

**PRACE NAUKOWE**

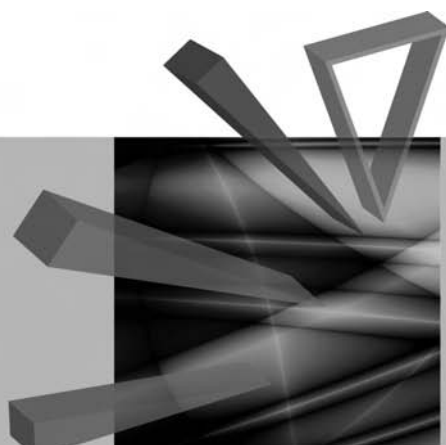
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**241**

# Przestrzeń a rozwój



Redaktorzy naukowi

**Stanisław Korenik**

**Anna Dybała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Florian Kuźnik, Janusz Słodczyk, Zygmunt Szymła,  
Eugeniusz Wojciechowski

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Publikacja została sfinansowana przez Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-272-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

# Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

## Część 1. Współczesne uwarunkowania rozwoju społeczno-ekonomicznego krajów, regionów i obszarów metropolitalnych

---

<b>Patrycja Brańka:</b> Atrakcyjność inwestycyjna województwa małopolskiego w oczach przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (w świetle badań ankietowych).....	15
<b>Adam Dąbrowski:</b> Kierunki europejskiej polityki regionalnej – wybrane problemy .....	30
<b>Piotr Hajduga:</b> Dolnośląskie specjalne strefy ekonomiczne jako miejsce prowadzenia działalności gospodarczej w świetle ocen przedsiębiorców – wyniki badania empirycznego .....	41
<b>Krzysztof Heffner, Brygida Klemens:</b> Struktury klastrowe w gospodarce przestrzennej – wybrane korzyści i problemy rozwoju w skali lokalnej i regionalnej .....	56
<b>Petr Hlaváček:</b> The classification of analytical and management qualitative frameworks for municipal and regional development .....	65
<b>Stanisław Korenik:</b> Nowe zjawiska występujące w rozwoju aktywizujących się regionów.....	76
<b>Anna Mempel-Śnieżyk:</b> Uwarunkowania funkcjonowania powiązań sieciowych w województwie dolnośląskim .....	85
<b>Katarzyna Miszczak:</b> Partnerstwo publiczno-prywatne w regionach przygranicznych Polski, Czech i Niemiec – szanse i zagrożenia .....	105
<b>Monika Musiał-Malago:</b> Polaryzacja strukturalna Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego.....	120
<b>Małgorzata Rogowska:</b> Znaczenie miast w polityce regionalnej Unii Europejskiej.....	133
<b>Dorota Rynio:</b> Rozwój społeczno-gospodarczy ośrodka wzrostu w okresie kryzysu gospodarki światowej.....	140
<b>Miloslav Šašek:</b> Development of population in the Czech Republic after 1989 .....	150
<b>Piotr Serafin:</b> Stan i zmiany zagospodarowania przestrzeni wsi w strefie podmiejskiej województwa małopolskiego na przykładzie gmin Niepołomice i Wieliczka .....	162
<b>Kazimiera Wilk:</b> Sytuacja demograficzna w Federacji Rosyjskiej w latach 1990-2009 .....	180

<b>Arkadiusz Przybyłka:</b> Narodowy Fundusz Zdrowia jako główny organizator usług zdrowotnych w Polsce .....	190
<b>Justyna Anders:</b> Rola władz publicznych w stymulowaniu partycypacji obywateli w procesach <i>governance</i> – doświadczenia międzynarodowe i wnioski dla Polski .....	200
<b>Marek Dylewski, Beata Filipiak:</b> Możliwości rozwoju obszarów metropolitalnych w nowych uwarunkowaniach finansowych jednostek samorządu terytorialnego .....	212
<b>Andrzej Rączaszek:</b> Procesy rozwojowe największych polskich miast w okresie transformacji.....	224

---

## **Część 2. Społeczne, gospodarcze i środowiskowe problemy rozwoju lokalnego**

---

<b>Jacek Chądzyński:</b> Władza lokalna a rynek – pomiędzy współpracą a konkurencją.....	241
<b>Eleonora Gonda-Soroczyńska:</b> Uwarunkowania środowiska przyrodniczego w przestrzeni uzdrowiska na przykładzie Czerniawy-Zdroju.....	252
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Partycypacja społeczna – przymus czy rzeczywista potrzeba?.....	262
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Zadowolenie z miejsca zamieszkania – ocena mieszkańców i władz lokalnych na przykładzie Głowna .....	277
<b>Andrzej Łuczyszyn:</b> Lokalna przestrzeń publiczna w gospodarce kreatywnej .....	290
<b>Magdalena Pięta-Kanurska:</b> Związki kultury i ekonomii oraz ich wpływ na rozwój miasta.....	301
<b>Joost Platje:</b> Local governance's capacity to direct its own path of sustainable development.....	310
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Nowe trendy w marketingu miejsc.....	319
<b>Anna Batko:</b> Administracja publiczna jako stymulator zmian w turystyce miasta – na przykładzie Krakowa w latach 1989-2006 .....	328
<b>Piotr Ruczkowski:</b> Ewidencja ludności – nowe zasady meldunkowe .....	340

