

# Czynniki kształtujące apetyt na ryzyko rad nadzorczych

Dr hab. Bartosz Jasiński, prof. UEW  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Strategii i Metod Zarządzania

## Wprowadzenie

Obecnie, w związku z licznymi głośnymi i jednocześnie mającymi coraz szerszy zasięg kryzysami korporacyjnymi mówi się często o konieczności głębokiej reformy praktyki nadzoru korporacyjnego. Dodatkowo dużo bardziej konkurencyjny niż dotychczas rynek stawia przed korporacjami wiele nowych wyzwań. Coraz częściej zaczyna się formułować pytania o zadania organów nadzoru i możliwości ich pełnienia w obszarach, które do tej pory nie były kojarzone wprost z przedmiotem zainteresowań rad nadzorczych (takich jak zarządzanie talentami, mediacje, innowacyjność czy kształtowanie kultury organizacyjnej) bądź też z różnych powodów były traktowane z nie do końca właściwą uwagą<sup>1</sup>. Jednym z takich obszarów, któremu rada nadzorcza – wykorzystując swój potencjał – powinna poświęcić zdecydowanie większą uwagę, jest szeroko pojęty obszar zarządzania ryzykiem. Zarówno teoretycy, jak i praktycy nadzoru korporacyjnego coraz częściej zauważają i podkreślają znaczenie tego obszaru dla zwiększenia efektywności działalności rad nadzorczych. Zainteresowanie szeroko pojętymi problemami strategii i oceną związanego z nią ryzyka potwierdzają różnorodne badania, w tym między innymi te przeprowadzone przez firmę McKinsey & Company<sup>2</sup>. Ankietowani przez tę firmę doradcą dyrektorzy, praktycy nadzoru umieścili problemy ryzyka wśród najbardziej istotnych zagadnień wymagających zainteresowania rad i poświęcenia im większej ilości czasu w najbliższej przyszłości (patrz rysunek 1).

---

1 K.S. Buehler, G. Pritsch, *Running with risk*, „The McKinsey Quarterly”, November 2003, no. 4, s. 41; por. R.F. Felton, M. Watson, *Change across the board*, „The McKinsey Quarterly”, November 2002, no. 4, s. 37; por. M.S. Beasley, M.L. Frigo, J. Litman, *Strategic risk management. Creating and protecting value*, „Strategic Finance”, May 2007, s. 26.

2 R.F. Felton, P.K. Fritz, *The view from the boardroom*, „The McKinsey Quarterly”, special edition: „Value and performance”, January 2005, s. 52.



\* Podane wielkości nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci, którzy nie chcieli zmieniać struktury czasu spędzonego na tych aktywnościach, nie zostali uwzględnieni w zestawieniu.

**Rysunek 1.** Obszary, którym członkowie chcieliby poświęcić więcej czasu w pracach rady

**Źródło:** B. Jasiński, *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 123, na podstawie R.F. Felton, P.K. Fritz, *The view from the boardroom*, „The McKinsey Quarterly”, special edition: „Value and performance”, January 2005, s. 52.

Efektom rosnącego znaczenia oraz zainteresowania problematyką zarządzania ryzykiem w korporacji są też coraz liczniejsze próby jej uporządkowania, nadania pewnych ram teoretycznych czy formalnych i prawnych. Przykładem dokumentu mającego istotne znaczenie dla tej problematyki jest na przykład tzw. raport Turnbulla, w którym po raz pierwszy wskazano w sposób jednoznaczny, że system kontroli wewnętrznej korporacji powinien wiązać się z zarządzaniem ryzykiem. W dokumencie tym podkreśla się dodatkowo, że centralną rolę w tym zakresie powinny odgrywać rady dyrektorów. W ramach nadzoru korporacyjnego dokument ten stał się podstawowym wzorcem kształtującym kontrolę wewnętrzną i zarządzanie ryzykiem<sup>3</sup>.

