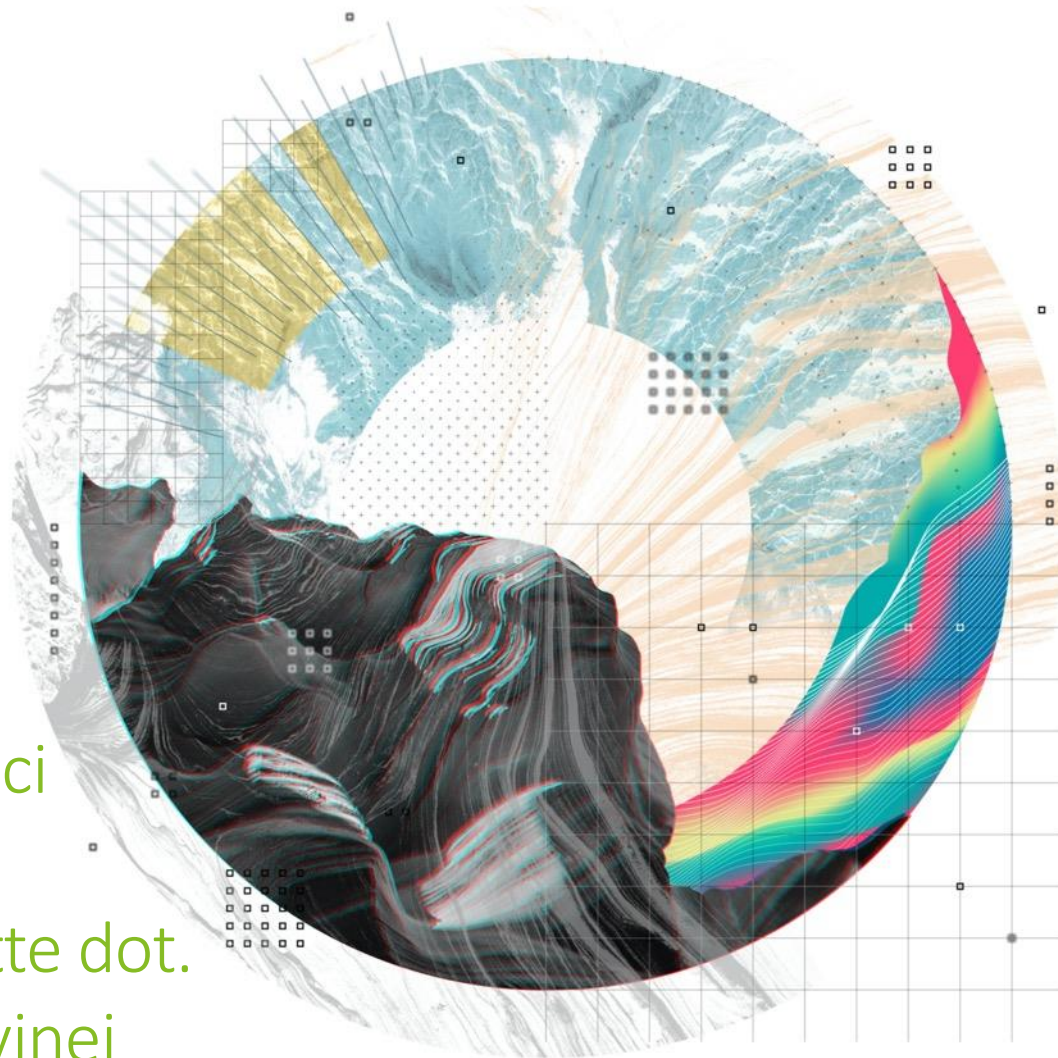




Droga do osiągnięcia
prawdziwej odporności
organizacyjnej
Globalny raport Deloitte dot.
odporności organizacyjnej



Spis treści

<u>Wprowadzenie</u>	04
<u>Pięć filarów odporności organizacyjnej</u>	05
<u>Streszczenie</u>	06
1. <u>Organizacje powinny przyspieszyć proces budowania swojej odporności organizacyjnej</u>	07
2. <u>Odporność organizacyjna musi stać się prawdziwym priorytetem strategicznym</u>	08
3. <u>Strategia budowania odporności powinna uwzględniać schemat postępowania na wypadek zagrożeń geopolitycznych</u>	09
4. <u>Organizacje doceniają rolę regulatorów w zakresie budowania odporności</u>	10
5. <u>Obszar ESG (kwestie środowiskowe, społeczne i ład korporacyjny) wymaga większej uwagi</u>	11
6. <u>Obszar ryzyka reputacyjnego dopomina się większego zainteresowania</u>	12
7. <u>Cyfryzacja jako element umożliwiający osiągnięcie odporności</u>	13
8. <u>Możliwość pokonania przeszkód stojących na drodze do osiągnięcia lepszego poziomu odporności</u>	14
9. <u>Przyszłość - jak to niej dotrzeć?</u>	15
• <u>Elementy oraz umiejętności niezbędne do osiągnięcia odporności organizacyjnej</u>	16
• <u>Umiejętności wspierające kadrę zarządzającą w poszukiwaniu odporności organizacyjnej</u>	19
	23

WPROWADZENIE

Kadra zarządzająca wyższego szczebla dostrzega potrzebę przyjęcia bardziej proaktywnego, perspektywicznego i strategicznego podejścia do tematu budowania odporności, ale jednocześnie ma trudności z opracowaniem i wdrożeniem konkretnych działań w swoich organizacjach.

Taki obraz wyłania się z badania przeprowadzonego w 2022 roku przez firmę doradczą Deloitte wśród blisko 700 respondentów z całego świata, reprezentujących różne sektory gospodarki. W badaniu udział wzięli przedstawiciele kadry zarządzającej, członkowie zarządów oraz senior managerowie odpowiedzialni za odporność organizacyjną lub zarządzanie kryzysowe w swoich firmach.

Uzyskane wyniki wskazują, że większość organizacji powinna poszerzyć swoje obecne rozumienie odporności operacyjnej oraz rozłożyć akcenty równomiernie na wszystkie kluczowe obszary swojej działalności (finanse, reputacja, ludzie i ochrona środowiska), ponieważ jedynie całościowe podejście może zagwarantować prawdziwą odporność.

W tym celu należy zwiększyć wysiłki i działania skoncentrowane na budowaniu odporności przy jednoczesnym utrzymaniu i wzmacnianiu elementów, które dotychczas świetnie sprawdzały się w organizacji i służyły interesariuszom.

W wynikach badania przedstawiono również kroki, jakie liderzy mogą podjąć z myślą o zmianie swojego podejścia do kwestii odporności. Obecnie, bez względu na sektor czy położenie geograficzne, firmy funkcjonują w środowisku ciągłych zmian oraz nieprzewidywanych zagrożeń. Co więcej zarówno ich zakres, jak i potencjalne reperkusje są czymś zupełnie nowym.

Pięć filarów odporności organizacyjnej

1

Odporność pracowników

Odporność pracowników dotyczy sposobu, w jaki organizacje wspierają swoich ludzi. Obejmuje wzmacnianie kreatywności i zachęcanie do rozwoju poprzez zaszczepienie chęci budowania odporności osobistej wśród pracowników oraz ustanowienie właściwych norm kulturowych, zasad postępowania i zachowania.

2

Odporność reputacyjna

Odporność reputacyjna polega na reagowaniu na komunikaty płynące z zewnątrz oraz monitorowaniu szkodliwych zachowań wewnątrz samej organizacji, budowaniu kapitału i wartości marki, jak również dbaniu o wizerunek firmy jako godnego zaufania i niezawodnego partnera biznesowego.

3

Odporność operacyjna

Odporność operacyjna odnosi się do umiejętności zapewnienia przez firmę ciągłości działania i świadczenia usług przy wykorzystaniu zasobów niefinansowych w obliczu zakłóceń wpływających na jej produkty i usługi, dane, technologię, bezpieczeństwo cybernetyczne, placówki, popyt i podaż. Obejmuje zdolność przeciwdziałania negatywnym skutkom określonych zdarzeń, poradzenia sobie z nimi, przyswojenia lub dostosowania się do zmian, czy też podniesienia się z sytuacji kryzysowej.

4

Odporność finansowa

Odporność finansowa to zdolność organizacji do wyjścia obronną ręką z sytuacji zagrażających jej płynności finansowej, dochodom lub aktywom, które mogą przybierać formę zarówno zwyczajnych, jak i mniej oczekiwanych, bardziej poważnych zdarzeń i okoliczności.

5

Odporność środowiskowa

Odporność środowiskowa dotyczy działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w zgodzie ze środowiskiem naturalnym oraz dokonywania strategicznych wyborów, które są korzystne zarówno dla środowiska, jak i dla samej organizacji.

STRESZCZENIE

01

Organizacje muszą przyspieszyć proces budowania swojej odporności organizacyjnej

02

Odporność organizacyjna musi stać się prawdziwym priorytetem strategicznym

03

Strategia budowania odporności powinna uwzględnić schemat postępowania na wypadek zagrożeń geopolitycznych

04

Organizacje doceniają rolę regulatorów w zakresie budowania odporności

05

Obszar ESG (kwestie środowiskowe, społeczne i ład korporacyjny) wymaga większej uwagi

06

Obszar ryzyka reputacyjnego dopomina się większego zainteresowania

07

Cyfryzacja jako element umożliwiający osiągnięcie odporności

08

Możliwość pokonania przeszkód stojących na drodze do osiągnięcia lepszego poziomu odporności



01

Organizacje muszą przyspieszyć proces budowania swojej odporności organizacyjnej

W większości organizacji mechanizmy ochronne nadal są opracowywane w oparciu o strukturę silosową, która potencjalnie utrudnia skuteczne zapewnienie odporności organizacyjnej. Aktualne otoczenie biznesowe oraz wzajemnie przenikające się obszary ryzyka wymagają dużej odporności na poziomie całej organizacji, co wymaga przyjęcia bardziej całościowego podejścia, wykraczającego poza odporność operacyjną czy finansową. Jednocześnie, w ocenie ponad połowy respondentów wszelkie kwestie związane z odpornością firmy leżą w gestii działu ryzyka czy też działu zajmującego się konkretnym rodzajem ryzyka, np. ryzykiem operacyjnym. Niewątpliwie departamenty odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem pełnią niezastąpioną rolę w kontekście budowania odporności, jednak różnorodność zagrożeń wobec wartości i rentowności organizacji wymaga przyjęcia nowego podejścia. Ponadto, okazuje się, że firmy pozostają mocno skupione na zabezpieczeniu kwestii stricte operacyjnych, podczas gdy powinny poszerzać swoje strategie odpornościowe o kolejne obszary.

02

Odporność organizacyjna musi stać się prawdziwym priorytetem strategicznym

W sytuacji gdy odpowiedzialność za zapewnienie odpowiednich mechanizmów obronnych spoczywa na departamencie ryzyka oraz wyspecjalizowanych jednostkach zajmujących się konkretnymi obszarami ryzyka czy zarządzaniem kryzysowym, istnieje zagrożenie, że proponowane rozwiązania będą skupiały się jedynie na wycinku działalności, przez co spotkają się z ograniczonym zainteresowaniem ze strony kadry zarządzającej. Aby temu zaradzić warto nadać procesowi budowania odporności rangę o wymiarze strategicznym oraz przedstawić jako kwestię dotyczącą całej firmy, która z racji na swoje znaczenie wymaga ciągłego zainteresowania kadry kierowniczej i zarządu. Umieszczenie tematu odporności jako stałego punktu obrad szefostwa firmy sprawi, że zyska on na znaczeniu oraz zwiększy możliwości finansowania. Dodatkowo, zdecydowana większość organizacji woli powierzyć odpowiedzialność za ten obszar dyrektorowi ds. zarządzania odpornością.

03

Strategia budowania odporności powinna uwzględniać schemat postępowania na wypadek zagrożeń geopolitycznych

Jeszcze do niedawna organizacje na całym świecie mogły polegać na lokalnych i międzynarodowych instytucjach oraz prowadzić działalność w przewidywalnych warunkach, zapewniających stabilność tradycyjnych inwestycji oraz możliwość długoterminowego planowania. Te czasy minęły bezpowrotnie. Brak stabilności przypomina ruchy tektoniczne, które w najlepszym wypadku są źródłem głębokiej niepewności, a w najgorszym przyczyniają się do zniszczenia dużych i skomplikowanych struktur. W momencie gdy żaden podmiot prywatny czy publiczny nie jest w stanie przeciwdziałać zagrożeniom, jedynym słusznym działaniem jest przygotowanie się na potencjalne zawirowania. Liderzy organizacji muszą mieć na uwadze czynniki geopolityczne, takie jak nierówności dochodowe, oportunizm polityczny, nacjonalizm oraz degradacja ładu instytucjonalnego zagrażające strukturom ekonomicznym i kulturowym, które przez długi czas były uznawane za pewnik, oraz powinni je uwzględnić przy opracowywaniu strategii, planów i mechanizmów odpornościowych. Zagrożenia geopolityczne są jednym z argumentów przemawiających za uznaniem odporności za priorytet strategiczny.

04

Organizacje doceniają rolę regulatorów w zakresie budowania odporności

Organy regulacyjne udowodniły, że ich rola w kontekście zapewnienia odporności jest niezwykle istotna, szczególnie podczas sytuacji kryzysowych, które mają bezpośredni wpływ na systemy finansowe i ekonomiczne, sektory gospodarki czy ludzi. Przedstawiciele kadry zarządzającej są tego w pełni świadomi i z radością przyjąłby informację o zwiększeniu roli regulatorów w tym właśnie obszarze w kontekście swoich branż. Jednocześnie pojawiają się ostrzeżenia przed nadmiernym poleganiem na działaniach regulatorów. Wynika to z faktu, że organy regulacyjne zwykle mają do dyspozycji ograniczone zasoby i podejmują decyzje, które mają na celu uniknięcie lub łagodzenie sytuacji kryzysowych przypominających te, które już miały miejsce w przeszłości, z myślą o ochronie dużych systemów ekonomiczno-społecznych. Dlatego też konieczna jest większa aktywność ze strony przedsiębiorstw oraz skoncentrowanie się na potrzebach interesariuszy przy jednoczesnym prowadzeniu dialogu z organami regulacyjnymi.



