

ferma



FEDERATION OF  
EUROPEAN RISK  
MANAGEMENT  
ASSOCIATIONS

## STANDARD ZARZĄDZANIA RYZYSKIEM





## Wstęp

Standard Zarządzania Ryzykiem powstał w wyniku prac zespołu, w skład którego weszli przedstawiciele największych brytyjskich organizacji branżowych: Instytutu Zarządzania Ryzykiem (The Institute of Risk Management – IRM), Stowarzyszenia Menedżerów Ubezpieczeniowych i Zarządzających Ryzykiem (The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC) oraz Krajowego Forum na rzecz Zarządzania Ryzykiem w Sektorze Publicznym – ALARM (ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector).

Ponadto, w ramach szerokich konsultacji, zespół zasięgał opinii wielu innych organizacji i instytucji, które w swojej działalności zajmują się problematyką zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem to dziedzina, która rozwija się niezwykle szybko. Powstało wiele definicji i opisów tego, co obejmuje zarządzanie ryzykiem, jakie formy powinno przyjmować i czemu ma służyć. Konieczne stało się zatem opracowanie pewnego standardu, który zapewniłby jednolite rozumienie poniższych zagadnień:

- *znaczenie stosowanych terminów*
- *procesy służące zarządzaniu ryzykiem*
- *struktury organizacyjne w zarządzaniu ryzykiem*
- *cele zarządzania ryzykiem*

Warto podkreślić, że w niniejszym standardzie uwzględniono fakt, że ryzyko może się wiązać zarówno z szansami (aspekt pozytywny) jak i zagrożeniami (aspekt negatywny).

Zarządzanie ryzykiem nie jest wyłącznie narzędziem dla przedsiębiorstw i organizacji o charakterze publicznym, lecz w istocie dotyczy

wszelkiego rodzaju działalności – prowadzonej zarówno w perspektywie krótko- jak i długoterminowej. Wszelkie korzyści i szanse z nim związane należy rozpatrywać nie tylko w kontekście samej działalności, ale w odniesieniu do wielu różnych stron, których mogą dotknąć skutki zdarzeń.

Istnieje wiele metod osiągania celów, jakie stawia sobie zarządzanie ryzykiem, i nie da się ich wszystkich opisać w jednym dokumencie. Celem autorów nie było nigdy opracowanie normy o charakterze nakazowym, która wyznaczałaby precyzyjnie warunki, jakie należy spełnić, czy też stanowiła podstawę do wydawania certyfikatów zgodności. Jednak wypełniając określone w poszczególnych częściach standardu zalecenia – co jest możliwe na wiele sposobów – organizacje będą mogły deklarować zgodność z nim. Niniejszy standard jest w istocie opisem dobrych praktyk o charakterze wzorcowym dla poszczególnych organizacji.

Gdzie to możliwe, starano się używać terminologii dotyczącej ryzyka określonej przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) w niedawno przyjętym przez nią dokumencie: "Zalecenie ISO/IEC nr 73. Zarządzanie ryzykiem – Słownictwo – Wytyczne dla norm".

Ze względu na szybkie zmiany w tej dziedzinie, autorzy będą wdzięczni za wszelkie uwagi ze strony organizacji, które będą stosować niniejszy standard (odpowiednie adresy podano na ostatniej stronie). Przewiduje się bowiem regularne aktualizowanie standardu w świetle dobrych praktyk.



## 1. Ryzyko

Ryzyko można zdefiniować jako kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków (Zalecenie ISO/IEC nr 73).

We wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach, istnieje możliwość wystąpienia zdarzeń, pociągających za sobą skutki, które stanowią bądź szansę na dodatkowe korzyści, bądź też zagrożenie dla powodzenia przedsięwzięcia.

Przyjmuje się coraz powszechniej, że zarządzanie ryzykiem dotyczy zarówno pozytywnych jak i negatywnych aspektów ryzyka. Tę dwoistą perspektywę uwzględniono także w niniejszym standardzie.

W dziedzinie bezpieczeństwa, przyjmuje się generalnie, że zdarzenia mogą mieć wyłącznie niekorzystne następstwa, a tym samym zarządzanie ryzykiem koncentruje się na zapobieganiu szkodom i ich ograniczaniu.

## 2. Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem stanowi centralny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Jest to proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, które towarzyszy jej działalności, w taki sposób, aby ta działalność – zarówno w poszczególnych dziedzinach jak i traktowana jako całość – przynosiła trwałe korzyści.

Przedmiotem prawidłowego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja oraz właściwe działania względem niego, zaś celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności organizacji. Obejmuje to zrozumienie potencjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszelkich czynników, które mogą mieć wpływ na organizację, a także działania na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa

porażki i niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów.

Zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym i stale udoskonalanym, który obejmuje zarówno strategię organizacji jak i procedury wdrażania tej strategii. Powinno w sposób metodyczny rozwiązywać wszelkie kwestie związane z zagrożeniami dla działalności organizacji, jakie miały miejsce w przeszłości, występują obecnie i – w największym stopniu – mogą wystąpić w przyszłości.

Zarządzanie ryzykiem musi się stać – w wyniku określonej polityki ścisłego kierownictwa – integralnym elementem kultury organizacyjnej (czyli stylu działania organizacji). W ramach tego procesu musi nastąpić przełożenie założeń strategicznych na konkretne cele taktyczne i operacyjne, a także ścisłe określenie odpowiedzialności wszystkich menedżerów i pracowników, którzy w ramach swoich obowiązków zajmują się zarządzaniem ryzykiem. Ponadto wprowadzenie zarządzania ryzykiem wiąże się z określeniem odpowiedzialności za wyniki, oceną osiągnięć i właściwemu wynagradzaniu za nie, a tym samym promowaniu efektywności działania na wszystkich szczeblach organizacji.

