

Agnieszka Panasiewicz

SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

1. Wstęp

Ryzyko jest związane z każdą działalnością prowadzoną przez człowieka; towarzyszy wszystkim podejmowanym przez niego działaniom. Każda aktywność gospodarcza, społeczna narażona jest na ryzyko, stąd też w każdej organizacji powinien być wdrożony proces zarządzania ryzykiem. Dla wszystkich podmiotów istotne powinno być zarządzanie organizacją oparte na mechanizmach zarządzania ryzykiem, które pozwolą w odpowiednim momencie rozpoznać istniejące zagrożenia, a następnie podjąć działania zapobiegające rozpoznanyemu zagrożeniu bądź je zminimalizować. Zarządzanie ryzykiem nie jest jednak procesem łatwym. Dotychczas nie wypracowano spójnego podejścia do struktury całego procesu i stosowanej terminologii. Powoduje to spore zamieszanie wśród osób, które wdrażają proces zarządzania ryzykiem w organizacji. Na świecie opracowano wiele różnych standardów tego procesu. Różnią się one liczbą etapów, metodami kontroli czy sterowania zaliczanymi do poszczególnych form zarządzania. Jednak zdaniem autorki zasadne jest opracowanie wspólnego standardu tego procesu. W związku z tym perspektywy oraz kierunki jego rozwoju stanowią bardzo duże wyzwanie zarówno dla teoretyków, jak i praktyków. Wydaje się, że jest to problem aktualny, ponieważ w przygotowaniu jest norma ISO 31000, która ma wdrożyć wspólne podejście do procesu zarządzania ryzykiem, ma ujednoczyć zarówno stosowaną terminologię, jak i jego strukturę. Przygotowany został już projekt tej normy i obecnie toczy się dyskusja nad jej treścią i wprowadzonymi w niej propozycjami.

2. Procedura zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem w każdej organizacji powinno być elementem kluczowym zarządzania przedsiębiorstwem, organizacje zaś powinny przyjąć aktywną politykę zarządzania ryzykiem. Każda organizacja powinna wprowadzać odpowiednie procedury pozwalające na efektywne i systematyczne działania umożliwiające zarządzanie zidentyfikowanymi rodzajami ryzyka np. przez ich eliminację, wydzielenie

na zewnątrz lub częściowe ograniczanie. W sytuacji gdy powstają nowe nieznane wcześniej zagrożenia, coraz ważniejsze staje się wprowadzanie skuteczniejszego podejścia do zarządzania ryzykiem [7]. Jednak nie wszystkie organizacje zrozumiały, iż obecnie proces ten jest niezbędny w celu osiągnięcia sukcesu. Z badań przeprowadzonych w 2006 r. przez firmę MARSH dotyczących stosowania procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających na terenie państw, które przystąpiły do UE w 2004 r., wynika, iż duża grupa podmiotów bądź nie wdrożyła jeszcze takiego systemu bądź też (ok. 60% respondentów) ryzykiem zarządza jedynie przez wykupienie polisy ubezpieczeniowej. Na podstawie badania stwierdzono ponadto, iż mniej niż 30% respondentów prowadzi rejestr ryzyka, a jedynie 15% z nich powołało komisje ds. oceny ryzyka [6]. Wyniki te nie są zadowalające.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym i uwzględnienia zasadę stałego udoskonalania. Zdaniem autorki bardzo ciekawą definicją tego pojęcia jest ujęcie zaproponowane przez M. Hallera definiującego ten proces jako: „systematyczne i regularne badanie ryzyk, jakie zagrażają ludziom, ich majątkowi i działaniom, oraz formułowanie i wprowadzanie środków, za pomocą których należy tym ryzykom przeciwdziałać” [2, s. 1]. Jest to proces wieloetapowy, przy czym – jak do tej pory – zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków nie ma jednomyślności co do jego podziału na określone etapy. Na przykład w Stanach Zjednoczonych Ameryki najczęściej stosowany jest sześćoetapowy system zarządzania ryzykiem, na który składa się:

1. Określanie celów zarządzania ryzykiem.
2. Identyfikacja ryzyka.
3. Ocena ryzyka.
4. Rozpatrzenie alternatyw i wybór narzędzi.
5. Wprowadzenie w życie podjętych decyzji.
6. Bieżąca ocena i weryfikacja.