05

Obszar ESG (kwestie środowiskowe, społeczne i ład korporacyjny) wymaga większej uwagi

Obszar ESG jest niezwykle obszerny, stąd też firmy koncentrują się na wybranych kwestiach, które mają dla nich znaczenie z perspektywy prowadzonej działalności. I tak na przykład w zakresie odporności środowiskowej przedsiębiorstwa muszą mieć na uwadze zachodzące zmiany środowiskowe i odpowiednio dostosować swoje działania, aby przyniosły oczekiwany efekt biznesowy. Z kolei z perspektywy społecznej, muszą dbać o swoją reputację, znać oczekiwania interesariuszy oraz mieć świadomość wpływu zmian społecznych na prowadzoną działalność. Natomiast w kwestii ładu korporacyjnego, chcąc osiągnąć odporność organizacyjną, firmy muszą zadbać o wprowadzenie solidnych praktyk na poziomie zarządu, wdrożyć właściwe mechanizmy zarządcze oraz edukować przedstawicieli zarządów i powiązanych komitetów. Szereg zagadnień, jakie kryją się pod trzyliterowym akronimem ESG po części wyjaśnia, dlaczego mniej niż jedna piąta organizacji wymienia funkcję ESG pośród departamentów pełniących aktywną rolę w procesie budowania odporności. Jednocześnie firmy mają świadomość, jaką rolę odpowiedzialność społeczna odgrywa w ich organizacjach i dlatego szukają osób, które zajmą się tym obszarem.

06

Obszar ryzyka reputacyjnego dopomina się większego zainteresowania

Jedną z najcenniejszych form kapitału jest zaufanie, którym różne grupy interesariuszy darzą organizacje. Jest to nie bez znaczenia w kontekście reputacji, która wpływa na wartość marki, lojalność klientów oraz nastroje wśród inwestorów. Brak aktywnego zarządzania tym obszarem może być opłakane w skutkach i szybko zniszczyć reputację firmy. Dlatego też kadra zarządzająca powinna mieć na uwadze potencjalne obszary ryzyka, które mogą negatywnie wpłynąć na reputację firmy oraz odpowiednio się przed nimi zabezpieczyć. W porównaniu do odporności operacyjnej, finansowej czy cyberbezpieczeństwa, ten obszar jest nieco zaniedbany. Co prawda ryzyko utraty reputacji zazwyczaj jest związane z ryzykiem operacyjnym, finansowym, cybernetycznym, geopolitycznym i ESG, jednak samo w sobie wymaga aktywnego zarządzania oraz inwestycji w rozwiązania pozwalające na jego monitorowanie i informowanie o potencjalnych zagrożeniach. Zastosowanie właściwych narzędzi pozwala na sprawdzenie, w jaki sposób interesariusze postrzegają markę w danej chwili oraz jak zmieniają się ich oczekiwania względem organizacji.



07

Cyfryzacja jako element umożliwiający osiągnięcie odporności

Oprócz problemów związanych z istniejącą silosową strukturą organizacyjną oraz innymi kwestiami natury strukturalnej czy zarządczej, przedsiębiorstwa poszukujące możliwości zwiększenia swojej odporności borykają się również z brakami kadrowymi oraz trudnymi do zaspokojenia wymogami inwestycyjnymi. Odpowiedni dobór i wdrożenie technologii cyfrowych może pomóc w wykorzystaniu możliwości istniejących wewnątrz firmy na potrzeby budowania odporności organizacyjnej pomimo niewystarczającej liczby pracowników i presji kosztowej. Zastosowanie nowoczesnych technologii niejednokrotnie przyczyniło się do obniżenia kosztów prowadzonej działalności; zautomatyzowanie niektórych procesów takich jak monitorowanie czy raportowanie ryzyka oraz wdrożenie narzędzi do analityki danych pozwala na odciążenie pracowników oraz przesunięcie środków na projekty wymagające ludzkiej inteligencji oraz interwencji człowieka. Co więcej, zastosowanie narzędzi cyfrowych może pomóc w odejściu od silosowego punktu widzenia, usprawnić komunikację oraz zwiększyć przejrzystość procesów. Nowe rozwiązania w obszarze modelowania scenariuszowego, analizy aktualnej sytuacji czy zastosowania tzw. bliźniaka cyfrowego (ang. digital twin) to kolejne sposoby wspierające proces budowania odporności organizacyjnej. (cyfrowy bliźniak to wirtualne odwzorowanie pomiotu lub procesów wykorzystywane do sprawdzenia wpływu określonych obszarów ryzyka na te podmioty czy procesy).

08

Możliwość pokonania przeszkód stojących na drodze do osiągnięcia lepszego poziomu odporności

Wśród trzech najczęściej wymienianych przeszkód na drodze do osiągnięcia większej odporności respondenci wymienili braki kadrowe (59 proc.), a zaraz potem konkurencyjne priorytety strategiczne oraz niezrozumienie koncepcji odporności organizacyjnej przez firmy (w obydwu przypadkach wynik wyniósł 57 proc.). Niewystarczające środki wskazało 44 proc. badanych. Braki kadrowe to nie tylko niewystarczająca liczba rąk do pracy, ale także trudności związane z rekrutacją kandydatów oraz zatrzymaniem ich w firmie w obliczu wysoce konkurencyjnego rynku pracy; wśród możliwych rozwiązań można wymienić programy oferujące możliwość rotacji stanowisk lub przekwalifikowania zawodowego w ramach firmy, alternatywne modele zarządzania talentami (takie jak co-sourcing specjalistów czy usługi zarządzane), jak również wcześniej wspomniane wdrożenie technologii cyfrowych. Z kolei kwestię priorytetów strategicznych oraz braku zrozumienia odporności organizacyjnej po stronie zarządzających można rozwiązać angażując kierownictwo wyższego szczebla w różnego rodzaju inicjatywy oraz zwiększając środki na plany czy programy ukierunkowane na podnoszenie zdolności adaptacyjnych firmy.

Przyszłość - jak do niej dotrzeć?

Wytyczenie ścieżki prowadzącej do celu, jakim jest zbudowanie prawdziwej odporności organizacyjnej poprzez wyjście poza odporność postrzeganą przez pryzmat działalności operacyjnej czy podejścia silosowego.

Na kolejnych slajdach przedstawiono elementy oraz umiejętności niezbędne do osiągnięcia odporności organizacyjnej.

ELEMENTY ORAZ UMIEJĘTNOŚCI NIEZBĘDNE DO OSIĄGNIĘCIA ODPORNOŚCI ORGANIZACYJNEJ:

Integracja

Coraz częściej organizacje stają w obliczu trudności, które mogą negatywnie oddziaływać na interesariuszy oraz wiele obszarów ich działalności, którym towarzyszą zagrożenia natury egzystencjalnej o znaczącym wpływie na wartość firmy oraz możliwość tworzenia wartości w przyszłości. Chcąc skutecznie reagować na tego rodzaju zdarzenia i ich wpływ, budowanie odporności i związane z nim planowanie, zapewnienie odpowiednich zasobów i wdrożenie nie może dłużej odbywać się w ramach struktury silosowej. Poza tym, tak naprawdę, dbanie o odporność organizacji, podobnie jak zarządzanie ryzykiem, jest zadaniem każdego z nas.

Strategia

Myślenie o odporności w kontekście strategicznym należy do zadań kadry zarządzającej oraz członków zarządu. Oznacza to, że budowanie odpornej organizacji nie polega na przyjmowaniu pozycji obronnej w momencie wystąpienia zagrożenia, ale na zwinności i innowacyjności w podejmowaniu działań, aby móc czerpać korzyści z tego, co nastąpi. W ten sposób rzeczona odporność nabiera nowego znaczenia, stając się priorytetem inwestycyjnym oraz zbiorem przyszłościowych inicjatyw wdrażanych w usystematyzowany i aktywny sposób. Jednocześnie rolą liderów jest zapewnienie, aby wdrażanie inicjatyw wiązało się z odpowiedzialnością za ich rezultaty w postaci budowania odporności organizacji.

ELEMENTY ORAZ UMIEJĘTNOŚCI NIEZBĘDNE DO OSIĄGNIĘCIA ODPORNOŚCI ORGANIZACYJNEJ:

Skupienie na otoczeniu zewnętrznym

Obecnie starając się dokonać oceny ryzyka i poznać aktualne oraz nowo pojawiające się zagrożenia, organizacje uważnie przyglądają się otoczeniu zewnętrznemu. Wiele zdarzeń ma charakter typowo lokalny, jednak jak wskazują same organizacje, w dzisiejszych czasach opinie interesariuszy i przekazy medialne sprawiają, że nawet one mogą mieć daleko idące konsekwencje.

Świadomość geopolityczna

Wiele przedsiębiorstw na własnej skórze odczuło skutki zdarzeń geopolitycznych. W naszej ocenie tego rodzaju zjawiska wymagają większej uwagi ze strony firm. Jedynie nieliczni gracze angażują się w działalność polityczną, do czego zresztą nie namawiamy, ale warto śledzić aktualne wydarzenia na arenie międzynarodowej oraz ich potencjalny wpływ na działalność biznesową.

ELEMENTY ORAZ UMIEJĘTNOŚCI NIEZBĘDNE DO OSIĄGNIĘCIA ODPORNOŚCI ORGANIZACYJNEJ:

W harmonii z ESG

Z uwagi na powiązanie obszaru ESG z budowaniem strategii odpornościowej, oczekuje się od organizacji większego zainteresowania tym tematem. W pierwszej kolejności oznacza to dostosowanie polityk i procedur ESG do wartości firmy, jej działalności biznesowej oraz oczekiwań interesariuszy. Następnym krokiem jest sprawdzenie, czy organizacja jest przygotowana na zagrożenia i zdarzenia dotyczące tej kwestii. Biorąc pod uwagę charakter obszaru ESG, a w szczególności elementów środowiskowych i społecznych, których wdrażanie wymaga czasu, należy działać niezwłocznie i nie odkładać działań na później.

Współpraca z organami regulacyjnymi

Sektory gospodarki, takie jak branża motoryzacyjna, life sciences, firmy oferujące usługi finansowe czy medyczne, które znalazły się w sytuacji zbyt trudnej, aby mogły się z nią uporać samodzielnie, zwróciły się o pomoc do instytucji rządowych. Zrozumienie punktu widzenia regulatorów w kontekście wymogów dotyczących mechanizmów odporności, gotowości i zasobów, czy konieczności podjęcia działań, może okazać się niezwykle przydatne, podobnie jak pielęgnowanie relacji z organami regulacyjnymi, korzystnych dla obu stron. Ponadto, regulatorzy nadzorujący poszczególne sektory gospodarki powinni mieć świadomość, że organizacje nie tylko potrzebują, ale z otwartymi ramionami przyjmują jasne, aktualne, strategiczne wskazówki dotyczące budowania odporności.

Wzmocnienie procesu monitorowania ryzyka

Umiejętność identyfikowania zagrożeń nie powinna ograniczać się wyłącznie do standardowych obszarów ryzyka. Przedsiębiorstwa muszą na bieżąco śledzić pojawiające się nowe źródła ryzyka zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Rozszerzenie planowania scenariuszowego

Zakres planowania scenariuszowego wymaga rozszerzenia - nie należy ograniczać się wyłącznie do ćwiczeń symulacyjnych zarezerwowanych dla konkretnych działów, skupiających się na przechodzeniu przez kolejne scenariusze zdarzeń i potencjalne reakcje, w tym przeprowadzanie testów próbnych. Oprócz liderów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem w poszczególnych działach, planowanie scenariuszowe powinno obejmować również kadrę kierowniczą wyższego szczebla.

Technologie cyfrowe

Data mining, analityka danych oraz technologie do wizualizacji danych wspierają monitorowanie i zgłaszanie przypadków zagrożeń, z kolei cyfryzację, sztuczną inteligencję czy bliźniaka cyfrowego można wykorzystać do uzyskania lepszego wglądu w bieżącą sytuację, koordynowanie działań i przepływ informacji między poszczególnymi działami, łańcuchami dostaw i grupami interesariuszy.

Aktywne zarządzanie reputacją

Reputację budowaną latami można utracić zaledwie w kilka dni, a nawet kilka godzin. Aktywne dbanie o dobre imię firmy obejmuje skrupulatne śledzenie mediów społecznościowych, stron internetowych oraz innych źródeł, w których pojawiają się wzmianki o danej organizacji. Celem jest ciągłe monitorowanie stale zmieniających się oczekiwań interesariuszy oraz przewidywanie potencjalnych zagrożeń. Odporność reputacyjna, która podobnie jak odporność pracowników, operacyjna, finansowa i środowiskowa, jest ważnym filarem prowadzenia działalności i musi być aktywnie budowana wśród wszystkich grup interesariuszy.

Zdolność szybkiego reagowania

Wiele przedsiębiorstw opracowało mechanizmy szybkiego reagowania dostosowane do specyfiki poszczególnych działów, które są wykorzystywane do identyfikowania zagrożeń, np. ryzyka ataku na infrastrukturę IT, placówki firmy czy konta bankowe. Jednocześnie firmy rzadko decydują się na powołanie zespołów odpowiedzialnych za zapewnienie kompleksowej ochrony całej firmie, dodatkowo wspieranych przez specjalne centrum reagowania kryzysowego lub biuro zarządzania projektami będące w gotowości do działania. Niemniej jednak tego rodzaju wsparcie jest istotnym elementem budowania odporności operacyjnej.

Dyrektor ds. zarządzania odpornością

W ocenie czterech piątych respondentów utworzenie stanowiska dyrektora ds. zarządzania odpornością jest ważne z perspektywy organizacji, ponieważ odpowiada na potrzebę zaangażowania kadry zarządzającej wyższego szczebla w budowanie odporności organizacyjnej, nadania jej znaczenia strategicznego oraz zapewnienia zarządowi lepszego wglądu w kwestie odporności.