### 2.1 Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne

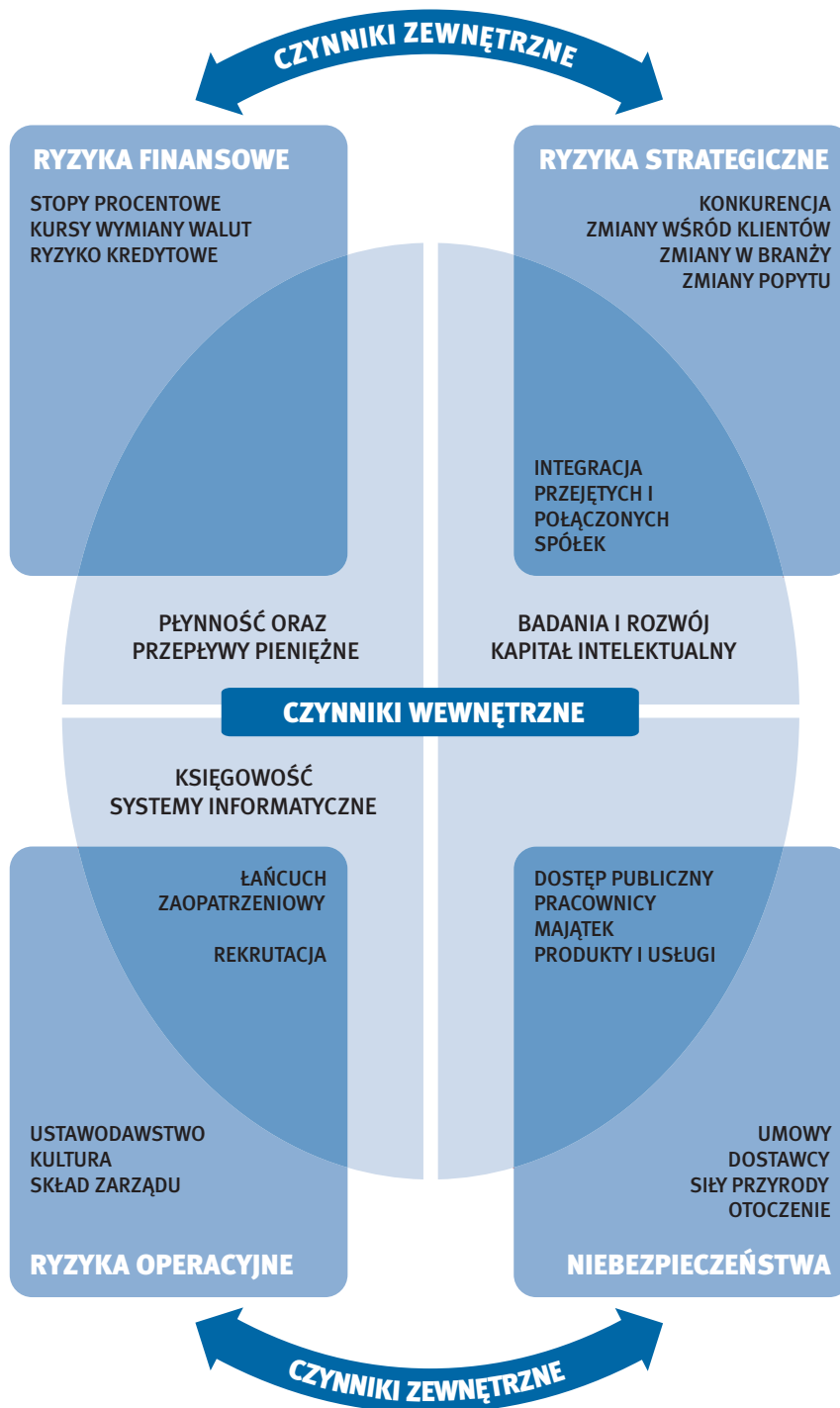
Zagrożenia dla organizacji i jej działalności mogą wynikać zarówno z czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych w stosunku do organizacji.

Rysunek na następnej stronie przedstawia przykładowy zbiór czynników ryzyka, przy czym widać, że niektóre ryzyka mogą wynikać zarówno z przyczyn wewnętrznych jak i zewnętrznych – oba te obszary nakładają się na siebie.

Ryzyka wynikające z przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych można następnie podzielić na poszczególne rodzaje ryzyka, takie jak ryzyko strategiczne, ryzyko finansowe, ryzyko operacyjne, niebezpieczeństwa, itp.

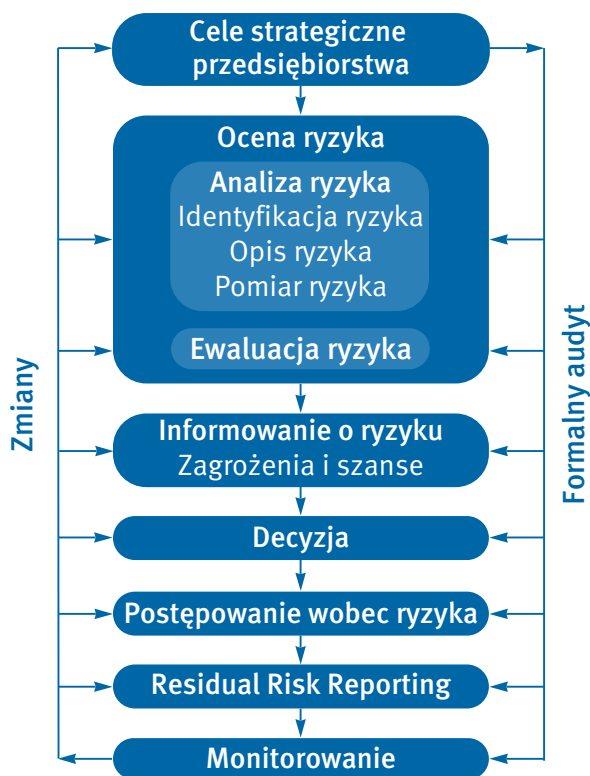


## 2.1 Przykładowe czynniki ryzyka





## 2.2 Proces zarządzania ryzykiem



Zarządzanie ryzykiem chroni i zwiększa wartość organizacji dla udziałowców (akcjonariuszy), gdyż przyczynia się do realizacji celów organizacji poprzez:

- zapewnienie ram systemowych, dzięki którym dalsza działalność organizacji będzie prowadzona w sposób spójny i kontrolowany,
- usprawnienie procesu podejmowania decyzji, planowania i określania priorytetów dzięki uzyskaniu kompleksowej wiedzy na temat działalności organizacji, stopnia niepewności oraz szans i zagrożeń,
- przyczynienie się do efektywniejszego wykorzystania (alokacji) kapitału i zasobów, jakimi dysponuje organizacja,
- zmniejszenie niepewności w innych niż kluczowe obszarach działalności,
- ochronę i budowanie majątku i wizerunku organizacji (przedsiębiorstwa),
- pomoc w rozwijaniu potencjału ludzkiego oraz bazy wiedzy organizacji,
- poprawę efektywności działania



### 3. Ocena ryzyka

Zalecenie ISO/IEC nr 73 definiuje ocenę ryzyka jako proces złożony z analizy ryzyka oraz ewaluacji ryzyka.

(zob. Załącznik)

### 4. Analiza ryzyka

#### 4.1 Risk Identification

Celem identyfikacji ryzyka jest określenie stopnia niepewności na jaką jest narażona organizacja. Wymaga to szczegółowej wiedzy na temat tej organizacji, rynku, na którym działa, oraz jej prawnego, społecznego, politycznego i kulturowego otoczenia, a także dogłębnego zrozumienia celów strategicznych i operacyjnych organizacji, w tym czynników kluczowych dla osiągnięcia powodzenia oraz zagrożeń i szans związanych z realizacją tych celów.

Do identyfikacji ryzyka należy podchodzić w sposób metodyczny, co ma gwarantować uwzględnienie wszelkich istotnych obszarów działalności organizacji, a także wszelkich związanych z tym ryzyk. Należy określić stopień niepewności w każdym obszarze działalności.

**Obszary działalności organizacji i podejmowane decyzje można podzielić na szereg sposobów, w tym na przykład według poniższego układu:**

- *Kwestie strategiczne – związane z długofalowymi celami strategicznymi organizacji. Mogą na nie wpływać takie okoliczności, jak dostępność kapitału, zagrożenia dla suwerenności i ryzyko polityczne, zmiany w ustawodawstwie, wizerunek organizacji oraz zmiany w otoczeniu fizycznym.*
- *Kwestie operacyjne – związane z bieżącymi problemami, z jakimi styka się organizacja, dążąc do realizacji swoich celów strategicznych.*
- *Kwestie finansowe – związane ze skutecznym zarządzaniem i kontrolą finansów organizacji. Wpływają na nie takie czynniki zewnętrzne, jak dostępność kredytu, kursy wymiany walut, zmiany stóp procentowych i inne zagrożenia związane z sytuacją na rynku.*

- *Zarządzanie wiedzą – kwestie związane ze skutecznym zarządzaniem i kontrolą zasobów wiedzy, a także jej tworzeniem, ochroną i upowszechnianiem w ramach organizacji. Zewnętrzne czynniki ryzyka to np. użycie własności intelektualnej przez osoby nieuprawnione lub przerwy w dostawie prądu czy konkurencyjne technologie. Czynniki wewnętrzne to np. awarie systemu lub utrata kluczowych pracowników.*
- *Zgodność z przepisami – kwestie związane z przestrzeganiem przepisów w zakresie BHP, ochrony środowiska, zasad obrotu gospodarczego, ochrony konsumentów, ochrony danych i warunków pracy, a także obowiązków nałożonych przez organy regulacyjne.*

Chociaż identyfikację ryzyka można zlecić ekspertom zewnętrznym, to jednak spójne, skoordynowane i wsparte właściwą komunikacją działania i instrumenty wewnętrzne mogą się okazać bardziej skuteczne (zob. Załącznik). Natomiast sam proces zarządzania ryzykiem powinien być bezwzględnie realizowany w ramach organizacji.

#### 4.2 Opis ryzyka

Celem opisu ryzyka jest przedstawienie zidentyfikowanych ryzyk w czytelnej formie, np. w postaci tabeli. Tabela z opisem ryzyka (taka jak na następnej stronie) ułatwia przejrzystą prezentację i ewaluację poszczególnych ryzyk. Użycie właściwie zaprojektowanej struktury jest niezwykle ważnym elementem w procesie kompleksowej identyfikacji, opisu i ewaluacji ryzyka. Rozważając skutki i prawdopodobieństwo realizacji (wystąpienia) poszczególnych przedstawionych w tabeli ryzyk można zdefiniować priorytety, to jest wybrać pewne kluczowe ryzyka, które należy poddać bardziej szczegółowej analizie. W ramach identyfikacji, ryzyko związane z działalnością gospodarczą i podejmowaniem decyzji można generalnie podzielić na strategiczne, taktyczne/projektowe i operacyjne. Zarządzanie ryzykiem należy uwzględniać w poszczególnych projektach zarówno w fazie koncepcyjnej, jak i w całym okresie ich realizacji.