W krajach europejskich preferowany jest natomiast proces składający się z czterech etapów, takich jak:

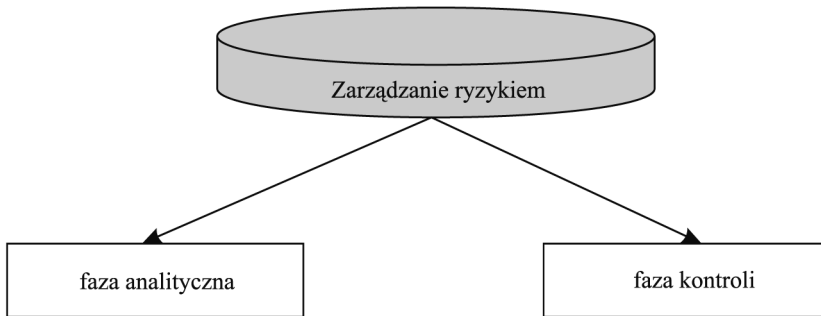
1. Identyfikacja ryzyka.
2. Ocena ryzyka.
3. Sterowanie ryzykiem (ograniczanie ryzyka).
4. Finansowanie ryzyka [8, s. 77].

Zdaniem autorki artykułu proces zarządzania ryzykiem powinien składać się z pięciu etapów, którymi są:

1. Określenie celów i zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem.
2. Identyfikacja czynników ryzyka i samego ryzyka.
3. Ocena ryzyka.
4. Sterowanie ryzykiem.
5. Ocena i aktualizacja podjętych działań.

Wymienione etapy składają się z dwóch faz, a mianowicie (zob. rys. 1):

- z fazy analitycznej,
- z fazy kontroli.

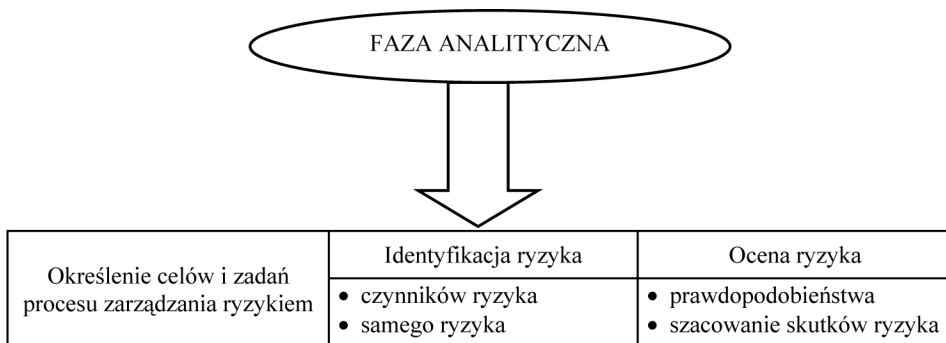


Rys. 1. Fazy zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem zarządzania ryzykiem jest **faza analityczna**. Składają się na nią: określenie celów i zadań zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka oraz ocena ryzyka. Podział fazy analitycznej przedstawia rys. 2. Na tym etapie dokonuje się dogłębnej analizy ryzyka.

Fazę analityczną rozpoczyna etap mający za zadanie określenie celów i zadań procesu. Jest to niezbędne, aby prowadzić w organizacji właściwą politykę zarządzania ryzykiem. Przyjęte cele zależą od charakteru organizacji i jej skłonności do podejmowania ryzyka. Na tym etapie należy również określić role pracowników i kierownictwa organizacji w tym procesie, co znacznie ułatwi przeprowadzenie całego procesu i pozwoli włączyć aktywnie poszczególnych pracowników w osiąganie założonych celów [7].



