

Jerzy Podlewski

Biblioteka Ryzykononii

Apetyt na ryzyko

zawiera suplement

ERM na świecie i w Polsce

JERZY PODLEWSKI

Apetyt na Ryzyko

zawiera suplement

**ERM na świecie
i Polsce**

RYZYKONOMIA 2012

www.ryzykonomia.pl

SPIS TREŚCI

APETYT NA RYZYKO – KLUCZ DO SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

1. Streszczenie i wstęp	4
2. Problemy z definiowaniem apetytu na ryzyko	5
3. 2. Metody określania apetytu na ryzyko	9
4. Korzyści z zarządzania apetytem na ryzyko	15
5. Literatura	17

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT NA ŚWIECIE I W POLSCE

1. Wstęp	18
2. Zawansowanie wdrażania ERM	19
2.1. Stopień dojrzałości systemów ERM w przedsiębiorstwach	20
2.2. Wykorzystanie standardów Enterprise Risk Management	21
2.3. Czynniki wpływające na decyzje o wdrażaniu ERM	22
2.4. Cele wdrażania ERM	24
3. Wdrażanie ERM w polskich przedsiębiorstwach	25
4. Literatura	30

APETYT NA RYZYKO – KLUCZ DO SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza koncepcji apetytu na ryzyko. Zarządzanie apetytem na ryzyko ma kluczowe znaczenie dla powodzenia zintegrowanego zarządzania ryzykiem gospodarczym, Enterprise Risk Management. Ze względu na niejednorodną interpretację pojęcia apetytu na ryzyko i problemy z jego skuteczną implementacją w praktyce, nie jest ono wciąż w dostatecznym stopniu wykorzystywane przez kierujących organizacjami.

W artykule dokonano analizy wybranych definicji apetytu na ryzyko oraz związanych z nim pokrewnych definicji tolerancji na ryzyko i limitów ryzyka. Następnie przedstawiono metody określania apetytu na ryzyko wraz z ich silnymi i słabymi stronami. Wskazano również na najważniejsze korzyści z wykorzystania koncepcji apetytu na ryzyko w praktyce funkcjonowania organizacji.

Wstęp

Doświadczenia nieustających kryzysów gospodarczych pokazują, że nawet organizacje mogące się poszczycić posiadaniem rozbudowanych

systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem, Enterprise Risk Management¹, nie były w stanie ustrzec się przed zagrożeniami dla swojej działalności, a nawet ciągłości funkcjonowania. Można tu podać przykłady takich firm jak Enron, AIG czy Lehman Brothers.

Szczególne rolę w przyczynieniu się do ostatniego kryzysu gospodarczego przypisuje się instytucjom finansowym. Jednocześnie przypomina się, że to właśnie sektor finansowy jako pierwszy rozpoczął wdrażanie rozwiązań z zakresu całościowego zarządzania ryzykiem. Spo-

¹ W Polsce używa się zamiennie określeń „zarządzanie ryzykiem gospodarczym” i „zarządzanie ryzykiem biznesowym” często z dodatkowymi określeniami „całościowe”, „zintegrowane”, „holistyczne”. W praktyce zarządzania jak i literaturze naukowej dotyczącej przedmiotu rozważań używa się powszechnie akronimu „ERM”, który jednoznacznie identyfikuje obszar problemu.

wodowało to pojawienie się zarzutów, że idea ERM niedostatecznie odpowiada na wyzwania związane z niepewnością współczesnego otoczenia. Pomimo to przeważa pogląd, że zarządzanie ryzykiem pomaga organizacjom różnego typu osiągać planowane cele, zarówno na szczeblu operacyjnym jak i strategicznym². Dlatego systematycznie rośnie ilość przedsiębiorstw, organizacji sektora publicznego, a nawet „trzeciego sektora”, które wdrażają rozwiązania typu ERM.

Oczywiści, idea zarządzania ryzykiem gospodarczym ma wiele słabych i niedostatecznie zrozumiałych obszarów. Zarówno w dyskusjach praktyków, jak i w analizach teoretycznych zwraca się uwagę, że jednym z kluczowych, a jednocześnie niedostatecznie poznanych elementów zarządzania ryzykiem pozostaje koncepcja apetytu na ryzyko. Coraz częściej wyrażany jest również pogląd, że to właśnie niewłaściwe zdefiniowanie apetytu na ryzyko, a niejednokrotnie pominięcie tego elementu zarządzania ryzykiem³ leży u podstaw niejednej mniej, lub bardziej spektakularnych porażek, nie tylko instytucji finansowych⁴.

1. Problemy z definiowaniem apetytu na ryzyko

W literaturze dotyczącej zarządzania ryzykiem można znaleźć wiele odniesień do koncepcji apetytu na ryzyko. Samo pojęcie jest opisywane zarówno w literaturze z zakresu praktyki i teorii finansów jak i zarządzania. Jest także coraz popularniejsze w biznesie i również często spotykane w przekazach medialnych.

Szczególną rolę w określaniu zakresu znaczeniowego apetytu na ryzyko odgrywają standardy zarządzania ryzykiem, takie jak: COSOII, BS31100, czy stosunkowo mało znany w Polsce australijsko-nowozelandzki standard AS/NZS 4360. Innym ważnym źródłem wiedzy są regulacje ostrożnościowe związane z nadzorem nad działaniem rynków finansowych, a w szczególności międzynarodowe umowy Bazylea III i Solvency II.

² Często na dowód niedoskonałości idei ERM przytacza się przykład banków amerykańskich, które jakoby rozwinęły najbardziej zaawansowane systemy zarządzania ryzykiem. Tymczasem z kryzysem dużo lepiej poradziły sobie banki kanadyjskie, które również wdrażały ERM. Potwierdza to ranking magazynu Bloomberg, zgodnie z którym wśród 20 najsilniejszych banków na świecie (ranking ocenia szereg czynników ilościowych i jakościowych) znajduje się aż 5 banków kanadyjskich i tylko 3 amerykańskie, *OCBC World's Strongest Bank in Singapore as Canadians Dominate*, Bloomberg Magazine, 10.05.11

³ Spośród badanych w 2008 roku przez firmę konsultingową KPMG przedsiębiorstw, jedynie 25% deklarowało posiadanie formalnie wyrażonego apetytu na ryzyko, *Understanding and articulating risk appetite*, KPMG 2008, s. 2

⁴ M. Lawrence, *Risk appetite, The Key to new risk paradigm*, The Australian APEC Study Centre at RMIT, Melbourne 2011

Tablica 1. Zestawienie wybranych definicji apetytu na ryzyko

Źródło	Definicja
COSOII	„Szeroko rozumiana wielkość ryzyka, jakie organizacja jest gotowa podjąć, w celu realizacji swojej misji (lub wizji)”; „Wielkość ryzyka, w szerokim sensie, jakie organizacja jest gotowa zaakceptować na drodze do osiągnięcia wartości”
BS 31100	„Wielkość i rodzaj ryzyka jakie organizacja jest gotowa podjąć”; „Wielkość ryzyka jaką organizacja jest gotowa zaakceptować biorąc pod uwagę relację ryzyko-korzyści”
Basel II	„Szeroko rozumiana wielkość ryzyka, jaką przedsiębiorstwo lub inna organizacja jest gotowa zaakceptować na drodze do osiągania swojej misji lub wizji”
INTOSAI	„Wielkość ryzyka, na które organizacja jest gotowa być eksponowana, zanim określi jakie środki zaradcze na ryzyko należy podjąć”
PRINCE 2	„Poziom ryzyka jaki (kierujący projektem) są gotowi zaakceptować”
8 Dyrektywa UE	„Wielkość ryzyka jakie organizacja jest gotowa zaakceptować dążąc do zwiększenia swojej wartości”
Zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym	„Stopień w jakim organizacja może zaakceptować ryzyko”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *COSOII, Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*, PIKW, Warszawa 2007, s. 27 oraz s. 117, *BS31100 Risk Management*, BSI Group 2008, s.15, *Principles for the sound management of operational risk*, Basel Committee on International Supervision, Bank of International Settlements 2006, s. 6, *Guidelines for Internal Control standards for the Public Sector*, Internal Control Standards Committee, INTOSAI, Wiedeń 2004, s. 69, *Sku-*

teczne zarządzanie projektami PRINCE2, Office of Government Commerce, Londyn 2006, s. 278, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym*, Ministerstwo Finansów RP, Warszawa 2006, s. 46, *Guidance of the 8th EU company Law Directive*, FERMA, ECIIA, Bruksela 2010, s. 7

Istotną rolę w kształtowaniu wiedzy o apetycie na ryzyko odgrywają także komercyjne, jak i niekomercyjne inicjatywy firm konsultingowych i organizacji branżowych. Przykładem jest amerykański komitet COSO⁵, autor najpopularniejszego obecnie standardu COSOII „Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – struktura ramowa” opublikowanego w 2004 roku.

O konieczności zarządzania apetytem na ryzyko mowa jest również coraz częściej w kontekście upowszechniania zasad Ładu Organizacyjnego (Corporate Governance), którego zarządzanie ryzykiem jest zresztą jednym z najważniejszych elementów⁶.

Przytoczone w Tablicy 1 definicje apetytu na ryzyko z pozoru są do siebie podobne jednak ich bliższa analiza ujawnia metodologiczne niejednoznaczności. Mowa jest bowiem zarówno o „poziomie” „stopniu”, jak i „wielkości” ryzyka. Ten element definicji wskazuje na często podnoszone problemy z precyzyjnym, ilościowym określaniem apetytu na ryzyko w praktyce gospodarczej.