3 Cz. Mesjasz, *Standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków 2010 s. 151; por. B. Jasiński, *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 124–125; por. B. Jasiński, *The Role*

Innym istotnym dla tej problematyki dokumentem jest *Effective Enterprise Risk Oversight: the Role of the Board of Directors*, przygotowany przez COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Wskazuje się w nim na cztery główne problemy zarządzania ryzykiem, które powinny znaleźć się w obrębie analiz rad nadzorczych. Są to:

- odpowiednie zrozumienie filozofii ryzyka spółki, a także wpływanie na tzw. apetyt na ryzyko spółki;
- poznanie ustalonego przez kierownictwo zakresu zarządzania ryzykiem w spółce;
- przegląd portfela ryzyka nadzorowanej jednostki wraz z rozpatrzeniem go w kontekście apetytu na ryzyko spółki;
- poznanie najbardziej istotnych rodzajów ryzyka wraz z oceną sposobów reakcji na nie ze strony kierownictwa spółki<sup>4</sup>.

Wśród innych przykładów tego typu dokumentów można wskazać na przykład standardy zarządzania ryzykiem FERMA (Federation of European Risk Management Association) czy polskie *Rekomendacje dotyczące funkcjonowania komitetu audytu*<sup>5</sup>.

Jednym z istotnych pojęć definiowanych w *Effective Enterprise Risk Oversight: the Role of the Board of Directors*, budujących fundament dla procesów zarządzania ryzykiem w korporacji, jest jej apetyt na ryzyko. Na poziomie rady nadzorczej jest on rozumiany jako zakres ryzyka, jaki dana organizacja jest w stanie zaakceptować na drodze budowania wartości dla interesariuszy. W związku z tym, że rada reprezentuje kluczowe grupy interesu, kierownictwo powinno podjąć z nią aktywną dyskusję, mającą na celu wspólne ustalenia poziomu apetytu na ryzyko<sup>6</sup>. Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania zestawu czynników mogących w istotny sposób wpływać na poziom wspomnianego apetytu. Ich znajomość może przyczynić się do pełniejszego zrozumienia filozofii ryzyka danej korporacji.

---

*of the Supervisory Board in The Process of Shaping The Company's Innovativeness*, Conference proceedings of 34<sup>th</sup> IBIMA Conference on 13–14 November 2019, Madrid.

- 4 COSO, *Effective Enterprise Risk Management Oversight: The Role of the Board of Directors*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2009, <http://www.coso.org/documents/COSOBBoardsERM4pager-FINALRELEASEVERSION82409.pdf> (dostęp: 11.11.2019); por. B. Jasiński, *Rady nadzorcze...*, s. 124–125.
- 5 FERMA, *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associates, 2003, <http://their.org/publications/PUstandard.html> (dostęp: 2.01.2020); Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, *Rekomendacje dotyczące funkcjonowania komitetu audytu*, 2010, [http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomndacje-komiet\\_audytu\\_tcm75-24820.pdf](http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomndacje-komiet_audytu_tcm75-24820.pdf) (dostęp: 2.01.2020).
- 6 COSO, *Effective Enterprise Risk Management Oversight...*; por. B. Jasiński, *Rady nadzorcze...*

## Czynniki kształtujące apetyt na ryzyko korporacji

Pojęcie apetytu na ryzyko jest istotnym składnikiem tego, co nazywamy filozofią ryzyka danej spółki. Niezależnie, czy apetyt na ryzyko ma charakter formalny, czy jest jedynie wspólnie podzielanym sposobem postrzegania ryzyka danej spółki, ma on istotny wpływ na pełnienie przez radę jej szeroko pojętych funkcji nadzorczych i doradczych w korporacji. Szereg zadań rady o charakterze nadzorczym, takich jak na przykład przeglądy strategii, audyty efektywności innowacji<sup>7</sup>, akceptacja projektów prorozwajowych czy w końcu wsparcie budżetów na innowacje, ale także tych o charakterze doradczym, takich jak wskazywanie proinnowacyjnych kierunków rozwoju czy też wsparcie w procesie wdrażania innowacji, a nawet tych podstawowych, o charakterze decyzyjnym, jak dobór naczelnego kierownictwa<sup>8</sup>, opiera się na właściwym zrozumieniu ryzyka, jakie stoi przed korporacją oraz – co za tym idzie – właściwym ukształtowaniu zakresu ryzyka, jakie jest ona w stanie zaakceptować.