Co-sourcing i usługi zarządzane

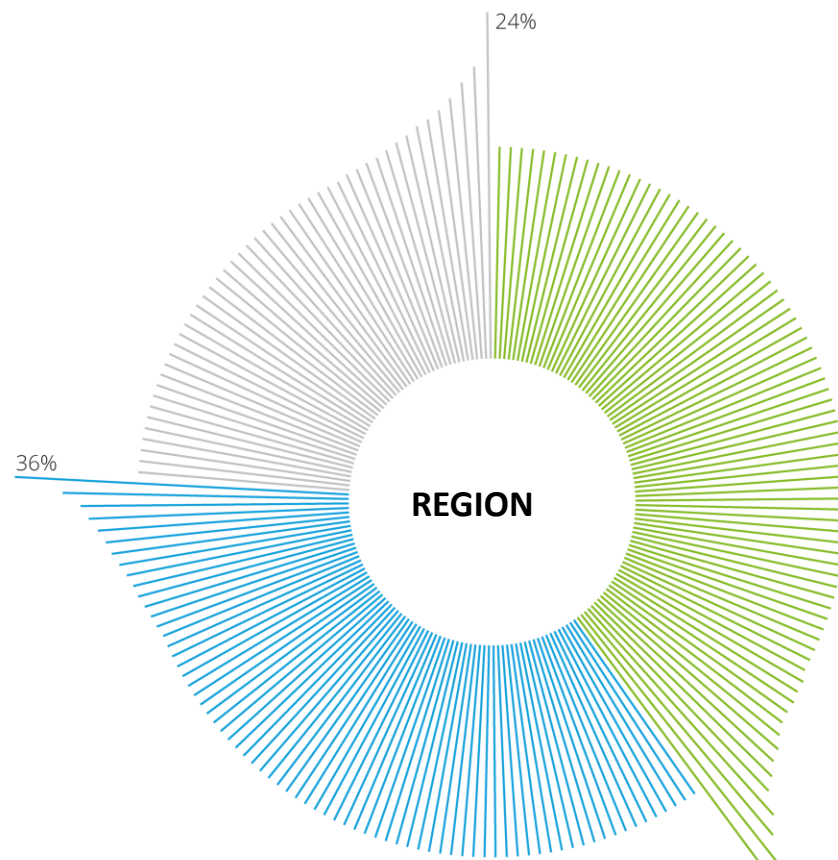
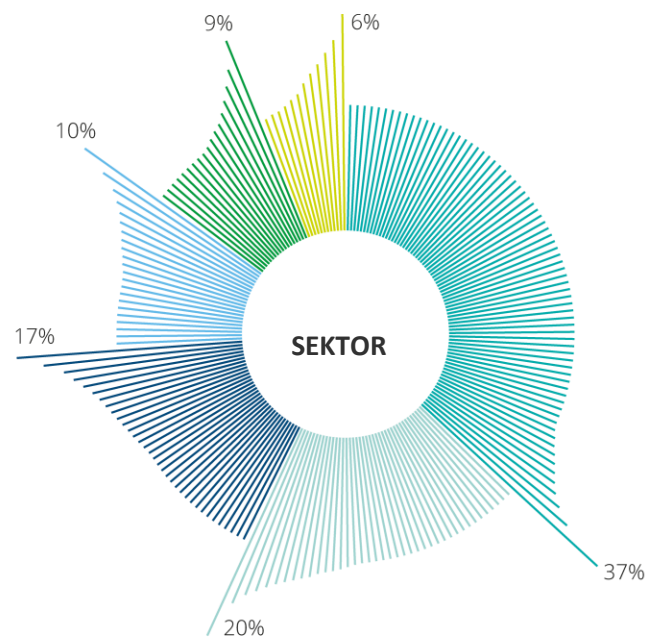
Większość firm nie postrzega budowania odporności na poziomie całej organizacji jako niezbędnego elementu wspierającego funkcjonowanie swojego biznesu. Do tej pory przedsiębiorstwa, w zależności od charakteru swojej działalności i sektora, skupiały się głównie na zdarzeniach zagrażających ich działalności operacyjnej czy finansom lub przeciwdziałaniu atakom cybernetycznym - i to właśnie te obszary były uznawane za kluczowe z perspektywy odporności. Jednak obecnie potrzeby organizacji są znacznie większe, co z kolei wymaga zastosowania rozwiązań o szerszym zakresie, opracowywanych przez specjalistów w oparciu o stale aktualizowane procesy i najnowsze technologie. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa decydują się na utrzymywanie takich zasobów wewnątrz firmy. W tym kontekście warto rozważyć zlecenie realizacji niektórych działań w ramach co-sourcingu i usług zarządzanych.



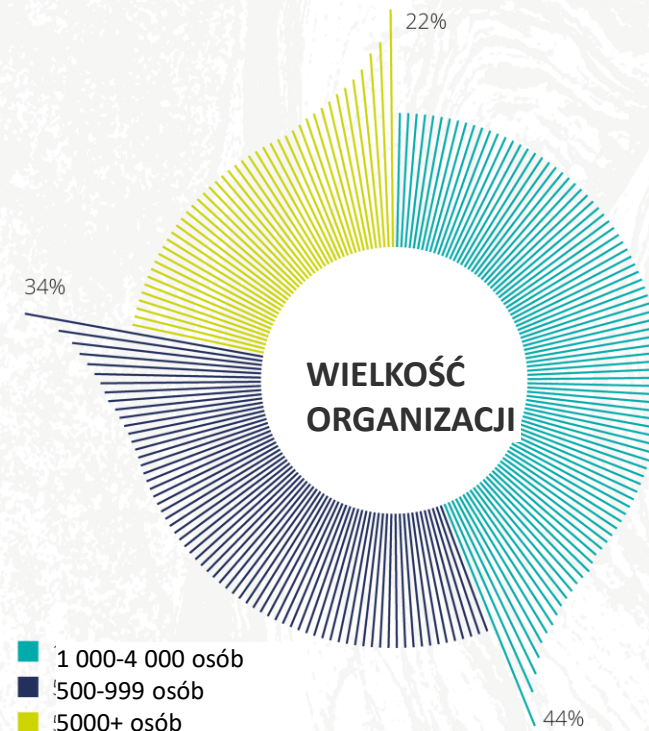
Załączniki

Solidna i reprezentatywna próba

Charakterystyka próby badawczej



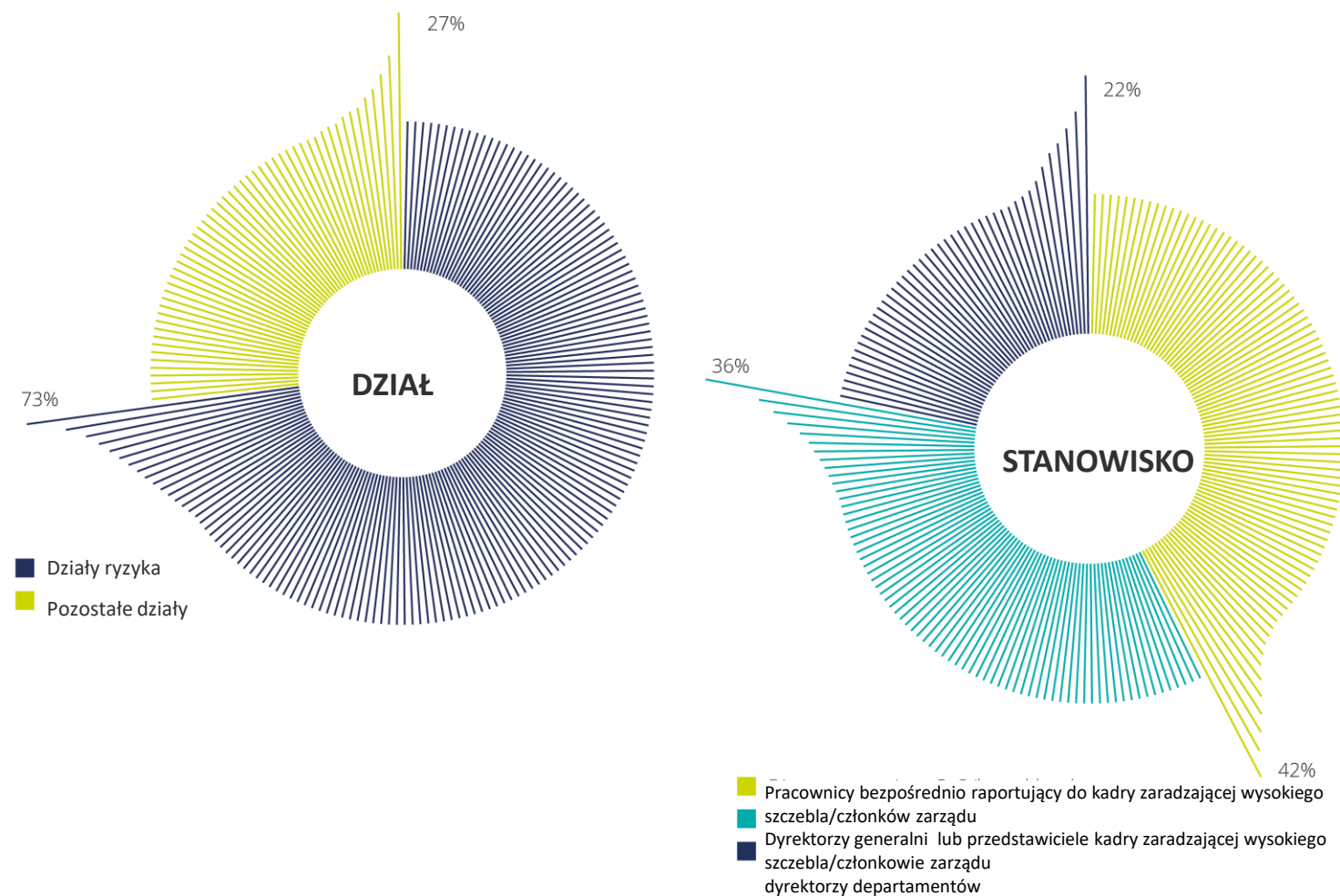
Americas Europe APAC
obie Ameryki
Europa
Azja i Pacyfik



1 000-4 000 osób
500-999 osób
5000+ osób

Solidna i reprezentatywna próba

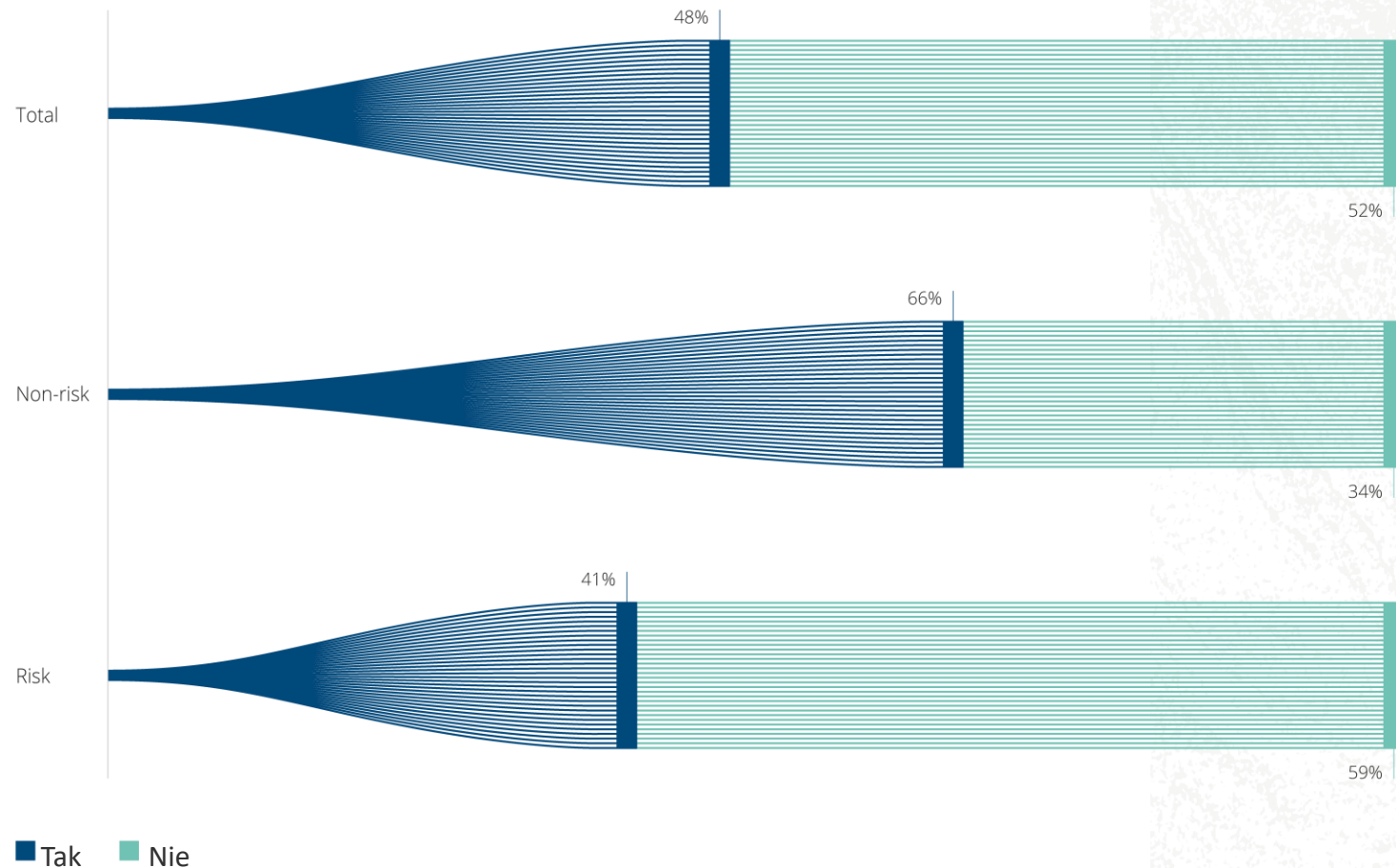
Charakterystyka próby badawczej



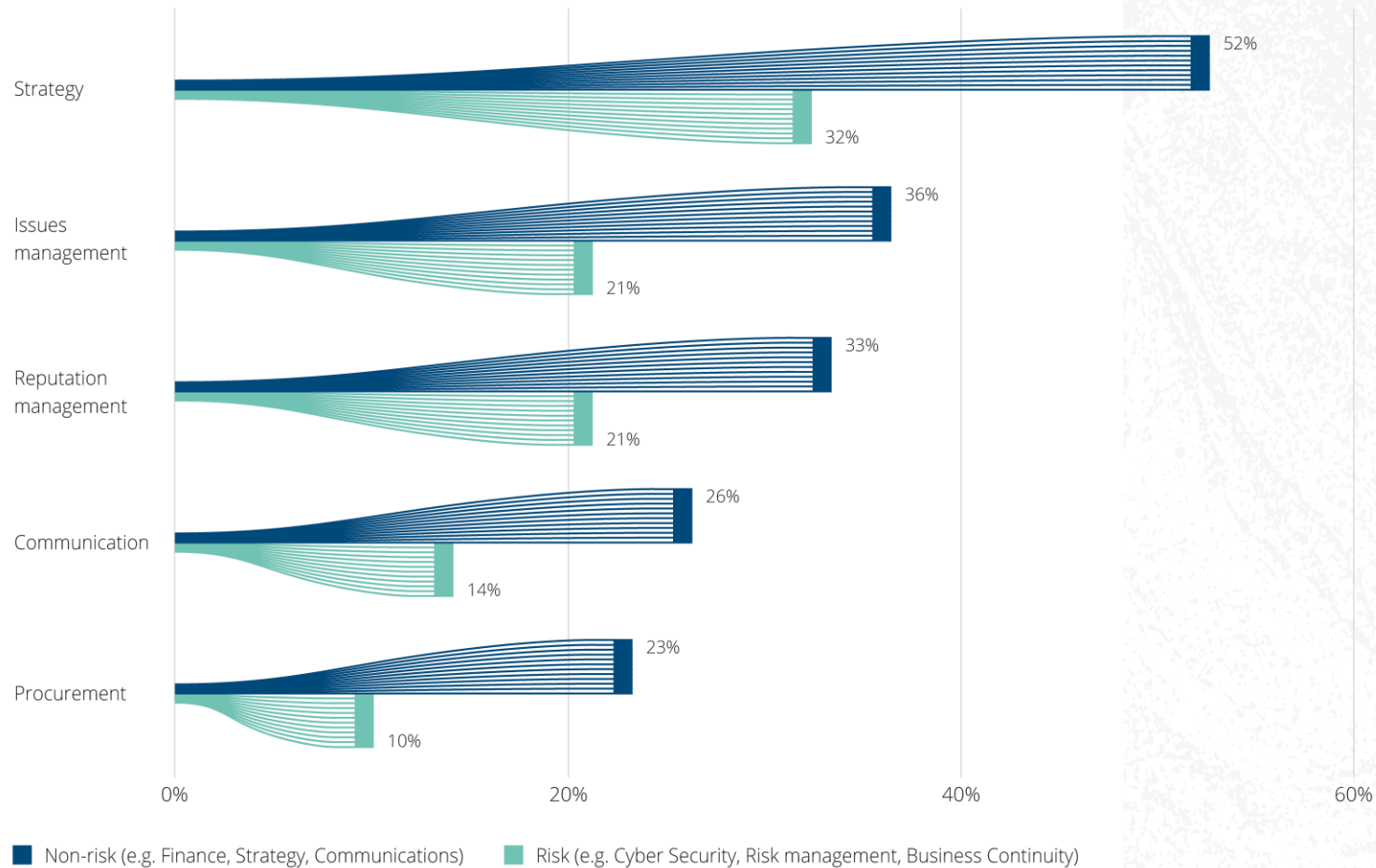
W badaniu udział wzięło 695 przedstawicieli kadry kierowniczej z całego świata, reprezentujących różne branże i sektory.