Rys. 2. Faza analityczna zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

Drugi etap fazy analitycznej zarządzania ryzykiem to **identyfikacja ryzyka**, określane jest on również jako postrzeganie ryzyka. Ma on na celu zarówno rozpoznanie czynników ryzyka, wszelkich rodzajów ryzyka, które stanowią zagrożenie

dla człowieka, jego działań lub organizacji, jak również określenie, jak duża jest ekspozycja danej organizacji na niepewność czy ryzyko. Ponadto etap ten ma również na celu wskazanie wszystkich obszarów, w których organizacja narażona jest na straty. Identyfikacja ryzyka powinna przebiegać w sposób systemowy i polegać na merytorycznym przeglądzie wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji. Proces ten można zdefiniować jako systematyczne i nieustanne rozpoznawanie typów ryzyka i niepewności, z którymi może się spotkać człowiek i jego organizacja [13, s. 69]. Powinien on mieć charakter ciągły. Przeprowadzenie tego etapu wymaga dobrej znajomości organizacji rynku, na którym prowadzi ona działalność, oraz jej otoczenia (prawnego, społecznego, politycznego i kulturowego) [11, s. 70]. Z tego też względu najlepiej jest, gdy za ten etap odpowiedzialna jest osoba zatrudniona w organizacji dobrze znająca analizowany podmiot. Celem wspomnianych działań jest gromadzenie informacji na temat źródeł ryzyka i wszelkich zagrożeń dla danej organizacji, człowieka i środowiska. Zbieranie informacji na temat źródeł ryzyka ma pozwolić na ustalenie czynników, które stworzyć mogą zagrożenie dla człowieka, przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Trzecim i ostatnim etapem pierwszej fazy jest ocena ryzyka. Polega ona na wymiernej lub opisowej ocenie ryzyka pozwalającej określić prawdopodobieństwo wystąpienia (realizacji) zidentyfikowanego w pierwszym etapie ryzyka oraz szacowanie rozmiarów jego skutków [16]. Łączna analiza obu aspektów daje pełny obraz istniejących zagrożeń i pozwala na opracowanie modelu ryzyka [16].

Szczególnie trudne jest wskazanie prawdopodobieństwa zajścia zidentyfikowanego ryzyka. Najczęściej w tym celu analizuje się szkody (zdarzenia), które wystąpiły w mniej więcej podobnych (porównywalnych) okolicznościach (warunkach). Do takiej analizy wykorzystuje się:

- dane wewnętrzne organizacji,
- dane zewnętrzne oparte na ogólnodostępnych zestawieniach statystycznych [8, s. 78].

Głównym powodem trudności w określeniu prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia jest najczęściej brak danych w organizacji. Niejednokrotnie przy określaniu prawdopodobieństwa realizacji ryzyka wykorzystuje się również teorię zmiennych losowych i metody symulacyjne (np. Monte Carlo). Oszacowanie prawdopodobieństwa ryzyka przy wykorzystaniu metod analitycznych nie jest łatwe ze względu na to, iż dotyczy z reguły zdarzeń przyszłych o charakterze jednorazowym [10, s. 6].

Drugim krokiem oceny ryzyka jest określenie rozmiarów **skutków ryzyka**. Spół sposób pomiaru skutków ryzyka będzie uzależniony od rodzaju ryzyka poddawanego badaniu. Inną metodę należy zastosować dla majątkowych rodzajów ryzyka, a inną dla rodzajów ryzyka związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Przy określaniu rozmiarów szkody najczęściej korzysta się z doświadczeń firm ubezpieczeniowych w zakresie szacowania wielkości szkód, stąd też określenie wielkości ryzyka może się opierać na dwóch wielkościach:

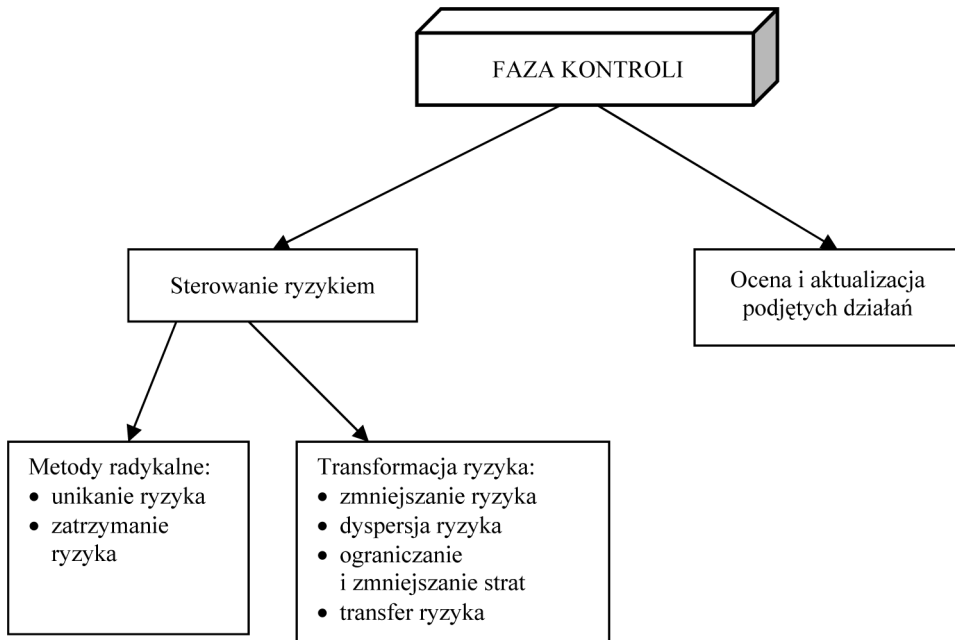
- prawdopodobnej wielkości szkód – są tu uwzględnione wszystkie zabezpieczenia, o których przypuszcza się, że zadziałają w chwili zagrożenia i w ten sposób zapobiegną szkodzie lub obniżą jej wysokość,
- maksymalnym zakresie szkody – w tym przypadku wielkość szkody szacuje się przy założeniu, że żadne zabezpieczenie nie zadziała [16].

Przy ocenie skutków ryzyka najczęściej korzysta się z miar względnych pozwalających określić udział skutków (np. finansowych) w prowadzonej działalności. Łączna analiza prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego rozmiarów daje pełny obraz zagrożenia.

Drugą fazą procesu zarządzania ryzykiem jest **kontrola ryzyka**. W fazie tej podejmuje się decyzje o wyborze środków ochrony przed ryzykiem, a następnie wdraża się je w życie i dokonuje stałej kontroli skuteczności zastosowanych rozwiązań. Faza ta składa się z dwóch etapów:

- sterowania ryzykiem,
- oceny i aktualizacji podjętych działań.

Podział fazy kontroli na etapy z ich dalszą kategoryzacją przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Faza kontroli ryzyka procesu zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem tej fazy zarządzania ryzykiem jest sterowanie ryzykiem. Głównym celem procesu zarządzania ryzykiem jest uniknięcie ryzyka, czyli podjęcie takich działań, które pozwolą całkowicie wyeliminować istniejące zagrożenie.

Jednak w praktyce bardzo rzadko możliwe jest uniknięcie ryzyka. Z tego też względu na tym etapie podejmuje się takie działania, które pozwolą na ograniczenie jego rozmiarów. W związku z tym sterowanie ryzykiem obejmuje metody i narzędzia mające na celu uniknięcie ryzyka, zapobieganie mu lub obniżenie jego rozmiarów. Ten etap z reguły dzieli się na kontrolę ryzyka i finansowanie. Zdaniem autorki jest to jednak dość dyskusyjny podział, ponieważ nie można oddzielić metod związanych z kontrolą od metod związanych z finansowaniem ryzyka. Przykładem na to może być metoda polegająca na transferze ryzyka: pewne formy transferu klasyfikuje się jako metody kontroli ryzyka, inne, jak np. ubezpieczenia, zalicza się z reguły do finansowania ryzyka. Autorka proponuje zatem inny podział tego etapu uwzględniający skalę wpływu na ryzyko. Sterowanie ryzykiem należy podzielić na dwie metody:

- radykalne, polegające na unikaniu bądź zatrzymaniu ryzyka,
- polegające na transformacji¹ ryzyka (polegające na zmniejszeniu ryzyka, dyspersji, ograniczaniu strat oraz jego transferze).

