

SYSTEM ZARZĄDZANA RYZYKIEM

Jednym z podstawowych elementów efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem jest między innymi skuteczne *zarządzanie ryzykiem*.

Ryzyko występuje w każdej prowadzonej działalności, na każdym szczeblu organizacji, towarzyszy każdej „nieszczelnej” procedurze i niezależne jest od dynamiki zmieniającej się sytuacji w otoczeniu zewnętrznym. To innymi słowy, możliwość wystąpienia zdarzeń, zarówno negatywnych jak i pozytywnych, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów. Ryzyko mierzone jest w kategoriach następstw i prawdopodobieństwa.

Zarządzanie ryzykiem w nowoczesnej organizacji staje się elementem kluczowym i koniecznym w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Organizacje, aby aktywnie dostosować się do wahadłowych zmian na rynku krajowym i zagranicznym, odpowiednio przygotować się do nadchodzących wyzwań sensu largo, powinny przyjąć aktywną politykę zarządzania ryzykiem. Muszą mieć świadomość niebezpieczeństwa najbardziej istotnych ryzyk towarzyszących ich działalności i wprowadzić odpowiednie procedury pozwalające na efektywne i systematyczne działania umożliwiające zarządzanie zidentyfikowanymi ryzykami, np.: poprzez ich eliminację, wydzielenie na zewnątrz lub częściowe ograniczenie. Zarządzanie ryzykiem jest zatem przede wszystkim zorientowane na realne zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów jednostki. Określenie celów pozwala na identyfikację ryzyka, które może w przyszłości zagrozić realizacji nadrzędnych celów przedsiębiorstwa. W procesie zarządzania ryzykiem nie mniej ważne jest wdrożenie odpowiednio opracowanych i operacyjnie efektywnych działań zmniejszających poziom ryzyka do poziomu akceptowalnego.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje procesy zmierzające do ograniczania wpływu wahań czynników ryzyka na elementy prowadzonej działalności biznesowej. W szerszym ujęciu, dąży do identyfikacji możliwości inwestycyjnego wykorzystania tych fluktuacji do zwiększania zysków. Warunkiem koniecznym dla realizacji funkcji zarządzania ryzykiem jest wykorzystanie dedykowanych narzędzi z zakresu inżynierii finansowej – dyscypliny udostępniającej rozwiązania w zakresie modeli wyceny i projekcji oraz miar ryzyka i metod optymalizacji.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym. Nie ma charakteru periodycznego, lecz jest logicznie uporządkowanym ciągiem następujących po sobie zdarzeń, działań, decyzji i uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dodanej (produkty i usługi oraz zasoby wykorzystywane do ich promocji).

Zgodnie z jednym z trzech standardów kontroli finansowej, które zostały ogłoszone komunikatem przez Ministra Finansów w styczniu 2003r.: *kierownik jednostki zapewnia przygotowanie rocznego planu pracy jednostki zawierającego poszczególne cele i zadania, komórki organizacyjne odpowiedzialne za ich realizację oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji. Kierownik jednostki prowadzi bieżącą ocenę (monitoring) realizacji zadań za pomocą mierzalnych wskaźników lub precyzyjnie zdefiniowanych kryteriów.*

Podstawowe elementy modelowego, kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem, obejmują zatem:

1. Zdefiniowanie celów i zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem
 - a) określenie polityki zarządzania ryzykiem

Aby prowadzić politykę zarządzania ryzykiem w organizacji, należy najpierw określić jakie są cele i zadania organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem i uzgodnić je z ogólną strategią organizacji. Przyjęte cele dotyczące zarządzania ryzykiem, obejmujące całą organizację, powinny zostać formalnie przyjęte przez kierownictwo organizacji i zakomunikowane jej pracownikom. Polityka zarządzania ryzykiem zależy w dużej mierze od charakteru organizacji, od jej historycznego podejścia i skłonności do podejmowania ryzyka, zwanej również „apetytem” na ryzyko oraz od uwarunkowań otoczenia, w tym zachowań konkurencji. Odmienne jest podejście do ryzyka przedsiębiorstwa komercyjnego (częściowa akceptacja ryzyka), organizacji non-profit czy organizacji rządowej (maksymalne ograniczenie poziomu ryzyka). Inaczej zachowywać się będzie korporacja międzynarodowa działająca w dynamicznie rozwijającej się branży o wysokiej konkurencyjności, inaczej lokalna firma, operująca w sektorze tradycyjnego przemysłu.

b) ustalenie „wspólnego zrozumienia”

