



# **Monitorowanie zarządzania ryzykiem**

*Krzysztof Burnos*



## Perspektywa rady nadzorczej

Czy rada nadzorcza może i powinna interesować się, w jaki sposób spółka zarządza ryzykiem?

W jaki sposób rada nadzorcza może wykonywać obowiązki nadzorcze w zakresie monitorowania zarządzania ryzykiem?

Jakimi ryzykami powinna interesować się?

W jaki sposób rada nadzorcza powinna identyfikować ryzyka wymagające uwagi?

Wspierająca rola audytu zewnętrznego i audytu wewnętrznego



## Rola rady nadzorczej teoria agencji zarządzanie ryzykiem

Akcjonariusze

- Funkcja inwestycyjna, właściciel
- Brak możliwości bieżącej kontroli/nadzoru

Rada Nadzorcza

- Bieżący nadzór, zatwierdzanie strategicznych decyzji, pomoc dla zarządu

Zarząd

- Funkcja zarządzania powierzonym majątkiem, w tym zarządzanie ryzykiem etc.



# Ryzyko

## Perspektywa RN

Zakres zainteresowania ryzykiem wynika z odpowiedzialności RN określonej w regulacjach:

- Kodeks spółek handlowych
- Ustawa o rachunkowości
- Ustawa o biegłych rewidentach, firmach audytorskich i nadzorze publicznym, jednostki zainteresowania publicznego (jzp)
- Wytyczne Komisji Nadzoru Finansowego dla jednostek nadzorowanych



## Kodeks spółek handlowych Spółka akcyjna Kluczowa odpowiedzialność nadzorcza

### **Art. 382.**

Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. RN może badać wszystkie dokumenty spółki.

Do szczególnych obowiązków RN należy ocena sprawozdań finansowych oraz z działalności spółki w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami oraz ze stanem faktycznym.

Dziedziny (ex-ante, ex-post): decyzje strategiczne, plany finansowe, inwestycyjne, sprawozdawczość finansowa, zarządzanie ryzykiem (strategicznym, operacyjnym, finansowym, fraud, compliance), system kontroli wewnętrznych etc.

Cel: dbałość o bezpieczeństwo inwestycji akcjonariuszy i maksymalizację jej wartości



## Ustawa o rachunkowości

### Sprawozdawczość finansowa

### Kluczowa odpowiedzialność nadzorcza

#### **Art. 4a.**

Kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe, skonsolidowane sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności oraz sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej spełniały wymagania przewidziane w ustawie.

---

Nadzór nad zarządzaniem ryzykiem nieprawidłowego sporządzenia sprawozdania finansowego?

Odpowiedzią jest odpowiednio zaprojektowany proces: polityki rachunkowości, procesy księgowość, kompletność przychodów i kosztów, wyceny aktywów, nietypowe transakcje, kontrole wewnętrzne (przeciwdziałanie/wykrywanie oszustw), kadry etc.



## Ryzyko nieprawidłowego sprawozdania finansowego

### Źródła ryzyka

- nieodpowiednie kadry (kwalifikacje, rotacja, szkolenia etc.)
- nieodpowiednie polityki rachunkowości (wyceny etc.)
- nieodpowiednie aplikacje (różni dostawcy IT, błędne wdrożenia, brak kompatybilności etc.)
- nieodpowiednie kontrole wewnętrzne (kompletność przychodów, kosztów, rezerw, wyceny aktywów, nietypowe transakcje/okoliczności/zdarzenia etc.)
- brak bieżącego nadzoru (wykonanie budżetu, nieautoryzowane zmiany polityk rachunkowości, brak okresowej oceny niezależnego biegłego rewidenta etc.)
- nieuczciwość zarządu/kluczowych pracowników (zawyżanie przychodów, ukrywanie kosztów/strat, zawyżanie aktywów, pomijanie ważnych informacji w sprawozdaniu finansowym etc.)



