



cutting through complexity™

ERM – Enterprise Risk Management

Podklady k diskusi – setkání interních auditorů

30. března 2011



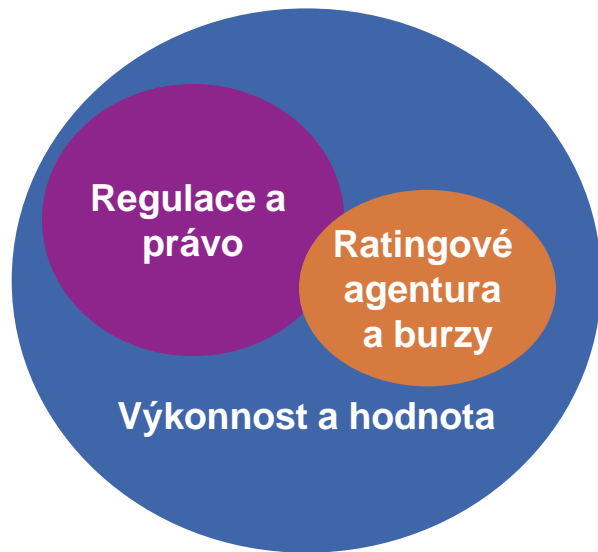
Jak řídit rizika

- Má společnost stanovené cíle? Jsou realistické?
- Jak je provázáno strategické plánování s řízením rizik?
- Znáte externí faktory, jež ovlivňují významnost rizik?
- Myslíte si, že vrcholový management zná všechna významná rizika?
- Jsou významná rizika řízena?
- Jsou nastaveny procesy a kontroly omezující dopad rizik?
- Máte jistotu, že systém řízení rizik funguje?
- Jste schopni včas identifikovat nová rizika a příležitosti?
- Věříte tomu, že je Váš systém řízení rizik přispívá ke zvyšování hodnoty společnosti?

**Řízení rizik společnosti
(ERM – Enterprise Risk Management)
je přístup týkající se celé společnosti**



Hnací síly ERM



Regulace a legislativa

- Naplnění zvyšujících se regulatorních požadavků, např. sektor energetiky, bankovníctví, pojišťovnictví
- Odpovědnost členů statutárních orgánů jednat s péčí řádného hospodáře a specifické požadavky na členy výborů pro audit

Ratingové agentury a burzy

- Splnění požadavků týkajících se ERM při IPO a umístění akcií nebo obligací na zahraničních kapitálových trzích
- Ratingové agentury a investiční bankéři se zaměřují na schopnost řídit rizika včetně podpůrných procesů a reportingu

Výkonnost a hodnota společnosti

- Redukce odchylek skutečných výsledků od plánu
- Alokace kapitálu založená na poměru riziko – výnosnost, integrace řízení rizik a strategického plánování
- Systémy řízení rizik integrované do klíčových procesů – zamezení byrokratického přístupu k řízení rizik

Časté překážky efektivního řízení rizik

- Změny v procesu řízení rizik nejsou prováděny v kontextu stavu a vývoje všech významných prvků Corporate Governance
- Klíčové cíle a strategie společnosti nejsou jasně formulovány a schváleny vrcholovým vedením
- Vrcholové vedení se aktivně nepodílí na diskusích týkajících se identifikace a ohodnocení rizik
- Nerozlišuje se mezi inherentní a zbytkovou úrovní rizika
- Neuplatňuje se diference systému řízení rizik ve vazbě na významnost (často velký počet rizik, vytrácí se kvalita a motivace managementu systém podporovat a využívat)
- Hlavní rizika se nevyhodnocují v rozumných intervalech
- Nenastavení priorit a zacílení na TOP 10 rizik – mnoho času a energie věnováno nepodstatným rizikům
- Řada společností umí poměrně efektivně řídit rizika finanční, ovšem strategická a operační rizika jsou často řízena neefektivně
- Problémem většinou nebývá řídit rizika, která jsou dlouhodobě známa, ale ta, která jsou dosud neidentifikovaná nebo nedostatečně popsána