---

## **Część 3. Innowacyjność i przedsiębiorczość a rozwój**

---

<b>Niki Derlukiewicz:</b> Unia innowacji jako sposób na zwiększenie innowacyjności gospodarki europejskiej.....	355
<b>Dariusz Głuszcuk:</b> Finansowanie działalności innowacyjnej – źródła i bariery w przekroju regionów Polski (NTS-2).....	366

<b>Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda:</b> Polsko-czeska współpraca transgraniczna małych i średnich przedsiębiorstw .....	377
<b>Anna Korombel:</b> Najczęściej popełniane błędy podczas wdrażania zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM) w polskich przedsiębiorstwach .....	388
<b>Kamil Wiśniewski:</b> Systemowe zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretycznym i praktycznym .....	396
<b>Paweł Dziekański, Jan Puchała:</b> Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny na przykładzie powiatu limanowskiego .....	405
<b>Jerzy Wąchol:</b> Rola państwa i jego interesariuszy we władztwie korporacyjnym w okresie wychodzenia ze spowolnienia gospodarczego i kryzysu .....	417
<b>Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski:</b> Wybrane problemy inwestowania w rzeczowe aktywa trwałe (na przykładzie uczelni publicznych w Polsce).....	427
<b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Specyfika działań motywujących stosowanych wobec polskich pracowników.....	437
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Właściciel małego przedsiębiorstwa menedżerem zorientowanym na kulturę – wyzwania i perspektywy .....	447
<b>Barbara Batko:</b> Wpływ jakości informacji publicznej na minimalizację ryzyka podejmowania decyzji na rynku pracy .....	455

---

#### Część 4. Wybrane problemy planowania przestrzennego

---

<b>Oğuz Özbek:</b> Central planning of development through etatism in Turkey: the state planning organisation .....	467
<b>Kinga Wasilewska:</b> Samorząd terytorialny jako nowy podmiot polityki przestrzennej .....	474
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Modelowe ujęcie transportu w planowaniu przestrzennym .....	489
<b>Anna Kamińska:</b> Rola ewaluacji w zarządzaniu procesem rewitalizacji przestrzeni miejskiej .....	502

---

#### Część 5. Zagadnienia różne

---

<b>Hubert Kaczmarczyk:</b> Właściwe zadania państwa w ujęciu F.A. von Hayeka .....	513
<b>Małgorzata Gajda-Kantorowska:</b> Transfery fiskalne a przeciwdziałanie szokom asymetrycznym w ramach Unii Gospodarczo-Walutowej w Europie ..	522
<b>Adam Peszko:</b> Krytyka liberalnej doktryny lat 90. i nowe nurty w ekonomii pierwszej dekady XXI wieku.....	532
<b>Andrzej Adamczyk:</b> Incydentalna kontrola rozporządzeń przez sądy.....	543

## Summaries

<b>Patrycja Brańka:</b> Investment attractiveness of Małopolska voivodeship in opinion of foreign capital enterprises (in the light of survey results).....	29
<b>Adam Dąbrowski:</b> Directions of European Regional Policy – selected problems.....	40
<b>Piotr Hajduga:</b> Special economic zones in Lower Silesia as a business place in the light of assessments of entrepreneurs – results of empirical research .....	55
<b>Krystian Heffner, Brygida Klemens:</b> Cluster structures in spatial economy – chosen benefits and problems of development on the local and regional scale .....	64
<b>Petr Hlaváček:</b> Klasyfikacja analitycznych i zarządczych ram kwalifikacyjnych w rozwoju gmin i regionów .....	75
<b>Stanisław Korenik:</b> New phenomena occurring in the development of activating regions .....	84
<b>Anna Mempel-Śnieżyk:</b> Conditions of functioning of the network relations in Lower Silesia Voivodeship .....	104
<b>Katarzyna Miszczak:</b> Public-Private Partnership in the border regions of Poland, the Czech Republic and Germany – opportunities and threats.....	119
<b>Monika Musiał-Malago:</b> Structural polarization of Cracow Metropolitan Area.....	132
<b>Małgorzata Rogowska:</b> The importance of cities in the European Union's regional policy .....	139
<b>Dorota Rynio:</b> Social-economic development of growth center in the time of worldwide economy crisis .....	149
<b>Miloslav Šašek:</b> Rozwój populacji w Czechach po roku 1989 .....	161
<b>Piotr Serafin:</b> Spatial planning of rural areas in the suburbs of Małopolska: state and changes – the case of Wieliczka and Niepołomice.....	179
<b>Kazimiera Wilk:</b> The demographic situation in the Russian Federation in the years 1990-2009.....	189
<b>Arkadiusz Przybyłka:</b> The National Health Fund as the main organizer of health services in Poland .....	199
<b>Justyna Anders:</b> The role of public authorities in promoting civic participation in processes of <i>governance</i> – application of international practices in the Polish context.....	211
<b>Marek Dylewski, Beata Filipiak:</b> Development opportunities of metropolitan areas in the new financial circumstances of local government units ....	223
<b>Andrzej Rączaszek:</b> Development processes in the biggest Polish cities in the transformation period.....	237