## Ryzyko nieprawidłowego sprawozdania finansowego

### **W jaki sposób Zarząd może reagować na te ryzyka?**

- odpowiedni proces rekrutacji kluczowych pracowników, system motywowania, szkolenia etc.
- odpowiedni dobór polityk rachunkowości
- zarządzanie ryzykiem IT aplikacji księgowych (własny dział IT, proces wyboru dostawców IT, proces wdrażania i aktualizacji aplikacji, bezpieczeństwo danych etc.)
- Wdrożenie kontroli wewnętrznych (kompletność przychodów, kosztów, rezerw, wyceny aktywów, nietypowe transakcje/okoliczności/zdarzenia etc.)
- Wdrożenie procesu budżetowania i monitorowania wykonania budżetu, analiza odchyleń, okresowa ocena niezależnego biegłego rewidenta, audyt wewnętrzny etc.)
- Kodeks etyki i uczciwego postępowania





## Ryzyko nieprawidłowego sprawozdania finansowego

### **W jaki sposób rada nadzorcza może monitorować zarządzanie ryzykiem?**

- Poznać kwalifikacje osoby odpowiedzialnej za finanse/księgowość
- Poznać zasady szkoleń pracowników (XBRL etc.)
- Zapoznać się z politykami rachunkowości, przedyskutować złożone polityki
- Poznać proces wyboru i wdrożenia aplikacji IT, aktualizacje
- Zapoznać się z kluczowymi kontrolami wewnętrznymi (złożone polityki rachunkowości, wyceny aktywów, kalkulacje rezerw, due dilligence, outsourcing procesów etc.)
  
- Przeglądać okresowo wyniki finansowe w porównaniu do budżetu, zrozumieć odchylenia
- Zlecić niezależny audyt biegłemu rewidentowi, aktywnie uczestniczyć w procesie
- Rozważyć czy wiedza o spółce nie wskazuje na ryzyko błędu w sprawozdaniu finansowym (wycena, kompletność informacji etc.)



## Ryzyko oszustw w sprawozdaniu finansowym

### Źródła ryzyka

- Wysoka konkurencja, niskie marże
- Nagłe zmiany w branży, nowe technologie
- Powtarzające się straty operacyjne i ujemne przepływy pieniężne
- Niezwykle szybki wzrost rentowności w porównaniu do branży
- Nagła potrzeba dodatkowych pożyczek i kredytów
- Podejmowanie nierealistycznych zobowiązań dot. rentowności wobec analityków
- Wynagrodzenie zarządu zależne od trudnych do zrealizowania wyników finansowych
- Wyceny oparte o znaczące szacunki
- Skomplikowana struktura organizacyjna



## Ryzyko dostępu do surowców

Spotkanie z dyrektorem odpowiedzialnym za zakupy

Jakie surowce są kluczowe dla zapewnienia ciągłości produkcji?

W jaki sposób zapewniana jest ciągłość dostaw?

Czy dostawy są dywersyfikowane (różni dostawcy)?

Czy ceny surowców podlegają wahaniom, jak mitygowane jest ryzyko zmian cen?

W jaki sposób mitygowane jest ryzyko dostaw „o niskiej jakości”?

W jaki sposób testowana jest wiarygodność dostawców?



## Ryzyko utruty kluczowego personelu

Spotkanie z dyrektorem HR

Jak wygląda proces rekrutacji?

Jak wygląda polityka wynagrodzeń, w tym system motywacji i dodatkowych świadczeń?

Czy zidentyfikowano kluczowy personel i działania zapewniający utrzymanie go?

Czy jest plan zastępowalności w przypadku nieobecności/odejścia?



## Ryzyko COVID19

Czy zidentyfikowano możliwe skutki pandemii na ciągłość działalności:

- Wpływ na sprzedaż, ryzyko utraty rynków
- Wpływ na łańcuch dostaw, ryzyko utraty dostaw
- Kwarantanna pracowników, praca zdalna
- Dodatkowe dofinansowanie, ryzyko płynności
- Niezbędne inwestycje, redukcje kosztów
- Decyzje administracyjne rządu

Czy wdrożono program ciągłego monitorowania obserwacji skutków pandemii, w tym działań administracyjnych (lockdown, nowe regulacje etc.)?