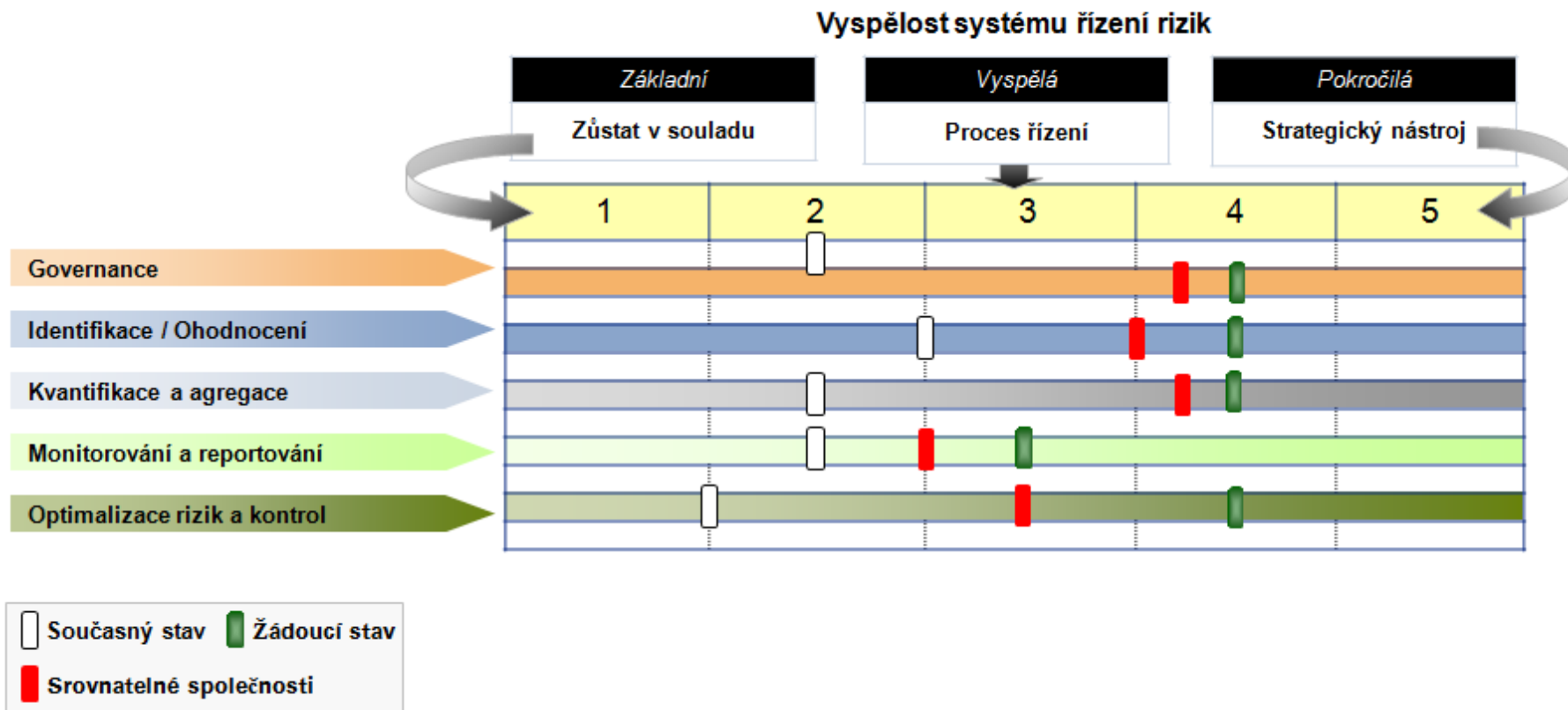
Rámec ERM – vývojové stupně dle KPMG

Oblasti ERM	ZÁKLADNÍ <i>Zůstat v souladu</i>	VYSPĚLÁ <i>Proces řízení</i>	POKROČILÁ <i>Strategický nástroj</i>
Governance	Centrální politika řízení rizik z důvodu vnějších požadavků	Struktura řízení rizik s jasnými odpovědnostmi k podpoře cílů řízení rizik	Odpovědnost za řízení rizik integrovaná do řízení výkonnosti
Identifikace a ohodnocení	Každoroční zhodnocení rizik s limitovanou analýzou a interpretací	Časté hodnocení rizik ve vazbě na manažerský reporting včetně analýzy	Řízení rizik a kontrolní aktivity integrované do byznys procesů
Kvantifikace a agregace	Kvantifikace tržních a úvěrových rizik	Kvantifikace operačních rizik, pokročilá kvantifikace tržních a úvěrových rizik	Agregace rizik napříč celou korporací zahrnující všechny rizikové oblasti
Monitorování a reportování	Reporting řízení rizik vychází z vnějších požadavků	Propracovaný reporting představenstvu a DR - aktuální rizika a očekávaná nová rizika	Integrovaný reportingu rizik zajišťující jednotný pohled na rizika na všech úrovních řízení
Optimalizace rizik a kontrol	Méně překvapení prostřednictvím řízením klíčových rizik	Větší důvěra zainteresovaných osob a zlepšená volba strategie na základě analýzy rizik	Strategie založená na poměru rizikovosti a výkonnosti, vazba alokace kapitálu

Implementace

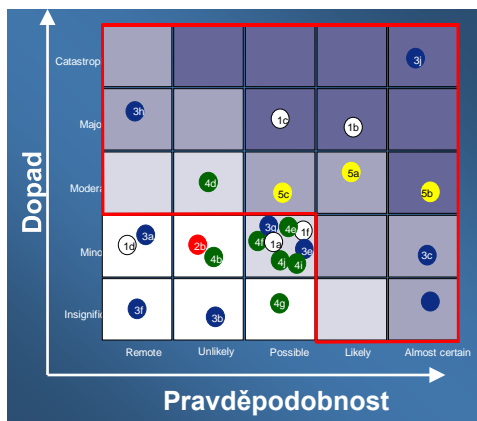
- Dostat se z nuly do pokročilého stavu řízení rizik je projekt na několik let, jenž vyžaduje pečlivě promyšlenou změnovou strategii, která zajistí změnu v myšlení lidí
- Motivaci managementu a podporu vrcholového vedení udržují správně stanovené milníky projektu, konkrétní výstupy při ukončení jednotlivých etap a prezentace průběžných výsledků projektu
- U všech významných rizik jsou stanoveny:
 - osobní odpovědnosti za jejich řízení