W celu wspomoczenia procesu wprowadzania i utrzymania efektywnego systemu zarządzania ryzykiem, niezbędne jest ustalenie „wspólnego zrozumienia” dotyczącego ryzyka w skali całej organizacji. Bez ustalenia wspólnej płaszczyzny dyskusji na temat ryzyka towarzyszących działalności organizacji, nie jest możliwe zarówno zapewnienie efektywnej komunikacji jak i wprowadzenie efektywnego systemu zarządzania ryzykiem w skali całej organizacji, nie można bowiem zarządzać czymś, co nie jest jednoznacznie zdefiniowane i zidentyfikowane oraz w ten sam sposób rozumiane przez członków organizacji. Różnie bowiem postrzegane jest ryzyko przez pracowników funkcjonujących na różnych szczeblach struktury organizacyjnej (wyższe kierownictwo, średnie kierownictwo, szeregowi pracownicy), odpowiedzialnych za poszczególne procesy gospodarcze (procesy główne, pomocnicze) lub zlokalizowanych w różnych jednostkach organizacyjnych (centrala, oddziały) tej samej organizacji.

Praktycznym rozwiązaniem wdrożenia „wspólnego zrozumienia” dotyczącego ryzyka w skali całej organizacji jest wykorzystanie standardowego modelu ryzyka szczególnie definiującego powszechne rodzaje ryzyka, opracowanego dla danego sektora gospodarki i dostosowanie go do specyfiki działalności danej organizacji.

c) zdefiniowanie efektywnej struktury organizacyjnej

Kolejnym elementem systemu zarządzania ryzykiem, niezbędnym do zdefiniowania na etapie kształtowania celów i zadań procesów zarządzania ryzykiem jest określenie roli pracowników i kierownictwa w tym systemie. Wszystkie szczeble organizacji – tj. pracownicy merytoryczni, kierownicy, dyrektorzy, Zarząd, Rada Nadzorcza – powinny posiadać, w obszarze ich dotyczącym, zdefiniowany zakres obowiązków związanych z systemem zarządzania ryzykiem. W ten sposób stworzone mogą być podstawy umożliwiające odpowiedni, aktywny udział pracowników i kierownictwa organizacji w operacyjnym zarządzaniu ryzykami.

Dodatkowo, na szczegółowy zakres obowiązków przypisany poszczególnym pracownikom i członkom kierownictwa organizacji w procesie zarządzania ryzykiem, powinien zostać nałożony odpowiedni model komunikowania się, raportowania i koordynowania prac.

Całość przedstawionych powyżej działań to swoista „infrastruktura” systemu zarządzania ryzykiem, wyznaczająca kierunki, ułatwiająca realizację systemu zarządzania ryzykiem. W praktyce, często elementy te nie występują bądź są znacząco ograniczone.

Często realizowane są polityki zarządzania ryzykiem, które nie są oficjalnie w ten sposób zdefiniowane.

2. Określenie ryzyk gospodarczych

Aby efektywnie zarządzać ryzykami towarzyszącymi działalności organizacji należy w pierwszej kolejności ryzyka te zidentyfikować, to znaczy określić, jakie są największe zagrożenia dla działalności organizacji (lub też, ustalić gdzie leżą główne, nie wykorzystane przez nią szanse). Proces identyfikacji i analizy ryzyka powinien być udokumentowany.

Dla przeprowadzenia identyfikacji ryzyk, zaleca się często przeprowadzenie warsztatów, grupujących średnie i wyższe kierownictwo organizacji z wszystkich istotnych obszarów jej działalności, w celu przedyskutowania definicji przyjętych dla poszczególnych ryzyk gospodarczych, omówienia przyczyn ich występowania oraz ustalenia znaczenia poszczególnych ryzyk gospodarczych dla organizacji i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Warsztaty te umożliwiają bezpośrednią konfrontację opinii dotyczących ryzyk gospodarczych właściwych dla danej organizacji, sformułowanych przez osoby posiadające największe doświadczenie w pracy na rzecz tej organizacji oraz wywodzące się z różnych obszarów jej działalności i z różnych szczebli zarządzania.

Zebrane wyniki Warsztatów Ryzyka to zestawienie ryzyk towarzyszących działalności organizacji, hierarchizacja według istotności poszczególnych ryzyk, z przypisanymi szczegółowymi definicjami oraz przyczynami występowania poszczególnych ryzyk.

Sposób przeprowadzania poszczególnych identyfikacji ryzyk nie jest kluczowym elementem decydującym o jej poprawności. Najważniejsze jest, aby organizacja była w stanie określić jakie są główne zagrożenia (ryzyka) dla jej dalszej działalności, które z tych zagrożeń są najbardziej istotne oraz w których miejscach organizacji mogą wystąpić.