Apetyt na ryzyko powinien z pewnością zostać ukształtowany na drodze merytorycznej dyskusji kompetentnych członków gremiów nadzorczych, opartej na rzeczowej analizie dostępnych danych, wspartej opinią pozyskaną od ekspertów, kluczowych pracowników oraz interesariuszy organizacji.

Próbując zgłębić naturę tego pojęcia, można postawić pytanie o zestaw czynników, które mogą w istotnym stopniu wpłynąć na poziom akceptowalnego ryzyka w korporacji. Wydaje się, że wśród takich czynników należałoby wymienić:

- Strukturę właścicielską korporacji/niezależność dyrektorów

Struktura własności korporacji to czynnik mający bardzo istotny wpływ na poziom akceptowalnego przez radę ryzyka, choć z pewnością nie ma on do końca merytorycznego charakteru. Teoretycznie bowiem dąży się do tego, by rada miała jak największą niezależność w formułowanych opiniach i podejmowanych decyzjach. Poziom akceptowanego ryzyka powinien być odzwierciedleniem poglądów członków rady. W praktyce jednak, jak piszą choćby Leighton i Thain<sup>9</sup>, typ i koncentracja własności niezwykle mocno determinują możliwości działania rady (patrz tabela 1). W niektórych przypadkach staje się ona wręcz ciałem fasadowym, potwierdzającym swoim autorytetem wcześniejsze poglądy i decyzje właścicieli lub – przy dużym rozproszeniu akcjonariatu – kierownictwa wykonawczego spółki.

7 J.-P. Deschamps, *Governing Innovation in Practice – The Role of the Board of Directors*, 2013, <https://innovationmanagement.se> (dostęp: 11.11.2019).

8 B. Jasiński, *The Role of the Supervisory Board...*

9 D.S.R. Leighton, D.H. Thain, *Making Board Work*, McGraw-Hill Ryerson Limited, New York 1997, s. 80–82, za: K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 209–212.

Tabela 1. Porównanie funkcji rad dyrektorów w różnych typach własności korporacji

	Całkowicie prywatna	Kontrolny pakiet		Rozproszona własność	Monopol publiczny	Korporacja państwowa
		większościowy	mniejszościowy			
Podstawowa rola dyrektorów	Przyjaciele i doradcy. Brak władzy formalnej. Rezultaty przez wpływ i rady.	Przyjaciele i doradcy większościowego właściciela oraz przedstawiciele mniejszościowych akcjonariuszy.	Doradcy większościowego właściciela oraz reprezentanci pozostałych akcjonariuszy.	Formalnie powiernicy i nadzorcy zarządu, ale w istocie ratyfikatory inicjatyw zarządów.	Public relations, firmujący decyzje i zapewniający legitymizację na potrzeby publicznej akceptacji.	Public relations, firmujący decyzje zarządu oraz zapewniający polityczną akceptację.

Źródło: B. Jasiński, *Rady nadzorcze...*, s. 87, na podstawie D.S.R. Leighton, D.H. Thain, *Making Board Work*, McGraw-Hill Ryerson Limited, New York 1997, s. 80–82, za: K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 209–212.

