# Wszystko pod kontrolą?

Wyzwania i priorytety komitetu audytu

2017 Globalne Badanie Komitetów Audytu
Pulse Survey

Instytut Komitetów Audytu KPMG

kpmg.com/pl/ACI

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Spis treści


**Wprowadzenie** **2**

**Sześć kluczowych wniosków** **3**

**Wyniki badania** **4**

Zarządzanie ryzykiem jest głównym obszarem zainteresowania komitetów audytu 4

Audyt wewnętrzny może zmaksymalizować swoją wartość dla organizacji, jeśli skupi się na kluczowych obszarach ryzyka oraz adekwatności procesów zarządzania ryzykiem 7

Ton nadawany przez osoby na najwyższych szczeblach firmy, kultura organizacyjna i krótkowzroczność są głównymi wyzwaniami – i mogą wymagać większej uwagi 8

Planowanie sukcesji dyrektora finansowego oraz zarządzanie talentami w obszarze finansów to wciąż pięta achillesowa 9

Dwie główne kwestie dotyczące sprawozdawczości finansowej, które powinny być bardziej zaakcentowane w agendzie komitetu audytu 10

Skuteczność działania komitetu audytu zależy od znajomości działalności firmy 12

**Skonfrontuj swoje opinie odpowiadając na pytania z ankiety** **14**

**Dane demograficzne** **17**

**Załącznik: Wyniki dla poszczególnych krajów** **19**



© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Wprowadzenie

Powolny i niepewny wzrost gospodarczy, postęp technologiczny wymuszający zmiany modeli biznesowych, cyberzagrożenia, zwiększona skrupularność ze strony regulatorów kierują uwagę komitetów audytu na takie zagadnienia jak: sprawozdawczość finansowa, monitorowanie ryzyk, zapewnienie zgodności działań z prawem, skuteczność kontroli wewnętrznej. Większość komitetów audytu na całym świecie deklaruje, że największym wyzwaniem w kolejnych latach będzie zarządzanie ryzykiem. Ponad 40% respondentów przyznaje, że ten obszar w ich organizacjach wymaga znacznej poprawy.

Komitety audytu, ogólnie mówiąc, są przekonane co do jakości sprawozdawczości finansowej i badania sprawozdań finansowych. Jednak, jak wskazuje nasze badanie, ich obawy koncentrują się na zapewnieniu zgodności działań z prawem i regulacjami, zarządzaniu cyberryzykami oraz zarządzaniu środowiskiem kontroli w ramach rozbudowanych struktur organizacyjnych.

W badaniu wzięło udział ponad 800 członków komitetów audytu. Niemal 4 na 10 respondentów zadeklarowało, że czynnikiem, który ma największy wpływ na skuteczność działania komitetu jest „lepsze zrozumienie działalności oraz kluczowych rodzajów ryzyka", podczas gdy blisko jedna trzecia respondentów stwierdziła, że bardzo pomocna byłaby dodatkowa wiedza i doświadczenie w obszarze technologii i cyberbezpieczeństwa.

Generalnie, większość komitetów audytu przyznaje, że ich agenda w odpowiednim stopniu adresuje takie zagadnienia jak: zgodność z prawem i regulacjami, kontrola wewnętrzna w zakresie sprawozdawczości finansowej oraz kluczowe założenia dotyczące istotnych wartości szacunkowych. Jednocześnie badane osoby dostrzegają spore możliwości poprawy w takich obszarach jak planowanie sukcesji dyrektora finansowego, rozwój i zarządzanie talentami w obszarze finansów, kultura organizacji oraz dopasowanie krótko- i długoterminowych priorytetów firmy.

Większość komitetów audytu przyznaje, że firmy czeka jeszcze wiele pracy zanim zostaną całkowicie wdrożone nowe standardy rachunkowości. Mniej niż 15% respondentów stwierdza, że w ich organizacji opracowano przejrzysty plan wdrożenia nowego standardu dotyczącego ujmowania przychodów, a mniej niż 10% deklaruje, że przygotowany został jasno określony plan przyjęcia nowego standardu dotyczącego leasingu. Wielu respondentów z firm, których dotyczą wymogi w zakresie Country-by-Country Reporting (CbC), wyraziło swoje zaniepokojenie brakiem jasności lub komunikacji w tym temacie z komitetem audytu. Respondenci, którzy wzięli udział w naszym badaniu wskazywali również, że istnieje wiele możliwości doskonalenia mechanizmów zarządzania cyberryzykami.

Oczywiście wyzwania z jakimi komitety audytu i rady nadzorcze maja do czynienia różnią się w zależności od firmy i kraju (trudno jest porównywać dane pochodzące z 15 krajów różniących się otoczeniem biznesowym, wymogami regulacyjnymi i praktykami dotyczącymi ładu korporacyjnego). Mamy jednak nadzieję, że wyniki naszego badania będą służyły komitetom audytu i radom nadzorczym w ciągłym doskonaleniu swoich praktyk w zakresie sprawowanego nadzoru.

*- Instytut Komitetów Audytu KPMG*

KPMG

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Sześć kluczowych wniosków

**Zarządzanie ryzykiem jest głównym obszarem zainteresowania komitetów audytu.** Skuteczność zarządzania ryzykiem, cyberryzykami oraz utrzymanie odpowiedniego poziomu kontroli ryzyk zostały wymienione jako najważniejsze wyzwania, przed którymi stoją obecnie firmy. Nie dziwi więc, że kwestie związane z ryzykiem leżą w centrum zainteresowania komitetów audytu i prawdopodobnie również całej rady nadzorczej biorąc pod uwagę zmienność i niepewność otoczenia biznesowego. Ponad 40% członków komitetów audytu uważa, że wprowadzone w ich firmie programy i procesy zarządzania ryzykiem wymagają znacznego nakładu pracy, a podobny odsetek respondentów zadeklarował, że jest coraz trudniej nadzorować kluczowe rodzaje ryzyka.

**Audyt wewnętrzny może zmaksymalizować swoją wartość dla organizacji, jeśli skupi się na kluczowych obszarach ryzyka oraz adekwatności procesów zarządzania ryzykiem.** Wyniki naszego badania potwierdzają, że komitety audytu oczekują, iż audyt wewnętrzny nie będzie skupiać się wyłącznie na ryzykach związanych z zapewnieniem zgodności działania z prawem i regulacjami oraz ryzykach związanych ze sprawozdawczością finansową, ale będzie uwzględniać także krytyczne dla firmy ryzyka, w tym kluczowe ryzyka operacyjne (m.in. cyberryzyka i ryzyka technologiczne) i odpowiednie mechanizmy kontrolne. Respondenci chcą także, aby plany audytu były elastyczne i dopasowane do zmieniających się uwarunkowań biznesowych.

**Ton nadawany przez osoby na najwyższych szczeblach firmy, kultura organizacyjna i krótkowzroczność są głównymi wyzwaniami – i mogą wymagać większej uwagi.** Wielu członków komitetów audytu (mniej więcej jedna czwarta) zadeklarowało, że największym wyzwaniem dla ich organizacji jest odpowiedni ton nadawany przez osoby na najwyższych szczeblach firmy. Niemal jedna piąta respondentów uważa, że kluczowym wyzwaniem jest presja realizacji krótkoterminowych celów oraz dopasowanie krótkoterminowych i długoterminowych priorytetów firmy. Jednocześnie taki sam odsetek członków komitetów audytu zadeklarował, że agenda ich komitetów uwzględnia te kwestie w niedostatecznym stopniu.

**Planowanie sukcesji dyrektora finansowego oraz zarządzanie talentami w obszarze finansów to wciąż pięta achillesowa.** Wyniki naszego ostatniego badania wskazują, że 44% członków komitetów audytu w niedostatecznym stopniu zajmuje się kwestią planowania sukcesji dyrektora finansowego, natomiast 46% respondentów uważa, że zajmują się tym zadaniem w „pewnym stopniu". Ponadto, niewielu respondentów jest zadowolonych z tego, w jakim stopniu poświęca się uwagę rozwojowi talentów i kompetencji w dziale finansów. Przed działami finansowymi i ich liderami stawia się coraz większe wymagania w zakresie sprawozdawczości finansowej, mechanizmów kontrolnych, zarządzania ryzykiem, analizowania potencjalnych fuzji i przejęć oraz możliwości rozwoju i zaangażowania akcjonariuszy. Coraz więcej komitetów audytu chce poświęcać więcej czasu, aby zająć się takimi kwestiami, jak pula talentów, zasoby czy planowanie sukcesji na stanowisku dyrektora finansowego oraz innych kluczowych stanowiskach.

**Dwie główne kwestie dotyczące sprawozdawczości finansowej, które powinny być bardziej zaakcentowane w agendzie komitetu audytu.** Tylko nieliczne komitety audytu deklarują, że opracowano w ich organizacji jasny plan wdrożenia dwóch kluczowych zmian w obszarze rachunkowości – nowych standardów w zakresie ujmowania przychodów oraz leasingu. W wielu przypadkach potrzebne są zmiany systemów, mechanizmów kontrolnych i zasobów zaangażowanych do obsługi procesu implementacji standardów. Dodatkowo, komitety audytu powinny rozważyć, czy nie należy skupić większej uwagi na alternatywnych miarach wyników, które są obecnie przedmiotem zainteresowania regulatorów. Niemal jedna czwarta respondentów deklaruje, że ich rola w zakresie przedstawiania tych miar jest bardzo ograniczona.

**Skuteczność działania komitetu audytu zależy od znajomości działalności firmy.** Członkowie komitetów audytu twierdzą, że lepsze zrozumienie biznesu oraz kluczowych rodzajów ryzyk w największym stopniu poprawiłoby skuteczność sprawowanego nadzoru. Uważają także, że dodatkowa wiedza i doświadczenie w obszarze technologii i cyberbezpieczeństwa może przełożyć się na większą efektywność w pełnieniu nadzoru nad tymi ryzykami.

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Zarządzanie ryzykiem jest głównym obszarem zainteresowania komitetów audytu

Skuteczność zarządzania ryzkiem, cyberryzykami oraz utrzymanie odpowiedniego poziomu kontroli ryzyk zostały wymienione jako najważniejsze wyzwania, przed którymi stoją obecnie firmy. Nie dziwi więc, że kwestie związane z ryzykiem leżą w centrum zainteresowania komitetów audytu i prawdopodobnie również całej rady nadzorczej biorąc pod uwagę zmienność i niepewność otoczenia biznesowego. Ponad 40% członków komitetów audytu uważa, że wprowadzone w ich firmie programy i procesy zarządzania ryzykiem wymagają znacznego nakładu pracy, a podobny odsetek respondentów zadeklarował, że jest coraz trudniej nadzorować kluczowe rodzaje ryzyka.

## P1 Patrząc z perspektywy członka komitetu audytu, które z poniższych kwestii stanowią największe wyzwanie dla Pana/Pani firmy?

*Można było zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi*

Wyniki potwierdzają, że rady nadzorcze poświęcają coraz więcej uwagi kluczowym ryzykom operacyjnym w ramach rozbudowanych struktur globalnych, np. ryzykom związanym z łańcuchem dostaw i outsourcingiem, technologią informatyczną (IT) oraz bezpieczeństwem danych. Właśnie z tego powodu rady nadzorcze powinny zwracać szczególną uwagę na ryzyka przez duże „R", które mogą stać się dla firmy największym zagrożeniem. We współczesnym otoczeniu biznesowym coraz ważniejsze staje się wyczulenie rady nadzorczej na przykład jaki daje kierownictwo oraz wzmacnianie kultury organizacyjnej - m.in. co robi firma, w jaki sposób to robi, jak zapewnia zgodność z prawem i regulacjami, w jaki sposób zarządza kluczowymi ryzykami oraz zrozumienie zachowań, do których mogą zachęcać wprowadzone w firmie systemy motywacyjne.