Pierwszą grupę metod sterowania ryzykiem stanowią metody, które – zdaniem autorki – można określić jako radykalne. Wśród nich należy wyróżnić dwie metody sterowania ryzykiem, a mianowicie: unikanie i zatrzymanie ryzyka.

Jednym ze sposobów sterowania ryzykiem, zaliczonych przez autorkę do metod radykalnych, jest jego **unikanie**. Jest to podjęcie takich działań, które doprowadzą do całkowitego wyeliminowania istniejących zagrożeń. Unikanie ryzyka polega na eliminowaniu zagrożeń przez usuwanie ich przyczyn. Proces ten zaliczany jest do tzw. negatywnych metod manipulowania ryzykiem i jest bardzo trudny oraz kosztowny.

Zatrzymanie ryzyka to druga z metod sterowania zaliczana do metod radykalnych. Jest to jedna z najczęściej stosowanych metod. Jej zastosowanie może wynikać bądź ze świadomie podjętej decyzji kierownictwa firmy lub osoby zarządzającej ryzykiem w firmie, bądź też z niewiedzy. Zatrzymanie ryzyka może polegać na jego aktywnym bądź pasywnym zatrzymaniu. Z aktywnym zatrzymaniem ryzyka mamy do czynienia, gdy osoba, organizacja, mając świadomość występowania ryzyka i jego potencjalnych skutków, podejmuje decyzje o jego zatrzymaniu, czyli przejęciu na siebie w całości albo w części jego skutków. Natomiast pasywne zatrzymanie ryzyka występuje wówczas, gdy organizacja „bezwiednie” zatrzymuje ryzyko np. z powodu lenistwa, ignorancji, niewiedzy [5, s. 29].

W przypadku podjęcia decyzji o zatrzymaniu ryzyka (aktywne zatrzymanie) jednostka decyduje się na samodzielne finansowanie ryzyka. Zatrzymanie ryzyka jest świadomą decyzją podmiotu o przyjęciu na siebie konsekwencji ryzyka w przypadku jego realizacji. Jest ona z reguły podejmowana, kiedy niemożliwe jest przeniesienie ryzyka lub gdy jest to nieopłacalne. Oczywiście taka decyzja musi być

¹ Metody te można też nazywać zamiennie metodami manipulacji lub minimalizacji ryzyka.

poprzedzona bardzo wnikliwą analizą zagrożenia. W przypadku podjęcia decyzji o samodzielnym finansowaniu ryzyka można:

- utworzyć specjalny wewnętrzny fundusz na pokrycie strat wynikających z określonych rodzajów ryzyka,
- nie tworzyć funduszu na pokrycie szkód,
- zastosować kombinację dwóch poprzednich rozwiązań (por. [8, s. 79]).

Drugą grupę metod sterowania ryzykiem stanowią metody polegające na transformacji ryzyka, które można również określić jako metody kontroli ryzyka lub manipulowania ryzykiem. Pierwszym sposobem jest zmniejszanie ryzyka. Metoda ta polega na podjęciu takich działań, które pozwolą na ograniczenie jego rozmiarów lub strat, jakie powoduje. To narzędzie stwarza dużo większe możliwości działania niż unikanie ryzyka. Bardzo często dzięki zastosowaniu prostych i tanich środków można doprowadzić do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia lub zmniejszyć jego rozmiary. W celu zmniejszenia ryzyka można posłużyć się takimi środkami, jak:

- proste zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie,
- wymiana konstrukcji palnych na niepalne,
- szkolenie pracowników,
- instalacja urządzeń alarmowych [2, s. 29].