## Ryzyko znaczący projekt inwestycyjny

Spotkanie z managerem projektu

Cel projektu inwestycyjnego (zakup zewnętrznej spółki, uruchomienie nowej linii produktowej etc.)

Jaki oszacowano rachunek ekonomiczny (korzyści vs koszty, budżet, restrukturyzacja)?

Jakie są ryzyka prawne projektu (due dilligence)?

Jak ustalono cenę nabycia spółki zewnętrznej i finansowanie zakupu?

Czy istnieją powiązania z kluczowymi osobami spółki?

Jakie są ryzyka operacyjne (harmonogram uruchomienia nowej linii, personel, surowce, rynek sprzedaży, wpływ na wynik finansowy)?



## Ryzyko kredytowe

### Spotkanie z dyrektorem finansowym

Jaka jest polityka kredytowania kontrahentów (grupy klientów)?  
Czy wdrożono procedurę sprawdzania wiarygodności kontrahentów?

Czy wdrożono limity kredytowe? Czy podlegają one okresowej weryfikacji?  
Czy kontrakty wymagają przedpłat, zabezpieczeń?

Jaka jest skala nieterminowych płatności, windykacji sądowych?



## Ryzyko ciągłości działania

Jakie czynniki spowodują wstrzymanie działalności?

- Rzadkość surowców
- Specjalistyczna kadra (specjaliści IT)
- Regulacje prawne (zakaz prowadzenia działalności)
- Dostęp do finansowania zewnętrznego (kredyty, pożyczki)
- Zależność od systemów IT
  
- Wstrzymanie prac badawczo-rozwojowych
- etc.

Jakie są scenariusze działań zarządu?





## Ryzyko oszustwa

Czy wprowadzono zasady uczciwego postępowania (kodeks)?

Czy zidentyfikowano i oszacowano kluczowe ryzyka związane z oszustwem:

- aktywa podatne na kradzież (środki pieniężne, wyposażenie, zapasy, dane etc.)
- uwarunkowania sprzyjające nadużyciom (relacje z klientami/dostawcami, redukcja wynagrodzeń, trudna sytuacja finansowa etc.)
- polityki rachunkowości (subiektywna wycena)

Jak zareagowano na zidentyfikowane ryzyko?

Czy okresowo przeglądane są czynniki ryzyka oszustwa?

Jakie procedury audytowe przeprowadził biegły rewident?

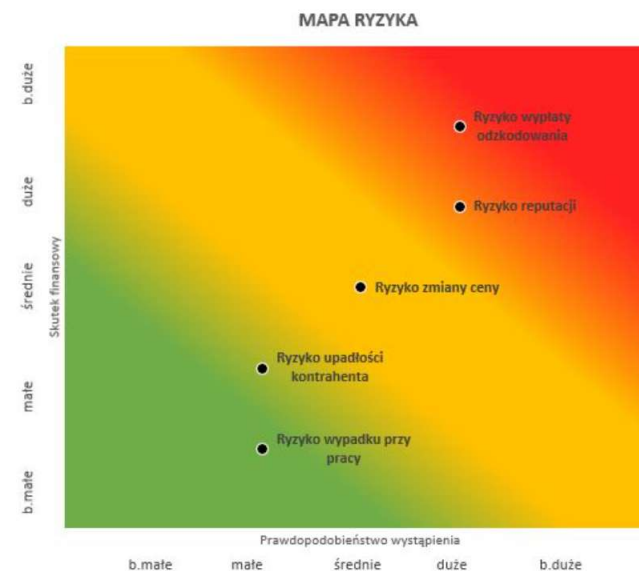
Jakie są działania ustalenia audytora wewnętrznego?

Czy miały miejsce przypadki oszustwa i jaka była reakcja zarządu?