Zarządzanie kryzysowe lub budowanie odporności organizacyjnej należy do zakresu ich obowiązków; wśród respondentów znaleźli się prezesi, dyrektorzy, członkowie zarządów, szefowie działów ryzyka odpowiadający za ryzyko operacyjne, cyberbezpieczeństwo oraz dyrektorzy ds. zarządzania ryzykiem. Na potrzeby niniejszego raportu wyodrębniono dwie grupy respondentów. Osoby zarządzające obszarem ryzyka zostały przypisane do segmentu „działy ryzyka”, natomiast w segmencie „pozostałe działy” znaleźli się przedstawiciele kadry kierowniczej wyższego szczebla oraz członkowie zarządów, których zakres obowiązków obejmuje kwestie odporności organizacyjnej (np. dyrektor finansowy lub dyrektor ds. zapewnienia zgodności), ale nie uwzględnia zarządzania działami ryzyka,

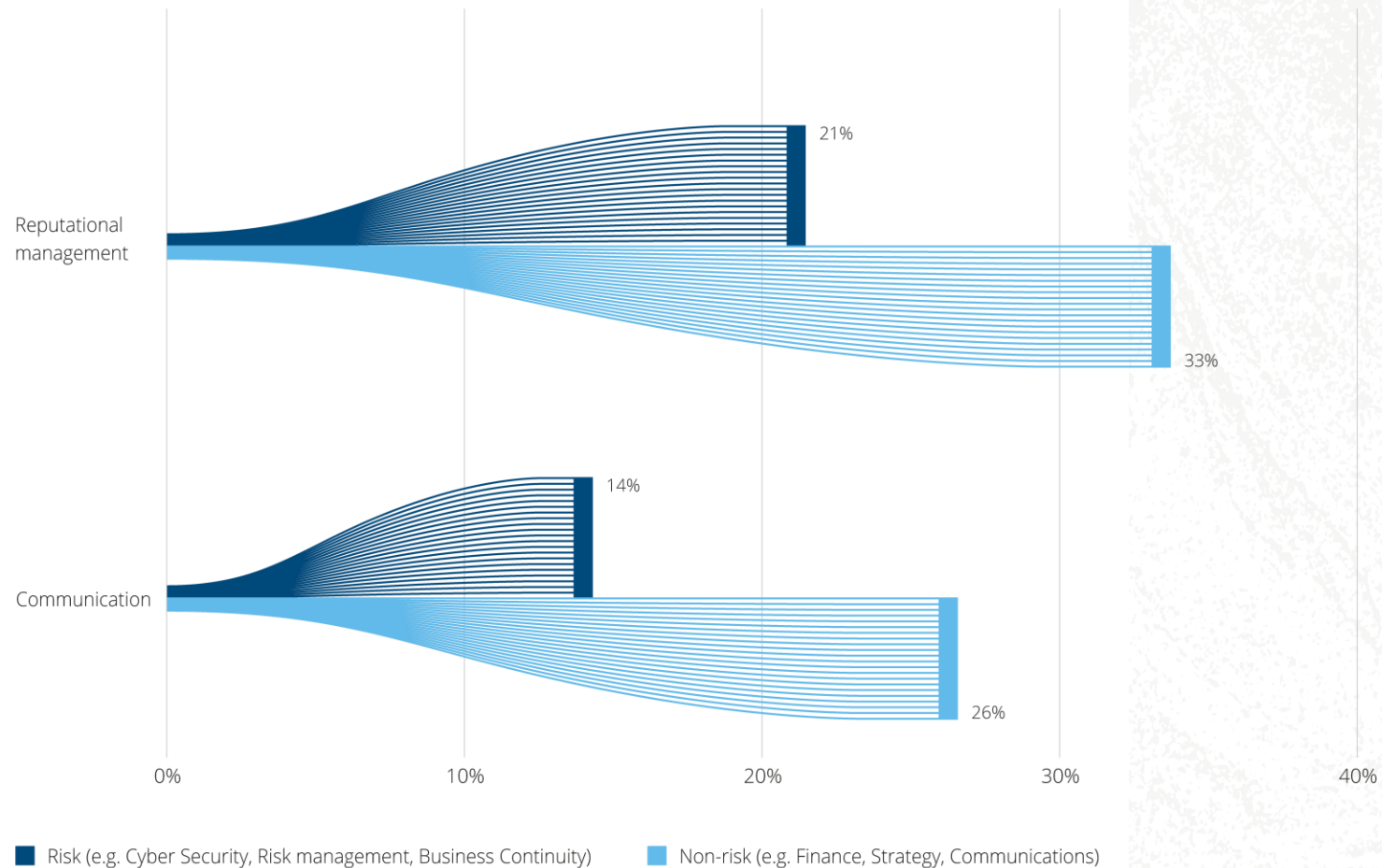
Czy w Państwa firmie pojęcie „odporności organizacyjnej” jest powszechnie znane i rozumiane?



Jakie obszary są obecnie brane pod uwagę w kontekście budowania odporności w ramach Państwa organizacji?

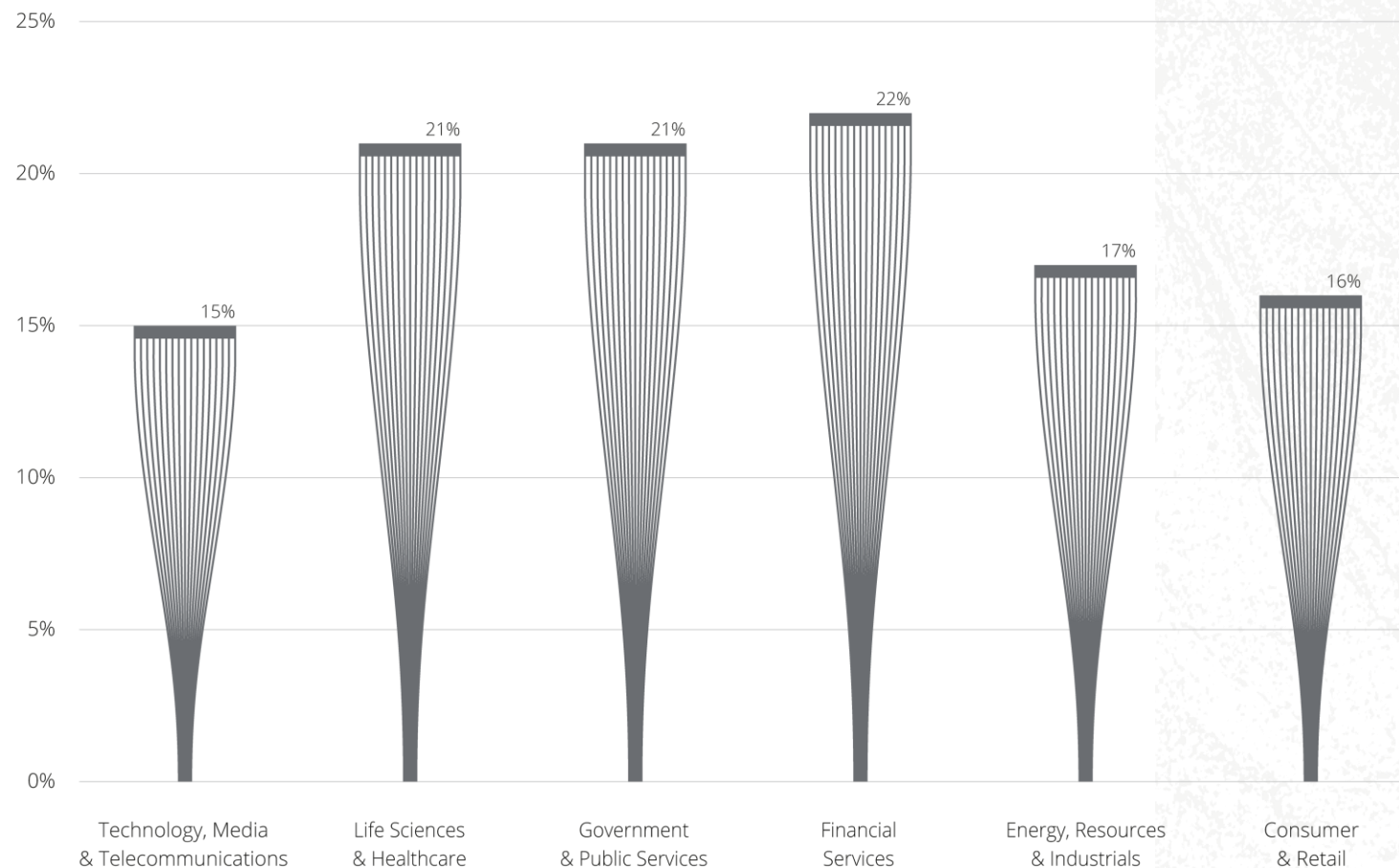


Jakie obszary są obecnie brane pod uwagę w kontekście budowania odporności w ramach Państwa organizacji?

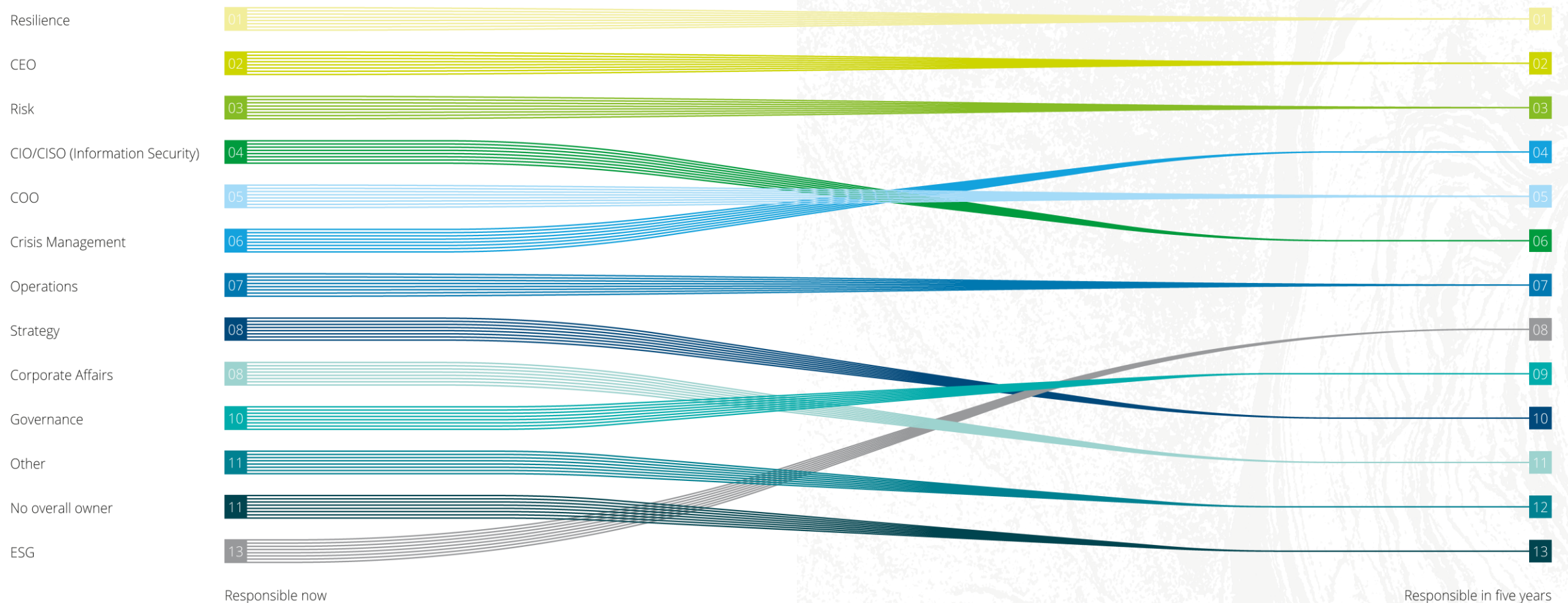


Czy pozostałe działy aktywnie angażują się w budowanie odporności Państwa organizacji?