Kolejnym narzędziem stosowanym w etapie sterowania ryzykiem jest dyspersja ryzyka, czyli rozłożenie przyszłych zdarzeń na grupę. Cel ten można osiągnąć m.in. przez zawarcie umowy koasekuracyjnej, tworzenie różnego rodzaju stowarzyszeń finansowych, prowadzenie działalności w formie spółki. W ten sposób ryzyko związane z ryzykownym przedsięwzięciem można rozłożyć na kilka podmiotów.

Innym narzędziem zaliczanym do metod transformacji ryzyka jest ograniczanie i zmniejszanie strat. Korzysta się z niego wówczas, gdy mimo podjęcia poprzednich działań wystąpiły zdarzenia powodujące określone szkody. W takim przypadku należy ograniczyć (zmniejszyć) rozmiar szkody. W tym celu każdy podmiot prowadzący działalność, narażony na ryzyko powstania sytuacji powodujących straty, powinien mieć opracowany plan postępowania w sytuacjach alarmowych (np. w przypadku pożaru), aby w odpowiednim czasie podjąć działania pozwalające na zmniejszenie powstałej szkody. Dodatkowo w przedsiębiorstwie można zastosować inne (oprócz planu) środki pozwalające na zmniejszanie rozmiarów zdarzeń niekorzystnych, do których należą m.in.: instalacje wczesnego wykrywania pożaru, systemy zraszaczy, drogi ewakuacyjne [2, s. 33-34].

Ostatnią metodą sterowania ryzykiem (jego transformacji) jest transfer ryzyka. Celem tej metody jest przeniesienie ryzyka na inny podmiot. Transfer ryzyka jest najprostszą metodą redukcji ryzyka. Służą temu określone mechanizmy prawne, do których można zaliczyć: umowę przechowania, umowę dozoru obiektu, fuzje firm, umowy o podwykonawstwo, kontrakty oraz ubezpieczenie. Do najczęściej stosowanych form przeniesienia ryzyka zalicza się ubezpieczenie ryzyka, czyli przeniesienie ryzyka na firmę ubezpieczeniową przez zawarcie umowy ubezpiecze-

nia określonego ryzyka, na mocy której firma ubezpieczeniowa wyraża zgodę na przyjęcie finansowego ciężaru powstałych szkód (oczywiście w zamian za odpowiednią opłatę). Najczęstsze sięganie po tę formę manipulowania ryzykiem wynika głównie z łatwego dostępu do ubezpieczenia, co jest największą zaletą tej metody. Ma ona oczywiście i wady. Podstawowym zarzutem wobec ubezpieczeń jako metody transferu ryzyka jest to, iż zapewniają one jedynie finansową kompensatę szkód, jakie niesie za sobą zidentyfikowane ryzyko. Zdaniem autorki nie jest to jednak stwierdzenie prawdziwe. Umowy ubezpieczenia zawierają wiele szczegółowych klauzul mających stymulować podmioty ubezpieczone do podejmowania działań w celu minimalizacji prawdopodobieństwa realizacji ubezpieczonego zdarzenia.

Ostatnim etapem procesu zarządzania ryzykiem jest ocena i aktualizacja podjętych działań. Dokonuje się w nim oceny trafności podjętych działań w związku ze zmienionymi okolicznościami i jeżeli zachodzi taka potrzeba, weryfikuje się je. Ponadto bardzo istotne jest stałe kontrolowanie, czy nie pojawiają się nowe nierozpoznane wcześniej rodzaje ryzyka [2, s. 12].