 - vnitřní kontroly a opatření, jež omezují dopad na organizaci
 - související náklady
 - indikátory, které určují úspěšnost jejich řízení - ty se pravidelně vyhodnocují a prezentují vrcholovému vedení

Implementace řízení rizik



Výhody implementace systému řízení rizik

- Dlouhodobější plnění stanovených cílů
- Efektivnější volba strategie na základě poznání klíčových rizik
- Kvalitnější manažerské rozhodování
- Jednodušší přístup ke zdrojům financování (lepší úvěrový rating, ...)
- Omezení provozních ztrát vyplývajících z výpadků fungování byznys procesů
- Úspěšná realizace klíčových projektů a nově zaváděných produktů a služeb
- Rychlejší a efektivnější reakce na změny a rizika v podnikatelském prostředí
- Stabilita tržeb a omezení mimořádných nákladů
- Konkurenční výhoda a zvyšování hodnoty společnosti
- Zlepšení reputace
- Naplnění regulatorních požadavků



ERM Rámec dle KPMG	
Součást rámce	Popis
Governance	Nastavení přístupu k rozvoji, podpoře a začlenění strategie řízení rizik a odpovědností
Identifikace/ Ohodnocení	Identifikace, ohodnocení a kategorizace rizik
Kvantifikace a agregace	Měření, analýza a konsolidace rizikového profilu společnosti
Monitorování a reportování	Reportování, monitorování a ujišťovací aktivity, identifikace slabín v systému řízení rizik
Optimalizace rizik a kontrol	Využití informace o rizicích a kontrolách ke zlepšení výkonnosti

Vytvoření obsahu
Identifikace, ohodnocení a prioritizace rizik společnosti

Vytvoření procesu
Vytvoření a udržení dynamického rámce řízení rizik a procesu pro dosáhnutí udržitelnosti

Děkuji

Michal Hašek

KPMG Česká republika, s.r.o.

+420 222 123 687

mhasek@kpmg.cz

www.kpmg.cz





cutting through complexity™

© 2011 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Czech Republic.

The KPMG name, logo and ‘cutting through complexity’ are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).