**Tabela 4.2.1. Opis ryzyka**

1. Nazwa ryzyka	
2. Zakres ryzyka	Opis jakościowy zdarzeń (skali, rodzaju i liczby, a także zdarzeń pochodnych)
3. Charakter ryzyka	Np. strategiczne, operacyjne, finansowe, związane z zarządzaniem wiedzą lub zgodnością z przepisami
4. Grupy nacisku	Grupy nacisku i ich oczekiwania
5. Opis ilościowy ryzyka	Znaczenie i prawdopodobieństwo ryzyka
6. Tolerancja w zakresie ryzyka (poziom akceptowanego ryzyka)	Potencjalna wielkość strat i skutki finansowe realizacji ryzyka Zagrożone aktywa Prawdopodobieństwo i wielkość potencjalnych szkód/korzyści Cele w zakresie kontrolowania ryzyka i optymalne wyniki
7. Działania względem ryzyka i mechanizmy kontroli	Podstawowe środki stosowane obecnie do zarządzania danym ryzykiem Poziom pewności przy obecnych mechanizmach kontroli Istniejące procedury monitorowania i analizy systemu
8. Potencjalne możliwości poprawy sytuacji	Zalecenia służące zmniejszeniu ryzyka
9. Opracowanie strategii i planów krótkookresowych	Określenie pionu odpowiedzialnego za opracowanie strategii i planów krótkookresowych

**4.3 Pomiar ryzyka**

Pomiar ryzyka, to jest jego prawdopodobieństwa oraz możliwych następstw, może być ilościowy, półilościowy lub jakościowy.

Przykładowo, skutki urzeczywistnienia się ryzyka – zarówno negatywne (szanse) jak i pozytywne (zagrożenia) – można podzielić jako duże, średnie lub małe (zob. tabela 4.3.1). Prawdopodobieństwo można także określić jako duże, średnie lub małe, ale należy je definiować osobno dla szans i zagrożeń (zob. tabele 4.3.2 i 4.3.3).

Przykładowy sposób klasyfikacji podano w tabelach poniżej. Naturalnie, w przypadku różnych organizacji właściwe mogą się okazać odmienne schematy klasyfikowania skutków i prawdopodobieństwa ryzyka.

Przykładowo, potrzebom wielu organizacji odpowiada określanie skutków i prawdopodobieństwa w skali trójstopniowej (duże, średnie, małe), co umożliwia prezentację wszystkich ryzyk w macierzy 3x3.

W przypadku innych organizacji, lepszą ewaluację zapewnia klasyfikacja skutków i prawdopodobieństwa przy użyciu macierzy 5x5.

**Tabela 4.3.1. Skutki – zarówno szanse i zagrożenia**

Duże	Skutki finansowe dla organizacji przekroczą zapewne x PLN Znaczny wpływ na strategię i działalność operacyjną organizacji Znaczne zaniepokojenie uczestników
Średnie	FiSkutki finansowe dla organizacji wyniosą zapewne między y a x PLN Umiarkowany wpływ na strategię i działalność operacyjną organizacji Umiarkowane zaniepokojenie uczestników
Małe	Skutki finansowe dla organizacji nie przekroczą zapewne y PLN Mały wpływ na strategię i działalność operacyjną organizacji Mały zaniepokojenie uczestników

**Tabela 4.3.2. Prawdopodobieństwo wystąpienia (zagrożenia)**

Stopień prawdopodobieństwa	Opis	Wskaźniki
Wysoki (prawdopodobne)	Raczej zdarzy się w ciągu roku bądź prawdopodobieństwo wynosi powyżej 25%.	Zdarzyło się kilka razy w analizowanym okresie (np. dziesięciu lat). Zdarzyło się niedawno.
Średni (możliwe)	Raczej zdarzy się w ciągu 10 lat bądź prawdopodobieństwo wynosi poniżej 25%.	Mogło się zdarzyć więcej niż raz w analizowanym okresie (np. dziesięciu lat). Może być trudne do kontrolowania, np. wskutek pewnych okoliczności zewnętrznych. Czy zdarzało się do tej pory?
Niski (mało prawdopodobne)	Raczej nie zdarzy się w ciągu 10 lat bądź prawdopodobieństwo wynosi poniżej 2%.	Nie zdarzyło się nigdy. Raczej się nie zdarzy.





Tabela 4.3.3. Prawdopodobieństwo wystąpienia (szanse)

Stopień prawdopodobieństwa	Opis	Wskaźniki
Wysoki (prawdopodobne)	Duże widoki na pozytywny rezultat w ciągu roku bądź prawdopodobieństwo wynosi powyżej 75%.	Wyraźna szansa, którą z dużą pewnością uda się wykorzystać w bliskiej perspektywie przy użyciu obecnego systemu zarządzania.
Średni (możliwe)	Uzasadnione widoki na pozytywny rezultat w ciągu roku bądź prawdopodobieństwo wynosi między 25% a 75%.	Szansa, którą być może uda się wykorzystać przy starannym zarządzaniu. Nieplanowana szansa, które może się pojawić.
Niski (mało prawdopodobne)	Pewne widoki na pozytywny rezultat w średniej perspektywie bądź prawdopodobieństwo wynosi poniżej 25%.	Potencjalna szansa, którą zarząd musi jeszcze szczegółowo zbadać. Szansa, której wykorzystanie jest mało prawdopodobne przy obecnym systemie zarządzania.

#### 4.4 Metody i techniki analizy ryzyka

Do analizy ryzyka stosuje się wiele różnych technik. Część z nich nadaje się do analizy wyłącznie pozytywnych bądź negatywnych aspektów ryzyka, a inne mają charakter uniwersalny. (*zob. Dodatek*)

#### 4.5 Profil ryzyka

W oparciu o wyniki analizy ryzyka można opracować profil ryzyka, w którym każdemu ryzyku jest przypisana ocena opisująca jego znaczenie. Profil ryzyka porządkuje zatem zidentyfikowane ryzyka pod względem istotności oraz stanowi narzędzie do określenia priorytetów działania względem ryzyka.