Dalej mowa jest o „możliwości” bądź „gotowości” zarówno „akceptacji” ryzyka (co sugerowałoby bierność organizacji), jak i jego aktywnego „podejmowania”. Wreszcie tylko niektóre z podanych definicji określają, po co organizacje mają podejmować wyzwanie definiowania swojego apetytu na ryzyko: w celu osiągnięcia zysków i zwiększania swojej wartości.

Dodać jedynie należy, że w literaturze można znaleźć znacznie więcej różniących się pomiędzy sobą definicji apetytu na ryzyko, a ich analiza ujawnia podobne, jak omawiane różnice. Wreszcie, i potwierdzając to praktyczne obserwacje, istnieje niezliczona ilość definicji apetytu na ryzyko formułowanych na potrzeby poszczególnych przedsiębiorstw czy innego rodzaju organizacji.

Być może dlatego autorzy brytyjskiego, często cytowanego Kodeksu Ładu Korporacyjnego w ogóle nie definiują pojęcia apetytu na ryzyko, wskazując jednak, że „zarząd spółki jest odpowiedzialny za rodzaj i wielkość ryzyka, jakie organizacja jest gotowa podjąć w poszukiwaniu dodatkowej wartości”⁷.

⁵ COSO (The Committee of the Sponsoring Organization of the Treadaway Commission) jest inicjatywą non-profit następujących organizacji: AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), AAA (American Accounting Association), FEI (Financial Executives International) oraz IIA (The Institute of Internal Auditors).

⁶ *Green Paper. The EU corporate governance framework*, Komisja Europejska, 05.04.11, s. 10

⁷ *The UK Corporate Governance Code, Londyn*, Maj 2004, s. 19

Nie bez powodu zapewne również, w najnowszym standardzie zarządzania ryzykiem ISO 31000, który był długo i szeroko konsultowany w środowisku zarządzania ryzykiem brak jest definicji apetytu na ryzyko. Taka decyzja ISO tłumaczona jest koniecznością każdorazowego dostosowania zakresu pojęcia apetytu do specyfiki organizacji.

Tolerancja na ryzyko jest pojęciem blisko związanym z apetytem na ryzyko. Niejednokrotnie pojęcie tolerancji traktuje się wręcz jako synonim pojęcia apetytu (jak w znanym standardzie zarządzania projektami PRINCE2⁸), a brytyjski nadzór instytucji finansowych, Financial Service Authority w swoich opracowaniach dotyczących ryzyka operacyjnego sugeruje nawet, że w przypadkach niektórych zagrożeń bardziej celowe jest używanie terminu tolerancja niż apetyt na ryzyko⁹. Podaje się tu przykład defraudacji i korupcji, na które organizacje deklarują zwykle „zerowy” apetyt. Zapewne używanie terminu „apetyt” może być w przypadku nieuczciwych działań pracowników, odbierane jako rodzaj ograniczonej akceptacji dla tego rodzaju działań. Wydaje się jednak, że taka akceptacja apetytu na ryzyko defraudacji i tak jest uzasadniona ekonomicznie. W praktyce bowiem, biorąc pod uwagę relacje koszty-korzyści działań zapobiegawczych, „zerowy” apetyt ma realnie charakter deklaracyjny.

W literaturze wskazuje się także na inne, ważne na relacje pomiędzy pojęciami apetytu i tolerancji na ryzyko. Na przykład autorzy COSOII wskazują, że elementarne tolerancje ryzyka komórek organizacyjnych są składową całkowitego apetytu na ryzyko organizacji. Suma tolerancji może również, w określonych przypadkach przekraczać całkowity apetyt na ryzyko organizacji. Dodatkowo, poszczególne tolerancje na ryzyko komórek organizacyjnych mogą znosić się wzajemnie¹⁰.

Inni analizy problemu wskazują, że termin „tolerancja na ryzyko”¹¹ służy szczegółowej kwantyfikacji apetytu na ryzyko oraz szacowaniu zdolności organizacji do ponoszenia ryzyka. W takim rozumieniu termin tolerancja dotyczy negatywnej strony ryzyka, swego „ujemnego” apetytu na ryzyko.

Nie jest jasne, czy granicą łącznej tolerancji rozumianej w „negatywny” sposób jest zagrożenie dla ciągłości działania organizacji. Oczywiście, teoretycznie takie maksimum, przynajmniej w przypadku przedsiębiorstwa mogą wyznaczać jego całkowite kapitały. W rzeczywistości ryzyka stanowiące zagrożenie dla ciągłości działania mają zazwyczaj wielowątkowy, często trudno mierzalny charakter. Na przykład destrukcja reputacji firmy, która może uniemożliwić firmie wypełnianie jej misji, może nastąpić na długo przed tym, zanim ulegną wyczerpaniu jej

⁸ *Skuteczne zarządzanie projektami PRINCE2*, Office of Government Commerce, Londyn 2006, s. 278

⁹ *Operational risk appetite*, Financial Service Authority, Londyn 2009, s. 3

¹⁰ *COSO II*, s. 43

zasoby kapitałowe. Podobnie niezwykle trudne jest określenie całkowitej tolerancji na ryzyko przedsiębiorstwa w przypadku innych ryzyk o „miękkim” charakterze czy złożonych ryzyk strategicznych związanych z rozwojem organizacji.

Limity ryzyka są kolejnym pojęciem często wymienianym w związku z apetytem na ryzyko. Jest to termin dobrze znany w sektorze finansowym (przykładem są limity kredytowe, wyrażające ocenę ryzyka kredytobiorców) i również sugeruje określenie „liczbowego” wymiaru akceptacji ryzyka.

COSOII określa limity ryzyka jako „akceptowane poziomy odchylenia” w realizacji poszczególnych celów. Limity powinny być wyrażane w tych samych jednostkach co cele i koordynowane z apetytem na ryzyko organizacji. Utrzymywanie się w ramach założonych limitów powinno ułatwiać organizacji utrzymywanie się w obszarze apetytu na ryzyko¹².

Wydaje się, że wszystkie z przytoczonych definicji apetytu, tolerancji i limitów ryzyka zawierają cenne wskazówki i mogą być efektywnie wykorzystywane do efektywnego zarządzania ryzykiem. Z drugiej strony należy podejrzewać, że wiele z organizacji, szczególnie tych mniej innowacyjnych w zarządzaniu, poszukuje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: jak definiować apetyt na ryzyko? Szczególnym przypadkiem jest sektor publiczny, gdyż biorąc pod uwagę i imperatyw ochrony zasobów, zarządzający często oczekują gotowych, zunifikowanych rozwiązań organizacyjnych.

Podsumowując, można poddać w wątpliwość sens nieskoordynowanego, łącznego używania pojęć apetytu na ryzyko, tolerancji i limitów ryzyka. Szczególnie, że zdecydowana większość badaczy problemu zgadza się, że pojęcia te są ze sobą blisko związane, a nawet są synonimami.

2. Metody określania apetytu na ryzyko

Poza uzgodnieniem definicji apetytu na ryzyko największym wyzwaniem jest wdrożenie koncepcji apetytu na ryzyko do praktyki funkcjonowania organizacji. Doświadczenie pokazuje, że wiele organizacji traktuje koncepcję apetytu jako czysto teoretyczną i choć podejmują się zarządzania ryzykiem korporacyjnym uznają, że element identyfikacji apetytu na ryzyko można pominąć. Inny sposób na „poradzenie sobie” z apetytem na ryzyko, to bardzo ogólne deklaracje typu „mamy zerowy/mały/niski apetyt na ryzyko”, które w istocie, ze względu na swoją ogólnikowość mają bardzo ograniczoną wartość.

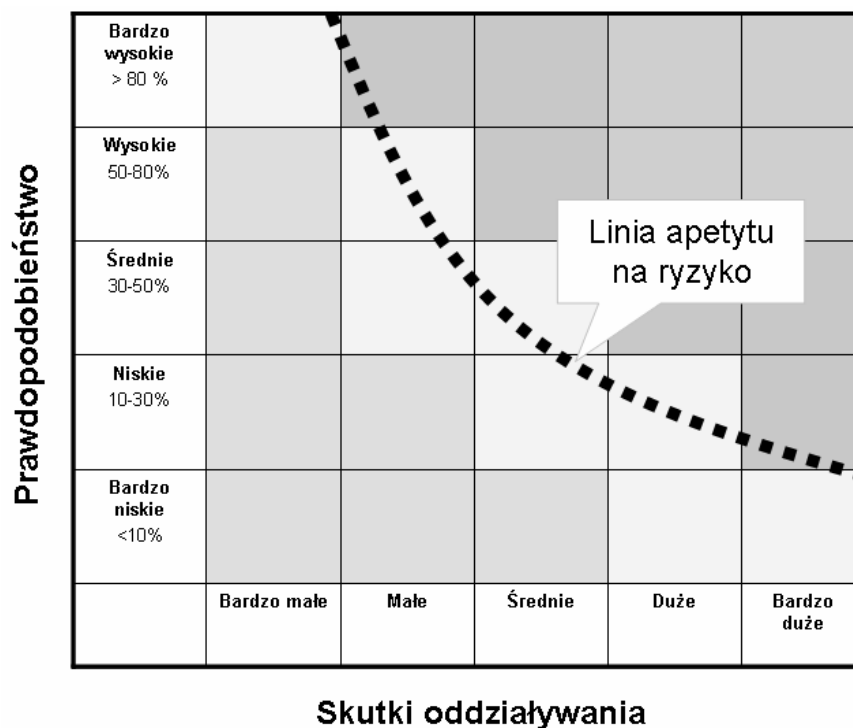
¹¹ *Risk appetite. Principles and practice*, Marsh, Nottingham University, AIRMIC 2009, s. 4

¹² COSOII, op. cit. s. 29

Tymczasem kierujących przedsiębiorstwami i innymi typami organizacjami mają do dyspozycji szereg efektywnych, stosunkowo prostych, jak i bardziej zaawansowanych metod określania apetytu na ryzyko, które mogą dostosowywać do swoich preferencji i specyfiki funkcjonowania.