Może być jednak inaczej – sytuacja taka może mieć miejsce szczególnie w przypadku kluczowych dla przyszłości spółki momentów. Szczególne znaczenie niezależnego myślenia o ryzyku członków rady dobitnie widać na przykład w przypadku akwizycji lub przejęcia udziałów spółki. W przypadku podejmowania decyzji o nabyciu zarządu spółek często kierują się motywami emocjonalnymi, widać u nich tendencję do lekceważenia ryzyka transakcji. Odwrotnie jest w przypadku przejęcia – kierownictwo często wbrew interesom akcjonariuszy stawia weto, którego źródłem jest lęk menedżerów przed pogorszeniem własnej sytuacji materialnej. Dążąc do podjęcia w takiej sytuacji najlepszej dla akcjonariuszy decyzji, warto zapewnić obiektywizm dyskusji dzięki w pełni niezależnej radzie nadzorczej, kształtującej samodzielnie własne opinie, między innymi na temat poziomu akceptowalnego ryzyka<sup>10</sup>.

- Wielkość spółki

Rudolf formułuje tezę<sup>11</sup>, że da się zauważyć istotną różnicę w funkcjach pełnionych przez rady nadzorcze w zależności od wielkości spółki (patrz tabela 2). Trzy podstawowe funkcje rady to funkcja legalizmu, doradztwa i powiernictwa. Według niego wraz ze wzrostem spółki rośnie znaczenie funkcji

10 J.L. Colley Jr i wsp., *Ład korporacyjny*, Liber, Warszawa 2005, s. 60–61.

11 S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 33.

powierniczej rady. Funkcja ta jest rozumiana jako dążenie do zapewnienia inwestorom wysokiej stopy zwrotu na zainwestowanym kapitale, wysokiej i regularnej dywidendy, a w przypadku inwestorów strategicznych w dłuższym okresie – do zwiększania aktywów spółki. Oczywiście wysoka stopa zwrotu to najczęściej pochodna podejmowania ryzykownych projektów. Rada, chcąc sprostać wymaganiom inwestorów, może w związku z tym podnosić poziom akceptowanego ryzyka i dawać zielone światło tym projektom, które mają szanse na wysoki zwrot.

Tabela 2. Funkcje rady nadzorczej w spółkach różnej wielkości

Wielkość spółki (względny nacisk na:)		
mała, prywatna		wielka, publiczna
legalizm	legalizm	legalizm
	doradztwo	doradztwo
doradztwo		
powiernictwo	powiernictwo	powiernictwo

Źródło: S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 33.

- Faza rozwoju spółki/poziom dywersyfikacji  
Korporacja, rozwijając swoją działalność, w naturalny sposób podejmuje działania, które poza realizacją przyjętych celów głównych pozwalają niejako przy okazji uzyskać cele uboczne. Często na przykład na drodze rozwoju podejmowane są decyzje o dywersyfikacji działalności podmiotu, może to być na przykład związane z chęcią wykorzystania nadmiarowych zasobów bądź też z nadarzającą się okazją rynkową. Co ciekawe, chociaż dywersyfikacja działalności sama w sobie obarczona jest wysokim ryzykiem, to w przypadku właściwego doboru domeny i powodzenia projektu może w rezultacie umożliwić obniżenie całkowitego ryzyka funkcjonowania korporacji. Tak więc jeśli do tej pory podmiot nie był zbyt mocno zdywersyfikowany, rada może zaakceptować projekt teoretycznie bardziej ryzykowny, by w rezultacie obniżyć ryzyko funkcjonowania całej korporacji, dzięki na przykład uzyskaniu stabilności przychodów, efektem synergii czy rozwoju w nowych obszarach dających dobre perspektywy. Podsumowując, rada, dążąc do stabilności nadzorowanej korporacji w dłuższym strategicznym horyzoncie czasu, w krótszym horyzoncie może zwiększyć swój apetyt na ryzyko.
- Poziom konkurencji w sektorze  
Specyfika otoczenia, a w szczególności poziom konkurencji w sektorze może w znaczący sposób wpływać na apetyt na ryzyko rady nadzorującej