<b>Jacek Chądryński:</b> Local government and market – between cooperation and competition .....	251
<b>Eleonora Gonda-Soroczyńska:</b> The condition of the natural environment in the development of a spa town – the case of Czerniawa-Zdrój .....	261
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Social participation – obligation or real need? .....	276
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Satisfaction with the place of residence – evaluation of place and local authorities as on the example of Główno.....	289
<b>Andrzej Łuczyszyn:</b> Local public space in creative economy.....	300
<b>Magdalena Pięta-Kanurska:</b> The relationship between culture and economics and their impact on urban development .....	309
<b>Joost Platje:</b> Zdolność samorządu terytorialnego do kierowania własną ścieżką rozwoju zrównoważonego .....	318
<b>Andrzej Raszkowski:</b> New trends in place marketing .....	327
<b>Anna Batko:</b> Public administration as a stimulator of changes in city tourism – based on Cracow between the years 1989 and 2006 .....	339
<b>Piotr Ruczkowski:</b> Population registration – the new residence regulations..	351
<b>Niki Derlukiewicz:</b> Innovation Union as a way to increase the innovation in European economy .....	365
<b>Dariusz Głuszczyk:</b> Financing innovation activities – sources and barriers with regard to regions in Poland (NTS-2) .....	376
<b>Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda:</b> Polish-Czech border cooperation of small and medium-sized enterprises .....	387
<b>Anna Korombel:</b> The most common errors during the implementation of Enterprise Risk Management (ERM) in Polish enterprises .....	395
<b>Kamil Wiśniewski:</b> System knowledge management from theoretical and practical perspective .....	404
<b>Paweł Dziekański, Jan Puchała:</b> Support of the enterprise by the territorial council on the example of Limanowski administrative district.....	416
<b>Jerzy Wąchol:</b> The role of the state and its stakeholders in corporate governance while getting out of the economic downturn and crisis.....	426
<b>Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski:</b> Selected problems of investing in tangible fixed assets (as exemplified by public institutions of higher education) .....	435
<b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Essence of motivation activities used towards Polish employees .....	446
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Owner of small company as a culture-oriented manager – challenges and prospects .....	454
<b>Barbara Batko:</b> The impact of public information quality to minimize the decision making risk on the labour market.....	464

---

<b>Oğuz Özbek:</b> Centralne planowanie rozwoju przez etatyzm w Turcji: Państwowy Urząd Planowania .....	473
<b>Kinga Wasilewska:</b> Local self-government as a new subject of spatial policy.	488
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Land-use/transport models in spatial planning.....	501
<b>Anna Kamińska:</b> The role of evaluation in the management of urban space revitalization process .....	510
<b>Hubert Kaczmarczyk:</b> Appropriate tasks of the state in terms of F.A. von Hayek.....	521
<b>Malgorzata Gajda-Kantorowska:</b> Fiscal transfers as asymmetric shocks absorption mechanisms in the European Monetary Union.....	531
<b>Adam Peszko:</b> Criticism of neoclassic doctrine of the 90s and new currents of economics in the first decade of the XXI century.....	542
<b>Andrzej Adamczyk:</b> The right of courts to refuse incidentally to apply regulations.....	557



**Anna Korombel**

Politechnika Częstochowska

---

## NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY PODCZAS WDRAŻANIA ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM (ERM) W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

---

**Streszczenie:** Zintegrowane zarządzanie ryzykiem, tak bardzo popularne na świecie, wkracza i do naszego kraju. Odbywa się to bardzo powoli i przede wszystkim ma miejsce w dużych firmach. Każda czynność, działanie czy proces, które wykonujemy po raz pierwszy, rodzą dużo emocji, znaków zapytania, a także błędów. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja najczęściej popełnianych błędów towarzyszących procesowi wdrażania zintegrowanego zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, zarządzanie ryzykiem, zintegrowane zarządzanie ryzykiem.