Mapowanie apetytu na ryzyko to metoda określania i obrazowania apetytu z wykorzystaniem mapy ryzyka. Mapa ryzyka jest „klasycznym” narzędziem analizy ryzyka w organizacji. Stanowi ona prezentację zidentyfikowanych ryzyk w wymiarach prawdopodobieństwa wystąpienia i skutków ich oddziaływania. Obszar apetytu na ryzyko jest zazwyczaj obrazowany na mapie ryzyka za pomocą linii o różnym przebiegu. Linia apetytu wyznacza granicę pomiędzy obszarami ryzyka akceptowalnymi dla organizacji oraz nieakceptowanymi, które znajdują się poza apetytem na ryzyko.

Zaletą takiego sposobu wyrażania apetytu na ryzyko jest wykorzystanie łatwego do zrozumienia i stosunkowo dobrze znanego narzędzia zarządzania ryzykiem, jakim jest mapa ryzyka. Poza tym, na mapie możliwe jest zobrazowanie wielu, a nawet wszystkich ryzyk w organizacji i wyznaczenie całościowego apetytu na ryzyko.



Rysunek 1. Apetyt na ryzyko na mapie ryzyka

Źródło: opracowanie własne

Z drugiej strony, istnieje zagrożenie, że taka formuła określania apetytu może sugerować wyłącznie jego negatywny charakter. Poza tym w przypadku obrazowania na mapie znacznej liczby ryzyk różnego rodzaju, co niejednokrotnie ma miejsce w praktyce, przebieg linii apetytu może być wynikiem daleko idącego kompromisu. Inne zagrożenie związane z stosowaniem tej metody to podejmowanie działań reagowania na ryzyko dopiero po przekroczeniu linii wykresalnej na mapie.

Inne „graficzne” metody obrazowania apetytu na ryzyko odwołują się do umownego znaczenia kolorów, które są stosowane w sygnalizacji świetlnej w ruchu ulicznym. Kolor czerwony to bezpośrednie zagrożenie („stój”), żółty („uwaga”), zielony „idź”. Symbolika „świeł ulicznych” jest często stosowaną metodą określania stref apetytu na ryzyko w odmianach map ryzyka, a nawet w rejestrach ryzyka. Są to metody łatwe do zastosowania, często komplementarne do innych sposobów określania apetytu na ryzyko, ale bardzo efektywne i zrozumiałe na wszystkich szczeblach zarządzania.

„Bilansowe” miary apetytu odnoszące się do bilansu i rachunku wyników są metodą określania apetytu na ryzyko, jako akceptowalnych odchył wartości, istotnych pozycji bilansu i rachunku wyników przedsiębiorstwa, takich jak kapitały czy wielkość sprzedaży. Zaletą tego sposobu wyrażania apetytu na ryzyko jest wykorzystywanie zrozumiałych dla kierownictwa różnych szczebli organizacji, kwantyfikowalnych parametrów określających kondycję finansową przedsiębiorstwa.

Obecnie często stosowaną odmianą tej metody jest określanie apetytu na ryzyko w odniesieniu do kapitałów przedsiębiorstwa. Jest to rozwiązanie szczególnie istotne dla instytucji finansowych, gdyż wychodzi naprzeciw oczekiwaniom regulatorów rynku finansowego i agencji ratingowych. Taką „kapitałową” koncepcją określania całkowitej zdolności przedsiębiorstwa do ponoszenia ryzyka jest kapitał ekonomiczny (economic capital). Koncepcja ta nawiązuje do ustaleń Nowej Umowy Kapitałowej II, która wymaga aby banki zapewniały odpowiedni „buforu” kapitałowy, na pokrycie ewentualnych strat związanych z występowaniem ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego¹³.

Należy zauważyć, że wyrażanie apetytu na ryzyko w odniesieniu do pozycji bilansu czy rachunku wyników jest łatwiejsze w przypadku ryzyk, które można skwantyfikować, na przykład ryzyka rynkowego, czy ryzyka płynności. Większym wyzwaniem, może być próba określenia w ten sposób apetytu na ryzyka o charakterze strategicznym. Natomiast w przypadku zagrożeń „miękkich” takich jak niezwykle ważne dla przedsiębiorstw ryzyko zgodności czy

¹³ Z. Krysiak, *Szacowanie kapitału ekonomicznego w ocenie niewypłacalności banków w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010

ryzyko reputacji, zastosowanie tej metody może być w ogóle niemożliwe¹⁴. Wadami podejścia „bilansowego” mogą być także zbyt wysoki poziom agregacji apetytu na ryzyko, jak i to że metoda ta odwołuje się, z natury rzeczy, do danych historycznych.

Wykorzystanie **ratingów** to kolejny sposób definiowania apetytu na ryzyko. W przypadku rozwiniętych gospodarek wiele przedsiębiorstw i organizacji sektora publicznego korzysta z usług agencji ratingowych, dlatego zmiany ratingu kredytowego mogą określać granice apetytu na ryzyko organizacji. Trzeba jednak zauważyć, że ten sposób wyrażania apetytu na ryzyko opiera się na zewnętrznej, w zasadzie niezależnej od organizacji ocenie, dokonywanej przez agencję ratingową. Doświadczenia ostatniego kryzysu pokazały również, że oceny ryzyka, nawet najbardziej renomowanych agencji ratingowych, mogą być całkowicie nietrafione.

Miary apetytu odnoszące się do **zmian wartości rynkowej** przedsiębiorstwa nawiązują wprost do definicji apetytu proponowanej w wspomnianym już standardzie zarządzania ryzykiem COSOII. Stwierdza się tam między innymi, że apetyt na ryzyko to wielkość ryzyka, jakie organizacja jest gotowa zaakceptować na drodze do osiągnięcia wartości¹⁵.

Określanie apetytu na ryzyko w odniesieniu do wartości przedsiębiorstwa ma te zalety, że umożliwia określanie całkowitego, skumulowanego poziomu apetytu, uwzględniającego zarówno ryzyka kwantyfikowalne, jak i te o jakościowym charakterze. Metoda ta jest najłatwiejsza do zastosowania w przypadku spółek publicznych, które mogą wyrażać swój apetyt na ryzyko jako pożądane, bądź nieakceptowane poziomy lub odchylenia kursów giełdowych akcji spółek. Najbardziej istotne ograniczenia takiego rozwiązania wynikają z braku bezpośredniego i jednoznacznego związku notowań giełdowych akcji spółek z konkretnymi, obciążonymi ryzykiem decyzjami kierownictwa. Ponadto kształtowanie się kursów na parkietach giełdowych jest wynikiem wpływu wielu, również niezależnych od działania spółek czynników, takich jak sytuacja makroekonomiczna czy polityczna.

Wskaźniki, progi, limity są stosunkowo łatwą do wdrożenia metodą określania poziomu apetytu na ryzyko i mogą być stosowane w niemal wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

Wskaźniki stosowane przez przedsiębiorstwa i inne organizacje można najogólniej pogrupować jako: Kluczowe Wskaźniki Efektywności (KPI, Key Performance Indicators), Kluczowe Wskaźniki Kontroli (KCI, Key Control Indicators) i coraz bardziej popularne, związane bezpośrednio z zarządzaniem ryzykiem Kluczowe Wskaźniki Ryzyka (KRI, Key Risk Indicators).

¹⁴ *Risk appetite. Principles and practice*, op.cit. s.14

¹⁵ *COSOII*, op.cit., s. 27-28

Wdrożenie koncepcji apetytu na ryzyko metodą „wskaźnikową” jest tym łatwiejsze, że różnego rodzaju KPI i KCI już funkcjonują w większości organizacji. Dla wyznaczania poziomów apetytu na ryzyko z ich pomocą konieczne jest (co skądinąd jest oddzielnym wyzwaniem) określenie limitów zmienności wskaźników lub ich docelowych poziomów.