korporację. W sytuacji gdy mamy do czynienia z wysokim poziomem konkurencji, w sektorach, gdzie na przykład postęp technologiczny ma charakter galopujący (ICT, lotnictwo itp.), może się okazać, że tylko realizacja projektów obarczonych wysokim ryzykiem pozwoli utrzymać się w sektorze. Działania nastawione na utrzymanie aktualnego *status quo* w krótkim czasie mogą bowiem doprowadzić do utraty pozycji rynkowej. Korporacje w takiej sytuacji są często zmuszone do realizacji projektów, które w razie powodzenia dadzą im możliwość uzyskania rzeczywistej przewagi, lecz ich porażka może się wiązać nawet z upadkiem podmiotu<sup>12</sup>. Członkowie rady, świadomi funkcjonowania w sektorze w tak wysokim stopniu uzależnionym od innowacji, będą z pewnością skłonni do akceptacji zdecydowanie wyższego ryzyka.

- Poziom powodzenia dotychczasowych projektów/zaufanie do zarządu  
Rada nadzorcza, biorąc odpowiedzialność za politykę kadrową dotyczącą kluczowych stanowisk kierownictwa wykonawczego, dokonuje systematycznej oceny działań zarządu, wywiązywania się z ustalonych celów, powodzenia realizacji strategii itp. W przypadku gdy w kolejnych okresach prowadzone oceny wypadają pomyślnie, pozycja członków zarządu na rynku talentów menedżerskich rośnie. Buduje to zaufanie do zarządu, podnosi apetyt na ryzyko rady nadzorczej i w ten sposób wpływa na akceptację kolejnych jego projektów. Warto jednocześnie zaznaczyć, że na rozwiniętych rynkach możemy mówić nie tylko o rynku talentów menedżerskich, lecz również o rynkowej ocenie członków rad nadzorczych/rad dyrektorów. Dążenie do osiągnięcia kolejnych sukcesów wraz z nadzorowaną spółką może być również istotną motywacją dla dyrektorów i podnosić ich osobistą skłonność do akceptacji ryzyka.
- Poziom interakcji między członkami rady  
Warto pamiętać, że rada – jak każdy zespół – może charakteryzować się określonym, niższym lub wyższym poziomem spójności, zdolnością do zawierania kompromisów. Między jej członkami, dyrektorami reprezentującymi często sprzeczne stanowiska i interesy może dochodzić nawet do otwartych starć. Taki brak współpracy, walka sprzecznych interesów mogą doprowadzić do braku zdolności do wypracowania konsensusu, wzajemnej antypatii i – co ważne – niechęci do podejmowania ryzyka. Kompromis, jeśli do niego dojdzie, może mieć tzw. zgniły charakter. Apetyt na ryzyko rady w takiej sytuacji z pewnością będzie mniejszy.

---

12 J.-P. Deschamps, *Governing Innovation in Practice...*

## Podsumowanie

Apetyt na ryzyko, rozumiany jako zakres ryzyka, jaki dana organizacja jest w stanie zaakceptować na drodze budowania wartości dla interesariuszy<sup>13</sup>, to pojęcie z pewnością interesujące, a jednocześnie bardzo istotne strategicznie. Uświadomienie sobie istnienia czynników kształtujących apetyt rady na ryzyko oraz kierunków ich wpływu na poziom tego apetytu może zdecydowanie pomóc w zrozumieniu mechanizmu podejmowania decyzji rady nadzorczej. Co więcej, może pomóc samej radzie w dokonaniu swoistej autorefleksji w ramach procesu oceny i doskonalenia tego gremium<sup>14</sup>. Oczywiście przedstawiona w artykule lista czynników nie jest kompletna, bo być nie może. Z pewnością warto byłoby ją poszerzyć w trakcie dalszych badań w ramach prac interdyscyplinarnego zespołu, posiadającego w swoim składzie nie tylko specjalistów z dziedziny nadzoru korporacyjnego, lecz również z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, wspomagania i analizy decyzji czy na przykład psychologów zarządzania.