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P2 Na jakim etapie znajdują się w Pana/Pani firmie prace nad wdrożeniem programu/ procesu zarządzania ryzykiem?

| | |
|---|---|
| 42% | **Wdrożono system zarządzania ryzykiem, ale wymaga on dodatkowych prac** |
| 38% | **Wdrożono skuteczny i zaawansowany system zarządzania ryzykiem** |
| 15% | **System zarządzania ryzykiem jest na etapie planowania/rozwoju** |
| 4% | Nie podjęto aktywnych/ oficjalnych starań w celu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem |
| 1% | Inne |

# P3 Czy uważa Pan/Pani, że komitet audytu dysponuje wystarczającym czasem oraz wiedzą i doświadczeniem, aby sprawować nadzór nad kluczowymi rodzajami ryzyka, które leżą w jego kompetencji, realizując jednocześnie swoje główne zadania nadzorcze?

| Czas | | Wiedza i doświadczenie |
|---|---|---|
| 51% | **Tak** | 46% |
| 39% | **Tak, ale jest to coraz trudniejsze** | 43% |
| 9% | **Nie** | 11% |

*Ze względu na zaokrąglenia wyniki mogą nie sumować się do 100%*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P4 Jakie są Pana/Pani zdaniem najważniejsze najsłabsze punkty, które umniejszają zdolność Pana/Pani firmy do zarządzania ryzykiem w cyberprzestrzeni?

*Można było zaznaczyć maksymalnie dwie odpowiedzi*

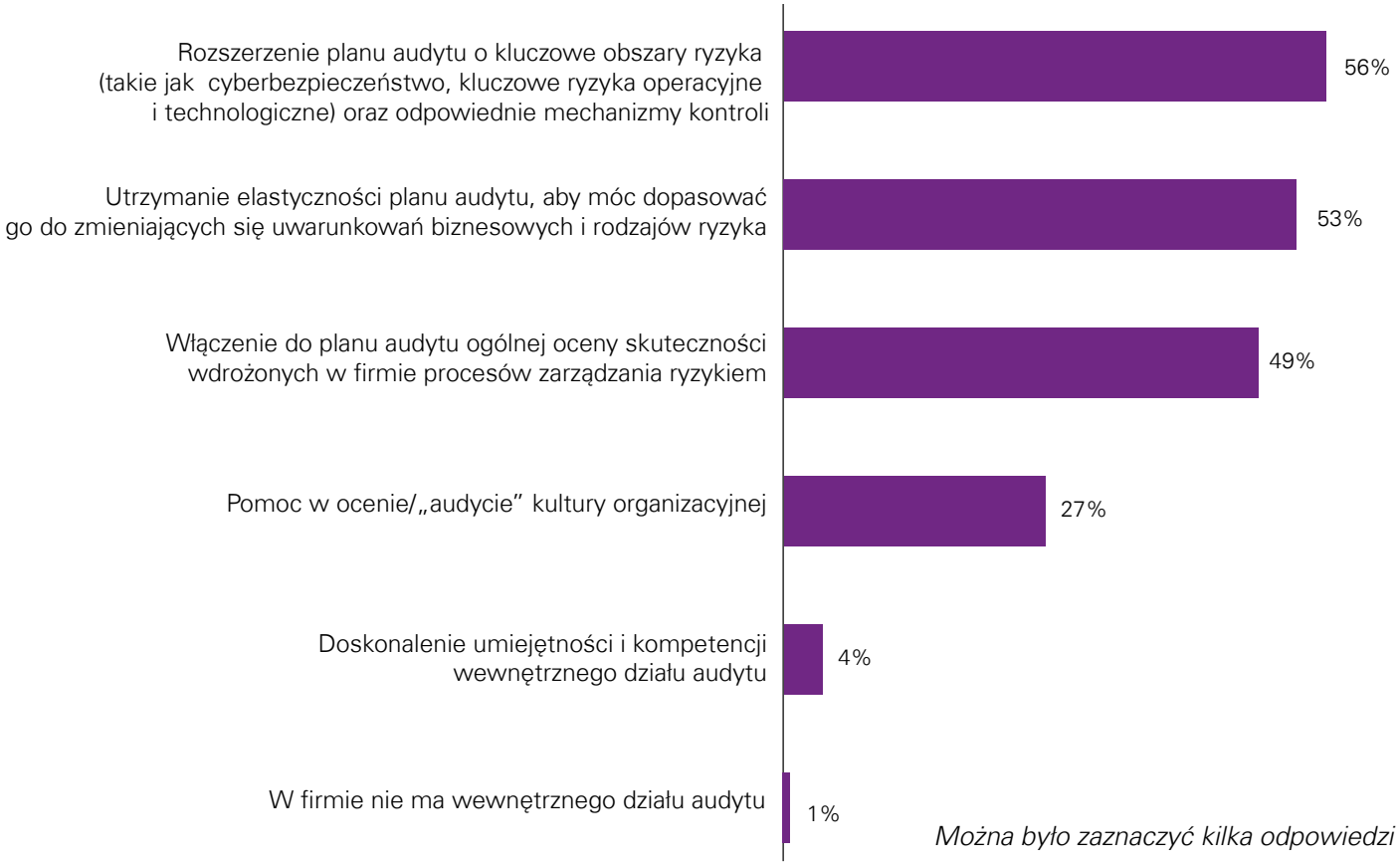
Cyberryzyko to obszar nadal płynny i niejasny, pomimo coraz większej wagi, jaką się jemu przykłada. Jednocześnie jest to obszar, który wymaga coraz większego monitorowania. Cyberryzyka ewoluują, co sprawia, że nadzór pełniony przez radę oraz sam charakter dyskusji na ten temat powinny także nieustannie się zmieniać. W dyskusjach nacisk z prewencji zostaje przeniesiony na wykrywanie i minimalizowanie skutków incydentów. Coraz więcej uwagi poświęca się także „punktom styku", przez które hakerzy mogą dostać się do systemów. Rada nadzorcza powinna pomóc wynieść problematykę cyberbezpieczeństwa na poziom całego przedsiębiorstwa, włączając w to kluczowych członków kierownictwa i zmierzać do tego, aby cyberzagrożenia nie były uważane wyłącznie za ryzyko IT, ale za rodzaj ryzyka istotny dla całej organizacji.

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Audyt wewnętrzny może zmaksymalizować swoją wartość dla organizacji, jeśli skupi się na kluczowych obszarach ryzyka oraz adekwatności procesów zarządzania ryzykiem

Wyniki naszego badania potwierdzają, że komitety audytu oczekują, iż audyt wewnętrzny nie będzie skupiać się wyłącznie na ryzykach związanych z zapewnieniem zgodności działania z prawem i regulacjami oraz ryzykach związanych ze sprawozdawczością finansową, ale będzie uwzględniać także krytyczne dla firmy ryzyka, w tym kluczowe ryzyka operacyjne (m.in. cyberryzyka i ryzyka technologiczne) i odpowiednie mechanizmy kontrolne. Respondenci chcą także, aby plany audytu były elastyczne i dopasowane do zmieniających się uwarunkowań biznesowych.

## P5 Jakie działania – oprócz skupienia uwagi na ryzykach związanych ze sprawozdawczością finansową i zgodnością regulacyjną – można podjąć w ramach wewnętrznego audytu, aby zoptymalizować jego wartość dla Pana/Pani organizacji?




Audyt wewnętrzny jest najbardziej skuteczny, gdy jego głównym przedmiotem zainteresowania, jest nie tylko ryzyko zapewnienia zgodności działania z prawem i regulacjami, ale, a może przede wszystkim, także kluczowe ryzyka operacyjne (np. cyberzagrożenia, ryzyka związane z nowymi technologiami) oraz powiązane mechanizmy kontrolne. Komitet audytu powinien uczestniczyć w określaniu zakresu audytu wewnętrznego i, w razie potrzeby, określaniu na nowo jego roli. Powinien także zachęcać, by audyt wewnętrzny odgrywał wiodącą rolę w koordynacji działań prowadzonych przez działy odpowiedzialne za nadzór, ryzyko i zgodność regulacyjną w organizacji, aby ograniczać powielające się działania i eliminować ewentualne luki. Komitet audytu powinien także pomagać w zacieśnianiu współpracy między audytorem wewnętrznym i audytorem zewnętrznym. Jako że audyt wewnętrzny podąża w kierunku funkcji wypracowującej większą wartość dodaną dla organizacji, powinien on stać się jeszcze ważniejszym zasobem dla komitetu audytu.

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Ton nadawany przez osoby na najwyższych szczeblach firmy, kultura organizacyjna i krótkowzroczność są głównymi wyzwaniami – i mogą wymagać większej uwagi.

Wielu członków komitetów audytu (mniej więcej jedna czwarta) zadeklarowało, że największym wyzwaniem dla ich organizacji jest odpowiedni ton nadawany przez osoby na najwyższych szczeblach firmy. Niemal jedna piąta respondentów uważa, że kluczowym wyzwaniem jest presja realizacji krótkoterminowych celów oraz dopasowanie krótkoterminowych i długoterminowych priorytetów firmy. Jednocześnie taki sam odsetek członków komitetów audytu zadeklarował, że agenda ich komitetów uwzględnia te kwestie w niedostatecznym stopniu.

## P6 Czy uważa Pan/Pani, że komitet audytu w odpowiednim stopniu zajmuje się kwestiami poruszonymi w pytaniu nr 1, które stanowią największe wyzwanie dla firmy?

*Ze względu na zaokrąglenia wyniki mogą nie sumować się do 100%*

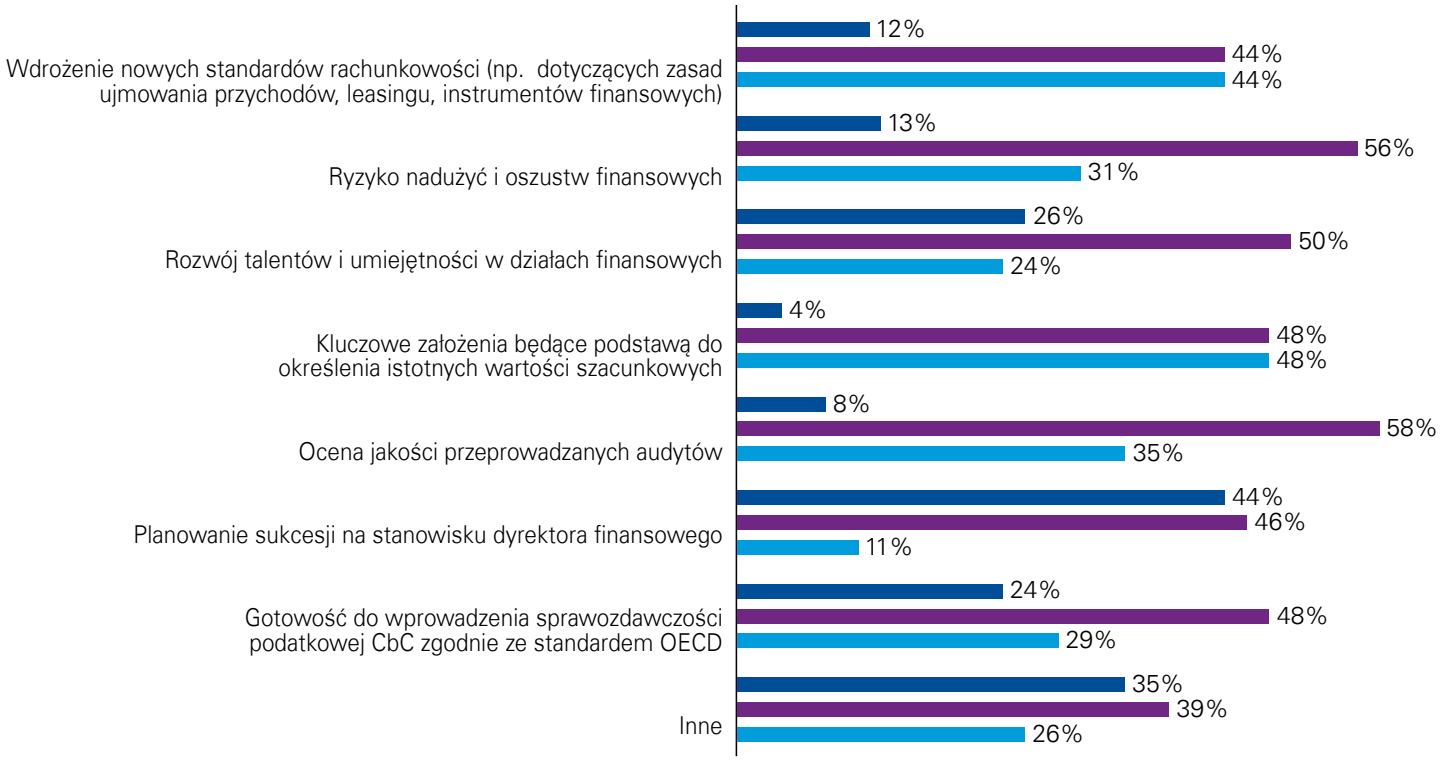
Monitorowanie dopasowania krótkoterminowych działań i długofalowej strategii jest zawsze trudnym zadaniem, ale istnieją pewne wskaźniki, które mogą wcześniej ostrzegać o zbyt dużym zaangażowaniu w krótkoterminowe działania. Przykładami takich mechanizmów są: prezentacje zarządu, które zbytnio koncentrują się na historycznych zagadnieniach lub tematach o krótkiej perspektywie, zbyt rzadko organizowane spotkania rady nadzorczej, podczas których omawia się przyszłe działania oraz pojawiające się ryzyka i możliwości, programy motywacyjne, w których zbyt duży nacisk kładzie się na realizację krótkoterminowych celów czy też brak lub niewielki wpływ alternatywnych miar wyników przekładających się na długofalowy rozwój (np. jakość produktu i zadowolenie klienta).[1]

[1] NACD, NACD Blue Ribbon Commission Report on the Board and Long-Term Value Creation, 2015.