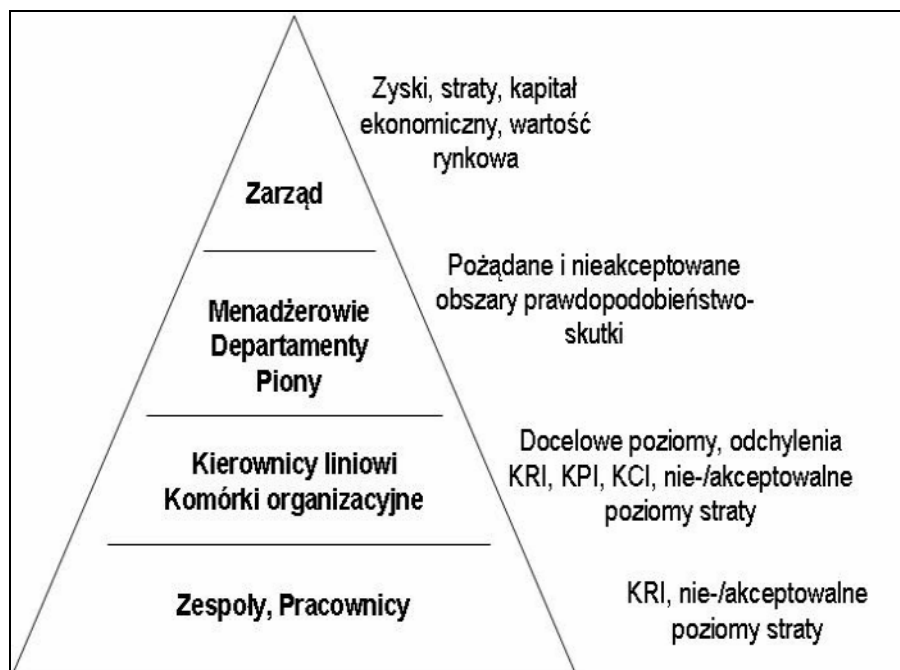
Kluczowe Wskaźniki Ryzyka, KRI często odwołują się do KPI i KCI lub też są oddzielnie definiowane. W tym przypadku określenie ich wartości określających trafnie pożądaną wielkość apetytu na ryzyko jest kolejnym wyzwaniem.

Zaletą stosowania wskaźników jest ich stosunkowa prostota i możliwość szerokiego zastosowania. Z drugiej strony zbyt duża ilość szczegółowych, „elementarnych” apetytów na ryzyko może utrudniać identyfikację kluczowych zagrożeń. Ponad to, podobnie jak w przypadku definiowania apetytu w oparciu o parametry bilansowe, ta metoda w dużej mierze odwołuje się do danych historycznych.

Jakościowy sposób wyrażania apetytu na ryzyko przedsiębiorstwa jest bardzo często stosowany, szczególnie że obecnie rośnie znaczenie ryzyk „miękkich” trudnych lub niemożliwych do kwantyfikacji.

Choćby w przypadku ryzyk związanych z umyślnymi działaniami pracowników na szkodę przedsiębiorstwa, stwierdzenia typu „zero tolerancji” czy „brak akceptacji” często zamieszczane w kodeksach etycznych niosą jednoznaczne i klarowne przesłanie. Oczywiście, jeżeli za tego rodzaju określeniami apetytu na ryzyko nie idą konkretne działania, mogą być one odbierane jako nieprecyzyjne i mające czysto deklaracyjny charakter.

Również w przypadku ryzyk kwantyfikowalnych „jakościowe” określanie apetytu na ryzyko może znaleźć zastosowanie. Choćby dla celów prezentacji polityki kierownictwa w zakresie zarządzania ryzykiem ogółowi pracowników czy w celu informowania opinii publicznej. Istotnym zagrożeniem jest tu oczywiście brak precyzji i zbyt szerokie ich stosowanie również tam, gdzie można wykorzystać metody ilościowe, a nawet przekonanie, że „ogólne” jakościowe deklaracje apetytu na ryzyko są w ogóle wystarczające.



Rysunek 3. Propozycja określania apetytu na ryzyko na różnych poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa

Źródło: *Risk appetite. Principles and practice, op.cit., s. 22*

Ponieważ zazwyczaj organizacje dostosowują koncepcję apetytu na ryzyko do swoich potrzeb i preferencji, przy jej wdrażaniu istotne jest, aby wziąć pod uwagę takie czynniki jak:

- rodzaje ryzyka, z którymi organizacja spotyka się w swojej działalności,
- obszar działalności (np. bank, przedsiębiorstwo produkcyjne, usługowe, organizacja sektora publicznego),
- wielkość organizacji i stopień skomplikowania operacji,
- wymogi regulacyjne, otoczenie regulacyjne,
- stopień dojrzałości systemu zarządzania ryzykiem (brak formalnego systemu, początkowy etap wdrożenia, zaawansowany system), istniejąca „kultura” zarządzania ryzykiem,
- poziom struktury organizacyjnej, na której koncepcja apetytu na ryzyko będzie wykorzystywana,
- formuła projektowania, wdrażania i monitorowania apetytu na ryzyko (odgórną, oddolną, mieszaną),
- informatyzacja systemu zarządzania ryzykiem¹⁶

¹⁶ *Risk appetite. Principles and practice, op.cit. s.21-23*

3. Korzyści z zarządzania apetytem na ryzyko

Jednym z powodów, dla którego wciąż nieliczne organizacje formalnie i szczegółowo definiują apetyt na ryzyko, nawet spośród tych, które wdrażają systemy typu ERM, jest niedoceniające korzyści płynących z wykorzystania tej koncepcji. Wdrożenie zarządzania ryzykiem bez definiowania apetytu na ryzyko można porównać do definiowania strategii przedsiębiorstwa bez określania celów, które ma osiągnąć, dzięki realizacji tej realizacji.

Związek pomiędzy ustalaniem strategii organizacji, a określaniem apetytu na ryzyko jest zresztą bezpośredni i podkreślają go zarówno standardy zarządzania ryzykiem jak i autorzy i n-nych opracowań¹⁷. W tym aspekcie dyskutuje się również, co należy definiować w pierwszej kolejności: strategię czy apetyt na ryzyko organizacji. Wydaje się jednak, że sprawdzający się w praktyce kompromis - jednocześnie, wspólne definiowanie strategii i apetytu na ryzyko - ma najwięcej zwolenników.

Wraz z „strategicznymi” korzyściami z zarządzania apetytem na ryzyko można wymienić szereg innych. Wdrożenie koncepcji apetytu na ryzyko:

- pomaga osiągać cele organizacji (strategiczne i operacyjne),
- powiązuje ryzykowne (a więc praktycznie wszystkie) decyzje kierownictwa z strategią organizacji,
- zachęca pracowników do określonych, pożądanych zachowań w obliczu ryzyka (reakcje na ryzyko następują w określonych przez apetyt granicach),
- zachęca do aktywnego i świadomego podejmowanie większego ryzyka, niż w przypadku braku formalnie zdefiniowanego apetytu na ryzyko,
- dostarcza sygnałów ostrzegawczych związanych z pojawianiem się nowych ryzyk i zmianami oddziaływania ryzyk już istniejących,
- proces określania apetytu na ryzyko jest bardzo istotnym elementem „uczenia się organizacji” przez pracowników wszystkich jej szczebli.

Podsumowanie

Bez skutecznego zarządzania apetytem na ryzyko nie ma skutecznego, całościowego zarządzania ryzykiem. Bez identyfikacji apetytu na ryzyko istnieje poważne zagrożenie nieosiągnięcia przez organizację jej celów. Choć toczy się dyskusja, co do istoty tego pojęcia, to bez

¹⁷ *Risk appetite and risk tolerance. Institute of Risk Management*, maj 2011, s. 25

względu na jej rozwój, istnieje szereg praktycznych i sprawdzonych rozwiązań, które pomagają wcielić tę koncepcję w praktyce organizacyjnej.

Zarządzanie apetytem na ryzyko staje się jednym z paradygmatów zarządzania organizacjami. Nie ma wątpliwości, że w obliczu rosnącej niepewności otoczenia koncepcja ta będzie zyskiwała na znaczeniu.

LITERATURA

1. BS31100 Risk Management, BSI Group, 2008
2. COSOII Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa, PIKW, Warszawa 2007
3. Guidance of the 8th EU company Law Directive, FERMA, ECIIA, Bruksela, 2010
4. Green Paper. The EU corporate governance framework, Komisja Europejska, Bruksela 05.04.11
5. Guidelines for internal control standards for the Public Sector, Internal Control Standards Committee, INTOSAI, Wiedeń 2004
6. M. Lawrence, Risk appetite, The Key to new risk paradigm, The Australian APEC Study Centre at RMIT, Melbourne 2011
7. OCBC World's Strongest Bank in Singapore as Canadian Dominate, Bloomberg Magazine, 10.05.11
8. Operational risk appetite, Financial Service Authority, Londyn 2009
9. Principles for the sound management of operational risk, Basel Committee on International Supervision, Bank of International Settlements 2006
10. Risk appetite and risk tolerance. Institute of Risk Management, maj 2011,
11. Skuteczne zarządzanie projektami PRINCE2, Office of Government Commerce, Londyn 2006
12. The UK Corporate Governance Code, Londyn , maj 2004
13. Understanding and articulating risk appetite, KPMG 2008
14. Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, Ministerstwo Finansów RP, Warszawa 2006
15. Z. Krysiak, Szacowanie kapitału ekonomicznego w ocenie niewypłacalności banków w Polsce, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

NA ŚWIECIE I W POLSCE

1. Wstęp

Idea całościowego zarządzania ryzykiem gospodarczym, Enterprise Risk Management (ERM), choć wciąż przedstawiana jest jako „nowość” liczy sobie już co najmniej kilkanaście lat. W Polsce używa się zamiennie określeń “ Zarządzanie ryzykiem gospodarczym” i “Zarządzanie ryzykiem biznesowy” często z dodatkowymi określeniami „całościowe”, „zintegrowane”, „holistyczne”. W literaturze światowej i praktyce zarządzania używa się powszechnie akronimu „ERM”, który jednoznacznie identyfikuje obszar problemu. Będzie on więc używany w dalszej części analizy.