### 1. Wstęp

Zarządzanie ryzykiem, mające na celu doprowadzenie do sukcesu projektu, jest stosunkowo młodą dziedziną nauki. Y.Y. Chong i E.M. Brown na pytanie, czym jest zarządzanie ryzykiem, odpowiadają: „analizę ryzyka można porównać do kreślenia mapy potencjalnych zagrożeń oraz szacowania szkód mogących być ich wynikiem. Zarządzanie ryzykiem to wykorzystanie tej mapy i podejmowanie decyzji, jak uniknąć wspomnianych zagrożeń”<sup>1</sup>. Menedżer zapytany o najważniejszy cel przeprowadzane-go przez niego projektu, odpowie: „doprowadzenie go do końca w terminie, w ramach zaplanowanego budżetu oraz zgodnie z ustalonymi wymogami technicznymi”<sup>2</sup>.

Proces zarządzania ryzykiem, ustanowiony w 1996 r. przez Komitet Standardów Instytutu Zarządzania Projektami (Standards Committee Project Management Institute – PMI<sup>®3</sup>), składał się z 4 etapów: identyfikacji ryzyka, pomiaru ryzyka, manipulacji ryzykiem oraz jego kontroli. W 2000 r. Komitet ten dokonał wielu istotnych

---

<sup>1</sup> Y.Y. Chong, E.M. Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 95.

<sup>2</sup> J.D. Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach, czyli jak sprostać wymaganiom klienta na czas, nie przekraczając budżetu*, WIG-PRESS, Warszawa 2001, s. 6.

<sup>3</sup> PMI<sup>®</sup> to znak handlowy Project Management Institute Inc., zastrzeżony w Stanach Zjednoczonych i wielu innych krajach.

zmian, które doprowadziły do zaproponowania nowej, sześćoetapowej metodyki zarządzania ryzykiem: planowanie procesu zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, klasyfikacja ryzyka, pomiar (kwantyfikacja) ryzyka, planowanie sposobów reagowania na ryzyko, nadzorowanie i kontrola ryzyka<sup>4</sup>.

## 2. Pojęcie i cechy zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM)

Coraz częściej w polskiej terminologii występuje pojęcie „zintegrowane zarządzanie ryzykiem”, określane skrótem ERM (Enterprise Risk Management). Termin ten oznacza system zarządzania ryzykami w skali całego przedsiębiorstwa. J. Lam, twórca określenia *Chief Risk Officer* (dyrektor ds. ryzyka), definiuje ERM jako „zintegrowane zarządzanie ryzykiem biznesowym, ryzykiem finansowym, ryzykiem operacyjnym, a także transferem ryzyk, mające na celu maksymalizację wartości firmy”<sup>5</sup>. Podstawowym celem tego procesu jest stworzenie kompleksowego obrazu wszystkich tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych ryzyk oraz wypracowanie strategii zawierającej zachowania się wobec nich. Strategia ta powinna ujmować strategię dla wszystkich komórek organizacyjnych firmy i być przyjęta na szczeblu wyższego kierownictwa.

Standard & Poor’s<sup>6</sup> definiuje ERM jako:

- podejście zapewniające firmie kompleksowe uwzględnienie wszystkich ryzyk;
- oczekiwanie kierownictwa, akcjonariuszy i zarządu co do wskazania tych ryzyk, które będą podjęte przez firmę, i tych, które zostaną pominięte;
- zespół metod pozwalający uniknąć strat będących poza strefą tolerancji firmy;
- metodę zmieniającą podejście „koszty/zyski” na „ryzyko/nagroda”;
- sposób umożliwiający wypełnienie podstawowej odpowiedzialności zarządu oraz głównego kierownictwa firmy;
- narzędzie umożliwiające uporządkowanie nadmiernych ryzyk, a zarazem inteligentny system wskazujący, które ryzyka należałoby uporządkować;
- sposób komunikacji wewnętrznej umożliwiającej utrzymanie akceptowalnego profilu ryzyka.

Zdaniem Standard & Poor’s ERM na pewno nie jest:

- metodą, która eliminuje wszystkie ryzyka;
- gwarancją, że firmy unikną strat;
- pełnym i zamkniętym zbiorem długoletnich i różnorodnych praktyk;
- sztywnym zbiorem reguł uwzględniającym wszystkie okoliczności;
- zastąpieniem wewnętrznej kontroli oszustw i działań niepożądanych;

<sup>4</sup> C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-PRESS, Warszawa 2002, s. 4-5.

<sup>5</sup> J. Lam, *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2003, s. 44-45.

<sup>6</sup> Oddział amerykańskiej firmy McGraw-Hill, publikujący m.in. ratingi podmiotów gospodarczych.