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Planowanie sukcesji dyrektora finansowego oraz zarządzanie talentami w obszarze finansów to wciąż pięta achillesowa

Wyniki naszego ostatniego badania wskazują, że 44% członków komitetów audytu w niedostatecznym stopniu zajmuje się kwestią planowania sukcesji dyrektora finansowego, natomiast 46% respondentów uważa, że zajmują się tym zadaniem w „pewnym stopniu". Ponadto, niewielu respondentów jest zadowolonych z tego, w jakim stopniu poświęca się uwagę rozwojowi talentów i kompetencji w dziale finansów.




*Ze względu na zaokrąglenia wyniki mogą nie sumować się do 100%*

Przed działami finansowymi i ich liderami stawia się coraz większe wymagania w zakresie sprawozdawczości finansowej, mechanizmów kontrolnych, zarządzania ryzykiem, analizowania potencjalnych fuzji i przejęć oraz możliwości rozwoju i zaangażowania akcjonariuszy. Coraz więcej komitetów audytu chce poświęcać więcej czasu, aby zająć się takimi kwestiami, jak pula talentów, zasoby czy planowanie sukcesji na stanowisku dyrektora finansowego oraz innych kluczowych stanowiskach.

Istotnym staje się odpowiedzenie na pytania: Jak komitet audytu ocenia zasoby kompetencyjne w obszarze zarządzania finansami? Czy osobom tym zapewnia się szkolenia i zasoby potrzebne do osiągnięcia sukcesu? W jaki sposób osoby te są motywowane do zaangażowania się w sprawy spółki w długiej perspektywie? Co myśli na ten temat audytor wewnętrzny i biegły rewident spółki?

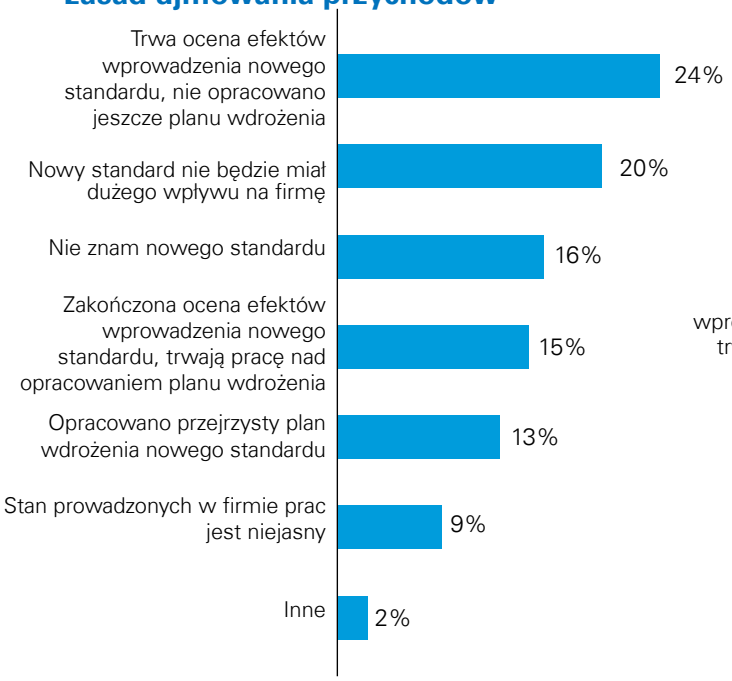
© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Dwie główne kwestie dotyczące sprawozdawczości finansowej, które powinny być bardziej zaakcentowane w agendzie komitetu audytu

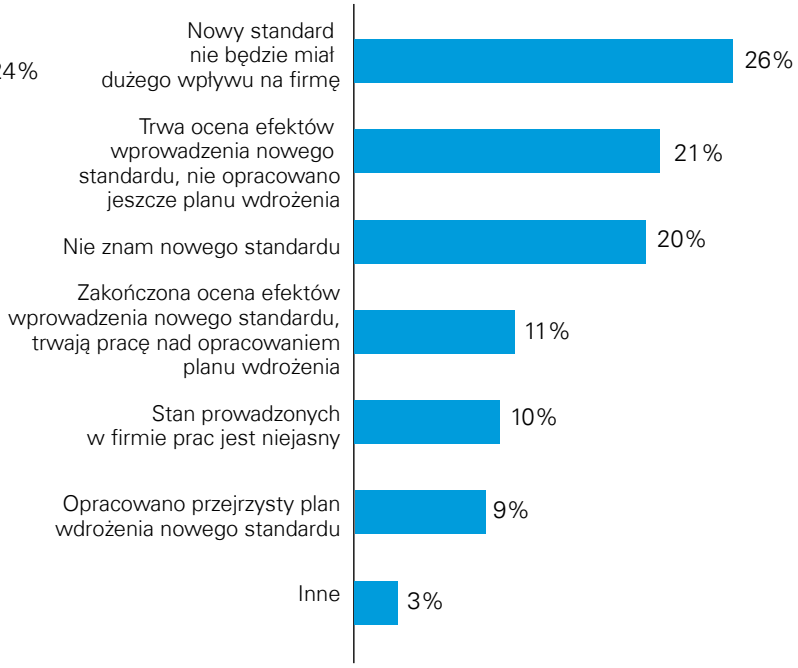
Tylko nieliczne komitety audytu deklarują, że opracowano w ich organizacji jasny plan wdrożenia dwóch kluczowych zmian w obszarze rachunkowości – nowych standardów w zakresie ujmowania przychodów oraz leasingu. W wielu przypadkach potrzebne są zmiany systemów, mechanizmów kontrolnych i zasobów zaangażowanych do obsługi procesu implementacji standardów. Dodatkowo, komitety audytu powinny rozważyć, czy nie należy skupić większej uwagi na alternatywnych miarach wyników, które są obecnie przedmiotem zainteresowania regulatorów. Niemal jedna czwarta respondentów deklaruje, że ich rola w zakresie przedstawiania tych miar jest bardzo ograniczona.

## P7 Na jakim etapie znajdują się prowadzone w Pana/Pani firmie prace nad wdrożeniem nowych standardów MSSF dotyczących ujmowania przychodów i leasingu w sprawozdaniach finansowych?

### Nowy standard dotyczący zasad ujmowania przychodów




### Nowy standard dotyczący leasingu




*Ze względu na zaokrąglenia wyniki mogą nie sumować się do 100%*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P8 Jaką rolę odgrywa Pana/Pani komitet audytu w określaniu w jaki sposób i które z alternatywnych miar wyników należy ujawnić w sprawozdaniu?

| | |
|---|---|
| **31%** | **Komitet audytu omawia z kierownictwem proces, w ramach którego alternatywne miary wyników są prezentowane przez kierownictwo firmy** |
| **27%** | **Komitet omawia adekwatność procesów i mechanizmów kontrolnych w odniesieniu do opracowywania alternatywnych miar wyników** |
| **25%** | **Firma nie prezentuje alternatywnych miar wyników** |
| 24% | Komitet omawia korelację między alternatywnymi miarami wyników a faktyczną sytuacją i wynikami firmy |
| 24% | Rola/wkład komitetu audytu jest bardzo ograniczony |

*Można było zaznaczyć kilka odpowiedzi*

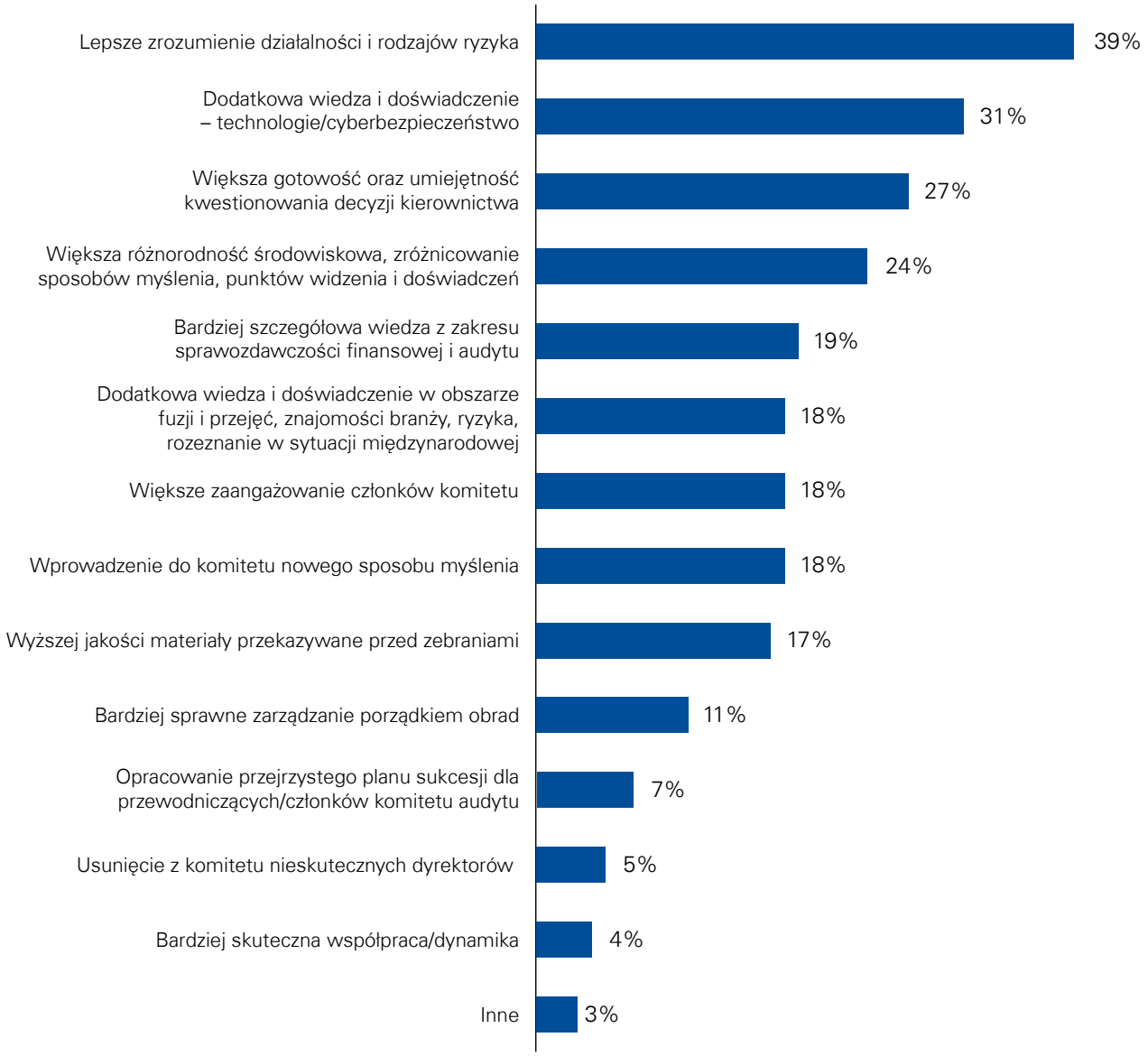
Niezwykle ważne jest, aby komitety audytu zajęły się obszarem alternatywnych miar wyników. Komitet powinien uczciwie porozmawiać z zarządem na temat procesu i mechanizmów kontrolnych, według których opracowuje i wskazuje publikowane miary oraz ich korelacji z sytuacją i wynikami firmy. Jak wygląda proces w ramach którego decyduje się o publikowaniu określonych alternatywnych miar wyników? Jaka jest rola członków zarządu w tym procesie i czy został w tym celu powołany komitet? Jaka jest rola komitetu audytu? Czy komitet audytu jest przekonany, że publikowane alternatywne miary wyników zapewniają większą przejrzystość i nie wypaczają wyników?