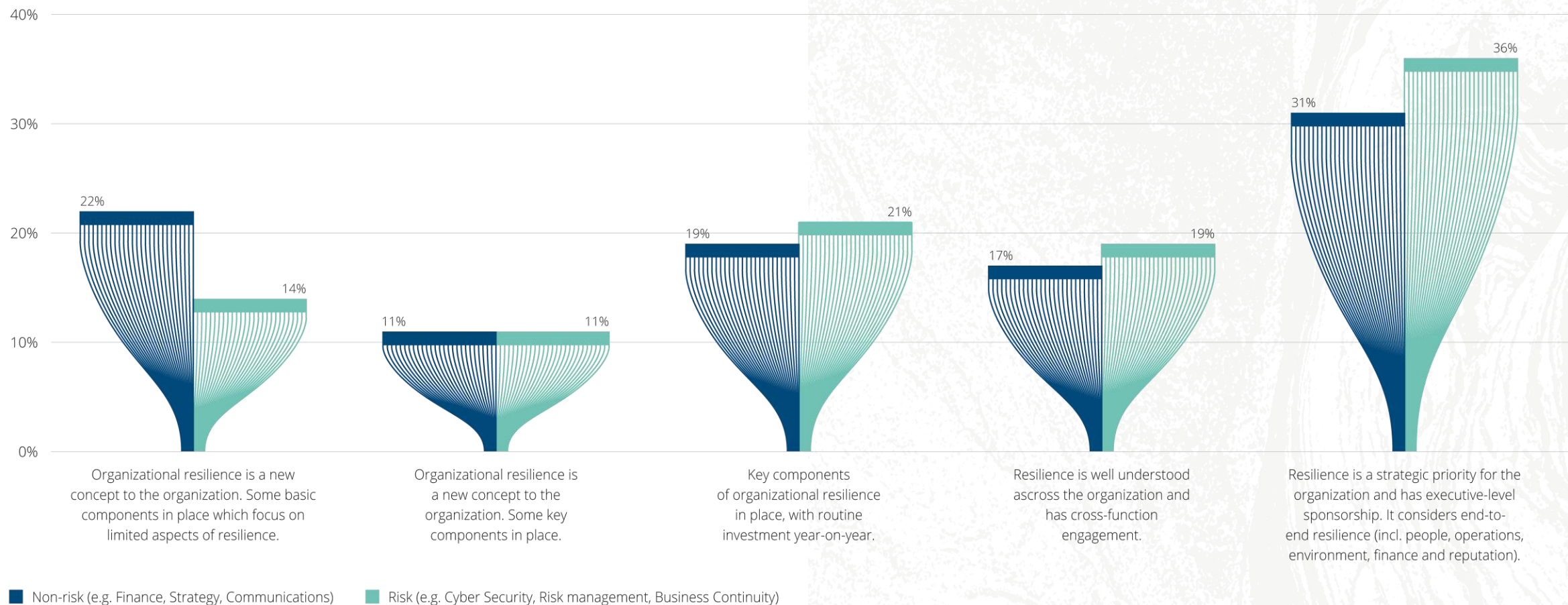
Odsetek organizacji, które wskazały ESG (w podziale na sektory).



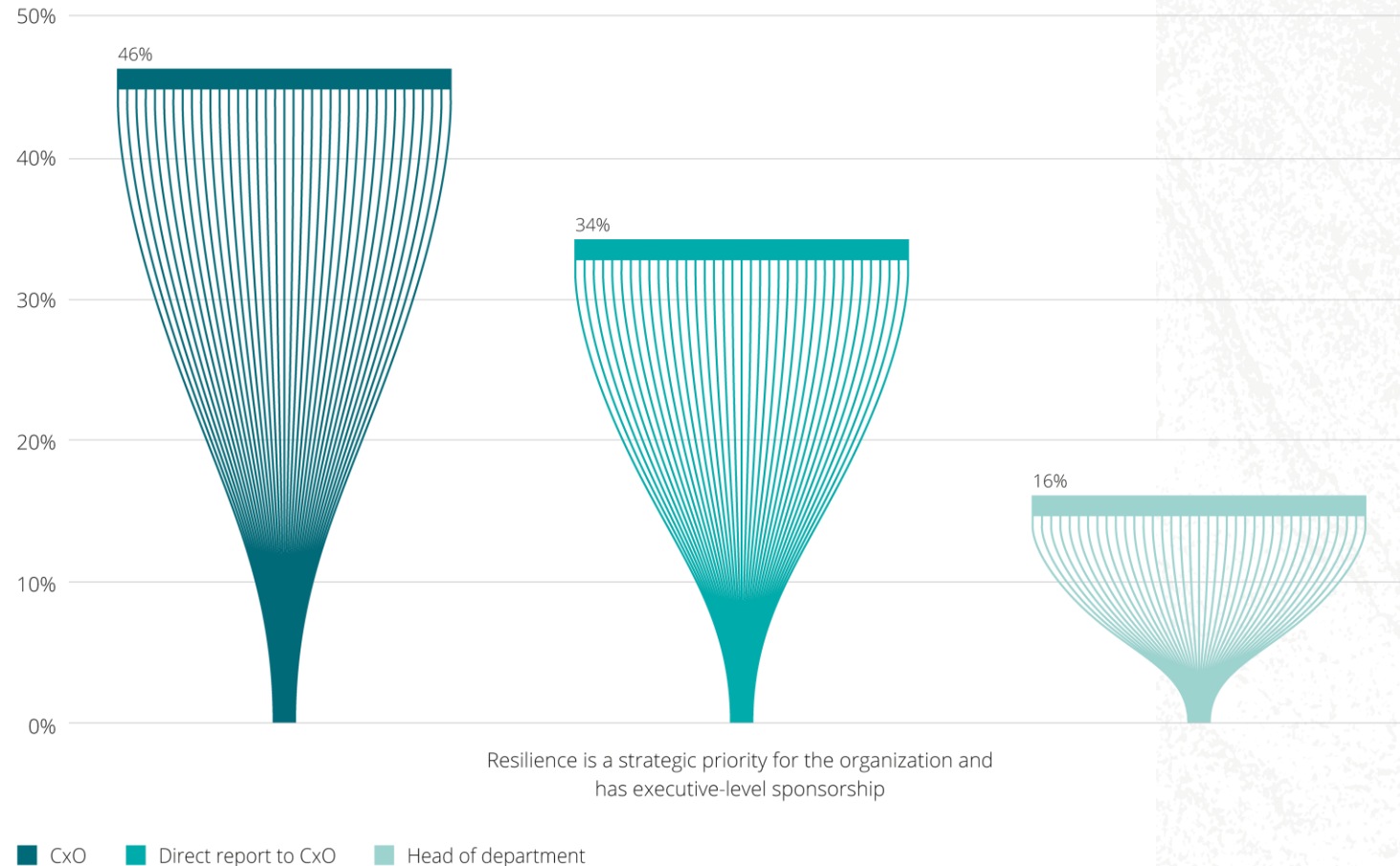
Który z działów w Państwa ocenie będzie odpowiedzialny za budowanie odporności organizacyjnej w Państwa firmie za 5 lat?



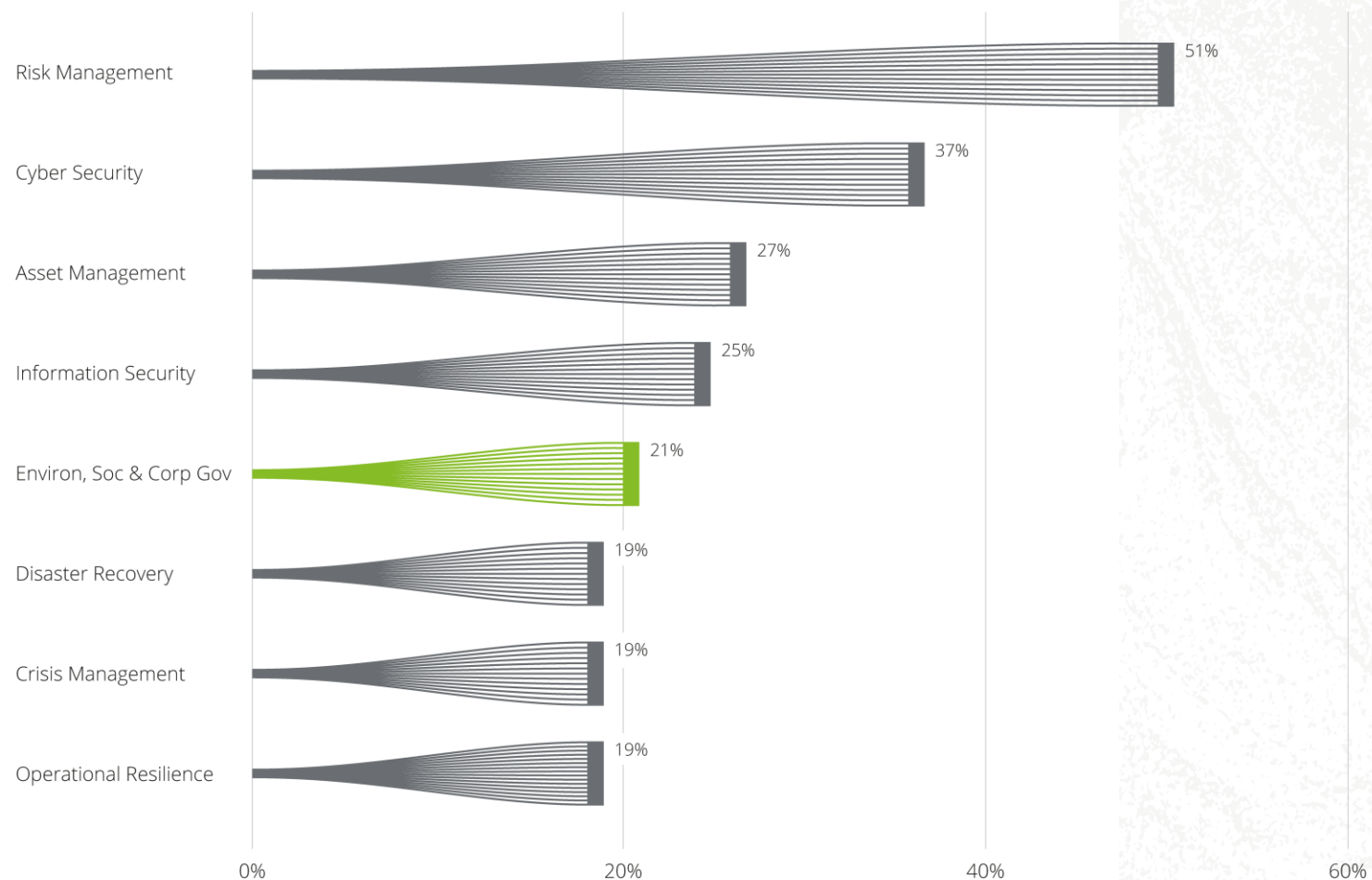
Które ze stwierdzeń najlepiej opisuje obecny poziom odporności Państwa organizacji?



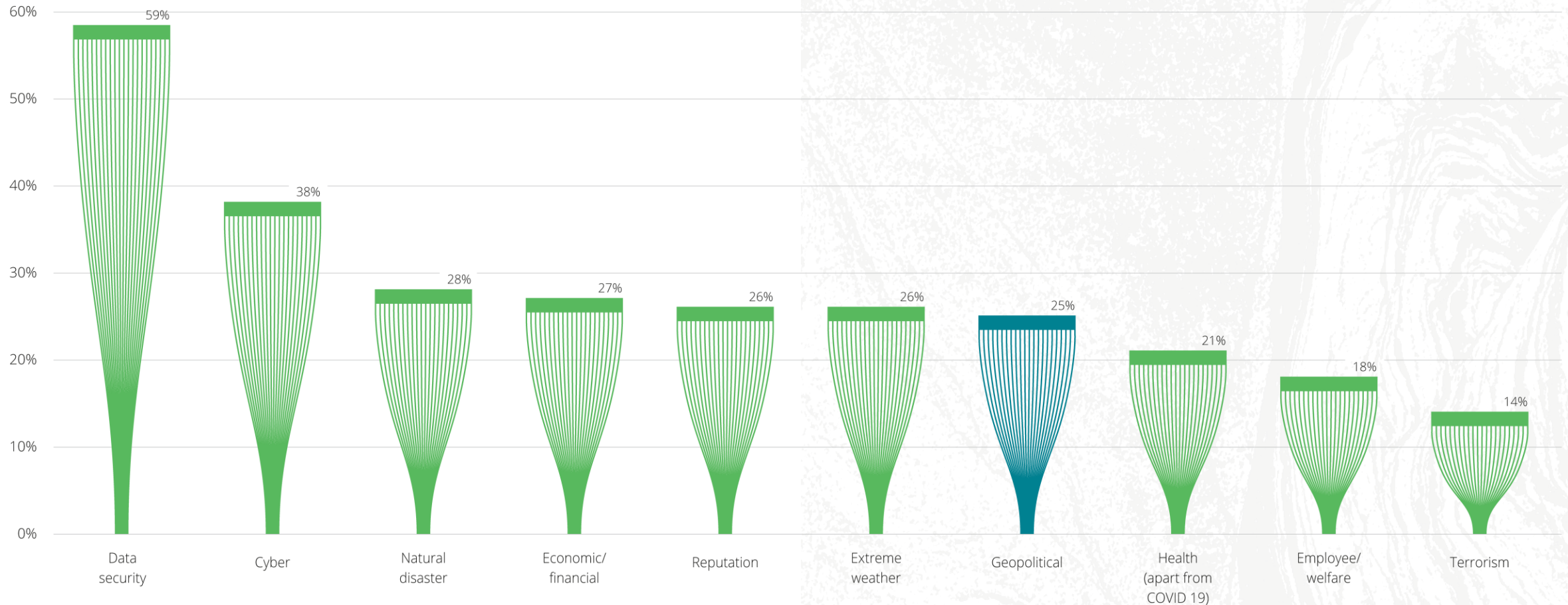
Które ze stwierdzeń najlepiej opisuje obecny poziom odporności Państwa organizacji?



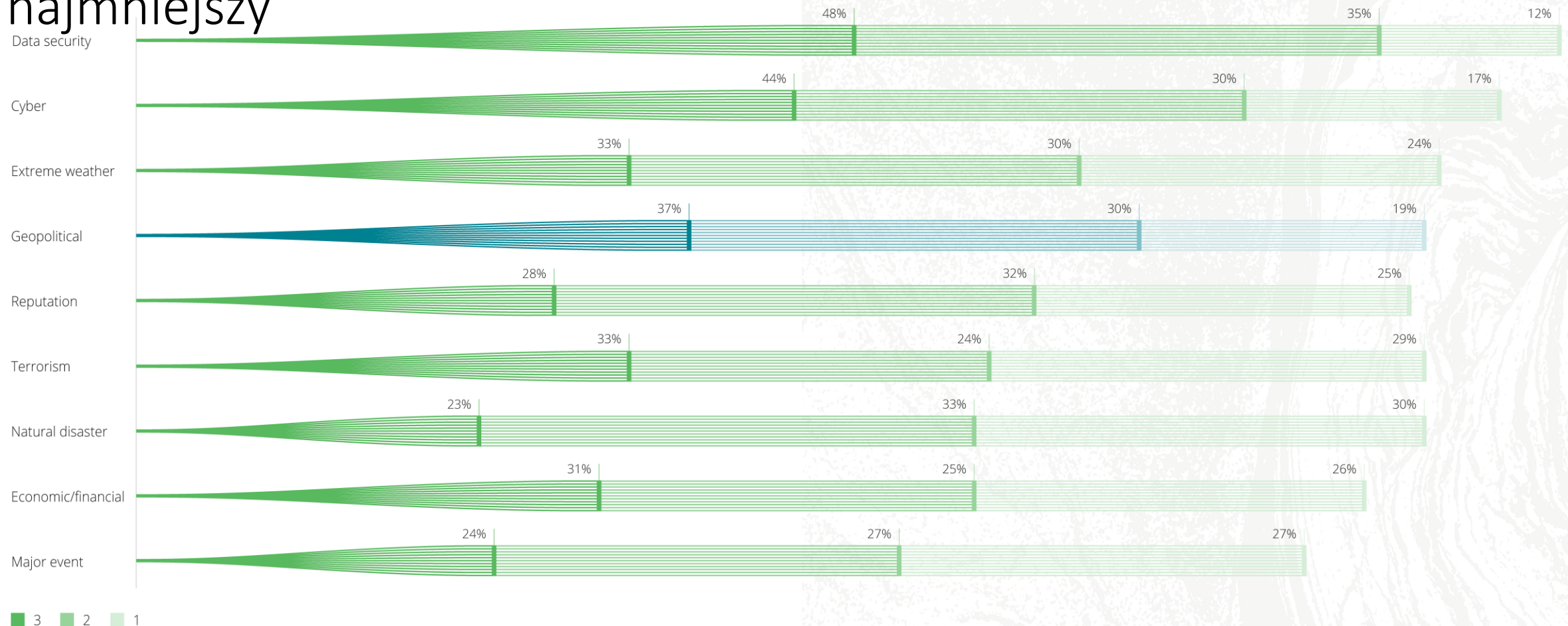
Jakich kompetencji niezbędnych do budowania odporności będą oczekiwać Państwo od kandydatów za dwa lata?