- dokładnie taka sama dla wszystkich firm we wszystkich sektorach;
  - dokładnie taka sama w każdym roku;
  - chwilową modą czy kaprysem<sup>7</sup>.
- Cechami zintegrowanego zarządzania ryzykiem są:
- zintegrowane spojrzenie na ryzyka; wszystkie jednostki organizacyjne w danej firmie powinny posługiwać się ujednoczoną terminologią dotyczącą ryzyka, zarówno przy jego identyfikacji, jak i pomiarze czy doborze sposobu reakcji;
  - postrzeganie ryzyk w skali firmy jako całości; należy jednocześnie identyfikować, oceniać i dobrać sposób reakcji do ryzyk ze wszystkich działów firmy i ryzyk występujących pomiędzy działami; ryzyka należy traktować kompleksowo i określić ich potencjalny wpływ na firmę;
  - spojrzenie na ryzyko przez pryzmat wyniku finansowego; należy badać wpływ ryzyka na całą działalność firmy, a nie tylko na dany jej dział;
  - konieczność utworzenia komórki organizacyjnej zajmującej się ryzykami;
  - ciągłość monitorowania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa<sup>8</sup>.

Wiele organizacji na świecie zajmuje się opracowywaniem standardów zintegrowanego zarządzania ryzykiem, zwanych też procesem zarządzania ryzykiem korporacyjnym lub po prostu procesem zarządzania ryzykiem. Należą do nich m.in.: ALARM (The National Forum for Risk Management in the Public Sector), AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Managers), COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), FERMA (Federation of European Risk Management Associations), IRM (The Institute of Risk Management) czy International Organization for Standardization.

### 3. ERM w polskiej praktyce

W polskiej praktyce od kilku lat obserwujemy próby wdrożenia ERM-u w takich dużych przedsiębiorstwach, jak: PKN Orlen, Grupa Lotos SA, Grupa Energa, Enea SA, Katowicki Holding Węglowy SA, Telekomunikacja Polska czy Poczta Polska. Jest to proces długotrwały i kosztowny. Na czym on polega? Firma, która dojrzeje do decyzji „zaczynamy zarządzać ryzykiem” (a to chyba najtrudniejszy krok całego procesu), zgłasza się najczęściej do jednej z firm zwanych Wielką Czwórką: Deloitte, Ernst & Young, KPMG lub PricewaterhouseCoopers (PwC). Firmy te zajmują się audytem finansowym przedsiębiorstw oraz wdrażaniem zintegrowanego procesu zarządzania ryzykiem. Wdrożenie ERM-u w polskich warunkach to proces trwający najczęściej od 3 miesięcy do 1 roku. Długość wdrożenia zależy od tego, co będzie dla danej firmy wykonywane, oraz od kwoty, jaką firma może i chce przeznaczyć na ten cel: wdrożenie systemu, szkolenia, budowanie polityki zarządzania ryzykiem,

<sup>7</sup> Standard & Poor's, Rating Direct Enterprise Risk Management: Standard & Poor's to apply enterprise risk analysis to corporate ratings, 2008.

<sup>8</sup> S. Berinato, *Zarządzanie ryzykami*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT” 2005, nr 2, <http://cio.cxo.pl/artykuly/46507.html>, dostęp: 19.04.2011.

ustalanie mapy najważniejszych ryzyk czy też wspólna kilkumiesięczna praca. Systemy zarządzania ryzykiem nie funkcjonują jednak tak jak powinny, a samo wdrożenie oceniane jest przez firmy jako często nieudane. Co jest przyczyną tych niepowodzeń? Dlaczego wdrożone systemy nie funkcjonują zgodnie z oczekiwaniami? W tym miejscu należałoby się przyjrzeć błędom najczęściej popełnianym zarówno przez firmy wdrażające, jak i przez te poddawane wdrożeniu.

#### 4. Najczęściej popełniane błędy

Poniżej przedstawiono najczęściej popełniane błędy występujące podczas wdrażania procesu zarządzania ryzykiem w polskich firmach. W celu ich zidentyfikowania w drugim kwartale 2011 r. autorka przeprowadziła rozmowy z przedstawicielami kilku firm poddanych wdrożeniu, a także wykorzystywała doświadczenia Rafała Rudnickiego, który wdrożył jeden z pierwszych systemów ERM w Polsce i w 2008 r. otrzymał główną nagrodę Strategic RISK European Risk Management Awards w kategorii „Enterprise-wide Risk Programme of the Year” za najlepszy w Europie zaprojektowany i wprowadzony system zarządzania ryzykiem korporacyjnym<sup>9</sup>.