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Skuteczność działania komitetu audytu zależy od znajomości działalności firmy

Członkowie komitetów audytu twierdzą, że lepsze zrozumienie biznesu oraz kluczowych rodzajów ryzyk w największym stopniu poprawiłoby skuteczność sprawowanego nadzoru. Uważają także, że dodatkowa wiedza i doświadczenie w obszarze technologii i cyberbezpieczeństwa może przełożyć się na większą efektywność w pełnieniu nadzoru nad tymi ryzykami.

## P9 Co mogłoby podnieść ogólną skuteczność Pana/Pani komitetu?

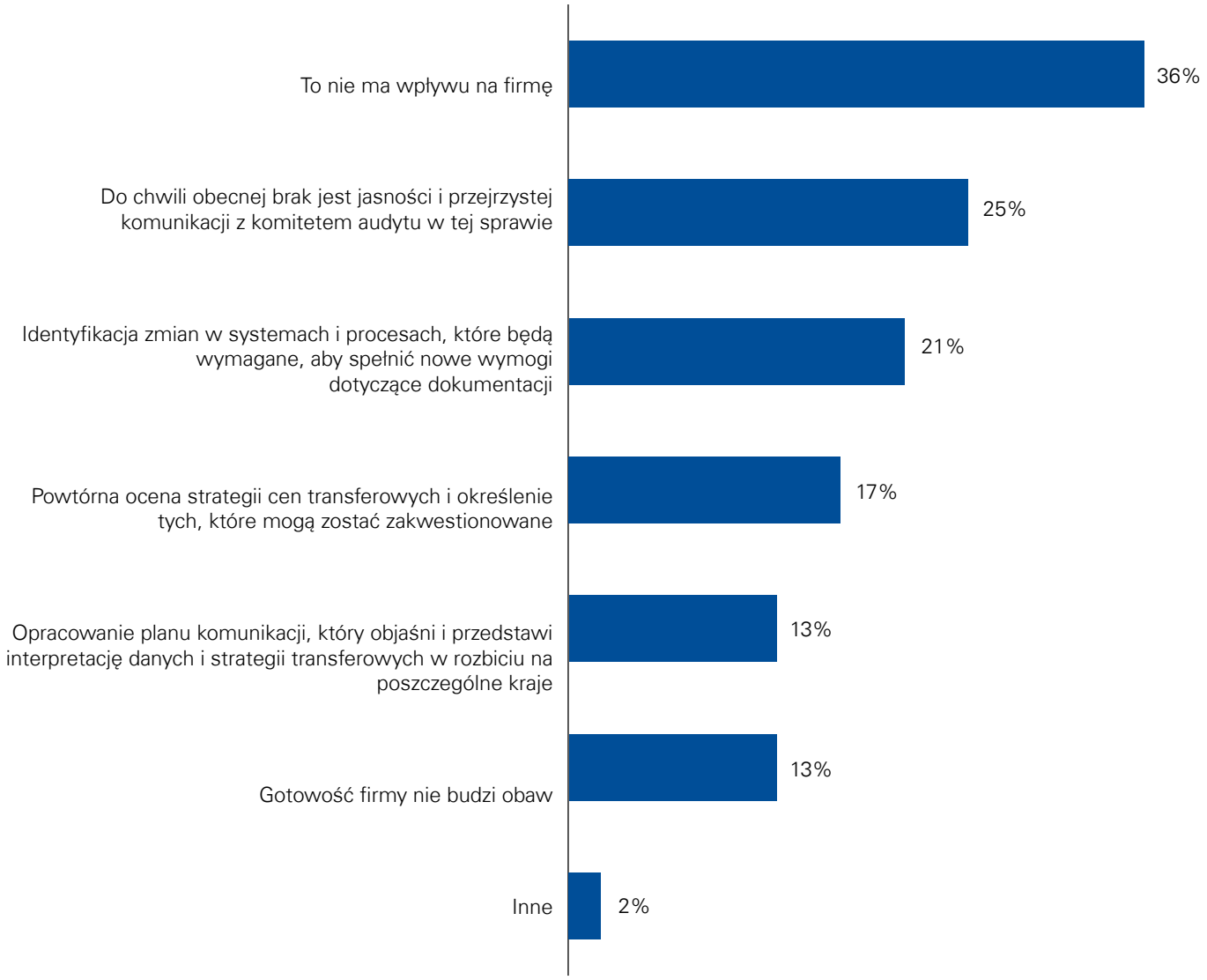



*Można było zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P10

## Które, jeśli w ogóle, z poniższych obszarów budzą poważne obawy w kontekście gotowości firmy do wdrożenia zasad raportowania CbC w zakresie sprawozdawczości podatkowej (tzw. Country-by-Country Reporting) zgodnie ze standardem OECD (pierwsze rozliczenie powinno zostać złożone 31 grudnia 2017 roku przez spółki rozliczające się w ramach roku kalendarzowego)?




*Można było zaznaczyć kilka odpowiedzi*

W obszarze zainteresowania komitetów znajdują się także wymogi dotyczące sprawozdawczości podatkowej w rozbiciu na poszczególne kraje (country-by-country reporting). Obowiązek raportowania wpływa na funkcje związane ze sprawozdawczością i zapewnieniem zgodności działania z prawem podatkowym, politykę cen transferowych, kontrole podatkowe i niejasności interpretacyjne oraz ryzyko utraty reputacji. Komitety audytu międzynarodowych korporacji powinny zwracać uwagę na stopień przygotowania ich organizacji do tych wymogów. Jakich zmian należy dokonać w systemach i procesach, aby spełnić nowe wymogi dokumentacyjne? Czy dokonano oceny strategii cen transferowych i określono te które mogą zostać zakwestionowane? Czy opracowano plan komunikacji, który w odpowiedni sposób objaśni dane prezentowane dla poszczególnych krajów i uzasadni strategie cen transferowych?

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Skonfrontuj swoje opinie odpowiadając na pytania z ankiety

**P1 Patrząc z perspektywy członka komitetu audytu, które z poniższych kwestii stanowią największe wyzwanie dla Pana/Pani firmy (proszę zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi)**

- ☐ Skuteczność programu zarządzania ryzykiem
- ☐ Kwestie prawne/zgodność regulacyjna
- ☐ Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni
- ☐ Utrzymanie odpowiedniego poziomu kontroli w ramach rozbudowanych struktur organizacyjnych firmy
- ☐ Ton nadawany przez osoby na najwyższych szczeblach firmy, kultura organizacyjna
- ☐ Utrzymanie kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową
- ☐ Optymalizacja wartości generowanej przez audyt wewnętrzny
- ☐ Presja krótkoterminowej perspektywy, zapewnienie dopasowania długo- i krótkoterminowych priorytetów firmy
- ☐ Wdrożenie nowych standardów rachunkowości (np. dotyczących zasad ujmowania przychodów, leasingu, instrumentów finansowych)
- ☐ Ryzyko nadużyć finansowych
- ☐ Rozwój talentów i umiejętności w dziale finansowym
- ☐ Kluczowe założenia będące podstawą określenia istotnych wartości szacunkowych
- ☐ Ocena jakości audytów
- ☐ Planowanie sukcesji na stanowisku dyrektora finansowego
- ☐ Gotowość do wprowadzenia sprawozdawczości podatkowej CbC zgodnie ze standardem OECD
- ☐ Inne

**P2 Na jakim etapie znajdują się w Pana/Pani firmie prace nad wdrożeniem programu/procesu zarządzania ryzykiem?**

- ☐ Wdrożono system zarządzania ryzykiem, ale wymaga on dodatkowych prac
- ☐ Wdrożono skuteczny i zaawansowany system zarządzania ryzykiem
- ☐ System zarządzania ryzykiem jest na etapie planowania/rozwoju
- ☐ Nie podjęto aktywnych/oficjalnych starań w celu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem
- ☐ Inne

**P3 Czy uważa Pan/Pani, że komitet audytu dysponuje wystarczającym czasem oraz wiedzą i doświadczeniem, aby sprawować nadzór nad kluczowymi rodzajami ryzyka, które leżą w jego kompetencji, realizując jednocześnie swoje główne zadania nadzorcze?**

**Czas**

- ☐ Tak
- ☐ Tak, ale jest to coraz trudniejsze
- ☐ Nie

**Wiedza i doświadczenie**

- ☐ Tak
- ☐ Tak, ale jest to coraz trudniejsze
- ☐ Nie

**P4 Jakie są Pana/Pani zdaniem najważniejsze słabe punkty, które umniejszają zdolność Pana/Pani firmy do zarządzania ryzykiem w cyberprzestrzeni? (proszę zaznaczyć maksymalnie dwie odpowiedzi)**

- ☐ Aktualizacja systemów technologicznych
- ☐ Świadomość/kultura organizacyjna
- ☐ Zagrożenia wynikające z udziału stron trzecich/łańcucha dostaw
- ☐ Talenty/wiedza i doświadczenie
- ☐ Monitorowanie i zgłaszanie zagrożeń w sieci (np. model tablicy rozdzielczej)
- ☐ Ryzyko związane z „personelem wewnętrznym"
- ☐ Gotowość i zdolność reagowania/zapobieganie przypadkom naruszeń
- ☐ Brak słabych punktów
- ☐ Inne

KPMG

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

**P5 Jakie działania – oprócz skupienia uwagi na ryzykach związanych ze sprawozdawczością finansową i zgodnością regulacyjną – można podjąć w ramach wewnętrznego audytu, aby zoptymalizować jego wartość dla Pana/Pani organizacji? (proszę zaznaczyć wszystkie poprawne odpowiedzi)**

- ☐ Rozszerzenie planu audytu o kluczowe obszary ryzyka (takie jak cyberbezpieczeństwo, kluczowe ryzyka operacyjne i technologiczne) oraz odpowiednie mechanizmy kontroli
- ☐ Utrzymanie elastyczności planu audytu, aby móc dopasować go do zmieniających się uwarunkowań biznesowych i rodzajów ryzyka
- ☐ Włączenie do planu audytu ogólnej oceny skuteczności wdrożonych w firmie procesów zarządzania ryzykiem
- ☐ Doskonalenie umiejętności i kompetencji wewnętrznego działu audytu
- ☐ Pomoc w ocenie/„audycie" kultury organizacyjnej
- ☐ W firmie nie ma wewnętrznego działu audytu
- ☐ Żadne z powyższych

**P6 Czy uważa Pan/Pani, że komitet audytu w odpowiednim stopniu zajmuje się kwestiami poruszonymi w pytaniu nr 1, które stanowią największe wyzwanie dla firmy?**

- ☐ Skuteczność programu zarządzania ryzykiem
- ☐ Kwestie prawne/zgodność regulacyjna
- ☐ Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni
- ☐ Utrzymanie odpowiedniego poziomu kontroli w ramach rozbudowanych struktur organizacyjnych firmy
- ☐ Ton nadawany przez osoby na najwyższych szczeblach firmy, kultura organizacyjna
- ☐ Utrzymanie kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową
- ☐ Optymalizacja wartości audytów wewnętrznych
- ☐ Presja krótkoterminowej perspektywy, zapewnienie dopasowania długo- i krótkoterminowych priorytetów firmy
- ☐ Wdrożenie nowych standardów rachunkowości (np. dotyczących zasad ujmowania przychodów, leasingu, instrumentów finansowych )
- ☐ Ryzyko nadużyć finansowych
- ☐ Rozwój talentów i umiejętności w dziale finansowym
- ☐ Kluczowe założenia będące podstawą do określenia istotnych wartości szacunkowych
- ☐ Ocena jakości przeprowadzanego audytu
- ☐ Planowanie sukcesji na stanowisku dyrektora finansowego
- ☐ Gotowość do wprowadzenia sprawozdawczości podatkowej CbC zgodnie ze standardem OECD
- ☐ Inne