3. Zakończenie

Wiele firm nie wprowadziło jeszcze tego procesu, jednak jego rozwój na szeroką skalę jest nieunikniony i powinien nastąpić jak najszybciej. Jest to proces pozwalający na minimalizację ryzyka prowadzonej działalności, jego wdrożenie zaś może skutkować poprawą sytuacji finansowej firmy i jej wizerunku na rynku. Jak wskazano wcześniej, w niektórych przypadkach możliwe jest też wykorzystanie metod radykalnych – tzn. unikanie lub zatrzymanie ryzyka. Jak już wspomniano, do tej pory nie ma opracowanego jednego standardu procesu zarządzania ryzykiem, zasadne wydaje się jednak jego opracowanie. Prace takie, jak już nadmieniono na wstępie, podjęła Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO). Ich celem jest stworzenie normy, która ma określać m.in. ogólne zasady w zarządzaniu ryzykiem, strukturę oraz wytyczne do zdefiniowania całego procesu zarządzania ryzykiem [14]. Według planów Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej norma ta zostanie wydana w 2009 r. Obecnie powołano grupę roboczą zrzeszającą stowarzyszenia w zakresie zarządzania ryzykiem oraz narodowe jednostki standaryzacyjne. Podstawowym zadaniem grupy jest opracowanie wymagań odnośnie do systemu zarządzania ryzykiem [15]. Powstanie standardu zarządzania ryzykiem przyniesie wiele korzyści, a w szczególności ujednoczenie modelu zarządzania w skali globalnej i stosowanej terminologii. Niewątpliwie ułatwi to wprowadzenie tego procesu w organizacjach, w których dotychczas ten proces nie był wdrożony.

Literatura

- [1] Borys G., *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku*, PWN, Warszawa 1996.
- [2] Claes P.F., *Risk Management Partners w Epse*, Rotterdam, materiał powielony.
- [3] Gałarek D., Maksymiuk R., Krysiak M., Witkowski Ł., *Nowoczesne metody zarządzania ryzykiem finansowym*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [4] Haller M., *Sicherheit durch Versicherung?* Schriftenreihe Risikopolitik, Band I, Institut für Versicherungs-Wirtschaft, Hochschule St. Gallen, 1995.
- [5] Holly R., *Strategie zarządzania ryzykiem – postawy wobec ryzyka*, „Kwartalnik Zarządzanie Ryzykiem” 2002 nr 11.
- [6] http://www.marsh.pl/badania/lok/documents/SurveyofRisk2006_POLAND.pdf, 10.09.2007.
- [7] http://www.prawo.univ.gda.pl/knfp/files/publications/14_System_zarzadzania_ryzykiem.pdf, 5.09.2007.
- [8] Nowak C., *Podstawy zarządzania ryzykiem*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1999 nr 3-4.
- [9] Ronka-Chmielowiec W., *Zarządzanie ryzykiem w ubezpieczeniach*, AE, Wrocław 2000.
- [10] Stępień P., *Zarządzanie ryzykiem projektów*, www.centerpoint.pl/download/Zarzadzanie-ryzykiem-projektow.doc, 17.12.2004.
- [11] Strupczewski G., *Zarządzanie ryzykiem – systematyka pojęć*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2004 nr 5-6.
- [12] Tarczyński W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001.
- [13] Wiliamms jr. C.A., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, PWN, Warszawa 2002.
- [14] www.nsai.ie/index.cfm/area/news/action/article/information/ISO31000, 30.09.2007.
- [15] www.pbsg.pl/wiadomości/analiza-ryzyka/iso-erm.html, 30.09.2007.
- [16] www.ryzyko.pl, 10.02.2002.

SYSTEM OF RISK MANAGEMENT

Summary

The business is still developing and also the aspiration of people to aim more and more benefits give the occasion to set a number of the new impendences – particularly those are unknown till now. The all kind of people activity can bring into any risk. The risk is an impedency not only for people health and their life, but also for the activity is leading by them and for the nature is surrounding them.

The process of the risk management includes two phase as below:

1. Phase of the risk analysis – this is an analytic part of the all process.
2. Phase of the risk inspection (management, manipulation - procedure) – this part of the process let to take decision on „how to reduce or eliminate existing impedency and how to finance the cost of that undertaking?”.