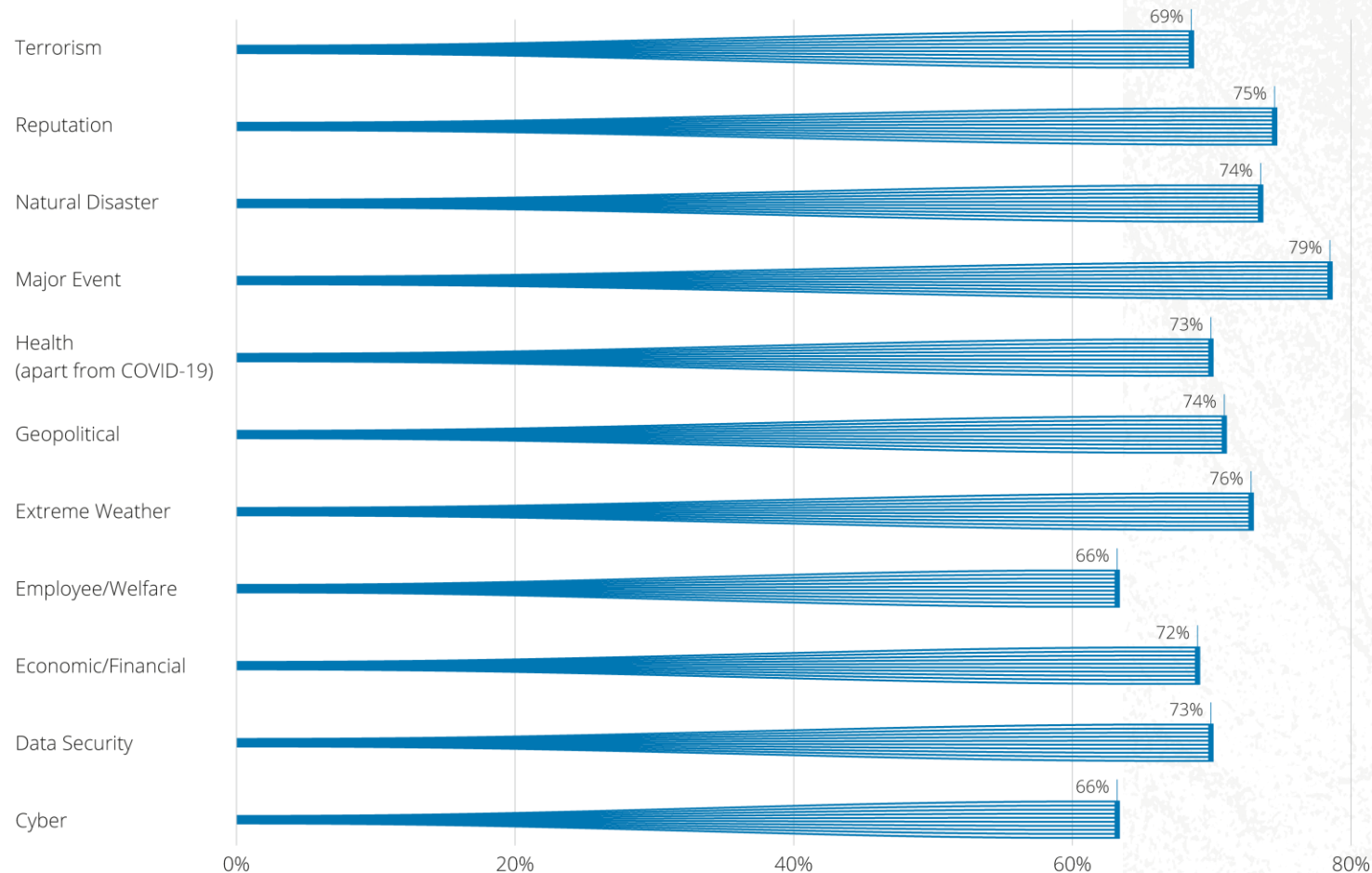
Który scenariusz Państwo wybrali?



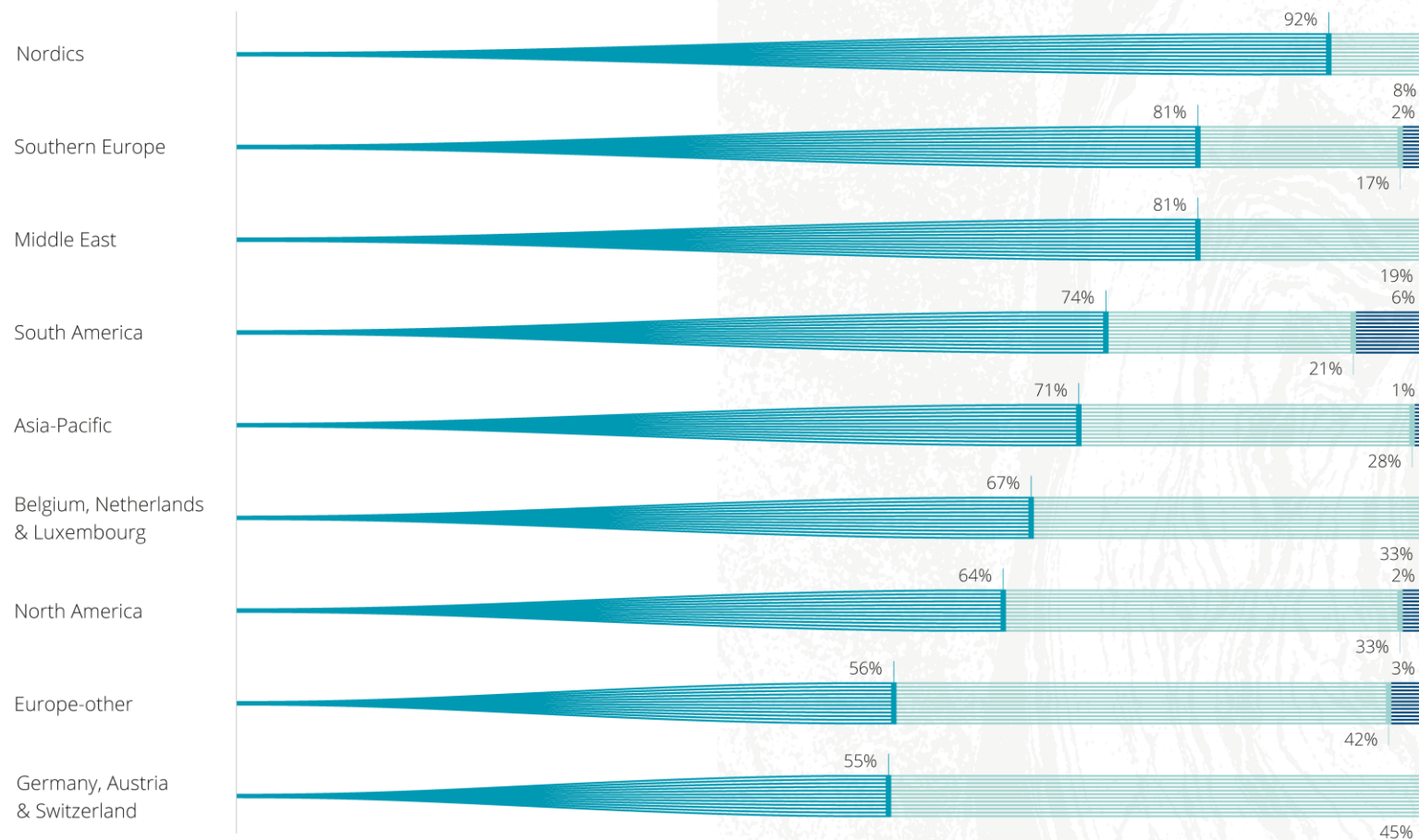
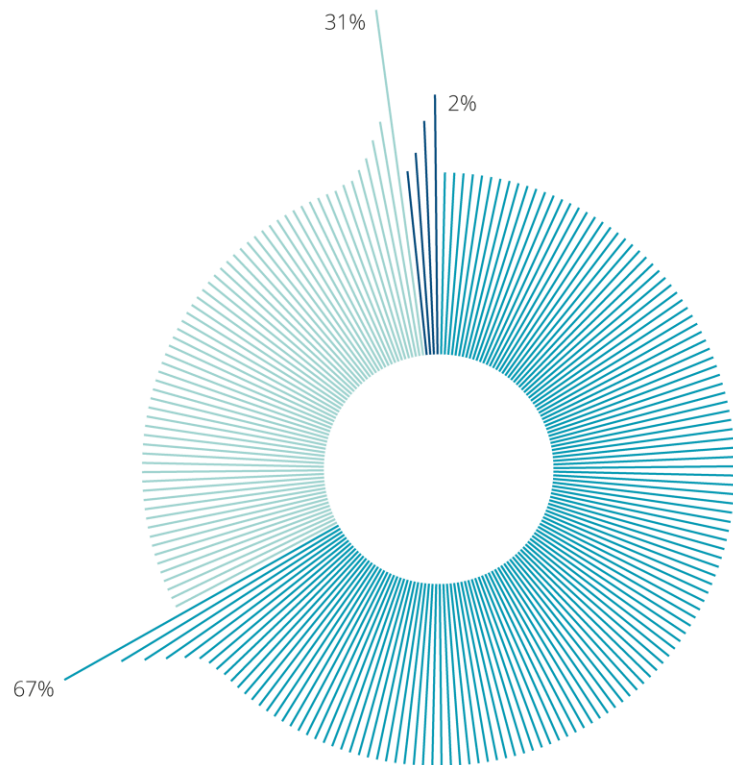
Proszę uszeregować scenariusze w kolejności od tych, które w Państwa ocenie mają największy wpływ, do tych, których wpływ jest najmniejszy



Czy w odpowiedzi na zaistniałe zdarzenia korzystali Państwo ze specjalistycznych rozwiązań technologicznych?

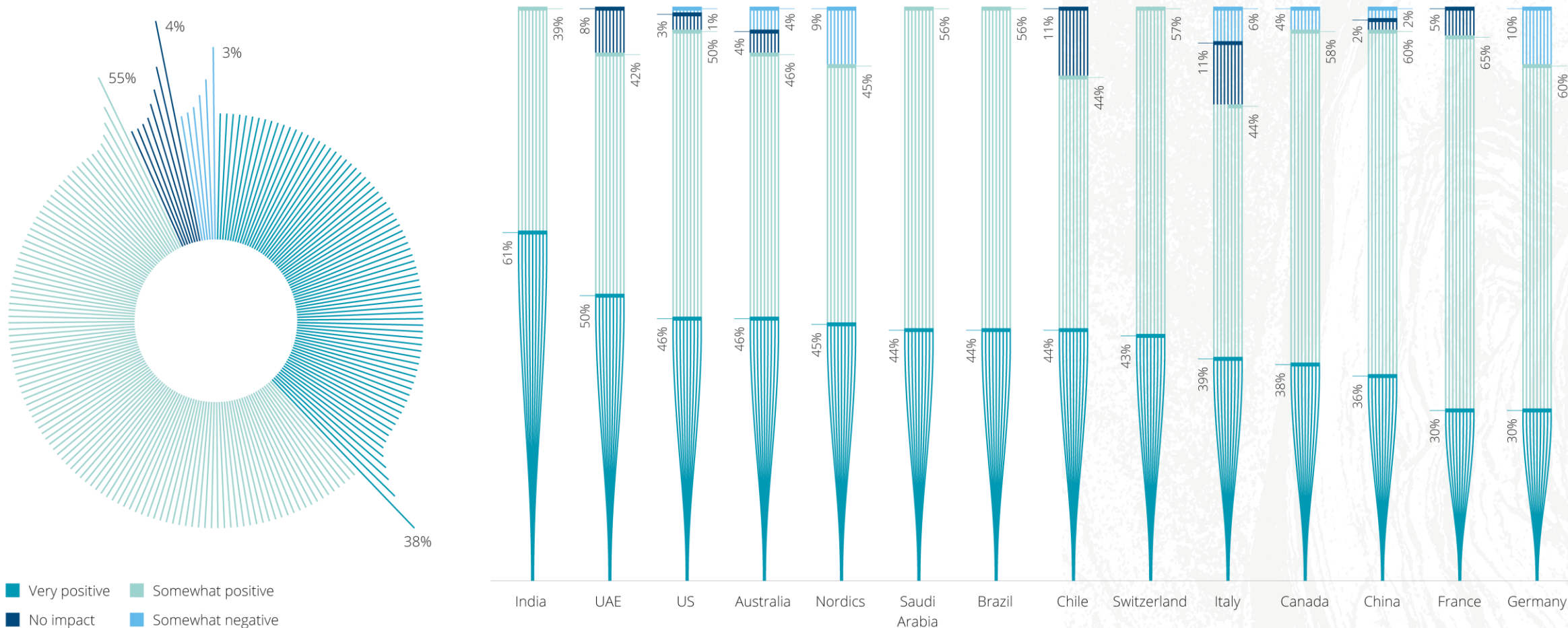


Czy zmiany regulacyjne miały wpływ na odporność Państwa organizacji?