**P7 Na jakim etapie znajdują się prowadzone w Pana/Pani firmie prace nad wdrożeniem nowych standardów MSSF dotyczących ujmowania przychodów i leasingu w sprawozdaniach finansowych?**

**Nowy standard dotyczący zasad ujmowania przychodów**

- ☐ Trwa ocena efektów wprowadzenia nowego standardu, nie opracowano jeszcze planu wdrożenia
- ☐ Nowy standard nie będzie miał dużego wpływu na firmę
- ☐ Nie znam nowego standardu
- ☐ Zakończona ocena efektów wprowadzenia nowego standardu, trwają prace nad opracowaniem planu wdrożenia
- ☐ Opracowano przejrzysty plan wdrożenia nowego standardu
- ☐ Stan prowadzonych w firmie prac jest niejasny
- ☐ Inne

**Nowy standard dotyczący leasingu**

- ☐ Nowy standard nie będzie miał dużego wpływu na firmę
- ☐ Trwa ocena efektów wprowadzenia nowego standardu, nie opracowano jeszcze planu wdrożenia
- ☐ Nie znam nowego standardu
- ☐ Zakończona ocena efektów wprowadzenia nowego standardu, trwają pracę nad opracowaniem planu wdrożenia
- ☐ Stan prowadzonych w firmie prac jest niejasny
- ☐ Opracowano przejrzysty plan wdrożenia nowego standardu
- ☐ Inne

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

**P8 Jaką rolę odgrywa Pana/Pani komitet audytu w określaniu w jaki sposób i które z alternatywnych miar wyników należy ujawnić w sprawozdaniu (proszę zaznaczyć wszystkie poprawne odpowiedzi)**

- ☐ Komitet audytu omawia z kierownictwem proces, w ramach którego alternatywne miary wyników są prezentowane przez kierownictwo firmy
- ☐ Komitet omawia adekwatność procesów i mechanizmów kontrolnych w odniesieniu do opracowywania alternatywnych miar wyników
- ☐ Firma nie prezentuje alternatywnych miar wyników
- ☐ Komitet omawia korelację między alternatywnymi miarami wyników a faktyczną sytuacją i wynikami firmy
- ☐ Rola/wkład komitetu audytu jest bardzo ograniczony

**P9 Co mogłoby podnieść ogólną skuteczność Pana/Pani komitetu? (proszę zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi)**

- ☐ Lepsze zrozumienie działalności i rodzajów ryzyka
- ☐ Dodatkowa wiedza i doświadczenie - technologie/cyberbezpieczeństwo
- ☐ Większa gotowość oraz umiejętność kwestionowania decyzji kierownictwa
- ☐ Większa różnorodność środowiskowa, zróżnicowanie sposobów myślenia, punktów widzenia i doświadczeń
- ☐ Bardziej szczegółowa wiedza z zakresu sprawozdawczości finansowej i audytu
- ☐ Wprowadzenie do komitetu nowego sposobu myślenia
- ☐ Większe zaangażowanie członków komitetu
- ☐ Dodatkowa wiedza i doświadczenie w obszarze fuzji i przejęć, znajomości branży, ryzyka, rozeznanie w sytuacji międzynarodowej
- ☐ Wyższej jakości materiały przekazywane przed zebraniami
- ☐ Bardziej sprawne zarządzanie porządkiem obrad
- ☐ Opracowanie przejrzystego planu sukcesji dla przewodniczących/członków komitetu audytu
- ☐ Usunięcie z komitetu nieskutecznych dyrektorów
- ☐ Bardziej skuteczna współpraca/dynamika
- ☐ Inne

**P10 Które, jeśli w ogóle, z poniższych obszarów budzą poważne obawy w kontekście gotowości firmy do wdrożenia zasad raportowania CbC w zakresie sprawozdawczości podatkowej (tzw. Country-by-Country Reporting) zgodnie ze standardem OECD (pierwsze rozliczenie powinno zostać złożone 31 grudnia 2017 roku przez spółki rozliczające się w ramach roku kalendarzowego)? (proszę zaznaczyć wszystkie poprawne odpowiedzi)**

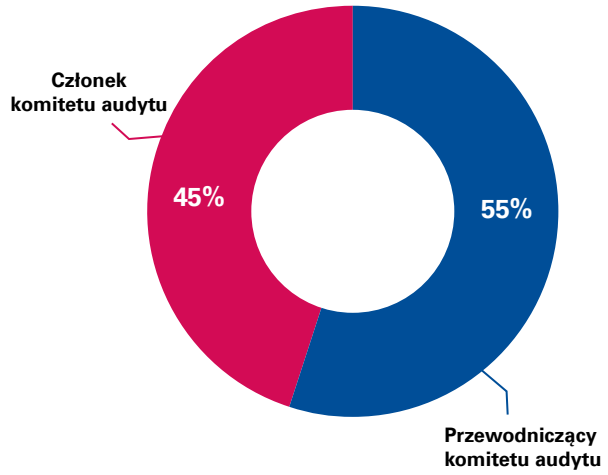
- ☐ To nie ma wpływu na firmę
- ☐ Do chwili obecnej brak jest jasności i przejrzystej komunikacji z komitetem audytu w tej sprawie
- ☐ Identyfikacja zmian w systemach i procesach, które będą wymagane, aby spełnić nowe wymogi dotyczące dokumentacji
- ☐ Powtórna ocena strategii cen transferowych i określenie tych, które mogą zostać zakwestionowane
- ☐ Opracowanie planu komunikacji, który objaśni i przedstawi interpretację danych i strategii transferowych w rozbiciu na poszczególne kraje
- ☐ Gotowość firmy nie budzi obaw
- ☐ Inne

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

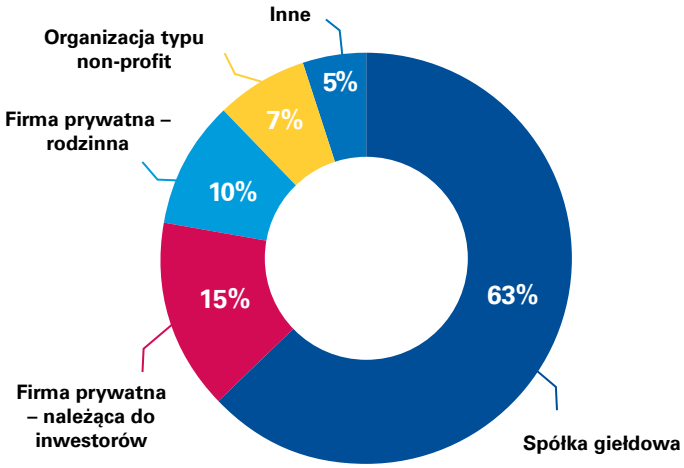
# Dane demograficzne

Wyniki opracowano na podstawie Globalnego Badania Komitetów Audytu, które zostało przeprowadzone w okresie sierpień - październik 2016 r. Przedstawione wyniki odnoszą się do 832 wypełnionych w całości ankiet.