Największym błędem jest wdrażanie teoretycznego, ujednoczonego systemu zarządzania ryzykiem we wszystkich firmach mimo występujących pomiędzy nimi różnic. System taki uwzględnia potrzeby wszystkich sektorów, wszelkie warianty struktur i modeli procesów, rozbudowane katalogi wymagań i dobrych praktyk. Najczęściej już po roku funkcjonowania okazuje się, że 75% wdrożonych treści i działań jest zupełnie niepotrzebne i utrudnia funkcjonowanie samego procesu zarządzania ryzykiem. Procesy i procedury składają się ze zbyt wielu etapów i kroków, zbyt szczegółowo zaprojektowanych. Zbyt rozbudowane struktury organizacyjne wprowadzają zamęt i brak jasno określonych zarówno kompetencji dotyczących ryzyk, jak i odpowiedzialności za ryzyka. Natomiast droga przepływu informacji jest zbyt długa i okupiona zbyt dużą liczbą niezbędnych podpisów. Często gromadzone są i przechowywane nieprzydatne informacje. Natomiast te właściwe nie są w pełni wykorzystywane, czyli w firmach nie dochodzi do ich przepływu między komórkami, nie porządkuje się ich według efektywnej koncepcji, przez co nie są poprawnie interpretowane.

Nadmiernie rozbudowany system zarządzania ryzykiem wymaga tworzenia zbyt obszernych, nieprzystępnych, bardzo skomplikowanych i przez to często nieprzydatnych dokumentów, tj. polityka zarządzania ryzykiem, procedury wewnętrzne czy wewnętrzne podręczniki. Prowadzenie tej dokumentacji często zastępuje prowadzenie rozmów, dyskusji czy też warsztatów, które są najcenniejszym źródłem informacji i wymiany doświadczeń.

Kolejnym problemem jest skupienie zbyt dużej uwagi na identyfikowaniu i analizowaniu potencjalnych ryzyk, a nie na sposobach radzenia sobie z nimi. Chcąc perfek-

---

<sup>9</sup> R. Rudnicki, *ERM – błędy popełnione przez największe firmy w Polsce. Radykalne programy naprawcze*, [w:] *Doświadczenia i wyzwania w zarządzaniu ryzykiem*, materiały konferencyjne V Międzynarodowej Konferencji Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK, Warszawa 2011.

cyjnie ocenić ryzyko, firmy ustalają zbyt dużą ilość ryzyk, wykorzystując w tym celu głównie indywidualne wypełnianie ankiet lub *checklist*. Niestety, bardzo często nie docenia się pracy grupowej i dyskusji, które są podstawą w poszukiwaniu kluczowych ryzyk firmy. Jeśli odbywają się warsztaty, to często są one nieefektywne z braku profesjonalnego moderatora, szukania ryzyk w niewłaściwych obszarach czy też braku podsumowania spotkania i wytycznych dotyczących przyszłych działań. Prowadzi to do nieprawidłowej i niepełnej analizy ryzyk, pomijającej analizę głównych przyczyn, błędnej definicji ryzyk, zastosowania zbyt wielu skomplikowanych analiz. Źle zdefiniowane ryzyko na wejściu spowoduje, że późniejsze jego szacowanie będzie bezwartościowe. A jak w firmach ocenia się zidentyfikowane ryzyka? Używając do tego celu zbyt skomplikowanych analiz matematycznych, które zniechęcają pracowników do ich przeprowadzania. Często skale i miary są nieprawidłowo zbudowane, obejmują zbyt dużo nadmiernie szczegółowych kryteriów skutku, podając niezrozumiałe definicje dla poszczególnych poziomów skal oraz jednocześnie wykorzystując wartościowanie miękkie i liczbowe. Ryzyka oceniane są najczęściej przez jedną osobę, zwaną właścicielem ryzyka, za pomocą ankiety lub grupowo w drodze głosowania albo obliczania średniej z opinii wszystkich osób biorących udział w zebraniu. Bardzo często zdarza się, że każdy pion, departament czy oddział ocenia ryzyka według innych zasad, kryteriów i metod, co w konsekwencji prowadzi do niezrozumienia i niemożności porównania wyników pracy. Do tego należy dodać fakt, że zdarzają się sytuacje, w których zespół pracujący nad danymi ryzykami nie posiada kompetencji ani wiedzy na ich temat. Nadmiar zbyt skomplikowanych czynności prowadzi do jednorazowego wykonania oceny i jednorazowego przeglądu ryzyk, co sprawia, że proces zarządzania ryzykiem nie jest ciągły i powtarzalny.

Kolejny problem dotyczy reagowania na zidentyfikowane i ocenione ryzyka. Budując mapę ryzyk, firmy zbyt nisko ustalają próg dla ryzyk akceptowalnych. Prowadzi to niepotrzebne obciążenie managementu mało znaczącymi ryzykami. Natomiast ustalając właścicieli ryzyk, szuka się ich wśród kadry zarządzającej zamiast wśród kadry na możliwie najniższym poziomie, co sprawia, że zarząd zarzucony jest zbyt wieloma ryzykami. Staje się wąskim gardłem, przez co uzyskanie akceptacji czy opinii w sprawie konkretnego ryzyka wymaga bardzo długiego czasu. Zarządzając zbyt wieloma ryzykami jednocześnie, nie zarządza efektywnie żadnym. Rzadko budowane są również tak ważne plany zaradcze i sposoby ich wdrażania w sytuacji wystąpienia w rzeczywistości określonego ryzyka. W wielu firmach w ogóle nie są one ani wykonywane, ani egzekwowane. A jeśli już są, to często nie mają połączenia z planami wykonawczymi firmy i nie są uwzględniane w budżetach projektu, departamentu czy procesu.