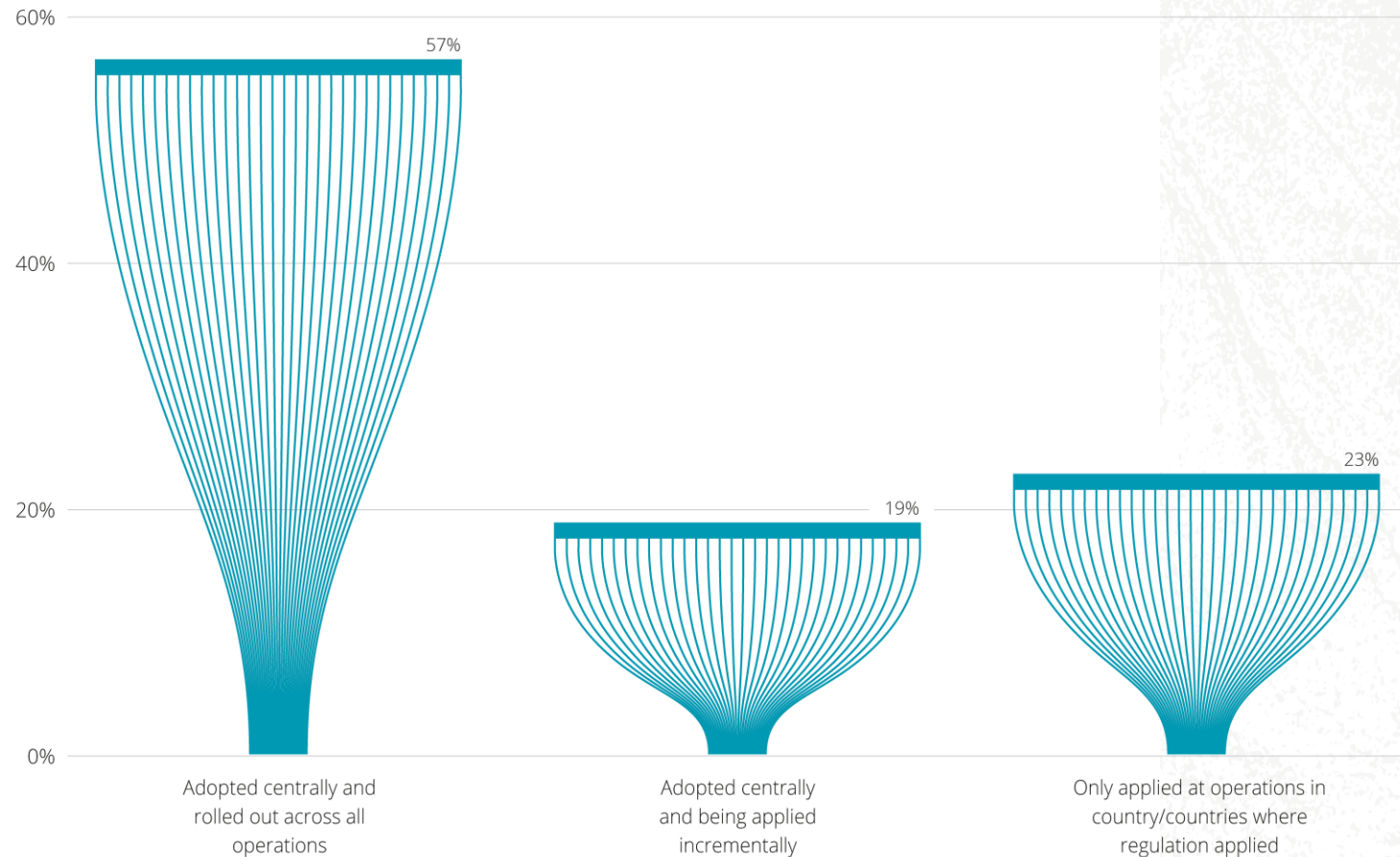


■ Yes ■ No ■ Don't know

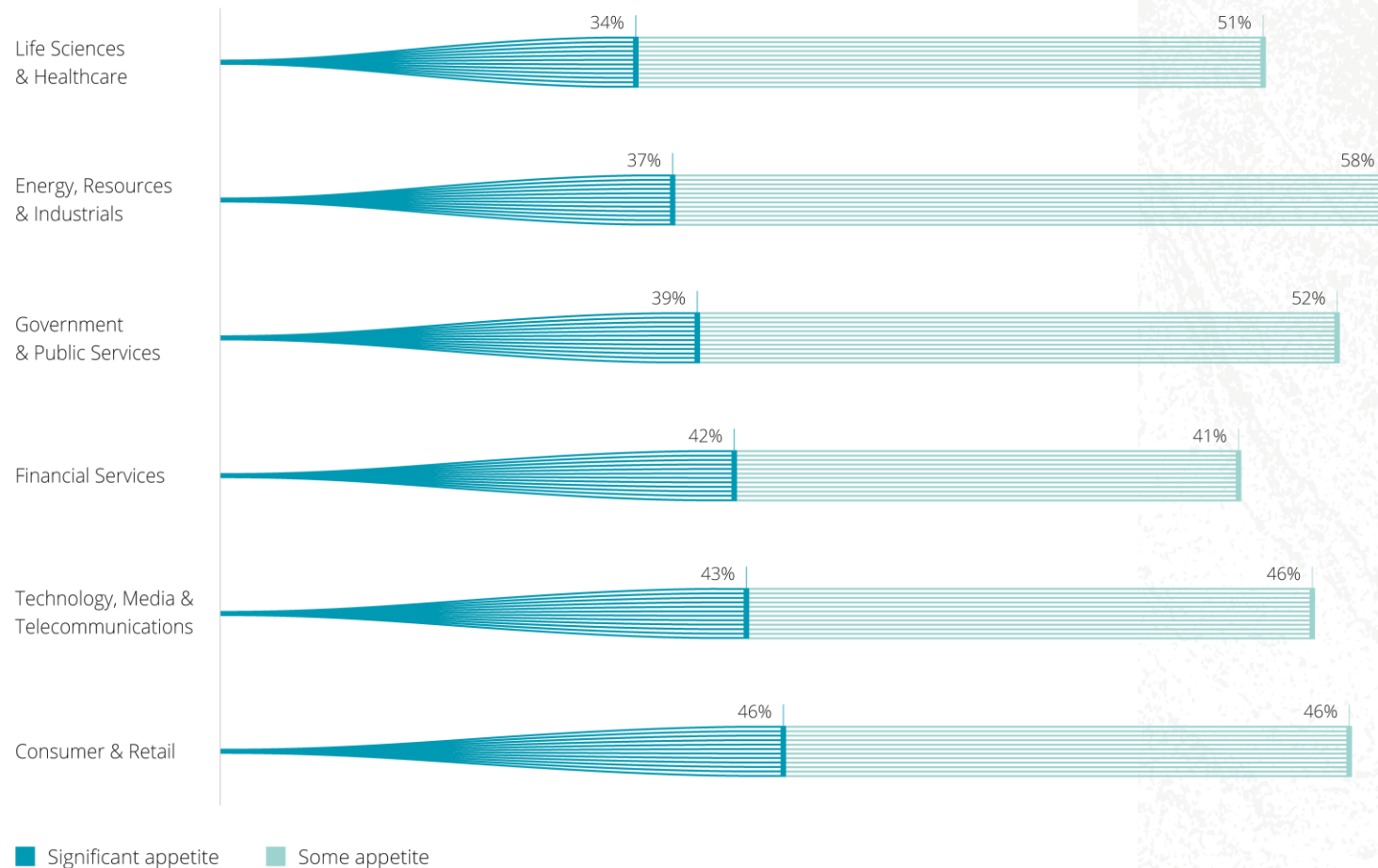
W jakim stopniu zmiany regulacyjne wpłynęły na odporność Państwa organizacji?



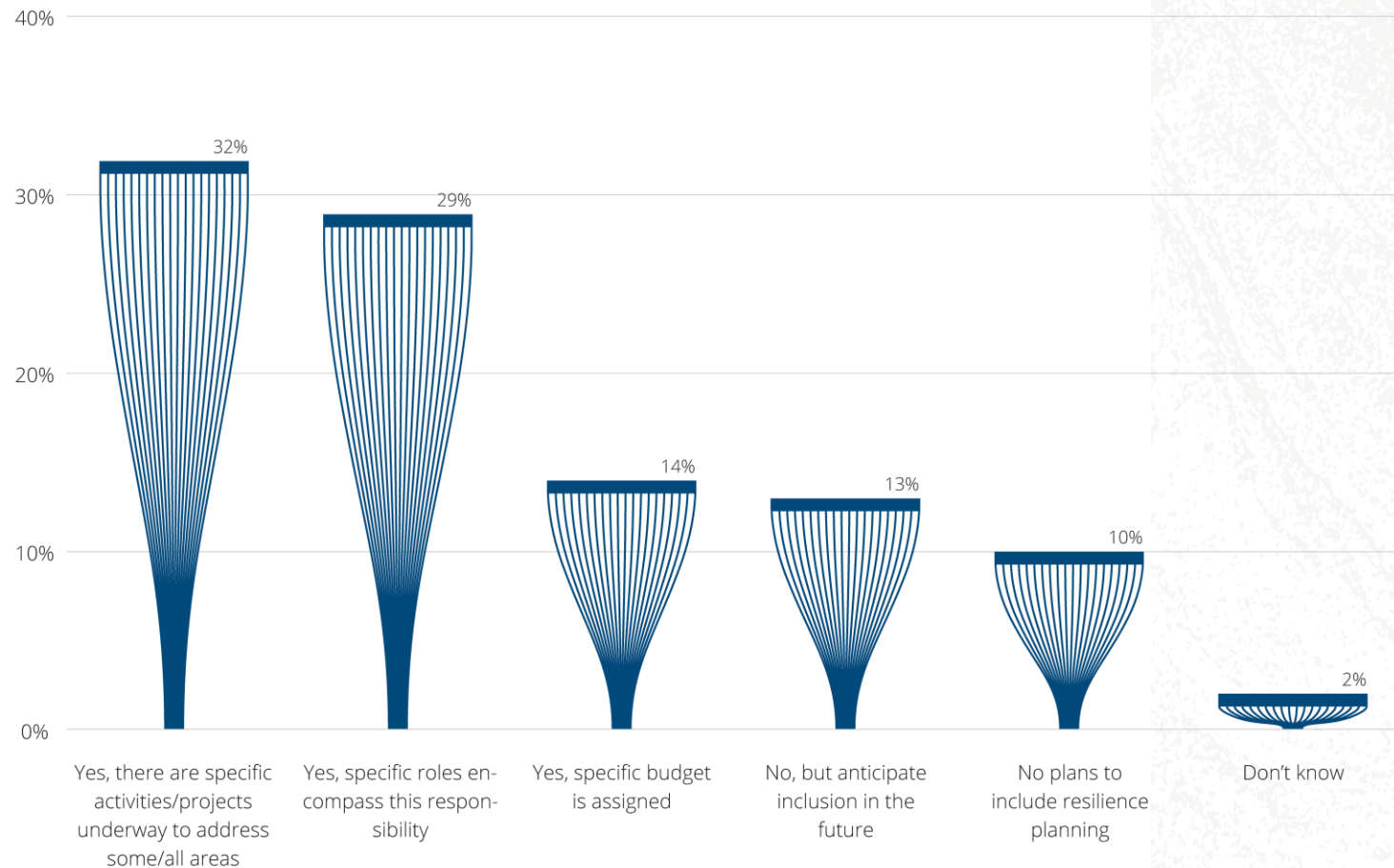
W jaki sposób dostosowali Państwo swoje działania wewnętrzne do nowych wymogów regulacyjnych?



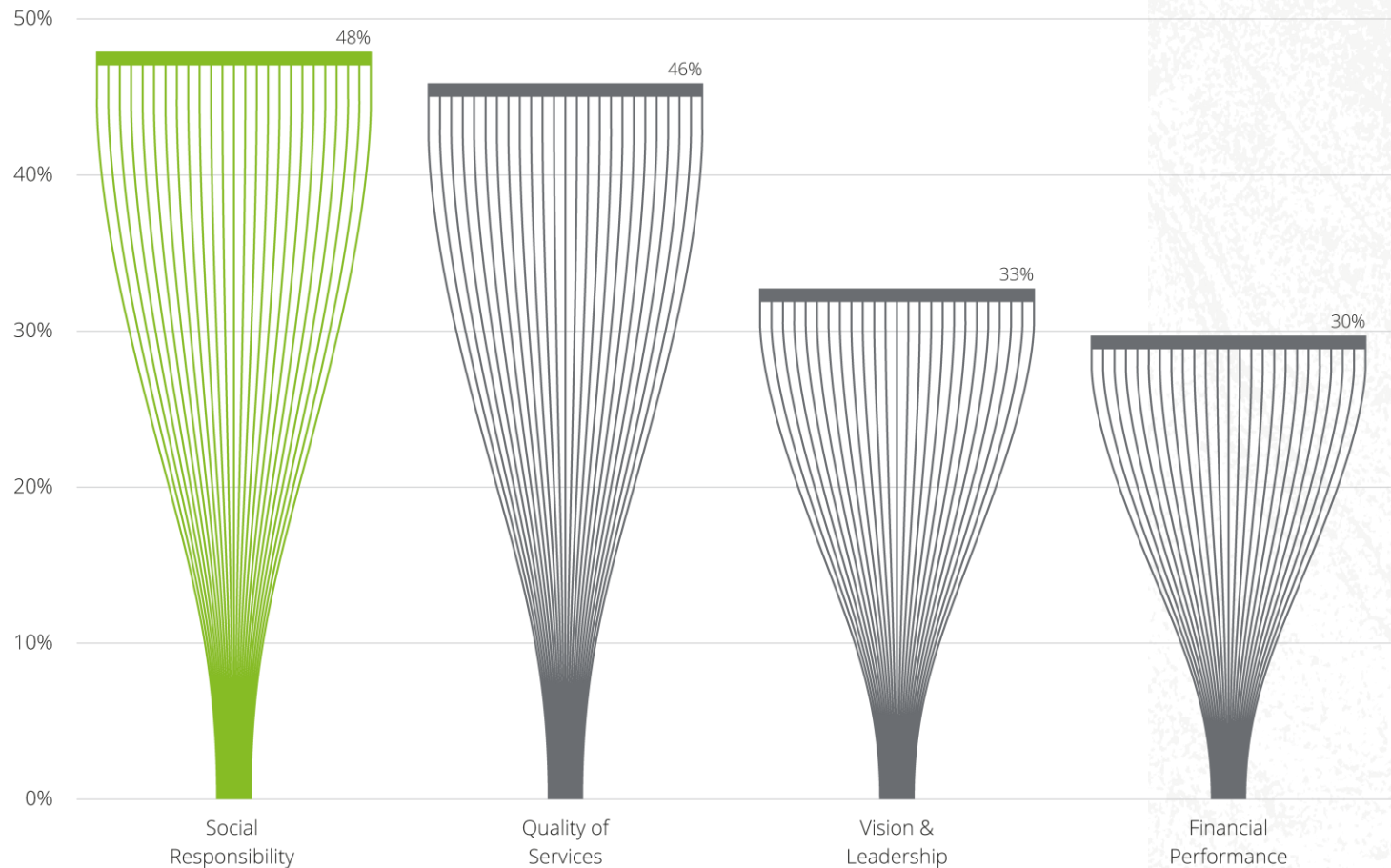
Czy w Państwa sektorze widać zainteresowanie kolejnymi zmianami regulacyjnymi?