## Audytor wewnętrzny

- Zrozumienie planu audytu wewnętrznego
- Czy spółka opracowała mapę ryzyka?
- W jaki sposób typowane są zadania audytowe, analiza ryzyka?
- Rada nadzorcza może oczekiwać realizacji określonego zadania audytowego (procedura zakupu etc.).
- Jakie są ustalenia z wykonanych prac audytowych? Czy rekomendacje są wdrożone, jeśli nie dlaczego?





## KNF

### Ocena ryzyka

1. Czy JZP dokonuje systematycznej, okresowej identyfikacji i oceny obszarów ryzyka? Jeśli tak, to w jaki sposób? Czy w JZP jest wdrożona procedura w celu rozpoznania i zarządzania ryzykiem oraz czy ta procedura jest dostosowana do rozmiaru jednostki oraz jej otoczenia zewnętrznego?
2. Czy JZP określiła strategię postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem i czy zostały podjęte działania zmierzające do ograniczenia tego ryzyka?
3. Czy w JZP został opracowany plan zastępstw na kluczowych stanowiskach oraz czy przewidziane w tym zakresie działania są faktycznie realizowane w procesie zastępowalności na tych stanowiskach?



## KNF

### Ocena ryzyka

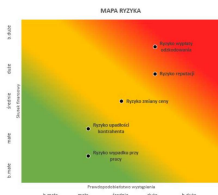
4. Czy JZP uwzględnia ryzyko zewnętrzne, np. warunki ekonomiczne? Czy JZP uwzględnia ryzyko wewnętrzne, np. zabezpieczenie systemu informatycznego? Jeśli tak, to w jaki sposób?
5. Czy JZP ocenia ryzyko możliwości popełnienia błędów przy sporządzaniu sprawozdania finansowego i podejmuje kroki w celu jego ograniczenia? Jeśli tak, to w jaki sposób?
6. Czy JZP uwzględnia ryzyko związane z operacjami zagranicznymi i ich wpływ na proces sprawozdawczości finansowej? Jeśli tak, to w jaki sposób?



## KNF

### Ocena ryzyka

7. Czy w JZP istnieje mapa ryzyk i czy plany działania JZP zmierzające do ograniczenia tych ryzyk są analizowane systematycznie? Jeśli tak, to przez kogo?



8. Czy JZP zdefiniowała i wdrożyła proces monitorowania działań i oceny skuteczności tych działań? Jeśli tak, to w jaki sposób?

9. Czy JZP określiła i wdrożyła proces raportowania wyników zarządzania ryzykiem? Jeśli tak, to w jaki sposób?



## KNF

### Ocena ryzyka

10. Czy JZP wskazała osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem, w szczególności za następujące obszary:

- a) zasady funkcjonowania,
- b) mechanizm zapobiegania i ochrony,
- c) plany kontynuacji i wznowienia działalności,
- d) strategię w zakresie zawieranych ubezpieczeń,
- e) strategię w zakresie likwidacji szkód oraz sporów,
- f) strategię w zakresie zarządzania i komunikacji kryzysowej?

11. Czy w przypadku, gdy JZP zleca dokonywanie wyceny przez eksperta zewnętrznego (np. biegłego rzeczoznawcę, aktuarusza), organ zarządzający wpływa na wybór metody stosowanej do wyceny przez ww. eksperta?



## Ustawa o BR\_FA\_NP monitorowanie obszarów ryzyka

**Art. 130. Ustawa o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym, jzp** Do zadań komitetu audytu należy w szczególności:

- 1) Monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej
- 2) Monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej i **systemów zarządzania ryzykiem** oraz audytu wewnętrznego, w tym w zakresie sprawozdawczości finansowej,
- 3) Monitorowanie wykonywania przeprowadzania przez firmę audytorską badania sprawozdania finansowego oraz innych czynności rewizji finansowej, w szczególności, z uwzględnieniem wszelkich wniosków i ustaleń Agencji wynikających z kontroli przeprowadzonej w firmie audytorskiej; (...)



# Monitorowanie zarządzania ryzykiem

*Krzysztof Burnos*



*krzysztof.burnos@burnos-audit.pl*