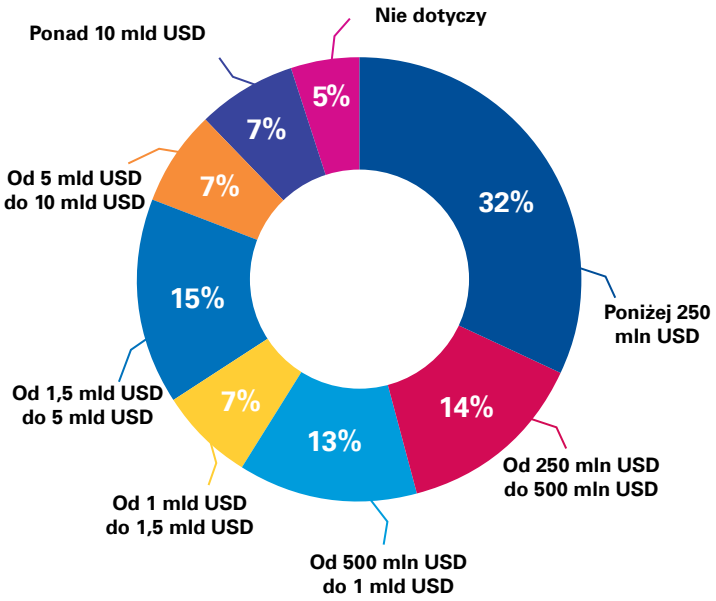
## Funkcja pełniona w komitecie audytu




## Rodzaj spółki

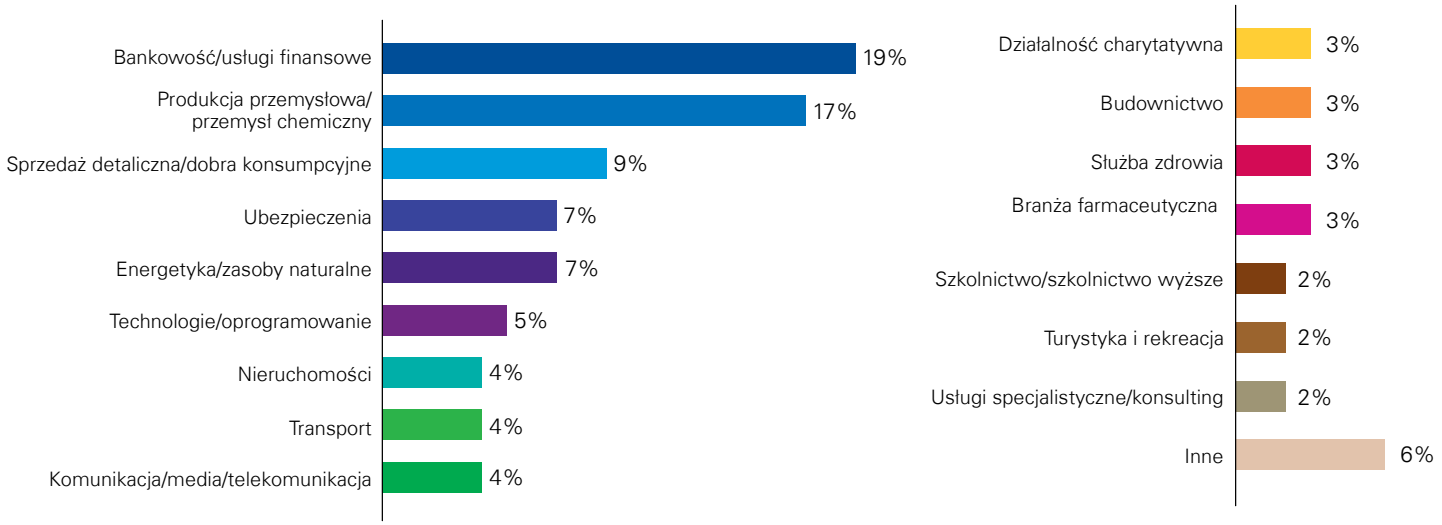


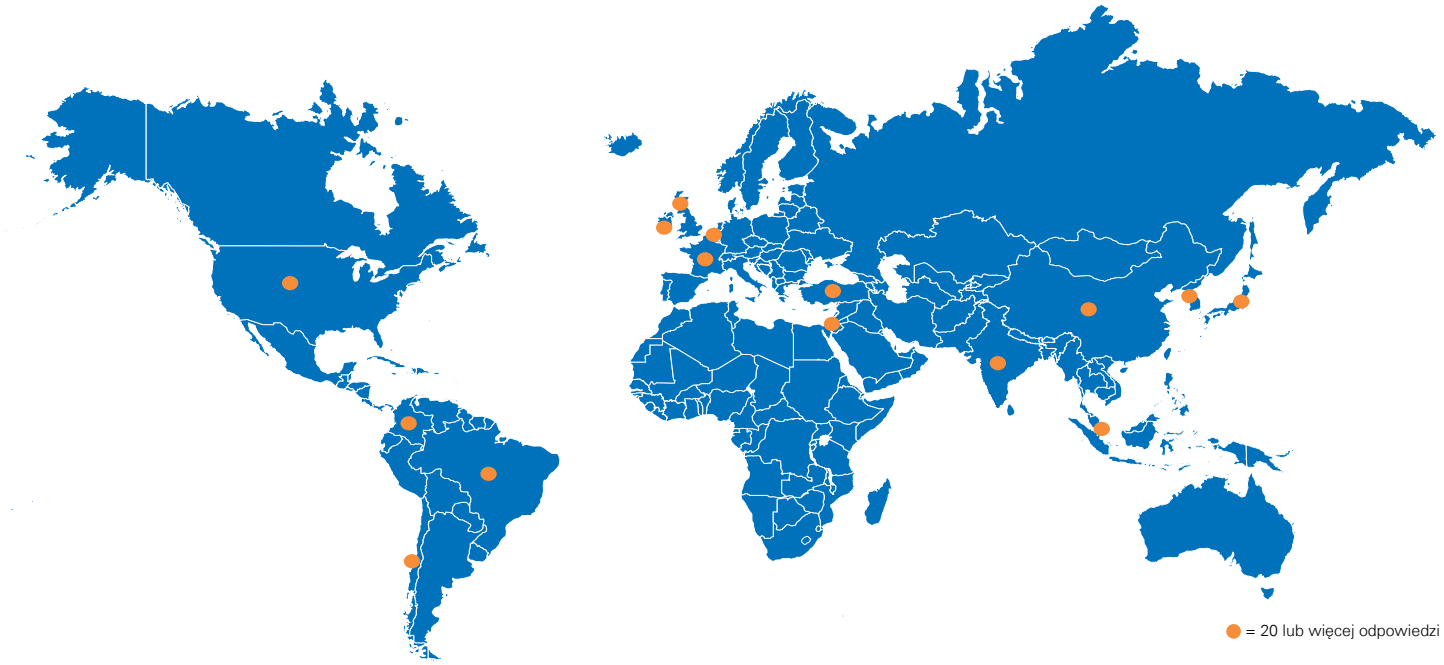

## Roczne przychody (USD)




© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

## Przemysł/sektor




## Kraje, w których przeprowadzono badanie

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Angola | Kanada | Indie | Luksemburg | Polska | Szwajcaria |
| Argentyna | Chile | Indonezja | Malezja | Portugalia | Tajwan |
| Australia | Chiny/Hong Kong | Irlandia | Malta | Katar | Tajlandia |
| Bahrajn | Kolumbia | Izrael | Meksyk | Singapur | Turcja |
| Belgia | Francja | Japonia | Holandia | Słowenia | Zjednoczone Emiraty Arabskie |
| Bermudy | Niemcy | Kenia | Panama | RPA | Wielka Brytania |
| Brazylia | Ghana | Korea | Filipiny | Hiszpania | Stany Zjednoczone |

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Załącznik: Wyniki dla poszczególnych krajów

W załączniku znajdują się szczegółowe dane dla 15 krajów, w których w badaniu udział wzięło przynajmniej 20 respondentów. Wyniki dla wszystkich krajów biorących udział w badaniu ujęte są w kolumnie „Świat".

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P1

## Patrząc z perspektywy członka komitetu audytu, które z poniższych kwestii stanowią największe wyzwanie dla Pana/Pani firmy

| | Świat | Japonia | Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| **Skuteczność programu zarządzania ryzykiem** | **41** | 16 | 40 | 51 | 51 | 54 | 62 | 53 | 41 | 11 | 29 | 39 | 41 | 43 | 38 | 38 |
| **Kwestie prawne/zgodność regulacyjna** | **34** | 40 | 35 | 35 | 34 | 35 | 40 | 47 | 28 | 44 | 17 | 30 | 55 | 19 | 33 | 19 |
| **Utrzymanie odpowiedniego poziomu kontroli w ramach rozbudowanych struktur organizacyjnych firmy** | **28** | 33 | 29 | 26 | 23 | 43 | 14 | 19 | 34 | 19 | 4 | 48 | 55 | 24 | 38 | 24 |
| **Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni** | **28** | 11 | 52 | 32 | 15 | 26 | 40 | 22 | 28 | 44 | 17 | 43 | 18 | 14 | 24 | 38 |
| **Ton nadawany przez osoby na najwyższych szczeblach firmy, kultura organizacyjna** | **24** | 46 | 14 | 21 | 30 | 17 | 16 | 33 | 13 | 15 | 21 | 17 | 23 | 19 | 38 | 5 |
| **Utrzymanie kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową** | **22** | 21 | 15 | 12 | 27 | 33 | 26 | 19 | 34 | 22 | 33 | 9 | 18 | 33 | 14 | 14 |
| **Optymalizacja wartości generowanej przez audyt wewnętrzny** | **21** | 24 | 7 | 17 | 21 | 20 | 28 | 19 | 34 | 26 | 21 | 9 | 32 | 62 | 24 | 5 |
| **Presja krótkoterminowej perspektywy, dopasowywanie długo- i krótkoterminowych priorytetów firmy** | **19** | 19 | 24 | 26 | 10 | 22 | 4 | 31 | 6 | 33 | 13 | 30 | 14 | 14 | 10 | 38 |
| **Ryzyko nadużyć finansowych** | **13** | 25 | 3 | 2 | 17 | 15 | 4 | 8 | 19 | 33 | 8 | 13 | 14 | 24 | 24 | 24 |
| **Wdrożenie nowych standardów rachunkowości (np. dotyczących zasad ujmowania przychodów, leasingu, instrumentów finansowych)** | **13** | 4 | 23 | 14 | 10 | 6 | 16 | 0 | 13 | 11 | 13 | 30 | 0 | 24 | 10 | 19 |
| **Rozwój talentów i umiejętności w dziale finansowym** | **11** | 13 | 19 | 7 | 13 | 0 | 10 | 11 | 6 | 11 | 17 | 13 | 5 | 10 | 5 | 10 |
| **Kluczowe założenia leżące u podstaw istotnych wartości szacunkowych** | **9** | 2 | 4 | 20 | 14 | 6 | 16 | 19 | 6 | 4 | 17 | 0 | 5 | 0 | 10 | 5 |
| **Ocena jakości audytów** | **8** | 10 | 4 | 4 | 8 | 6 | 6 | 8 | 6 | 4 | 21 | 4 | 14 | 5 | 10 | 24 |
| **Planowanie sukcesji na stanowisku dyrektora finansowego** | **7** | 10 | 7 | 11 | 6 | 2 | 2 | 0 | 3 | 4 | 17 | 4 | 0 | 5 | 10 | 10 |
| **Gotowość do wprowadzenia sprawozdawczości podatkowej CbC zgodnie ze standardem OECD** | **3** | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 4 | 3 | 0 | 4 | 8 | 0 | 5 | 0 | 5 | 10 |
| **Inne** | **3** | 2 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 |
| **Liczba respondentów** | **832** | **114** | **109** | **81** | **71** | **54** | **50** | **36** | **32** | **27** | **24** | **23** | **22** | **21** | **21** | **21** |

*Można było zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P2 Na jakim etapie znajdują się w Pana/Pani firmie prace nad wdrożeniem programu/procesu zarządzania ryzykiem?

| | Świat | Japonia | Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/ Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| **Wdrożono skuteczny i zaawansowany system zarządzania ryzykiem** | **38** | 24 | 54 | 68 | 30 | 9 | 58 | 31 | 22 | 19 | 13 | 30 | 32 | 33 | 43 | 48 |
| **Wdrożono system zarządzania ryzykiem, ale wymaga on dodatkowych prac** | **42** | 54 | 36 | 26 | 39 | 48 | 38 | 47 | 44 | 52 | 46 | 48 | 55 | 48 | 29 | 43 |
| **System zarządzania ryzykiem jest na etapie planowania/rozwoju** | **15** | 8 | 6 | 6 | 24 | 37 | 0 | 14 | 34 | 19 | 29 | 13 | 14 | 19 | 19 | 10 |
| **Nie podjęto aktywnych/ oficjalnych starań w celu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem** | **4** | 11 | 2 | 0 | 6 | 4 | 2 | 6 | 0 | 11 | 13 | 4 | 0 | 0 | 10 | 0 |
| **Inne** | **1** | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |

*Ze względu na zaokrąglenia wyniki mogą nie sumować się do 100%*

# P3 Czy uważa Pan/Pani, że komitet audytu dysponuje wystarczającym czasem oraz wiedzą i doświadczeniem, aby sprawować nadzór nad kluczowymi rodzajami ryzyka, które leżą w jego kompetencji, realizując jednocześnie swoje główne zadania nadzorcze?

| | | Świat | Japonia | Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/ Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| **Czas** | Tak | **51** | 48 | 68 | 53 | 49 | 43 | 68 | 50 | 34 | 44 | 42 | 26 | 45 | 57 | 57 | 38 |
| | Tak, ale jest to coraz trudniejsze | **39** | 32 | 30 | 40 | 46 | 44 | 30 | 36 | 47 | 44 | 38 | 65 | 50 | 38 | 43 | 57 |
| | Nie | **9** | 19 | 2 | 7 | 4 | 13 | 2 | 14 | 19 | 11 | 21 | 9 | 5 | 5 | 0 | 5 |
| **Wiedza i doświadczenie** | Tak | **46** | 17 | 74 | 49 | 42 | 44 | 54 | 36 | 38 | 41 | 38 | 43 | 68 | 38 | 57 | 33 |
| | Tak, ale jest to coraz trudniejsze | **43** | 49 | 24 | 46 | 45 | 44 | 42 | 58 | 47 | 44 | 38 | 52 | 27 | 48 | 43 | 57 |
| | Nie | **11** | 34 | 2 | 5 | 13 | 11 | 4 | 6 | 16 | 15 | 25 | 4 | 5 | 14 | 0 | 10 |

*Ze względu na zaokrąglenia wyniki mogą nie sumować się do 100%*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P4 Jakie są Pana/Pani zdaniem najważniejsze słabe punkty, które umniejszają zdolność Pana/Pani firmy do zarządzania ryzykiem w cyberprzestrzeni?

| | Świat | Japonia | Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/ Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| **Świadomość/kultura organizacyjna** | **31** | 21 | 22 | 38 | 30 | 41 | 32 | 36 | 34 | 37 | 50 | 39 | 50 | 29 | 38 | 52 |
| **Aktualizacja systemów technologicznych** | **31** | 27 | 36 | 44 | 31 | 28 | 38 | 22 | 28 | 26 | 4 | 26 | 41 | 24 | 29 | 24 |
| **Zagrożenie wynikające z udziału stron trzecich/łańcucha dostaw** | **24** | 14 | 42 | 36 | 18 | 13 | 42 | 11 | 34 | 22 | 21 | 13 | 9 | 14 | 29 | 14 |
| **Talenty/wiedza i doświadczenie** | **22** | 46 | 20 | 16 | 21 | 19 | 20 | 6 | 9 | 7 | 21 | 30 | 0 | 24 | 38 | 10 |
| **Monitorowanie i zgłaszanie zagrożeń w sieci (np. model tablicy rozdzielczej)** | **21** | 19 | 13 | 15 | 24 | 30 | 18 | 17 | 19 | 22 | 42 | 30 | 18 | 19 | 14 | 33 |
| **Ryzyko związane z „personelem wewnętrznym”** | **20** | 14 | 26 | 20 | 18 | 11 | 22 | 28 | 9 | 37 | 13 | 26 | 32 | 24 | 24 | 10 |
| **Gotowość i zdolność do reagowania/zapobieganie przypadkom naruszeń** | **19** | 21 | 20 | 11 | 8 | 39 | 18 | 22 | 13 | 22 | 17 | 13 | 23 | 29 | 19 | 19 |
| **Brak słabych punktów** | **4** | 6 | 2 | 1 | 13 | 4 | 0 | 11 | 6 | 4 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 |
| **Inne** | **1** | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 |

*Można było zaznaczyć maksymalnie dwie odpowiedzi*

© 2017 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P5 Jakie działania – oprócz skupienia uwagi na ryzykach związanych ze sprawozdawczością finansową i zgodnością regulacyjną – można podjąć w ramach wewnętrznego audytu, aby zoptymalizować jego wartość dla Pana/Pani organizacji?