Proces identyfikacji i analizy ryzyka powinien być prowadzony w sposób planowy i systematyczny, nie rzadziej niż raz w roku. Identyfikacja ryzyka odnosi się do całej jednostki, jak również do każdego istotnego obszaru, projektu lub programu. Zgodnie z kolejnym standardem kontroli finansowej: *kierownik jednostki systematycznie, nie rzadziej niż raz w roku, dokonuje identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z osiąganiem celów jednostki, dotyczącego zarówno działania całej jednostki, jak i powadzonych przez jednostkę konkretnych programów, projektów czy zadań. W przypadku zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka powinna być ponawiana.*

3. Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem

Znając ryzyka, jakie towarzyszą jej działalności, organizacja jest w stanie ustalić jakie strategię zamierza przyjąć aby efektywnie zarządzać tymi ryzykami. Początkowym etapem tworzenia strategii zarządzania ryzykiem powinno być wyznaczenie osób odpowiedzialnych za przygotowanie strategii dla poszczególnych ryzyk. Kryterium wyboru osób odpowiedzialnych (ang. Risk owners) powinno być powiązaniem danego ryzyka z procesem, za który dana osoba jest odpowiedzialna.

Podstawowy wybór strategii zarządzania ryzykiem to przede wszystkim określenie czy organizacja jest skłonna do zaakceptowania danego ryzyka, czy też decyduje się na jego odrzucenie. Odpowiedź na to pytanie jest uzależniona od tego, czy ryzyko jest wbudowane w działalność organizacji i jej działania strategiczne, czy też stanowi efekt jej działalności ubocznej. Decyzja o braku akceptacji ryzyka skutkuje przyjęciem strategii „unikania” ryzyka. Akceptacja ryzyka, w zależności od wpływu istniejącego poziomu ryzyka na działalność organizacji może zakończyć się wyborem strategii „podjęcia”, „redukcji” lub „transferu” ryzyka.

Po przypisaniu odpowiednim osobom w organizacji odpowiedzialności za zarządzanie poszczególnymi ryzykami, przeanalizowaniu poszczególnych możliwych opcji i wariantów strategii zarządzania ryzykiem, należy podjąć decyzję co do wyboru strategii właściwej dla danego ryzyka. Istotne jest, aby dokonywać wyboru strategii dla poszczególnych ryzyk w połączeniu z ogólną strategią organizacji oraz strategiami przyjętymi dla innych ryzyk. Przyjęte strategie powinny być spójne w skali wszystkich ryzyk i całej organizacji oraz przekładane na konkretne działania, niezbędne do ich realizacji. Działania te winny być na bieżąco monitorowane.

4. Projektowanie i wdrażanie mechanizmów kontroli ryzyka

Opracowane strategie zarządzania ryzykiem powinny zostać przełożone na język szczegółowych działań niezbędnych do realizacji założeń strategii. Mechanizmy zarządzania ryzykiem można zdefiniować jako zbiór sześciu niezbędnych elementów:

- a) strategie i polityki – generalne zasady zarządzania ryzykiem, odpowiednie dla danego obszaru,
- b) procesy operacyjne i procesy zarządzania ryzykiem – szczegółowe procedury zarządzania ryzykiem wbudowane w bieżące procesy operacyjne,
- c) ludzie – pracownicy operacyjni, realizujący procesy operacyjne, zaznajomieni z systemem zarządzania ryzykiem, tworzący szczegółowe procedury zarządzania ryzykiem,
- d) raporty zarządcze – raporty dla kierownictwa organizacji wskazujące na stopień „otwarcia” organizacji na ryzyko, trendy zmian wskaźników ryzyka, działania podejmowane w ramach realizacji strategii zarządzania ryzykiem,
- e) metodologie – dostępne dla pracowników operacyjnych rozwiązania, wspomagające ich działalność w procesach operacyjnych i w procesie zarządzania ryzykiem (analizy, systemy oceny),
- f) systemy – rozwiązania informatyczne wspomagające pracę pracowników operacyjnych.

Powyższe, pojedyncze elementy są niezwykle istotne dla systemu zarządzania ryzykiem, ale kwestią kluczową jest sprawa ich wzajemnych powiązań oraz konieczność jednoczesnego, równoległego rozwoju wszystkich elementów. Jeżeli jeden z elementów zarządzania ryzykiem jest na zdecydowanie niższym poziomie od pozostałych, cały system działa niewydolnie, wykazując istotne słabości.

Opracowanie i wdrożenie mechanizmów kontroli ryzyka odbywa się w sposób ciągły. Poszczególne elementy powinny podlegać stałemu usprawnianiu.

5. Monitorowanie efektywności procedur kontroli ryzyka

Wdrożenie efektywnego systemu zarządzania ryzykiem wymaga wprowadzenia właściwych procedur monitorujących wykonanie strategii zarządzania ryzykiem we wszystkich elementach, których ona dotyczy. Monitoring systemu zarządzania ryzykiem powinien być prowadzony zarówno przez pracowników operacyjnych odpowiedzialnych za realizację działań z zakresu zarządzania poszczególnymi ryzykami, jak również przez Zarząd organizacji, który nie będąc bezpośrednio zaangażowanym w proces operacyjnego zarządzania ryzykiem, powinien być informowany o istotnych kwestiach dotyczących zarządzania ryzykiem.