Najczęściej obecnie wykorzystywany zwarty opis zasad i metod całościowego zarządzania ryzykiem, opracowanie pod tytułem „COSO II Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa” opublikowano w 2004 roku, jednak dyskusja na temat konieczności holistycznego podejścia do zarządzania ryzykiem jest znacznie starsza i jest ściśle związana z popularyzacją Kontroli Wewnętrznej i szerzej, Ładu Korporacyjnego. Mało kto wreszcie pamięta, że pierwszy standard zarządzania ryzykiem, australijsko -nowozelandzki standard AS/NZS 4360 opublikowano jeszcze w 1995 roku i po kolejnych uaktualnieniach w 1999 i 2004 jest on wciąż uważany za czołowe opracowanie w tym zakresie.

Powstanie i rozwój idei ERM na świecie jest nierozdzielnie związany z niezwykle akumulacją kolejnych kryzysów i katastrof dotyczących światową gospodarkę. W niepewnym świecie ryzyka, imperatywem dla przedsiębiorstw, które chcą przetrwać i się rozwijać jest zarządzanie ryzykiem rozumiane dychotomicznie: zarówno jako sposób na radzenie sobie z zagrożeniami jak i wykorzystywanie nadarżających się szans.

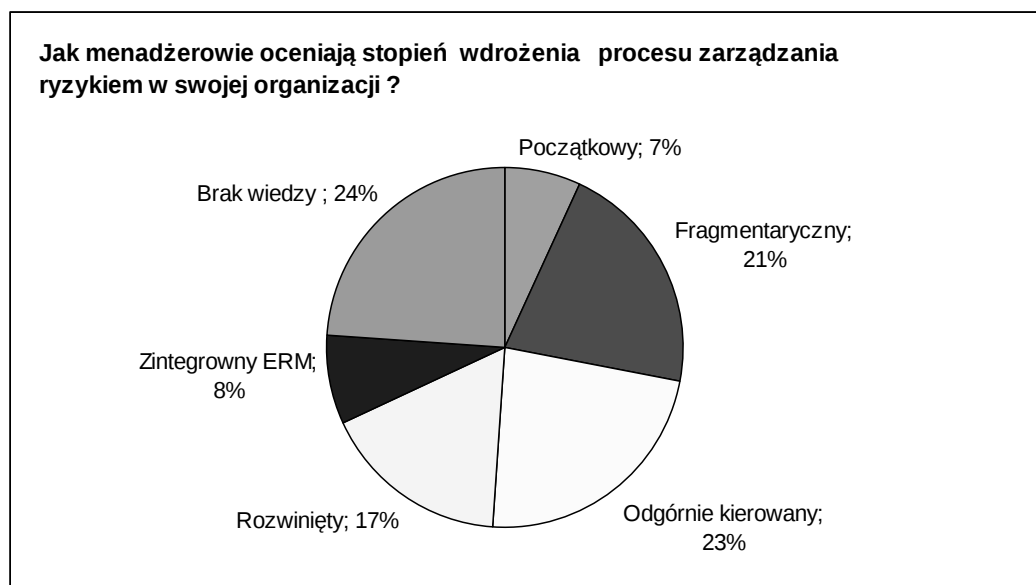
Obecnie, również w Polsce można spotkać się z opinią, że zarządzanie ryzykiem to temat „na czasie”, wręcz „modny”, jednak stopień rzeczywistego wdrożenia ERM w przedsiębiorstwach jest bardzo zróżnicowany. W dalszej części rozważań podjęto próbę analizy rzeczywistego wykorzystania systemów ERM na podstawie wyników wybranych badań przedsiębiorstw.

2. Zawansowanie wdrażania ERM

Organizacja COSO autor standardu zarządzania ryzykiem COSO II ¹⁸ przeprowadziła w 2010 roku badania ankietowe wśród 460 amerykańskich menadżerów, poszukując między innymi odpowiedzi na pytania dotyczące obecnego stopnia zaawansowania zarządzania ryzykiem w ich organizacjach.

Okazało się że prawie 60 % respondentów nie wykorzystywało systematycznego, całościowego procesu identyfikacji i analizy ryzyka. Nawet tam gdzie był on obecny, miał często charakter nieformalny, a ryzykiem zarządzano w tradycyjnych, zazwyczaj odwzorowujących strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, „silosach” ryzyka. Jedynie 8 % respondentów badania COSO stwierdziło, że zarządzanie ryzykiem ma charakter zintegrowany i obejmuje wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji. [1, s.3]

Rysunek 1



Źródło: “Disaster Averted? A torrent of bad news for business may be good news for enterprise risk management”. R. Banham, CFO Magazine, 01.04.11

¹⁸ COSO (The Committee of the Sponsoring Organization of the Treadaway Commission) jest inicjatywą organizacji: AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), AAA (American Accounting Association), FEI (Financial Executives International) oraz IIA (The Institute of Internal Auditors). Sam standard COSO II został przygotowany na zlecenie COSO przez PricewaterhouseCoopers.

Podobne wyniki uzyskiwane są w innych tego rodzaju analizach. Przykładem są wyniki badań prowadzonych przez firmę konsultingową Deloitte wśród 1541 managerów [2], które przedstawiono na Rysunku 1.

2.1. Stopień dojrzałości systemów ERM w przedsiębiorstwach

Przy analizie zakresu wykorzystywania rozwiązań ERM sama informacja o ilości przedsiębiorstw deklarujących wykorzystywanie ERM nie jest wystarczająca. Kluczowe znaczenie ma również określenie jak zaawansowane, „dojrzałe” są systemy zarządzania ryzykiem.

Stopień dojrzałości zarządzania ryzykiem może być mierzony w różny sposób - w pewnym uproszczeniu można jednakże powiedzieć, że dojrzałe systemy ERM to te, które są głęboko zintegrowane ze wszystkimi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na drugim końcu „skali dojrzałości” znajdują się takie systemy ERM, gdzie najważniejsze jest wypełnianie i gromadzenie stosownych tabel i raportów. Zaznaczyć należy, że proces integrowania ERM w przedsiębiorstwie jest związany ze znacznym wysiłkiem organizacyjnym, a praktyka dowodzi, że osiągnięcie wspomnianej dojrzałości zajmuje kilka lat.

Spośród respondentów przywoływanego już badania COSO, aż 42 % określiło stopień zaawansowania ERM w swoich organizacjach jako bardzo niedojrzały, a ponad 30% badanych wskazało na brak satysfakcji z funkcjonowania tego typu rozwiązań.

Stosunkowo niski stopień zaawansowania wdrożenia systemów ERM w przedsiębiorstwach pokazują również wyniki dorocznego badania „FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2010” [3] prowadzone wśród menadżerów europejskich przedsiębiorstw przez Europejską Federację Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem FERMA¹⁹. W badaniach tych za sprawą Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK mogą uczestniczyć również polscy przedsiębiorcy.

Według analiz FERMA, w 2010 roku, aż 47 % badanych europejskich przedsiębiorstw deklaroowało, że nie posiada wdrożonego jakiegokolwiek standardu zarządzania ryzykiem. O obraz zaawansowania ERM w przedsiębiorstwach nie jest więc zbyt optymistyczny, a trzeba pamiętać, że przytaczane wyniki pochodzą z badań ankietowych, które nie zawsze są precyzyjne. Zwykle też badane są duże przedsiębiorstwa, w których świadomość zarządzania ryzykiem jest znacznie wyższa niż w firmach małych i średnich. Nie dziwi więc, że według badań

¹⁹ Federation of European Risk Management Associations z siedzibą w Brukseli powstała w 1974 i zrzesza obecnie 19 europejskich narodowych stowarzyszeń profesjonalistów zajmujących się zarządzania ryzykiem w

AICPA i CIMA²⁰ z 2010 roku, 45 % przedsiębiorstw z medianą rocznych przychodów 50 milionów dolarów nie tylko nie wykorzystuje ERM ale, co zastanawiające, w ogóle nie planuje ich wdrożyć [2].

Można jednak zauważyć, że coraz więcej menadżerów przekonanych jest o konieczności aktywnego, całościowego zarządzania ryzykiem. Coraz częściej wyrażany jest także pogląd, że ostatnie nagromadzenie kryzysów i katastrof stanowi niezwykle silny impuls rozwojowy dla ERM na świecie [2]

2.2. Wykorzystanie standardów Enterprise Risk Management

Oczywiście, rozważając wyzwania związane z wdrożeniem całościowego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa poszukują sprawdzonych, „pakietowych” rozwiązań ułatwiających cały proces. Zazwyczaj sięgają więc po standardy zarządzania ryzykiem.

Obecnie na świecie funkcjonuje kilka liczących się standardów ERM. Najpopularniejszy z nich to amerykański COSO II, kolejny to ceniony, ale stosunkowo mało znany australijsko – nowozelandzki standard AS/NZS 4360 : 2004²¹. W 2009 roku pojawił się nowy standard zarządzania ryzykiem ISO 31000 Risk Management Principles and

Guidelines²² pretendujący do przejęcia palmy pierwszeństwa od COSO II. Oprócz tego, szczególnie na gruncie europejskim spotkać można aplikacje „brytyjskiego” standardu AIRMIC/ALARM/IRM²³. Stopień wykorzystania poszczególnych standardów wśród europejskich przedsiębiorstw badanych przez FERMA pokazuje Rysunek 2.

Nie wchodząc w rozważania dotyczące oceny poszczególnych standardów, to bez wątpienia wśród badanych europejskich przedsiębiorstw najczęściej wykorzystywany jest standard amerykański standard COSO II Struktura Ramowa. Kolejne miejsce w rankingu zajmują standardy AIRMIC/ALARM/IRM. 13 % przedsiębiorstw zadeklarowało wdrażanie ERM z

przedsiębiorstwach, sektorze publicznym i NGO. Od 2004 roku członkiem FERMA jest Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Ryzykiem POLRISK.

