%	19%	14%	15%	17%
Inne	3%	5%	0%	3%	9%	6%	0%	2%	2%	3%	4%	3%	5%	4%	8%	2%
Żadne z powyższych	5%	5%	4%	0%	0%	0%	2%	9%	5%	0%	0%	3%	0%	14%	2%	10%
OGÓŁEM	1135	43	28	40	22	32	46	112	129	38	24	38	21	28	108	304

Pytanie wielokrotnego wyboru

P4

Co w największym stopniu usprawniłoby proces monitorowania przez radę kwestii związanych z cyberbezpieczeństwem? (Proszę wskazać wszystkie punkty, które mają zastosowanie)

	OGÓŁEM	Belgia	Chile	Francja	Indie	Indonezja	Irlandia	Izrael	Japonia	Korea	Malezja	Filipiny	Singapur	Szwajcaria	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone
Korzystanie w większym stopniu z zewnętrznych ekspertów	51%	58%	43%	60%	55%	25%	50%	44%	77%	42%	50%	58%	67%	39%	47%	45%
Szersza wiedza ekspercka na temat technologii wśród członków rady	40%	56%	25%	50%	32%	41%	48%	32%	13%	34%	46%	45%	52%	64%	50%	45%
Przeznaczenie więcej czasu na kwestie cyberbezpieczeństwa przez wszystkich członków rady	30%	19%	39%	40%	32%	28%	26%	48%	18%	34%	25%	29%	29%	14%	39%	30%
Utworzenie nowego komitetu (odpowiedzialnego za kwestie cyberbezpieczeństwa oraz ryzyka związane z technologiami)	23%	0%	36%	18%	55%	41%	4%	23%	32%	34%	46%	37%	19%	0%	12%	20%
Ograniczenie roli komitetu audytu	11%	26%	43%	18%	18%	13%	7%	11%	0%	5%	4%	8%	0%	18%	8%	8%
Inne	4%	0%	0%	5%	9%	6%	4%	5%	1%	3%	4%	13%	10%	0%	5%	5%
Żadne z powyższych	7%	5%	7%	3%	0%	3%	9%	5%	2%	0%	4%	3%	0%	4%	6%	12%
OGÓŁEM	1135	43	28	40	22	32	46	112	129	38	24	38	21	28	108	304

Pytanie wielokrotnego wyboru

P5

W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/-y ze sposobu komunikacji i koordynacji działań pomiędzy radą a jej komitetami w zakresie nadzorowania kluczowych ryzyk strategicznych i operacyjnych, takich jak strategia, sukcesja dyrektora generalnego, zarządzanie talentami, cyberbezpieczeństwo, nowe technologie, zgodność z prawem i przepisami, łańcuch dostaw?

	OGÓŁEM	Belgia	Chile	Francja	Indie	Indonezja	Irlandia	Izrael	Japonia	Korea	Malezja	Filipiny	Singapur	Szwajcaria	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone
Bardzo zadowolona/-y	11%	9%	0%	5%	14%	9%	13%	12%	1%	3%	4%	18%	5%	18%	17%	15%
Zadowolona/-y	44%	51%	57%	28%	27%	56%	43%	57%	22%	21%	50%	37%	57%	50%	46%	47%
Częściowo zadowolona/-y	31%	28%	29%	40%	45%	25%	37%	22%	35%	42%	33%	34%	33%	25%	33%	30%
Niezadowolona/-y	11%	9%	11%	23%	14%	0%	7%	4%	34%	29%	13%	11%	5%	4%	4%	5%
Trudno powiedzieć	3%	2%	4%	5%	0%	9%	0%	4%	9%	5%	0%	0%	0%	4%	0%	3%
OGÓŁEM	1135	43	28	40	22	32	46	112	129	38	24	38	21	28	108	304

Wartości mogą nie sumować się do 100% ze względu na zaokrąglenia

P6

Jakie dyskusje przeprowadziła w ostatnim czasie rada (lub jakie podjęła działania) w związku ze wzrostem złożoności środowiska biznesowego i zagrożeń z tego wynikających? (Proszę wskazać wszystkie punkty, które mają zastosowanie)

	OGÓŁEM	Belgia	Chile	Francja	Indie	Indonezja	Irlandia	Izrael	Japonia	Korea	Malezja	Filipiny	Singapur	Szwajcaria	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone
Usprawnienie przepływu informacji dotyczącej ryzyka przychodzącej do członków rady	61%	56%	64%	70%	59%	44%	72%	54%	59%	42%	75%	53%	76%	57%	75%	15%
Lepsza koordynacja działań związanych z monitorowaniem ryzyka pomiędzy radą a jej komitetami	35%	16%	36%	28%	23%	66%	35%	30%	23%	42%	54%	66%	33%	39%	42%	47%
Częstsze sięganie po opinie osób trzecich mających niezależny osąd o ryzykach stojących przed firmą	25%	30%	29%	8%	41%	22%	33%	23%	17%	16%	25%	29%	48%	18%	26%	30%
Rotacja / odświeżenie składu rady o osoby posiadające specyficzną wiedzę ekspercką	20%	35%	25%	15%	27%	9%	17%	19%	6%	11%	25%	18%	10%	36%	37%	5%
Zmiana struktury rady / utworzenie nowego komitetu (lub komitetów)	19%	23%	29%	18%	27%	13%	26%	14%	12%	16%	21%	32%	33%	18%	34%	3%
Realokacja odpowiedzialności w zakresie monitorowania ryzyka (mająca na celu zrównoważenie nakładu pracy komitetów działających w ramach rady)	18%	21%	32%	15%	9%	19%	15%	16%	12%	18%	25%	34%	10%	25%	26%	30%
Inne	6%	5%	4%	13%	5%	9%	2%	17%	5%	5%	0%	5%	0%	4%	2%	3%
OGÓŁEM	1135	43	28	40	22	32	46	112	129	38	24	38	21	28	108	304

Pytanie wielokrotnego wyboru

Kontakt:

KPMG Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.
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

E: komitetyaudytu@kpmg.pl

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 09

E: stacyligas@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 i Komunikacja

Dyrektor

T: +48 22 528 11 61

F: +48 22 528 10 09

E: mmaruszczak@kpmg.pl

O Instytucie Komitetów Audytu KPMG:

Obejmując swoją działalnością ponad 30 krajów 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. Instytut Komitetów Audytu organizuje m.in. regularne spotkania i konferencje, a także udostępnia liczne materiały informacyjne i szkoleniowe. Gdyby chcieli Państwo uzyskać więcej informacji na temat działania IKA, zapraszamy do odwiedzenia strony internetowej Instytutu Komitetów Audytu KPMG: www.KPMG.com/pl/ACI.

Przygotowano na podstawie raportu KPMG International pt. „Calibrating strategy and risk: A board’s-eye view”, 2015

© 2015 KPMG Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative (“KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG oraz hasło “cutting through complexity” są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

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 i gospodarce 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. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.