W procesie konstruowania profilu ryzyka, następuje przypisanie ryzyk do poszczególnych dziedzin działalności, a także wskazanie podstawowych mechanizmów kontrolnych oraz obszarów, w jakich należy zwiększyć, zmniejszyć lub zreorganizować wydatki związane z kontrolowaniem ryzyka.

Dzięki ścisłemu określeniu odpowiedzialności, żadne ryzyka nie są "bezpieczne", a ponadto każdemu ryzyku zostają przyporządkowane odpowiednie zasoby menedżerskie.



## 5. Ewaluacja ryzyka

Po zakończeniu procesu analizy ryzyka, należy porównać szacunkową wielkość ryzyka z przyjętymi przez organizację kryteriami. Kryteria te mogą dotyczyć kosztów i korzyści, wymogów prawnych, względów społeczno-ekonomicznych lub ekologicznych, obaw grup nacisku, itp. Ewaluacja ryzyka stanowi podstawę do podjęcia decyzji co do tego, na ile dane ryzyko jest dla organizacji istotne, a także czy należy je przyjąć i jakie działania względem niego podjąć.

## 6. Działania względem ryzyka

Działanie względem ryzyka oznacza wybór i wdrożenie środków, które zmodyfikują ryzyko. Podstawowym działaniem jest kontrolowanie/ograniczanie ryzyka, ale może polegać również na unikaniu ryzyka, przenoszeniu (transferowaniu) ryzyka, finansowaniu ryzyka, itp.

**UWAGA:** W niniejszym standardzie, termin "finansowanie ryzyka" odnosi się do mechanizmów, które służą finansowaniu skutków ryzyka (np. polisy ubezpieczeniowe). Nie oznacza natomiast generalnie przeznaczania środków na realizację działań względem ryzyka (tak jak zdefiniowano to w Zaleceniu ISO/IEC nr 73 strona 17; zob. Załącznik).

Wszelkie podjęte działania względem ryzyka powinny jako minimum gwarantować:

- skuteczne i sprawne funkcjonowanie organizacji,
- skuteczne mechanizmy kontroli wewnętrznej,
- zgodność z przepisami prawa i innymi obowiązującymi uregulowaniami.

Proces analizy ryzyka przyczynia się do skutecznego i sprawnego funkcjonowania organizacji poprzez identyfikację tych ryzyk, które wymagają szczególnej uwagi ze strony kierownictwa. Zarząd musi określić, jakie

działania w zakresie przeciwdziałania ryzyku są najważniejsze (ze względu na potencjalne korzyści dla przedsiębiorstwa).

Miarą skuteczności mechanizmów kontrolnych jest to, na ile dane ryzyko ulega wyeliminowaniu lub ograniczeniu w wyniku wprowadzenia proponowanych środków.

Opłacalność mechanizmów kontrolnych odnosi się do porównania kosztów wdrożenia środków służących ograniczaniu ryzyka do spodziewanych korzyści ze zmniejszenia tego ryzyka.

Racjonalność proponowanych środków ocenia się porównując skutki ekonomiczne w przypadku braku jakiegokolwiek działania z kosztami proponowanych działań, co z reguły wymaga zebrania dodatkowych informacji i przyjęcia bardziej szczegółowych założeń.

Na początek określa się koszt wdrożenia proponowanych rozwiązań. Należy go obliczyć w miarę dokładnie, gdyż jest on podstawą do określenia opłacalności tych rozwiązań. Należy także oszacować straty wynikające z braku jakichkolwiek działań. W oparciu o porównanie obu wielkości, Zarząd może podjąć decyzję, czy wprowadzić dane środki kontrolne.

Przestrzeganie przepisów jest koniecznością, a nie alternatywą. Organizacja musi znać obowiązujące regulacje prawne i wdrożyć system kontroli wewnętrznej w celu zapewnienia ich przestrzegania. W sporadycznych przypadkach, można wykazać pewną elastyczność, jeśli koszty ograniczenia danego ryzyka są nieproporcjonalnie wysokie w stosunku do tego ryzyka.

Jedną z metod finansowej ochrony przed potencjalnymi skutkami ryzyka jest finansowanie ryzyka, w tym ubezpieczenia. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że pewne straty, w części lub w całości, nie podlegają ubezpieczeniu (np. osłabienie morale pracowników lub wizerunku przedsiębiorstwa wskutek wypadków przy pracy lub przypadków zatrucia środowiska).



## 7. Sprawozdawczość i komunikacja w zarządzaniu ryzykiem

### 7.1 Sprawozdawczość wewnętrzna

Na różnych szczeblach organizacji wymagane są odmienne informacje dotyczące procesu zarządzania ryzykiem.

Zarząd powinien:

- *wiedzieć o najważniejszych ryzykach, wobec jakich stoi organizacja,*
- *znać potencjalne skutki odchyłeń od zakładanych wskaźników dla wartości przedsiębiorstwa,*
- *zadbać o odpowiedni poziom świadomości wewnątrz organizacji,*
- *wiedzieć, na ile organizacja jest przygotowana do sytuacji kryzysowej,*
- *zdawać sobie sprawę z wagi zaufania grup nacisku do organizacji,*
- *przestrzegać zasad komunikowania się ze środowiskiem inwestorów (jeśli taka komunikacja jest wymagana),*
- *otrzymywać informację na temat tego, czy proces zarządzania ryzykiem funkcjonuje właściwie,*
- *przedstawić czytelną strategię zarządzania ryzykiem, w tym koncepcję działań oraz podział obowiązków.*

Jednostki organizacyjne powinny:

- *mieć świadomość zagrożeń towarzyszących działalności, za którą odpowiadają, i ich potencjalnych skutków dla innych obszarów działalności, a także potencjalnych konsekwencji jakie zdarzenia w innych obszarach mogą mieć dla ich własnej działalności,*
- *dysponować wskaźnikami, które umożliwią im stałą kontrolę wyników kluczowych działań gospodarczych i finansowych oraz postępów w realizacji założonych celów, a*

*także identyfikację problemów, które wymagają interwencji (np. prognozy, budżet, itp.),*

- *dysponować systemami, które sygnalizują odchylenia od założeń budżetowych lub prognoz na tyle często, by możliwe było podjęcie odpowiednich działań,*
- *systematycznie i niezwłocznie informować ściśle kierownictwo o wszelkich nowych zagrożeniach lub nie sprawdzeniu się stosowanych środków.*

Poszczególni pracownicy powinni:

- *rozumieć swoją odpowiedzialność za dany rodzaj ryzyka,*
- *wiedzieć, w jaki sposób mogą się przyczynić do stałego doskonalenia procesu zarządzania ryzykiem,*
- *rozumieć, że zarządzanie ryzykiem i świadomość zagrożeń to kluczowe elementy kultury organizacyjnej,*
- *systematycznie i niezwłocznie informować ściśle kierownictwo o wszelkich nowych zagrożeniach lub nie sprawdzeniu się stosowanych środków.*

### 7.2 Sprawozdawczość zewnętrzna

Przedsiębiorstwo powinno okresowo informować udziałowców (akcjonariuszy) o przyjętych zasadach zarządzania ryzykiem oraz o tym, na ile skutecznie przyczyniają się one do osiągnięcia założonych celów.

Udziałowcy (akcjonariusze) coraz częściej domagają się od przedsiębiorstw, by te udokumentowały właściwe postępowanie w sprawach pozafinansowych, takich jak sprawy społeczne, prawa człowieka, praktyki wobec pracowników, BHP i ochrona środowiska.

Dobre praktyki ładu korporacyjnego wymagają od przedsiębiorstw przyjęcia metodycznego podejścia do zarządzania ryzykiem, które:

- *zabezpieczy interes udziałowców (grup nacisku),*



- zapewni wykonywanie przez Zarząd obowiązków związanych z opracowaniem strategii, budowaniem wartości oraz kontrolowaniem wyników działań,
- zapewni wprowadzenie i prawidłowe funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych.

Zasady formalnej sprawozdawczości w zakresie zarządzania ryzykiem powinny być jasno zdefiniowane i dostępne dla udziałowców (grup nacisku).

Zasady formalnej sprawozdawczości powinny określać:

- metody kontroli, w szczególności odpowiedzialność członków kierownictwa za zarządzanie ryzykiem,
- procedury stosowane do identyfikacji ryzyka i sposób reakcji systemów zarządzania ryzykiem na zidentyfikowane ryzyka,
- podstawowe systemy kontrolne służące do zarządzania najistotniejszymi ryzykami,
- system monitorowania i analizy procesu zarządzania ryzykiem.

Należy informować o wszelkich poważnych niedociągnięciach wykrytych przez system bądź w samym systemie, a także o środkach podjętych w celu ich wyeliminowania.

## 8. Struktury organizacyjne w zarządzaniu ryzykiem.

### 8.1 Zasady zarządzania ryzykiem

Przyjęte przez daną organizację zasady zarządzania ryzykiem powinny określać ogólne podejście do ryzyka, zakres tolerancji na ryzyko, a także metodę zarządzania ryzykiem. Ponadto, dokument taki powinien określać obowiązki poszczególnych osób uczestniczących w zarządzaniu ryzykiem.

Ponadto, zasady zarządzania ryzykiem powinny odnosić się do odpowiednich

wymogów prawnych (np. w dziedzinie BHP).

Z zarządzaniem ryzykiem wiąże się cały szereg technik i narzędzi, które wykorzystuje się na różnych etapach tego procesu. Warunkiem skutecznego wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem jest:

- zdecydowanie ze strony Prezesa Zarządu i ścisłego kierownictwa operacyjnego,
- określenie podziału obowiązków wewnątrz przedsiębiorstwa,
- przeznaczenie odpowiednich środków na szkolenia i budowanie świadomości istniejących zagrożeń wśród wszystkich grup nacisku

### 8.2 Rola Zarządu

Zarząd odpowiada za określanie strategicznych kierunków oraz tworzenie warunków i struktur zapewniających skuteczne funkcjonowanie procesu zarządzania ryzykiem.

Może się to odbywać za pośrednictwem zespołu złożonego z przedstawicieli kierownictwa, komisji nie związanej z Zarządem, komitetu audytowego lub innej struktury, która przystaje do sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa i może odegrać rolę "promotora" zarządzania ryzykiem.

Przy ocenie stosowanych przez siebie mechanizmów kontroli wewnętrznej, Zarząd powinien jako minimum rozważyć następujące kwestie:

- charakter i zakres ryzyka (negatywnego), jakie jest do przyjęcia dla przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach działalności,
- prawdopodobieństwo, że takie ryzyko się zrealizuje,
- jak należy zarządzać ryzykiem, które jest nie do przyjęcia,
- możliwości przedsiębiorstwa w zakresie minimalizowania prawdopodobieństwa i skutków ryzyka,



- porównanie kosztów i korzyści związanych z ryzykiem oraz podjętymi środkami mającymi je ograniczyć,
- skuteczność procesu zarządzania ryzykiem,
- wpływ decyzji Zarządu na ryzyko.