²⁰ AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants)

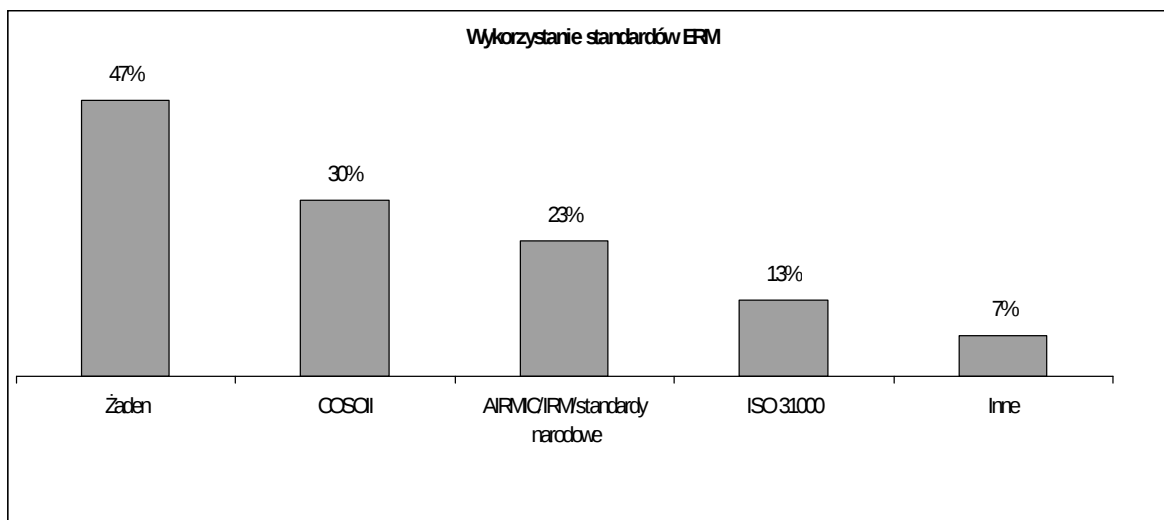
²¹ AS/NZS 4360:2004 to kolejne rozwinięcie standardu ERM opublikowanego w 1994 przez Standards Australia. Zapisy AS/NZS stanowiły zresztą pierwszą wersję roboczą normy ISO 31000. Po opublikowaniu ISO 31000 podjęto decyzję, że standard ISO zastąpi AS/NZS, który nie będzie dalej rozwijany.

²² Standard ISO 31000 przeciwieństwo niż inne standardy tej organizacji nie będzie z zasady przedmiotem certyfikacji, ze względu na to że efektywne wdrożenie ERM musi uwzględniać specyfikę każdej organizacji.

²³ AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Managers), ALARM (The Public Risk Management Association) to brytyjskie narodowe organizacje zrzeszające profesjonalistów zajmujących się zarządzaniem ryzykiem, IRM (Institute of Risk Management) ma natomiast zasięg międzynarodowy.

wykorzystaniem ISO 31000, które opublikowane zostało jednak niecałe 2 lata temu. Żadnych standardów ERM nie wykorzystuje 47 % badanych organizacji.

Rysunek 2



Źródło: FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2010

Wspomnieć należy, że w przytaczanym wcześniej badaniu COSO ponad połowa respondentów wskazywała na COSO II jako wybrany standard zarządzania ryzykiem [1, s. 6]. Wydaje się więc, że przyszłości pomimo, że standard COSOII jest często krytykowany za nadmierne skomplikowanie i wręcz rozwlekłość, pozostanie najważniejszą drogowskazem dla przedsiębiorstw wdrażających ERM.

2.3. Czynniki wpływające na decyzje o wdrażaniu ERM

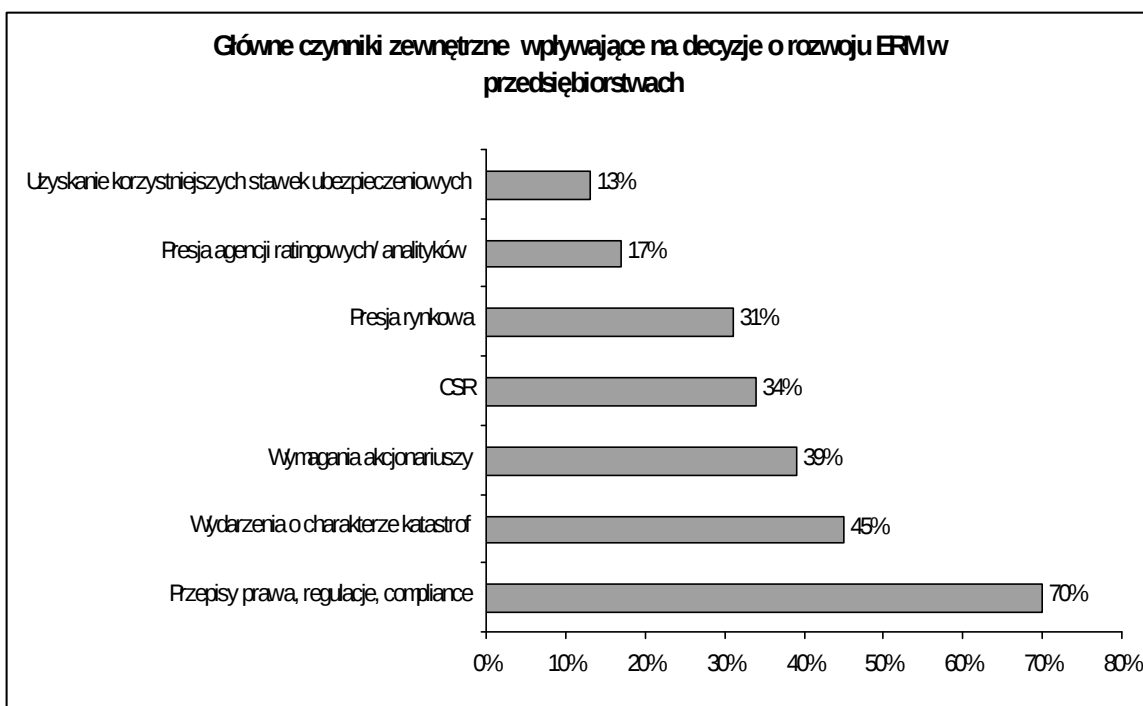
Choć trudno zaprzeczyć, że rosnąca niepewność ma wpływ na wzrost popularności idei ERM, to niezwykle interesująca jest bardziej szczegółowa analiza przesłanek podejmowania przez przedsiębiorstwa wyzwania tak znacznej zmiany organizacyjnej, jaką jest wdrażanie systemu całościowego zarządzania ryzykiem.

Jak pokazują badania FERMA [3] kluczowymi czynnikami wpływu są tu regulacje, przepisy prawa i konieczność zachowania zgodności (compliance). Na taką przesłankę wprowadzania ERM wskazuje ponad 70% przedsiębiorstw.

Wzrost znaczenia regulacji jest szczególnie dobrze widoczny w sektorze finansowym, gdzie wymagania Nowej Umowy Kapitałowej stanowią bezpośredni impuls do wdrażania systemów zarządzania ryzykiem.

Sektor finansowy przodował zresztą zawsze we wdrażaniu całościowego zarządzania ryzykiem. Fakt ten ma także szczególną wymowę biorąc pod uwagę, że to właśnie instytucje finansowe są uważane za bezpośrednich sprawców ostatnich kryzysów gospodarczych. Je d-
nocześnie pomimo wdrożenia, choćby przez banki, zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem, to właśnie one w pierwszej kolejności stały się ofiarami kryzysów. Można więc powiedzieć, że w sektorze finansowym ogniskują się wszelkie blaski i cienie idei ERM.

Rysunek 3



Źródło: FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2010

Obecnie regulacje dotyczące wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach są dość głęboko „wszyte” w systemy Ładu korporacyjnego i to zazwyczaj we fragmentarycznej formie. Choć więc często mowa jest o elementach zarządzania ryzykiem, to brakuje całościowego podejścia, charakterystycznego dla ERM.

O zarządzaniu ryzykiem wspomina się zwykle w aspekcie funkcjonowania Komitetów Audytu, tak jak ma to miejsce w kodeksach Ładu organizacyjnego spółek NYSE [4, s.

303.A.07(D)], publicznych spółek francuskich [5, s.6], w brytyjskim The Smith Guidance [6, s.2.2.] i Combined Code [7, s. C.3.2]. Coraz częściej pojawiają się jednak opinie, że Komitety Audytu, z różnych przyczyn, w ograniczony sposób spełniają swoje funkcje.

Analizy COSO [8] wskazują chociażby, że w spółkach, w których działały Komitety Audytu ilość fałszerstw sprawozdań finansowych w niewielkim stopniu różniła się od zanotowanej w spółkach, w których Komitetów nie było. A przecież czuwanie nad wiarygodnością sprawozdań finansowych i kontrola ryzyk związanych z tym obszarem to najbardziej fundamentalne zadania Komitetów Audytu. Stąd, między innymi pojawiają się coraz częściej opinie, że przyszłością Komitetów Audytu jest ich transformacja w Komitety Ryzyka [2].

Kolejne kryzysy powodują również presję na wprowadzenie do kodeksów Ładu Korporacyjnego zapisów o konieczności wykorzystania ERM. Wspominają o tym choćby opracowania OECD [9, s.15].