| | Świat | Japonia | Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/ Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| **Rozszerzenie planu audytu o kluczowe obszary ryzyka (takie jak cyberbezpieczeństwo, kluczowe ryzyka operacyjne i technologiczne) oraz odpowiednie mechanizmy kontroli** | **56** | 37 | 60 | 51 | 61 | 54 | 68 | 69 | 53 | 67 | 46 | 61 | 73 | 57 | 48 | 52 |
| **Utrzymanie elastyczności planu audytu, aby móc dopasować go do zmieniających się uwarunkowań biznesowych i rodzajów ryzyka** | **53** | 44 | 61 | 62 | 51 | 50 | 56 | 56 | 78 | 63 | 29 | 48 | 64 | 62 | 38 | 57 |
| **Włączenie do planu audytu ogólnej oceny skuteczności wdrożonych w firmie procesów zarządzania ryzykiem** | **49** | 26 | 47 | 44 | 56 | 57 | 52 | 56 | 53 | 59 | 29 | 65 | 50 | 81 | 62 | 43 |
| **Doskonalenie umiejętności i kompetencji wewnętrzego działu audytu** | **42** | 82 | 38 | 15 | 32 | 44 | 34 | 25 | 44 | 41 | 42 | 30 | 50 | 62 | 29 | 29 |
| **Pomoc w ocenie/„audycie" kultury organizacyjnej** | **27** | 18 | 23 | 43 | 25 | 20 | 28 | 31 | 19 | 33 | 17 | 43 | 41 | 19 | 57 | 10 |
| **W firmie nie ma wewnętrznego działu audytu** | **4** | 1 | 6 | 10 | 3 | 4 | 8 | 3 | 0 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| **Żadne z powyższych** | **1** | 0 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

*Można było zaznaczyć kilka odpowiedzi*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P6 Czy uważa Pan/Pani, że komitet audytu w odpowiednim stopniu zajmuje się kwestiami poruszonymi w pytaniu nr 1, które stanowią największe wyzwanie dla firmy?

| | | Świat | Japonia |
|---|---|---|---|
| | | % | % |
| **Skuteczność programu zarządzania ryzykiem** | Zadowolony | **34** | 22 |
| | Dość zadowolony | **55** | 50 |
| | Niezadowolony | **11** | 28 |
| **Kwestie prawne/zgodność regulacyjna** | Zadowolony | **54** | 41 |
| | Dość zadowolony | **38** | 50 |
| | Niezadowolony | **7** | 9 |
| **Utrzymanie odpowiedniego poziomu kontroli w ramach rozbudowanych struktur organizacyjnych firmy** | Zadowolony | **33** | 11 |
| | Dość zadowolony | **56** | 61 |
| | Niezadowolony | **12** | 29 |
| **Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni** | Zadowolony | **25** | 8 |
| | Dość zadowolony | **61** | 58 |
| | Niezadowolony | **14** | 33 |
| **Ton nadawany przez osoby na najwyższych szczeblach firmy, kultura organizacyjna** | Zadowolony | **23** | 19 |
| | Dość zadowolony | **54** | 62 |
| | Niezadowolony | **22** | 19 |
| **Utrzymanie kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową** | Zadowolony | **44** | 21 |
| | Dość zadowolony | **48** | 67 |
| | Niezadowolony | **8** | 13 |
| **Optymalizacja wartości generowanej przez audyt wewnętrzny** | Zadowolony | **27** | 11 |
| | Dość zadowolony | **56** | 52 |
| | Niezadowolony | **17** | 37 |
| **Presja krótkoterminowej perspektywy, dopasowywanie długo- i krótkoterminowych priorytetów firmy** | Zadowolony | **25** | 9 |
| | Dość zadowolony | **52** | 45 |
| | Niezadowolony | **23** | 45 |

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

| Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| 50 | 41 | 31 | 7 | 42 | 58 | 15 | 33 | 0 | 11 | 11 | 22 | 63 | 38 |
| 45 | 56 | 50 | 83 | 55 | 37 | 69 | 33 | 86 | 78 | 44 | 67 | 38 | 63 |
| 5 | 2 | 19 | 10 | 3 | 5 | 15 | 33 | 14 | 11 | 44 | 11 | 0 | 0 |
| 74 | 68 | 54 | 26 | 55 | 65 | 11 | 58 | 75 | 57 | 42 | 25 | 57 | 100 |
| 26 | 29 | 42 | 58 | 40 | 12 | 78 | 25 | 25 | 43 | 50 | 75 | 43 | 0 |
| 0 | 4 | 4 | 16 | 5 | 24 | 11 | 17 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 |
| 47 | 33 | 31 | 30 | 86 | 43 | 9 | 0 | 0 | 45 | 33 | 40 | 25 | 40 |
| 47 | 57 | 63 | 61 | 14 | 57 | 73 | 60 | 100 | 45 | 58 | 60 | 75 | 40 |
| 6 | 10 | 6 | 9 | 0 | 0 | 18 | 40 | 0 | 9 | 8 | 0 | 0 | 20 |
| 39 | 31 | 9 | 21 | 35 | 13 | 33 | 8 | 0 | 30 | 0 | 0 | 20 | 38 |
| 60 | 58 | 73 | 64 | 60 | 75 | 67 | 58 | 50 | 40 | 100 | 33 | 80 | 50 |
| 2 | 12 | 18 | 14 | 5 | 13 | 0 | 33 | 50 | 30 | 0 | 67 | 0 | 13 |
| 67 | 12 | 19 | 0 | 50 | 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 25 | 100 |
| 20 | 59 | 67 | 22 | 50 | 33 | 75 | 75 | 40 | 50 | 60 | 25 | 75 | 0 |
| 13 | 29 | 14 | 78 | 0 | 33 | 25 | 25 | 60 | 50 | 40 | 25 | 0 | 0 |
| 69 | 50 | 42 | 33 | 85 | 71 | 27 | 17 | 38 | 0 | 50 | 43 | 33 | 67 |
| 31 | 50 | 37 | 56 | 15 | 29 | 73 | 33 | 63 | 50 | 50 | 57 | 67 | 33 |
| 0 | 0 | 21 | 11 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 36 | 20 | 36 | 43 | 71 | 18 | 14 | 0 | 0 | 0 | 23 | 20 | 0 |
| 38 | 64 | 60 | 55 | 43 | 14 | 73 | 71 | 100 | 100 | 71 | 62 | 80 | 100 |
| 38 | 0 | 20 | 9 | 14 | 14 | 9 | 14 | 0 | 0 | 29 | 15 | 0 | 0 |
| 38 | 10 | 43 | 42 | 50 | 27 | 0 | 11 | 0 | 29 | 0 | 0 | 100 | 50 |
| 46 | 71 | 43 | 58 | 50 | 55 | 50 | 56 | 33 | 29 | 67 | 100 | 0 | 38 |
| 15 | 19 | 14 | 0 | 0 | 18 | 50 | 33 | 67 | 43 | 33 | 0 | 0 | 13 |

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P6 Czy uważa Pan/Pani, że komitet audytu w odpowiednim stopniu zajmuje się kwestią (kwestiami) poruszonymi w pytaniu 1 i uznaje je za największe wyzwania, jakim musi sprostać organizacja? (c.d. ze str. 24)

| | | Świat | Japonia |
|---|---|---|---|
| | | % | % |
| **Ryzyko nadużyć finansowych** | Zadowolony | **31** | 38 |
| | Dość zadowolony | **56** | 52 |
| | Niezadowolony | **13** | 10 |
| **Wdrożenie nowych standardów rachunkowości (np. dotyczących zasad ujmowania przychodów, leasingu, instrumentów finansowych)** | Zadowolony | **44** | 0 |
| | Dość zadowolony | **44** | 20 |
| | Niezadowolony | **12** | 80 |
| **Rozwój talentów i umiejętności w dziale finansowym** | Zadowolony | **24** | 0 |
| | Dość zadowolony | **50** | 27 |
| | Niezadowolony | **26** | 73 |
| **Kluczowe założenia będące podstawą istotnych wartości szacunkowych** | Zadowolony | **48** | 50 |
| | Dość zadowolony | **48** | 50 |
| | Niezadowolony | **4** | 0 |
| **Ocena jakości przeprowadzanych audytów** | Zadowolony | **35** | 18 |
| | Dość zadowolony | **58** | 73 |
| | Niezadowolony | **8** | 9 |
| **Planowanie sukcesji na stanowisku dyrektora finansowego** | Zadowolony | **11** | 0 |
| | Dość zadowolony | **46** | 0 |
| | Niezadowolony | **44** | 100 |
| **Gotowość do wprowadzenia sprawozdawczości podatkowej CbC zgodnie ze standardem OECD** | Zadowolony | **29** | 0 |
| | Dość zadowolony | **48** | 33 |
| | Niezadowolony | **24** | 67 |
| **Inne** | Zadowolony | **26** | 0 |
| | Dość zadowolony | **39** | 0 |
| | Niezadowolony | **35** | 100 |

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

| Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| 67 | 50 | 42 | 25 | 50 | 33 | 17 | 22 | 50 | 0 | 0 | 20 | 20 | 40 |
| 33 | 50 | 50 | 63 | 50 | 67 | 33 | 44 | 50 | 100 | 100 | 80 | 80 | 40 |
| 0 | 0 | 8 | 13 | 0 | 0 | 50 | 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| 72 | 45 | 57 | 33 | 25 | – | 0 | 33 | 33 | 57 | – | 40 | 50 | 100 |
| 24 | 55 | 43 | 33 | 75 | – | 75 | 33 | 67 | 43 | – | 40 | 50 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 33 | 0 | – | 25 | 33 | 0 | 0 | – | 20 | 0 | 0 |
| 38 | 33 | 11 | – | 100 | 50 | 50 | 0 | 25 | 0 | 0 | 0 | 100 | 0 |
| 57 | 50 | 44 | – | 0 | 25 | 50 | 67 | 50 | 100 | 100 | 50 | 0 | 50 |
| 5 | 17 | 44 | – | 0 | 25 | 0 | 33 | 25 | 0 | 0 | 50 | 0 | 50 |
| 50 | 50 | 50 | 33 | 63 | 71 | 0 | 0 | 25 | – | 100 | – | 50 | 0 |
| 25 | 50 | 50 | 67 | 38 | 29 | 50 | 100 | 75 | – | 0 | – | 50 | 100 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0 | 0 | – | 0 | – | 0 | 0 |
| 75 | 33 | 33 | 0 | 67 | 0 | 50 | 100 | 0 | 0 | 33 | 0 | 0 | 80 |
| 25 | 67 | 67 | 67 | 33 | 100 | 50 | 0 | 60 | 100 | 67 | 100 | 100 | 20 |
| 0 | 0 | 0 | 33 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | 33 | 0 | 0 | 0 | – | 0 | 0 | 0 | 0 | – | 0 | 0 | 0 |
| 63 | 56 | 50 | 0 | 100 | – | 0 | 100 | 75 | 0 | – | 100 | 50 | 50 |
| 13 | 11 | 50 | 100 | 0 | – | 100 | 0 | 25 | 100 | – | 0 | 50 | 50 |
| 67 | 0 | 0 | – | 0 | 100 | – | 0 | 50 | – | 0 | – | 0 | 50 |
| 33 | 100 | 100 | – | 100 | 0 | – | 100 | 0 | – | 100 | – | 0 | 50 |
| 0 | 0 | 0 | – | 0 | 0 | – | 0 | 50 | – | 0 | – | 100 | 0 |
| 40 | 50 | 0 | 100 | 0 | – | 0 | – | – | – | – | – | 0 | – |
| 60 | 25 | 0 | 0 | 50 | – | 0 | – | – | – | – | – | 100 | – |
| 0 | 25 | 100 | 0 | 50 | – | 100 | – | – | – | – | – | 0 | – |

*Ze względu na zaokrąglenia wyniki mogą nie sumować się do 100%*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P7 Na jakim etapie znajdują się prowadzone w Pana/Pani firmie prace nad wdrożeniem nowego standardu MSR/ Rady Standardów Rachunkowości Finansowej dotyczącego ujmowania przychodów i leasingu w sprawozdaniach finansowych?