---

### Bibliografia

- Beasley M.S., Frigo M.L., Litman J., *Strategic risk management. Creating and protecting value*, „Strategic Finance”, May 2007, s. 24–31.
- Buehler K.S., Pritsch G., *Running with risk*, „The McKinsey Quarterly”, November 2003, no. 4, s. 40–49.
- Colley Jr J.L., Doyle J.L., Logan G.W., Stettinius W., *Ład korporacyjny*, Liber, Warszawa 2005.
- COSO, *Effective Enterprise Risk Management Oversight: The Role of the Board of Directors*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2009, <http://www.coso.org/documents/COSOBoardsERM4pager-FINALRELEASEVERSION82409.pdf> (dostęp: 11.11.2019).
- Deschamps J.-P., *Governing Innovation in Practice – The Role of the Board of Directors*, 2013, <https://innovationmanagement.se> (dostęp: 11.11.2019).
- Felton R.F., Fritz P.K., *The view from the boardroom*, „The McKinsey Quarterly”, special edition: „Value and performance”, January 2005, s. 49–61.
- Felton R.F., Watson M., *Change across the board*, „The McKinsey Quarterly”, November 2002, no. 4, s. 31–45.
- FERMA, *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associates, 2003, <http://their.org/publications/PUstandard.html> (dostęp: 2.01.2020).
- Jasiński B., *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Jasiński B., *The Role of The Supervisory Board in The Process of Shaping The Company's Innovativeness*, Conference proceedings of 34<sup>th</sup> IBIMA Conference on 13–14 November 2019, Madrid.

---

13 COSO, *Effective Enterprise Risk Management Oversight...*; por. B. Jasiński, *Rady nadzorcze...*

14 Por. G.C. Kiel, G.J. Nicholson, M.A. Barclay, *Board Directors and CEO Evaluation*, McGraw-Hill, Sydney 2005, s. 11–14.



- Kiel G.C., Nicholson G.J., Barclay M.A., *Board Directors and CEO Evaluation*, McGraw-Hill, Sydney 2005.
- Leighton D.S.R., Thain D.H., *Making Board Work*, McGraw-Hill Ryerson Limited, New York 1997.
- Lis K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Mesjasz Cz., *Standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 141–154.
- Rudolf S. (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, *Rekomendacje dotyczące funkcjonowania komitetu audytu*, 2010, [http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomndacje-komiet\\_audytu\\_tcm75-24820.pdf](http://www.knf.gov.pl/Images/Rekomndacje-komiet_audytu_tcm75-24820.pdf) (dostęp: 2.01.2020).

---

## Streszczenie

Jednym z istotnych pojęć budujących fundament procesów zarządzania ryzykiem w korporacji jest jej apetyt na ryzyko. Na poziomie rady nadzorczej jest on rozumiany jako zakres ryzyka, jaki dana organizacja jest w stanie zaakceptować na drodze budowania wartości dla interesariuszy. W związku z tym, że rada reprezentuje kluczowe grupy interesu, kierownictwo powinno podjąć z nią aktywną dyskusję, mającą na celu wspólne ustalenia jego poziomu. Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania zestawu czynników mogących w istotny sposób wpływać na poziom wspomnianego apetytu. Ich znajomość może natomiast przyczynić się do pełniejszego zrozumienia filozofii ryzyka danej korporacji.

**Słowa kluczowe:** rady nadzorcze, nadzór korporacyjny, apetyt na ryzyko

---

## Factors affecting the risk appetite for supervisory boards

### Abstract

One of the important concepts building the foundations of risk management processes in a corporation is its risk appetite. At the supervisory board level, it is understood as the scope of risk that an organization is able to accept by building value for stakeholders. Due to the fact that the council represents key interest groups, directing activities related to it, active discussion, aimed at jointly determining its level. The purpose of the article is to attempt to indicate a set of functions that may have a significant impact on the level of additional equipment. Their knowledge can contribute to a better understanding of the corporate risk philosophy.

**Keywords:** Board of Directors, corporate governance, risk appetite