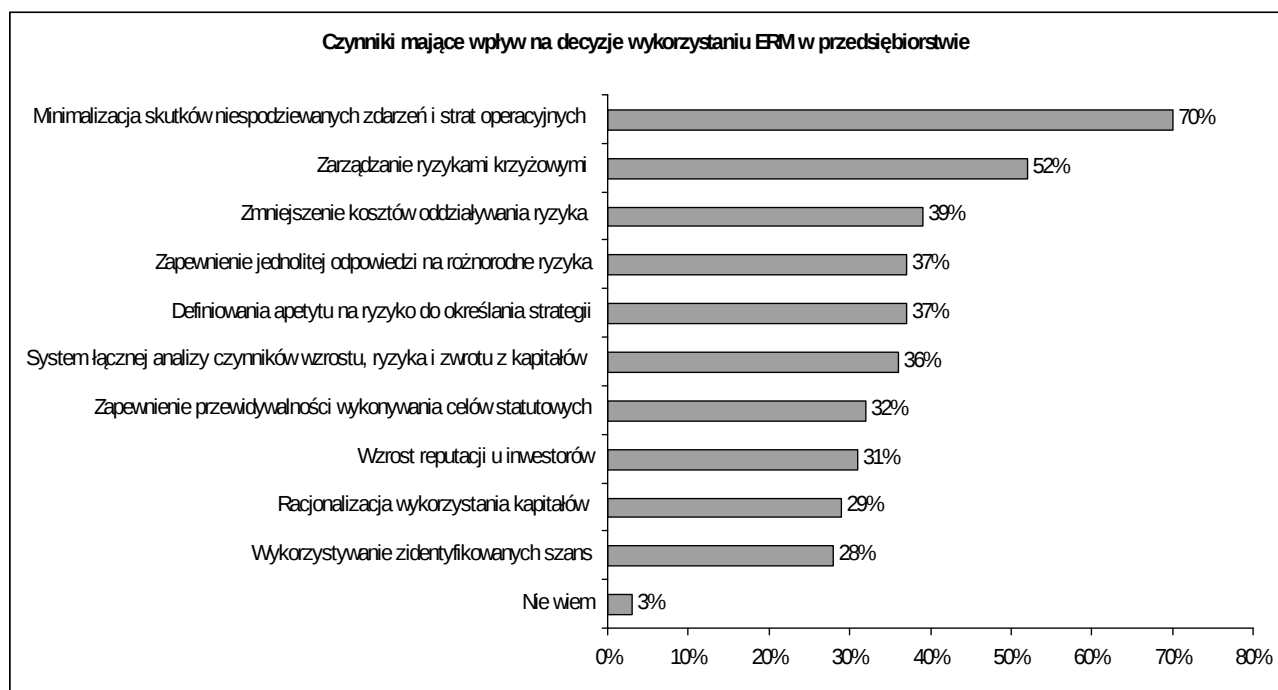
Kolejne w skali ważności czynniki wpływające na wzrost zainteresowania ERM wskazane w badaniu FERMA, to różnego rodzaju katastrofy, presja akcjonariuszy (znaczenie tego czynnika w kolejnych badaniach rośnie), zgodność z zasadami Corporate Social Responsibility i presja rynkowa. Wymienić również należy wymagania agencji ratingowych, które przy swoich ocenach, tak jak na przykład S&P, biorą obecnie pod uwagę obecność systemów ERM w przedsiębiorstwie i wreszcie uzyskiwanie lepszych stawek ubezpieczeniowych.

2.4. Cele wdrażania ERM

Praktycznie każda z definicji zarządzania ryzykiem wskazuje, że zarządzanie ryzykiem powinno służyć osiągnięciu celów organizacji. Jakie są jednak rzeczywiste, szczegółowe cele wdrażania systemów ERM wymieniane przez menadżerów?

Według respondentów badania FERMA najważniejszym celem wdrażania zintegrowanego zarządzania ryzykiem pozostają: minimalizacja ryzyka operacyjnego (70% wskazań) i zarządzanie ryzykami krzyżowymi (cross-enterprise) 52 % wskazań.

Rysunek 4



Źródło: FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2010

Po drugiej stronie skali znalazło się wykorzystywanie szans zidentyfikowanych w trakcie analizy ryzyka (28 % wskazań). Pokazuje to, że promowane w ramach ERM dychotomiczne podejście do ryzyka, które powinno być traktowane zarówno jako zagrożenie i szansa, jest wciąż stosunkowo słabo obecne w świadomości menadżerów.

Raport FERMA zawiera również bardziej szczegółową analizę wskazań respondentów, która może wskazywać na rosnące znaczenie definiowania apetytu na ryzyko jako elementu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

3. Wdrażanie ERM w polskich przedsiębiorstwach

Popularność idei całościowego zarządzania ryzykiem gospodarczym w Polsce jest zdecydowanie mniejsza niż w krajach wysoko rozwiniętych. Sama problematyka zarządzania ryzykiem jest oczywiście znana, ale koncentruje się tradycyjnie na obszarach ryzyk finansowych, BHP, bezpieczeństwa. Wszystko to sprzyja budowaniu w przedsiębiorstwach typowych „sił osów” zarządzania ryzykiem.

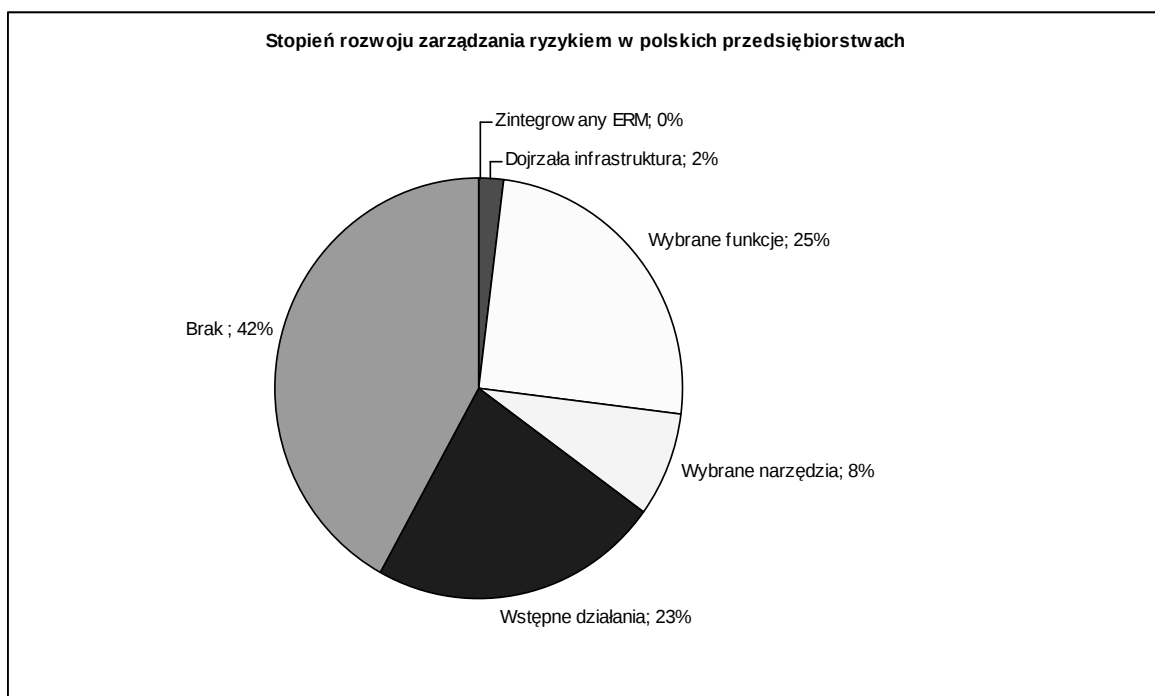
Oczywiście zarządzanie ryzykiem jest dużo bardziej rozwinięte w polskim sektorze finansowym, co jest związane zarówno z wymogami Nowej Umowy Kapitałowej jak i faktem, że polskie instytucje finansowe są często częścią międzynarodowych korporacji.

Małe zainteresowanie tematem ERM wśród polskich przedsiębiorców z sektora niefinansowego wynika zapewne z ogólnie niskiej kultury zarządzania organizacjami i tradycyjnej niechęci do systematycznego planowania i przewidywania, które są przecież istotą zarządzania ryzykiem. Również na polskich uczelniach problematyka ERM jest wciąż mało obecna, co silnie kontrastuje z jej popularnością na uczelniach Europy Zachodniej.

Analiz wykorzystaniem ERM w Polsce jest niewiele i mają one fragmentaryczny charakter. Z badań H. Krysiaka wynika, że 86 % pytanych przedsiębiorstw dotychczas nie wdrożyło żadnych rozwiązań typu ERM. Odpowiedź twierdzącą wskazało 3 % badanych [9, s.8]. W 11 % przedsiębiorstw jest to problem w ogóle nieznanym !

Wyniki badań wskazują również, że przedsiębiorstwa²⁴ w bardzo różnym zakresie podejmują wyzwania wprowadzenia całościowego zarządzania ryzykiem (Rysunek 5).

Rysunek 5



Źródło: Z. Krysiak, *Rating jakości zarządzania ryzykiem firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s.8.

²⁴ Ankieta została wysłana do 500 przedsiębiorstw, głównie z listy „500”. Uzyskano 86 odpowiedzi zwrotnych.