| | | Świat | Japonia | Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/ Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| **Nowy standard dotyczący ujmowania przychodów** | Opracowano przejrzysty plan wdrożenia nowego standardu | **13** | 6 | 19 | 12 | 15 | 13 | 16 | 11 | 9 | 0 | 17 | 17 | 23 | 33 | 24 | 5 |
| | Zakończona ocena efektów wprowadzenia nowego standardu, trwają prace nad opracowaniem planu wdrożenia | **15** | 6 | 23 | 19 | 17 | 13 | 16 | 3 | 13 | 4 | 17 | 9 | 5 | 29 | 29 | 43 |
| | Trwa ocena efektów wprowadzenia nowego standardu, nie opracowano jeszcze planu wdrożenia | **24** | 15 | 34 | 26 | 41 | 17 | 16 | 22 | 25 | 7 | 13 | 17 | 32 | 14 | 19 | 5 |
| | Stan prowadzonych w firmie prac jest niejasny | **9** | 15 | 5 | 7 | 8 | 13 | 2 | 3 | 9 | 19 | 21 | 13 | 14 | 0 | 5 | 0 |
| | Nowy standard nie będzie miał dużego wpływu na firmę | **20** | 4 | 17 | 27 | 13 | 33 | 36 | 31 | 13 | 19 | 13 | 39 | 14 | 14 | 19 | 38 |
| | Nie znam nowego standardu | **16** | 49 | 2 | 7 | 6 | 7 | 12 | 28 | 31 | 33 | 17 | 4 | 14 | 10 | 5 | 10 |
| | Inne | **2** | 5 | 0 | 1 | 0 | 4 | 2 | 3 | 0 | 19 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Nowy standard dotyczący leasingu** | Opracowano przejrzysty plan wdrożenia nowego standardu | **9** | 10 | 13 | 4 | 10 | 13 | 4 | 3 | 9 | 4 | 4 | 9 | 14 | 29 | 14 | 10 |
| | Zakończona ocena efektów wprowadzenia nowego standardu, trwają prace nad opracowaniem planu wdrożenia | **11** | 4 | 18 | 15 | 20 | 7 | 10 | 3 | 13 | 4 | 17 | 9 | 0 | 5 | 19 | 14 |
| | Trwa ocena efektów wprowadzenia nowego standardu, nie opracowano jeszcze planu wdrożenia | **21** | 14 | 39 | 25 | 30 | 4 | 10 | 11 | 13 | 4 | 13 | 9 | 23 | 10 | 29 | 14 |
| | Stan prowadzonych w firmie prac jest niejasny | **10** | 14 | 10 | 7 | 11 | 7 | 4 | 11 | 9 | 19 | 17 | 22 | 18 | 5 | 5 | 0 |
| | Nowy standard nie będzie miał dużego wpływu na firmę | **26** | 1 | 15 | 37 | 21 | 46 | 54 | 39 | 19 | 22 | 21 | 48 | 27 | 38 | 24 | 48 |
| | Nie znam nowego standardu | **20** | 51 | 5 | 10 | 8 | 13 | 14 | 31 | 38 | 30 | 25 | 4 | 18 | 14 | 5 | 14 |
| | Inne | **3** | 6 | 1 | 2 | 0 | 9 | 4 | 3 | 0 | 19 | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 |

*Ze względu na zaokrąglenia wyniki mogą nie sumować się do 100%*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P8 Jaką rolę odgrywa Pana/Pani komitet audytu w określaniu, w jaki sposób i które z alternatywnych miar wynikównależy zaprezentować?

| | Świat | Japonia | Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/ Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| **Komitet audytu omawia z kierownictwem proces, w ramach którego alternatywne miary wyników są prezentowane przez kierownictwo firmy** | **31** | 9 | 62 | 32 | 27 | 43 | 38 | 28 | 22 | 30 | 13 | 26 | 18 | 24 | 19 | 24 |
| **Komitet omawia adekwatność środków kontroli i procesów w odniesieniu do opracowywanych alternatywnych miar wyników** | **27** | 15 | 46 | 25 | 24 | 46 | 22 | 22 | 22 | 22 | 21 | 30 | 32 | 33 | 14 | 33 |
| **Komitet omawia korelację między alternatywnymi miarami wyników a faktyczną sytuacją i wynikami firmy** | **24** | 5 | 51 | 25 | 23 | 37 | 24 | 25 | 22 | 19 | 13 | 4 | 18 | 33 | 19 | 19 |
| **Rola/wkład komitetu audytu jest bardzo ograniczony** | **24** | 38 | 7 | 11 | 32 | 7 | 18 | 31 | 22 | 41 | 42 | 35 | 32 | 14 | 14 | 24 |
| **Firma nie prezentuje alternatywnych miar wyników** | **25** | 41 | 14 | 30 | 24 | 13 | 26 | 25 | 31 | 19 | 17 | 22 | 23 | 29 | 43 | 19 |

*Można było zaznaczyć kilka odpowiedzi*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P9 Co mogłoby podnieść ogólną skuteczność Pana/Pani komitetu?

| | Świat | Japonia | Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| **Lepsze zrozumienie działalności i rodzajów ryzyka** | **39** | 70 | 23 | 26 | 45 | 41 | 34 | 28 | 34 | 41 | 29 | 17 | 50 | 57 | 38 | 5 |
| **Dodatkowa wiedza i doświadczenie – technologie/ cyberbezpieczeństwo** | **31** | 20 | 42 | 41 | 21 | 24 | 42 | 28 | 38 | 22 | 13 | 35 | 36 | 38 | 24 | 43 |
| **Większa gotowość oraz umiejętność kwestionowania decyzji kierownictwa** | **27** | 25 | 18 | 17 | 25 | 30 | 14 | 44 | 34 | 63 | 33 | 26 | 14 | 29 | 38 | 38 |
| **Większa różnorodność środowiskowa, zróżnicowanie sposobów myślenia, punktów widzenia i doświadczeń** | **24** | 22 | 10 | 31 | 23 | 24 | 34 | 33 | 19 | 30 | 17 | 26 | 14 | 33 | 29 | 24 |
| **Bardziej szczegółowa wiedza z zakresu sprawozdawczości finansowej i audytu** | **19** | 36 | 10 | 11 | 27 | 13 | 14 | 14 | 9 | 11 | 50 | 4 | 23 | 14 | 38 | 5 |
| **Dodatkowa wiedza i doświadczenie w obszarze fuzji i przejęć, znajomości branży, ryzyka, rozeznanie w sytuacji na scenie międzynarodowej lub inne obszary** | **18** | 41 | 17 | 11 | 11 | 17 | 14 | 17 | 22 | 15 | 21 | 4 | 41 | 10 | 19 | 5 |
| **Większe zaangażowanie członków komitetu** | **18** | 2 | 17 | 19 | 32 | 22 | 16 | 11 | 25 | 15 | 38 | 22 | 14 | 33 | 33 | 19 |
| **Wprowadzenie do komitetu nowego sposobu myślenia** | **18** | 8 | 17 | 27 | 15 | 26 | 36 | 11 | 16 | 19 | 13 | 35 | 18 | 10 | 19 | 10 |
| **Wyższej jakości materiały przekazywane przed zebraniami** | **17** | 10 | 12 | 17 | 31 | 28 | 10 | 17 | 13 | 22 | 4 | 17 | 45 | 14 | 10 | 5 |
| **Bardziej sprawne zarządzanie porządkiem obrad** | **11** | 4 | 6 | 15 | 11 | 11 | 6 | 8 | 19 | 19 | 25 | 13 | 5 | 24 | 5 | 5 |
| **Opracowanie przejrzystego planu sukcesji dla przewodniczących/członków komitetu audytu** | **7** | 9 | 6 | 12 | 4 | 4 | 18 | 19 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 5 | 5 | 10 |
| **Usunięcie z komitetu nieskutecznych dyrektorów** | **5** | 5 | 2 | 4 | 4 | 11 | 0 | 11 | 3 | 11 | 4 | 9 | 0 | 5 | 0 | 29 |
| **Bardziej skuteczna współpraca/dynamika** | **4** | 3 | 2 | 1 | 4 | 13 | 0 | 3 | 0 | 15 | 8 | 4 | 5 | 5 | 5 | 0 |
| **Inne** | **3** | 0 | 7 | 6 | 1 | 4 | 0 | 6 | 3 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 5 | 0 |

*Można było zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# P10

## Które, jeśli w ogóle, z poniższych obszarów budzą poważne obawy w kontekście gotowości firmy do wdrożenia zasad raportowania w zakresie sprawozdawczości podatkowej (tzw. Country-by-Country Reporting) zgodnie ze standardem OECD (pierwsze rozliczenie powinno zostać złożone 31 grudnia 2017 roku przez spółki rozliczające się w ramach roku kalendarzowego)?

| | Świat | Japonia | Stany Zjednoczone | Wielka Brytania | Chiny/ Hongkong | Brazylia | Irlandia | Izrael | Kolumbia | Turcja | Korea | Belgia | Chile | Indie | Singapur | Francja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| **Do chwili obecnej brak jest jasności i przejrzystej komunikacji z komitetem audytu w tej sprawie** | **25** | 39 | 17 | 11 | 25 | 31 | 18 | 8 | 28 | 30 | 46 | 22 | 32 | 29 | 29 | 19 |
| **Identyfikacja zmian w systemach i procesach, które będą wymagane, aby spełnić nowe wymogi dot. dokumentacji** | **21** | 10 | 21 | 11 | 34 | 22 | 10 | 36 | 28 | 19 | 13 | 22 | 32 | 19 | 29 | 24 |
| **Powtórna ocena strategii cen transferowych i określenie tych, które mogą zostać zakwestionowane** | **17** | 13 | 17 | 7 | 27 | 7 | 12 | 14 | 9 | 22 | 25 | 30 | 23 | 38 | 24 | 29 |
| **Opracowanie planu komunikacji, który objaśni i przedstawi interpretację danych i strategii transferowych w rozbiciu na poszczególne kraje** | **13** | 10 | 11 | 9 | 23 | 9 | 6 | 11 | 16 | 11 | 33 | 17 | 9 | 19 | 10 | 33 |
| **To nie ma wpływu na firmę** | **36** | 36 | 41 | 58 | 37 | 26 | 40 | 36 | 19 | 22 | 8 | 30 | 32 | 38 | 33 | 33 |
| **Gotowość firmy nie budzi obaw** | **13** | 5 | 16 | 16 | 4 | 20 | 26 | 19 | 19 | 4 | 8 | 13 | 23 | 0 | 10 | 5 |
| **Inne** | **2** | 5 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 3 | 0 | 11 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 |

*Można było zaznaczyć kilka odpowiedzi*

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Notatki

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# Notatki

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276

# O Instytucie Komitetów Audytu KPMG

Obejmując swoją działalnością ponad 35 krajów Instytut Komitetów Audytu dostarcza członkom Komitetów Audytu i Rad Nadzorczych praktycznych wskazówek, spostrzeżeń oraz możliwości wymiany poglądów w zakresie zwiększania 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.

## Kontakt

**Stacy Ligas**
Szef działu audytu instytucji finansowych
Partner
**T:** +48 22 528 10 83
**F:** +48 22 528 10 69
**E:** stacyligas@kpmg.com

**Monika Bartoszewicz**
Szef działu audytu ogólnego
Partner
**T:** +48 22 528 10 38
**F:** +48 22 528 10 09
**E:** mbartoszewicz@kpmg.com


**kpmg.com/globalaci**


Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy lub osoby.Dołożyliśmy wszelkich starań, aby przedstawić jak najdokładniejsze informacje w momencie publikacji naszego raportu, ale zastrzegamy, że mogą one w przyszłości nie oddawać stanu faktycznego. Przed podjęciem konkretnych decyzji, należy je uprzednio skonsultować z profesjonalnym doradcą i szczegółowo przeanalizować konkretną sytuację.

© 2017 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), spółka prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie niezależnej sieci firm KPMG stowarzyszonej z KPMG International. Spółka KPMG International nie świadczy usług na rzecz klientów. Żadna firma członkowska nie ma kompetencji, aby nałożyć na KPMG International lub dowolną firmę członkowską zobowiązania w stosunku do stron trzecich. KPMG International nie ma także kompetencji, aby nałożyć analogiczne zobowiązania na inną firmę członkowską. Wszystkie prawa zastrzeżone. NDPPS 620276