### 8.3 Rola poszczególnych jednostek organizacyjnych

Zadania poszczególnych jednostek organizacyjnych są następujące:

- poszczególne jednostki organizacyjne ponoszą zasadniczą odpowiedzialność za bieżące zarządzanie ryzykiem,
- kierownictwo jednostki odpowiada za promowanie świadomości zagrożeń wśród pracowników oraz wprowadzenie celów związanych z zarządzaniem ryzykiem do działalności tej jednostki,
- jednym ze stałych punktów porządku obrad na okresowych spotkaniach kierownictwa powinna być ocena zarządzania ryzykiem w celu uwzględnienia nowych zagrożeń oraz ponownego określenia priorytetów w świetle wyników analizy ryzyka,
- kierownictwo jednostki powinno zadbać o to, by zarządzanie ryzykiem było uwzględniane w poszczególnych projektach zarówno w fazie koncepcyjnej, jak i w całym okresie ich realizacji.

### 8.4 Rola komórek ds. zarządzania ryzykiem

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, wielkość komórek ds. zarządzania ryzykiem może się wahać od pojedynczego specjalisty lub zatrudnionego na niepełnym etacie menedżera po normalnej wielkości departament. Zadania takich specjalizowanych komórek są następujące:

- określanie zasad i strategii zarządzania ryzykiem,
- podejmowanie działań w zakresie zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym,
- budowanie świadomości zagrożeń wewnątrz przedsiębiorstwa, w tym poprzez edukowanie pracowników,

- opracowywanie wewnętrznych zasad i struktur zarządzania ryzykiem dla poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- tworzenie i analiza funkcjonowania procedur zarządzania ryzykiem,
- koordynowanie różnych działań doradczych w zakresie zarządzania ryzykiem,
- projektowanie procedur ograniczających ryzyko, w tym związanych z tworzeniem rezerw na nieplanowane wydatki oraz planowaniem ciągłości działalności,
- sporządzanie raportów na temat ryzyka dla Zarządu i udziałowców (grup nacisku).

### 8.5 Rola audytu wewnętrznego

Rola audytu wewnętrznego w poszczególnych przedsiębiorstwach jest zwykle w tym zakresie bardzo różna. W praktyce, rola audytu wewnętrznego może obejmować część lub wszystkie z poniższych zadań:

- koncentrowanie się w ramach audytu wewnętrznego na najważniejszych zagrożeniach wskazanych przez Zarząd, a także prowadzenie audytu procedur zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie,
- sprawdzanie prawidłowości zarządzania ryzykiem,
- udzielanie aktywnego wsparcia i uczestnictwo w procesie zarządzania ryzykiem,
- pomoc w identyfikacji i ewaluacji ryzyka, a także edukowaniu pracowników operacyjnych w kwestii zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej,
- koordynowanie przygotowywania sprawozdań dotyczących zarządzania ryzykiem dla Zarządu, komitetu audytowego, itp.

Przy określaniu optymalnej roli audytu wewnętrznego w zakresie zarządzania ryzykiem w danym przedsiębiorstwie, należy pamiętać o przestrzeganiu wymogu niezależności i obiektywizmu audytorów.





### 8.6 Zasoby i wdrażanie

Dla wszystkich szczebli kierownictwa i dla wszystkich komórek organizacyjnych, należy ściśle określić zasoby niezbędne do wdrożenia przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad zarządzania ryzykiem.

W przypadku komórek biorących udział w zarządzaniu ryzykiem, należy ściśle określić ich zadania związane z koordynacją strategii zarządzania ryzykiem (niezależnie od innych realizowanych przez nie zadań). Równie precyzyjnie należy określić zadania komórek odpowiedzialnych za audyt i analizę mechanizmów kontroli wewnętrznej oraz koordynowanie procesu zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem powinno się stać integralnym elementem prac nad tworzeniem strategii i budżetu przedsiębiorstwa. Należy je także uwzględnić w programach orientacyjnych dla nowych pracowników oraz we wszelkich szkoleniach i kursach doskonalących, a także w procedurach operacyjnych, takich jak opracowanie nowych produktów i usług.

## 9. Monitorowanie i analiza procesu zarządzania ryzykiem.

Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga utrzymywania odpowiedniej sprawozdawczości oraz stałego monitorowania, czy identyfikacja i ewaluacja ryzyka przebiega prawidłowo oraz

czy stosowane są właściwe środki i rozwiązania. Należy prowadzić okresowy audyt zasad zarządzania ryzykiem i zgodności tego procesu z przyjętymi standardami, a także stałą analizę zarządzania ryzykiem pod kątem możliwości usprawnień. Warto bowiem pamiętać, że przedsiębiorstwa mają charakter dynamiczny i funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Należy zatem identyfikować zmiany, które zachodzą w samej organizacji oraz w jej otoczeniu, i wprowadzać odpowiednie korekty do systemu.

Proces monitorowania powinien potwierdzać, że w działalności przedsiębiorstwa stosowane są odpowiednie mechanizmy kontrolne, a także że pracownicy rozumieją i stosują obowiązujące procedury.

### Proces monitorowania i analizy systemu zarządzania ryzykiem powinien także dostarczać informacji o tym, czy:

- *wprowadzone środki przyniosły zamierzony rezultat,*
- *przyjęte procedury oceny ryzyka i zgromadzone do tego celu informacje były właściwe,*
- *szersza wiedza pomogłaby w podjęciu lepszych decyzji oraz jakie wnioski w zakresie oceny i zarządzania ryzykiem da się wyciągnąć na przyszłość.*



## 10. Dodatek

### Techniki identyfikacji ryzyka

#### – przykłady

- *Burza mózgów*
- *Kwestionariusze*
- *Analizy biznesowe, które omawiając poszczególne obszary działalności opisują zarówno procesy wewnętrzne jak i czynniki zewnętrzne, które mogą na te procesy wpływać*
- *Porównania z wzorcowymi rozwiązaniami w danej branży*
- *Analiza scenariuszy*
- *Warsztaty w zakresie oceny ryzyka*
- *Badanie wypadków*
- *Audyty i kontrole*
- *Analiza niebezpieczeństw i operatywności (HAZOP)*