Raportowanie również nie jest najmocniejszą stroną polskich przedsiębiorstw. Sporządzane raporty są zbyt obszerne, zawierają wiele niepotrzebnych informacji, z którymi zapoznanie się zabiera wiele czasu. To z kolei powoduje, że wydanie opinii czy decyzji często następuje zbyt późno. Informacje stają się przeterminowane, co grozi powstaniem błędnego obrazu rzeczywistej sytuacji firmy. Inną sprawą jest sposób gromadzenia i przechowywania informacji. Brakuje jednego sposobu, obo-

wiążącego we wszystkich komórkach czy departamentach, który scalałby wszystkie informacje w jednej wspólnej bazie. Każda jednostka gromadzi i przechowuje informacje według przyjętego przez siebie rozwiązania, co uniemożliwia porównywanie czy analizowanie danych między komórkami. Zbyt długi czas potrzebny na przetransportowanie informacji do innego departamentu oraz na jej „przetłumaczenie na język” innego departamentu sprawia, że dane szybko stają się nieaktualne. Niejasno sprecyzowane kompetencje i uprawnienia właścicieli ryzyk do zamykania ryzyk, niezdefiniowane kryteria uznawania środków zaradczych za wystarczające, a ryzyko za opanowane, brak powiązanych z tą decyzją wniosków z analizy incydentów powodują niezdolność do akceptacji i decydowania o zamykaniu ryzyk. W efekcie nie wiadomo, kto i kiedy może zamknąć dane ryzyko.

Innym problemem jest budowanie procesu zarządzania ryzykiem obok istniejących już procesów biznesowych i zaradczych w firmie. Proces zarządzania ryzykiem powinien zostać nałożony na wszelkie działania i procesy zachodzące wewnątrz firmy i na jej powiązania z otoczeniem. Prowadzi to do niewłaściwego funkcjonowania zarządzania ryzykiem i w efekcie jego eliminacji.

W przeciwieństwie do innych państw w Polsce proces zarządzania ryzykiem buduje się głównie na podstawie mało elastycznego standardu COSO II. Bardzo ciekawym standardem, często wykorzystywanym w krajach rozwiniętych, jest ISO 31000, zaproponowany przez International Organization for Standardization, na który na pewno warto zwrócić uwagę.

Nassim N. Taleb, Daniel G. Goldstein oraz Mark W. Spitznagel sformułowali sześć błędów najczęściej popełnianych przez menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem. Menedżerowie<sup>10</sup>:

- 1) są przekonani, że posiadają zdolność przewidywania zdarzeń nadzwyczajnych;
- 2) zbyt koncentrują się na analizowaniu danych historycznych;
- 3) nie słuchają rad, czego nie powinni robić;
- 4) przyjmują, że za pomocą odchylenia standardowego mogą zmierzyć nie tylko ryzyko inwestycyjne, ale również zarządzać ryzykiem;
- 5) nie przykładają wagi do formalnego opisu ryzyka, które w zależności od użytych przez nich określeń i sformułowań może być różnie oceniane, mimo niezmiennej jego wartości;
- 6) nie biorą pod uwagę, że optymalizacja zmniejsza odporność firmy na zmiany w otoczeniu.

M.M. Harner swoje obszerne rozważania na temat barier utrudniających efektywne zarządzanie zintegrowanym ryzykiem w przedsiębiorstwach (ERM) zamyka w trzech spostrzeżeniach<sup>11</sup>:

---

<sup>10</sup> N. Taleb Nassim, D.G. Goldstein, M.W. Spitznagel, *Sześć błędów, jakie popełniają menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2010, nr 89-90, s. 110-115.

<sup>11</sup> M.M. Harner, *Barriers to Effective Risk Management*, „Seton Hall Law Review” 2010, nr 40/1323, s. 1323-1365.

1) należy przełamywać barierę behawioralną związaną z uprzedzeniem do ERM-u poprzez szkolenia z tego zakresu oraz tworzenie obiektywnych narzędzi do oceny uprzedzeń;

2) zarząd i władze firmy powinny popierać i wdrażać kulturę ryzyka w firmie;

3) traktowanie ERM-u jako najlepszych praktyk dla ładu korporacyjnego będzie bardziej efektywne niż narzucenie przedsiębiorstwom wdrożenia ERM-u za pomocą odpowiednich przepisów prawa.