Nie jest to z pewnością obraz optymistyczny, choć odpowiedzi respondentów wskazuje również, że przedsiębiorstwa dokonują analizy ryzyka w obszarach ryzyka kredytowego (58,7% wskazań), ryzyka rynkowego (71,4%) i operacyjnego (57,1%).

Zastanawiać się można, co wspomniana analiza konkretnie oznacza i jakie narzędzia są w jej trakcie używane. Być może wyjaśnienia można się doszukać w odpowiedziach na pytanie: kto odpowiada za zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach?

Najczęściej jest to Dyrektor finansowy (31,7% wskazań), Główny księgowy (20,6%), Prezes (11,1%), Główny ekonomista (4,8%) lub Analityk finansowy (1,6%).

Co ciekawe, spośród respondentów, którzy deklarowali wdrażanie całościowe zarządzanie ryzykiem aż 22 % potwierdziło utworzenie stanowiska Dyrektora ds. Zarządzania ryzykiem. W świetle innych odpowiedzi wskazujących na początkowy poziom wdrożenia ERM wśród badanej grupy, można się zastanawiać, czy tworzenie od początku implementacji systemu ERM tego rodzaju stanowiska nie wskazuje na „przechyl” w kierunku nadmiernego scentralizowania procesu zarządzania ryzykiem. Inną kwestią jest dostępność na polskim rynku pracy specjalistów w zakresie ERM.

Poszukiwanie wdrożonych systemów zarządzania ryzykiem w naturalny sposób kieruje obserwacje w kierunku spółek giełdowych, tym bardziej, że analiza ryzyka jest, a raczej powinna być, jednym z kluczowych zadań Komitetów Audytu, których powołanie zalecane jest w zbiorze Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW [11, s.70]. Praktyka funkcjonowania Komitetów Audytu jest jednak bardzo różna.

Przywoływane opracowanie porusza również temat kontroli adekwatności systemu zarządzania ryzykiem w spółkach, w kontekście zadań Rady Nadzorczej, ale czyni to w bardzo ogólny sposób [11, s. 56].

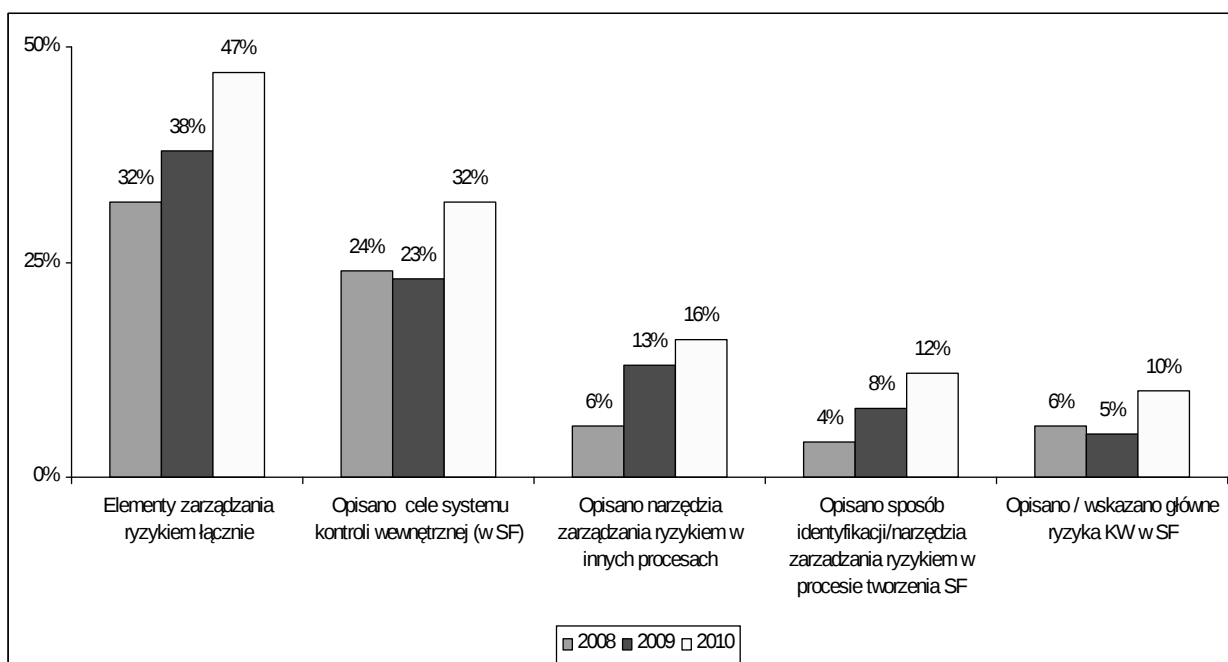
Z kolei badania firmy Granth Thornton Frąckowiak, która poddała analizie praktyki spółek notowanych na GPW w zakresie kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem również wskazują [12, s. 58], że informacje o korzyściach z całościowego zarządzania ryzykiem bardzo powoli choć systematycznie docierają do świadomości menadżerów w polskich spółek giełdowych.

Wynik badań wskazują jednocześnie na formalizację (co powinno być dobrą oznaką, gdyż proces zarządzania ryzykiem powinien być formalny i opisany) i systematyzację działań w zakresie zarządzania ryzykiem.

Należy zauważyć, że wyniki dotyczące stopnia wykorzystania ERM w przytoczonych badaniach z rynku polskiego prowadzą do niejednoznacznych wniosków i zapewne ciekawa byłaby analiza porównująca zakres deklarowanych działań we wdrażaniu i rzeczywistej do j-

rzalności systemów całościowego zarządzania ryzykiem. Doświadczenie uczy bowiem, że nawet stworzenie pisemnych procedur w celu osiągnięcia „zgodności” z regulacjami czy zbiorami dobrych praktyk nie musi oznaczać realnego, systematycznego i zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Rysunek 6



Źródło: A. Sitek, System kontroli i zarządzania ryzykiem –praktyka spółek notowanych na GPW. Wyniki badań. Edycja 2010, Przegląd Corporate Governance 3(23) 2010, Warszawa

4. Zakończenie

Przedstawiona analiza dotyczy jedynie podstawowych elementów krajobrazu rozwoju zintegrowanego zarządzania ryzykiem gospodarczym. Na podstawie wyników przedstawionych badań można jednak stwierdzić, że bardzo wiele jest do zrobienia w obszarze popularyzacji zarówno idei Enterprise Risk Management jak i konkretnych rozwiązań.

Szczególnie w Polsce zakres wdrożenia zarządzania ryzykiem nie może zadowalać. Wydaje się, że menadżerowie rodzimych firm wciąż są na etapie „czy?” kiedy na świecie już dawno podstawowym problemem jest „jak?” skutecznie zarządzać ryzykiem. Nie ma jednak wątpliwości, że zainteresowanie ERM-em będzie systematycznie rosło. W ostateczności, a takie

można obserwować trendy, upowszechnianie całościowego zarządzania ryzykiem wymuszają regulacje Unii Europejskiej w zakresie Ładu Korporacyjnego.

W obecnych, burzliwych czasach, kiedy nieustannie pojawiają się informacje o nowych szansach i zagrożeniach, efektywne zarządzanie ryzykiem stało się jednym z największych wyzwań dla menadżerów. Choć, z drugiej strony, jak ktoś zauważył: „nie musisz zarządzać ryzykiem, przetrwanie nie jest obligatoryjne”.

LITERATURA

1. *Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework*, COSO 2010
2. Russ Banham, *Disaster Averted? A torrent of bad news for business may be good news for enterprise risk management*, CFO Magazine, 01.04.11
3. *FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2010*
4. *NYSE Listed Company Manual, Corporate Governance Standards*, 2010
5. *Corporate Governance Code for Listed Companies, produced by AFEP and MEDEF*, 2003
6. *Guidance on Audit Committees (The Smith Guidance)*, 2005
7. *The Combined Code on Corporate Governance*, 2006
8. M.S. Beasley, J.V. Carcello, D.R. Hermanson, T.L. Neal, *COSO Fraudulent financial reporting. An analysis of public U.S. Public companies*, maj 2010
9. R. Anderson, *Risk management and Corporate Governance*, OECD
10. Z. Krysiak, *Rating jakości zarządzania ryzykiem firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010
11. *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW. Podręcznik*, PID, Warszawa 2008
12. A. Sitek, *System kontroli i zarządzania ryzykiem –praktyka spółek notowanych na GPW. Wyniki badań*. Edycja 2010, Przegląd Corporate Governance 3(23) 2010, Warszawa

Jerzy Podlewski

Apetyt na ryzyko

ERM na świecie i w Polsce



dr Jerzy Podlewski

ekspert zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach (Enterprise Risk Management, ERM) i sektorze publicznym, Wiceprezes POLRISK, Risk Manager FERMA (Europejskiej Federacji Zarządzania Ryzykiem), certyfikowany project manager PRINCE2, autor publikacji branżowych i naukowych z zakresu zarządzania ryzykiem, stały felietonista Gazety Ubezpieczeniowej, prelegent i panelista na konferencjach naukowych i biznesowych (m.in. magazynu Forbes, Krajowej Izby Biegłych Rewidentów, Polskiego Instytutu Dyrektorów). Prowadzi firmę konsultingową PLANSYS

specjalizującą się w szkoleniach i wdrożeniach zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach oraz sektorze publicznym. Wykładowca na studiach podyplomowych. Autor popularnego bloga o zarządzaniu ryzykiem www.ryzykonomia.pl

www.ryzykonomia.pl