### Metody i techniki analizy ryzyka

#### – przykłady

#### Ryzyko pozytywne

- *Badania rynku*
- *Prognozowanie*
- *Testy marketingowe*
- *Prace badawczo-rozwojowe*
- *Analiza skutków dla działalności*

#### Oba aspekty

- *Modelowanie zależności*
- *Analiza silnych i słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT)*
- *Analiza drzewa zdarzeń*
- *Planowanie ciągłości działalności*
- *Analiza biznesowo-polityczno-ekonomiczno-społeczno-techniczna (BPEST)*
- *Modelowanie opcji rzeczywistych*
- *Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności*
- *Zakłócenia statystyczne*
- *Pomiary centralnego trendu i dyspersji*
- *Analiza polityczno-ekonomiczno-społeczno-techniczno-prawno-środowiskowa (PESTLE)*

#### Ryzyko negatywne

- *Analiza zagrożeń*
- *Analiza drzewa niesprawności (błędów)*
- *Analiza trybu i skutków awarii (FMEA)*





**AGERS** - Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros  
Príncipe de Vergara, 86 - 1ª Esc., 2º Izda.- 28006 Madrid - SPAIN  
Tel: + 34-91-562.84.25- Fax: + 34-91-561.54.05- Email: gerencia@agers.es



**AIRMIC** - The association of Insurance and Risk Managers  
Lloyd's Avenue, 6 - London EC3N3AX - UK  
Tel: + 44-207-480.76.10 - Fax: + 44-207-702.37.52 - Email: enquiries@airmic.co.uk  
Web: www.airmic.com



**AMRAE** - Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise  
Avenue Franklin Roosevelt, 9-11 - 75008 Paris - FRANCE  
Tel: + 33-1-42.89.33.16 - Fax: + 33-1-42.89.33.14 - Email: amrae@amrae.asso.fr  
Web: www.amrae.asso.fr



**ANRA** - Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali  
Viale Coni Zugna, 53 - 20144 Milano - ITALY  
Tel: + 39-02-58.10.33.00 - Fax: + 39-02-58.10.32.33 - Email: anra@betam.it - Web: www.anra.it



**APOGERIS** - Associação Portuguesa de Gestão de Riscos e Seguros  
Avenida da Boavista, 1245, 3a Esq. - 4100-130 Porto - Portugal  
Tel: (+351) 22 608 24 62 - Fax: (+351) 22 608 24 73 - E-mail: anfernandes@sonae.pt



**BELRIM** - Belgian Risk Management Association  
Rue Gatti de Gamond, 254 - 1180 Bruxelles - BELGIUM  
Tel: + 32-2-380.03.94 - Fax: + 32-2-370.34.93 - Email: info@belrim.com - Web: www.belrim.com



**bfV** - Bundesverband firmenverbundener Versicherungsvermittler und -Gesellschaften E. V.  
Hattenbergstrasse 10, 55122 Mainz - D  
Tel: + 49 - 6131 - 662226 - Fax: + 49 - 6131 - 662059 - Email: johannes.fischer@schott.com  
Web: www.bfv-fvv.de



**DARIM** - Dansk Industris Risk Management Forening  
DK-1787 Copenhagen - DENMARK  
Tel: + 45-33-77.33.77 - Fax: + 45-33-77.33.00 - Email: bg@di.dk



**DVS** - Deutscher Versicherungs-Schutzverband e.V.  
Breite Strasse 98 - D 53111 Bonn - Germany  
Tel: + 49-228-98.22.30 - Fax: + 49-228-63.16.51- Email: info@dvs-schutzverband.de  
Web: www.dvs-schutzverband.de



**NARIM** - Nederlandse Associatie van Risk en Insurance Managers  
Postbus 65707 - 2506 EA Den Haag - THE NETHERLANDS  
Tel: + 31-70-345.74.26 - Fax: + 31-70-427.32.63 - Email: info@narim.com - Web: www.narim.com



**RUSRISK** - Russian Risk Management Society  
Address Expert Institute, Staraya Ploshchad 10/4, Moscow, 103070, Russia  
Phone: +7 (095) 748-4313 - Fax: +7 (095) 748-4316 - Email: sh.tatiana@relcom



**SIRM** - Swiss Association of Insurance and Risk Managers  
Route du Jura, 37- Case Postale, 74 - 1706 Fribourg - SWITZERLAND  
Tel: + 41-26-347.12.20 - Fax: + 41-26-347.12.39 - Email: sirm@cfcis.ch - Web: www.sirm.ch



**SWERMA** - Swedish Risk Management Association  
Gränsvägen 15 ^ SE-135 47 Tyresö - Sweden  
Phone: +468 742 13 07 - Fax: + 468 798 83 11- E-mail: lani.rcrd@swipnet.se

**ALARM** - The National Forum for Risk Management in the Public Sector  
Queens Drive, Exmouth - Devon, EX8 2AY  
Tel: 01395 223399 - Fax: 01395 223304 - Email admin@alarm.uk.com - www.alarm-uk.com



**IRM** - The Institute of Risk Management  
6 Lloyd's Avenue - London EC3N 3AX  
Tel: 020 7709 9808 - Facsimile 020 7709 0716 - Email enquiries@theIRM.org - www.theirm.org

FOR MORE INFORMATION ABOUT FERMA



FERMA - RUE DE LA PRESSE 4  
1000 BRUSSELS - BELGIUM

PHONE: + 32 2 227.11.44  
FAX: + 32 2 227.11.48

EMAIL: info@ferma-asso.org  
WEB: www.ferma-asso.org