## 5. Zakończenie

System zarządzania ryzykiem powinien być „skrojony i uszyty” na miarę klienta, którym jest zarząd i management danej firmy. Wartość dodana, jaką powinno zapewnić firmie wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem, powinna być ustalana wyłącznie z perspektywy klienta. Wartość ta obejmuje rozwiązanie problemu, zakomunikowanie rozwiązania oraz jego wdrożenie. Poniżej autorka zebrała najważniejsze konieczne warunki dla dobrze funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem w firmie:

- proces zarządzania ryzykiem powinien być „skrojony i uszyty” na miarę naszej firmy;
- na początku nie tworzymy nowych kosztownych komórek, pionów czy departamentów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem; zaczniemy od grupy kilku osób;
- powołamy najwyżej trzy nowe role w procesie zarządzania ryzykiem: właściciela ryzyka, koordynatora ryzyka oraz zarząd;
- nie obciążamy zarządu zbyt dużą ilością ryzyk; delegujemy ryzyka najniżej, jak to tylko jest możliwe;
- stworzymy prosty, jasny język ryzyka obowiązujący we wszystkich pionach, komórkach czy departamentach;
- skracamy drogę przepływu i akceptacji informacji;
- gromadzimy i przechowujemy informacje w jednej bazie, do której będą miały dostęp wszystkie zainteresowane osoby;
- nie tworzymy zbędnych, obszernych, nic nie wnoszących dokumentów wewnętrznych; zbudujemy politykę ryzyka obejmującą 3 strony oraz przedstawimy w odrębnym dokumencie (maksymalnie 10-stronicowym) zalecaną metodologię działania, narzędzia i instrumenty;
- pracujemy w grupach, wspólnie dyskutując o potencjalnych ryzykach; efektywnie przeprowadzane w firmie warsztaty powinny mieć jasno określony cel i składać się z trzech elementów: informacji wejściowej, decyzji i konkluzji;
- badamy ryzyko zgodnie z zasadą przyczyna – rozmiar – skutek;
- identyfikując ryzyka, szukamy głównych ich przyczyn;
- do szacowania ryzyka wykorzystujemy prostą analizę jakościową zamiast trudnych analiz matematycznych;

- ujednolimy zasady i metody oceny ryzyk, które będą jednocześnie stosowane we wszystkich pionach czy departamentach firmy;
- twórzmy zwięzłe, przejrzyste raporty.

To tylko najważniejsze przesłanki stworzenia dobrze funkcjonującego procesu zintegrowanego zarządzania ryzykiem w firmie. Kończąc rozważania o błędach wdrożeniowych, warto zaznaczyć, że warunkiem efektywnego wdrożenia procesu zarządzania ryzykiem według ISO 31000 jest poszanowanie wewnętrznego kontekstu firmy: istniejącej struktury organizacyjnej, ról i zakresów władzy; istniejących procesów i procedur postępowania managementu; rozłożenia ośrodków wiedzy i zasobów (ludzi, kapitału, czasu, technologii) oraz niepisanych relacji, percepcji i wartości dla interesariuszy.

## Literatura

- Berinato S., *Zarządzanie ryzykami*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT” 2005, nr 2, <http://cio.cxo.pl/artykuly/46507.html>, dostęp: 19.04.2011.
- Chong Y.Y., Brown E.M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach, czyli jak sprostać wymaganiom klienta na czas, nie przekraczając budżetu*, WIG-PRESS, Warszawa 2001.
- Harner M.M., *Barriers to effective risk management*, “Seton Hall Law Review” 2010, nr 40/1323.
- Lam J., *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2003.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-PRESS, Warszawa 2002.
- Rudnicki R., *ERM – błędy popełnione przez największe firmy w Polsce. Radykalne programy naprawcze*, [w:] *Doświadczenia i wyzwania w zarządzaniu ryzykiem*, materiały konferencyjne V Międzynarodowej Konferencji Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK, Warszawa 2011.
- Standard & Poor’s, *Rating Direct Enterprise Risk Management: Standard & Poor’s to apply enterprise risk analysis to corporate ratings*, 2008.
- Taleb Nassim N., Goldstein D.G., Spitznagel M.W., *Sześć błędów, jakie popełniają menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2010, nr 89-90.

### THE MOST COMMON ERRORS DURING THE IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) IN POLISH ENTERPRISES

**Summary:** Integrated risk management, which is very popular across the world, is also entering our country. This is happening very slowly and is mainly taking place in large companies. Any activity, operation or process which is done for the first time gives rise to a lot of emotions, questions as well as errors. The aim of this paper is to present the most common errors accompanying the process of implementation of integrated risk management in Polish enterprises.

**Keywords:** risk, risk management, Enterprise Risk Management.