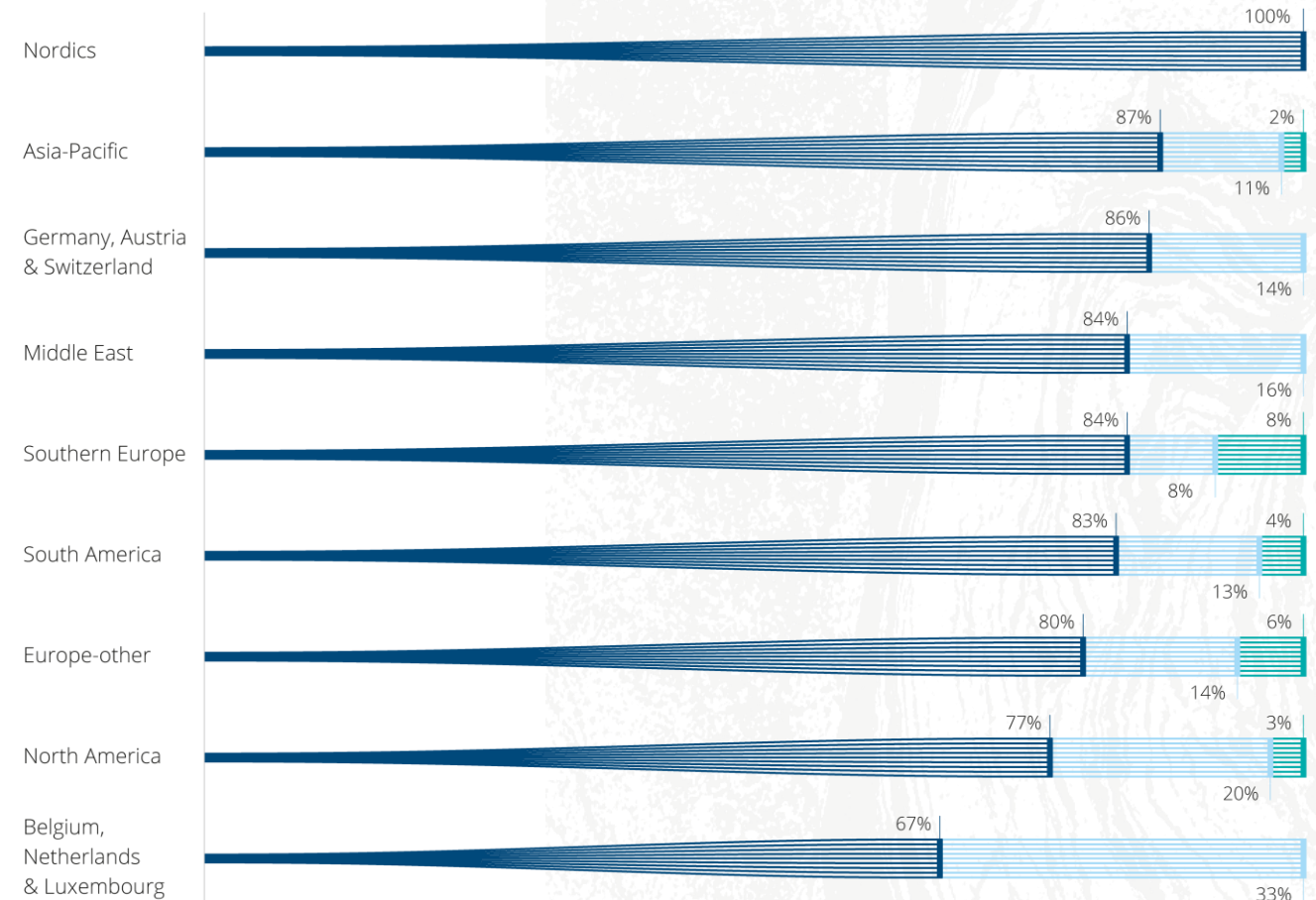
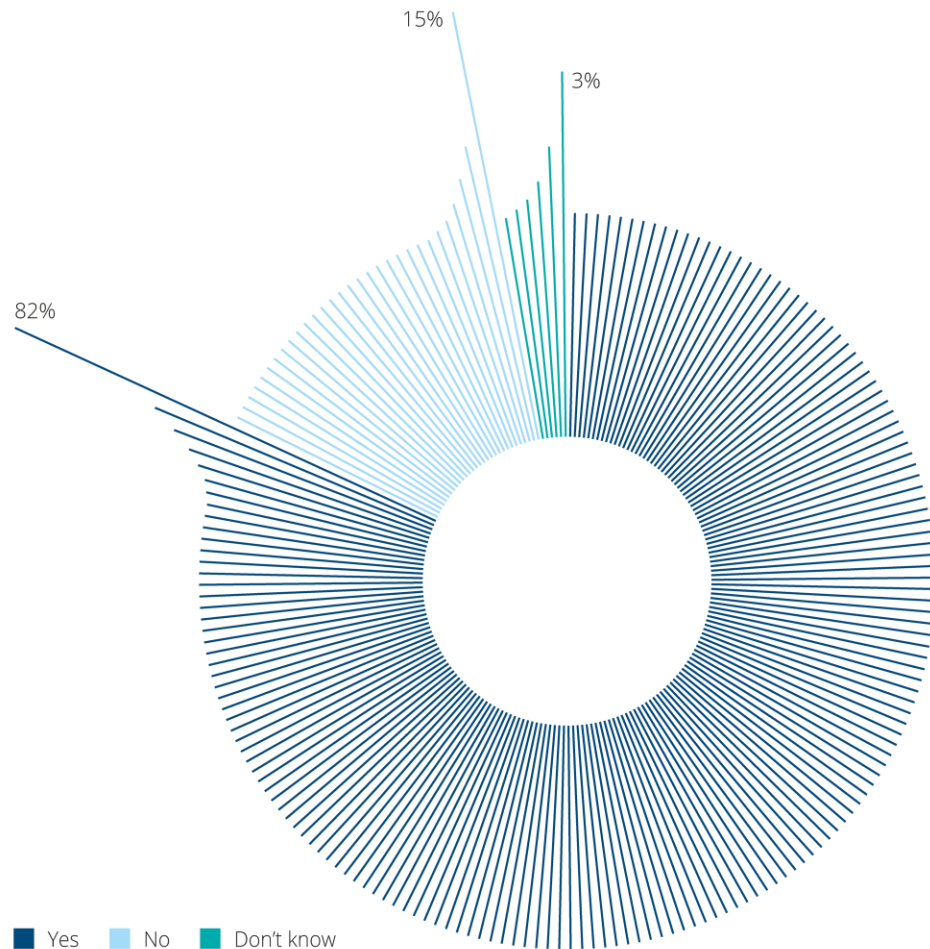
Czy Państwa plany budowy odporności uwzględniają „odporność reputacyjną”?



Który z obszarów w Państwa ocenie będzie miał największe znaczenie w kontekście reputacji firmy za pięć lat?

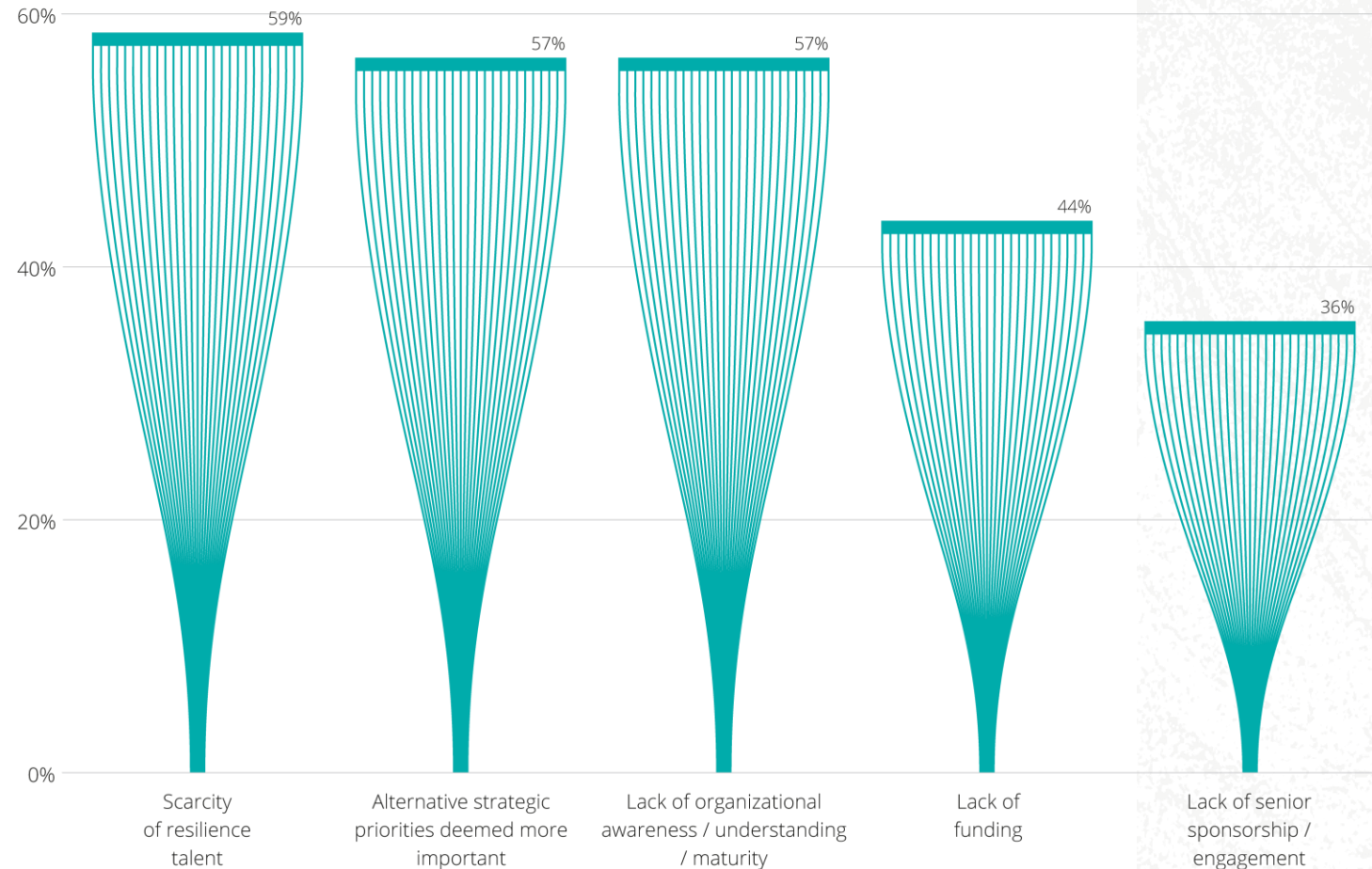


Czy w ciągu kolejnych pięciu lat Państwa organizacja zamierza zainwestować w budowanie odporności reputacyjnej?

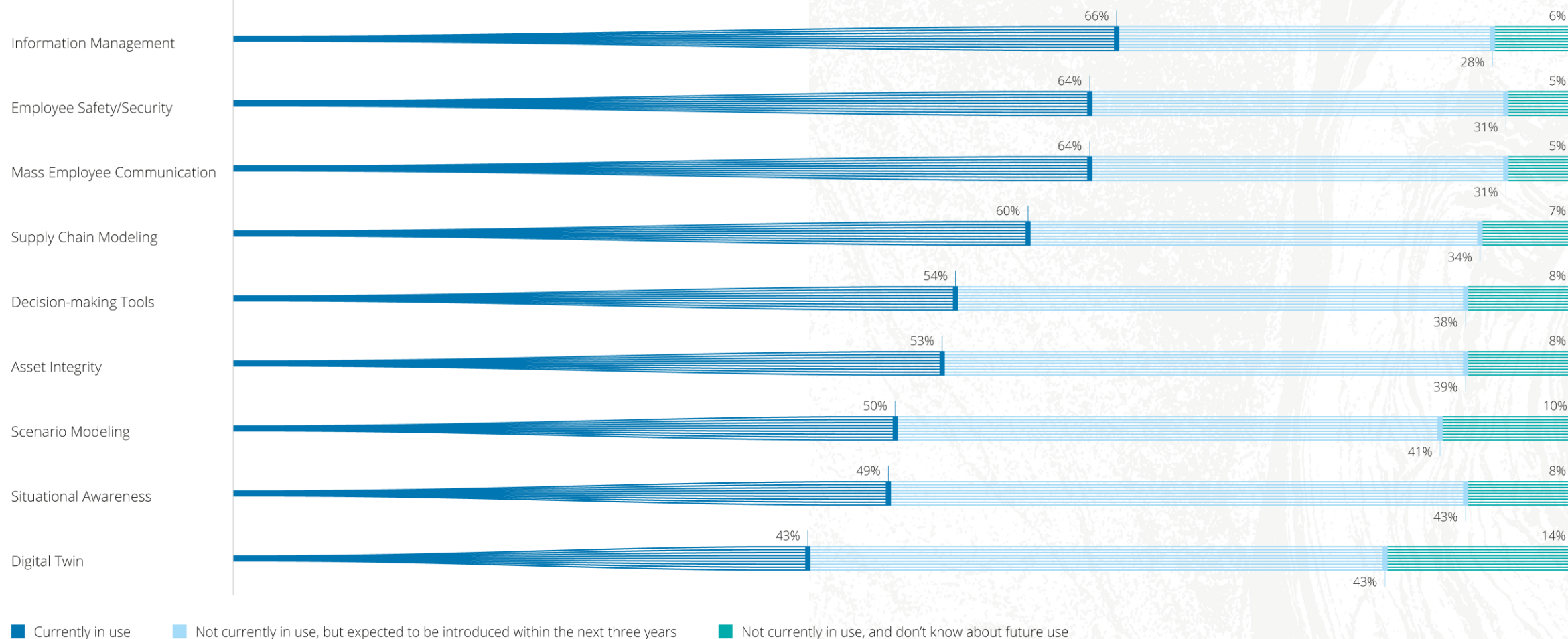


Proszę wymienić trzy największe przeszkody na drodze do osiągnięcia odporności przez Państwa firmę.

Odpowiedzi CxO



Jakie rozwiązania cyfrowe zakłada strategia budowania odporności przyjęta w Państwa organizacji?



Czy w Państwa firmie stanowisko dyrektora ds. zarządzania odpornością powinno być utworzone w ciągu kolejnych pięciu lat?