Monitorowanie efektywności procedur kontroli ryzyka obejmuje sformalizowane raportowanie (m.in. z uwzględnieniem wskaźników przyjętych dla poszczególnych ryzyk),

regularne spotkania poświęcone omówieniu istotnych kwestii zidentyfikowanych w ramach istniejących procedur zarządzania ryzykiem oraz okresowe audyty i kontrole efektywności systemu.

Monitorowaniu podlegają:

- a) istniejące cele i zadania systemu zarządzania ryzykiem (oceniana jest adekwatność ogólnej strategii organizacji i struktur zarządzania ryzykiem),
- b) zidentyfikowane ryzyka gospodarcze (oceniana jest adekwatność profilu ryzyka w świetle zmian zachodzących w organizacji i w jej otoczeniu),
- c) procedury zarządzania ryzykiem,
- d) procedury usprawniania mechanizmów zarządzania ryzykiem (oceniane jest, czy przyjęte procedury usprawniania systemu są właściwe i przyczyniają się do zwiększenia jego efektywności).

Efektywny proces monitoringu pozwala kierownictwu organizacji na ocenę stopnia poprawności systemu zarządzania ryzykiem.

6. Usprawnianie mechanizmów zarządzania ryzykiem

Usprawnienie mechanizmów zarządzania ryzykiem jest elementem wbudowanym w podstawowe założenia kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem w organizacji, warunkującym jego prawidłowość funkcjonowania. Proces zarządzania ryzykiem ewoluuje od fazy „początkowej” (brak instytucjonalizacji, poleganie na pracownikach, raczej chaotyczne, niezorganizowane działania), poprzez fazę „powtarzalną” (wprowadzenie podstawowych mechanizmów zarządzania ryzykiem, zdefiniowanie zadań, limitów, zasobów i procesów kontrolnych, wyznaczanie kompetentnych pracowników i prowadzenie niezbędnych szkoleń), „zdefiniowaną” (wprowadzenie kompletu mechanizmów zarządzania ryzykiem, zdefiniowanie i zinstytucjonalizowanie polityki, procesy i standardy, integracja i dokumentacja procesów zarządzania ryzykiem na poziomie całej organizacji), „zarządzaną” (ryzyko mierzone i zarządzane ilościowo i w sposób zagregowany na poziomie całej organizacji, rygorystycznie stosowane metody pomiaru i analizy ryzyka, pełna świadomość i komunikacja odnośnie relacji zysku do ryzyka) po „optymalną” (stosowanie najlepszych praktyk, ciągła informacja zwrotna dla ciągłego procesu usprawniania działań, wprowadzanie strategii zarządzania ryzykiem na poziomie organizacji). Najbardziej istotne jest stopniowe zastępowanie sporadycznych, niezorganizowanych działań „ad hoc” i polegania na pracownikach, procedurami kontrolnymi wbudowanymi w procesy gospodarcze, wzajemnie połączonymi, pozwalającymi na aktywne zarządzanie ryzykiem.

Powyższy przykład sześciu faz systemu zarządzania ryzykiem jest pewnym modelowym rozwiązaniem, prezentującym system, tak jak powinien być zorganizowany. Wybrane elementy systemu zarządzania ryzykiem są realizowane w organizacjach prawie zawsze, często jednak działania te prowadzone są w sposób niesformalizowany, wyłącznie na poziomie operacyjnym (dotyczy to m.in. identyfikacji ryzyk gospodarczych, opracowania strategii zarządzania ryzykiem).

Standardy kontroli finansowej, m.in. w obszarze zarządzania ryzykiem, przedstawiają niezbędne wskazówki dotyczące identyfikacji i analizy ryzyka oraz określenie działań obniżających ryzyko i nie mają charakteru bezwzględnie obowiązującego prawa.

Rosnący poziom konkurencji wymusza kompleksowe zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie - podejmowanie określonych działań, zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania ryzyka. Dlatego tak ważne jest poznanie wszystkich czynników wpływających na ich rodzaj i wielkość.

Dobrze funkcjonujący system zarządzania ryzykiem wspiera identyfikację i zapewnia długofalowy sukces przedsiębiorstwu, a także dokumentuje niezmienną wewnętrzną jak również zewnętrzną sytuację przedsiębiorstwa. Osiągnięte wyniki pozwalają najwyższemu kierownictwu rozwijać dalekowzroczną strategię zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach, wśród wszystkich pracowników oraz we wszystkich obszarach organizacji.