

## **Elżbieta Izabela Szczepankiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: elzbieta.szczepankiewicz@ue.poznan.pl

## **Anna Janiszewska**

Audytor wewnętrzny CIA

e-mail: janiszanka@gmail.com

---

# **PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM I KLUCZOWE ELEMENTY JEGO OCENY PRZEZ AUDYTORA WEWNĘTRZNEGO W SPÓŁCE Z BRANŻY LOGISTYCZNEJ**

---

## **RISK MANAGEMENT PROCESS AND KEY ELEMENTS OF ITS ASSESSMENT BY INTERNAL AUDITOR IN A COMPANY FROM LOGISTICS SECTOR**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.521.19

JEL Classification: M42

**Streszczenie:** Zarządzanie ryzykiem w dużej spółce z branży logistycznej, która prowadzi działalność na rynku krajowym i międzynarodowym, wymaga uważnego podejścia ze strony kierownictwa. Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania ryzykiem na przykładzie rozwiązań wdrożonych w jednej z wiodących spółek branży logistycznej. W opracowaniu przedstawiono cel i kolejne etapy procesu zarządzania ryzykiem w spółce oraz rozwiązania pozwalające monitorować poziom ryzyka w newralgicznych obszarach. Opisano również dokumentację prowadzoną w związku z zarządzaniem ryzykiem. Omówiono zadania komitetu audytu i audytora wewnętrznego w procesie nadzoru i oceny zarządzania ryzykiem. Jako metody badawcze do napisania artykułu wykorzystano: analizę literatury i regulacji, analizę dokumentów wewnętrznych badanej spółki, metodę dedukcji i wnioskowanie.

**Słowa kluczowe:** audyt wewnętrzny, zarządzanie ryzykiem, ocena ryzyka.

**Summary:** Risk management in logistics of goods and raw materials in domestic and international traffic requires a special approach from the management of a transport company. The aim of the paper is to present the process of risk management and assessment in a company based on the example of solutions implemented in a transport company. Risk management in transport is a particularly important area in the context of internal auditor's assessment. The study presents the objective and subsequent stages of the risk management process in the company. The techniques of assessing risk management efficiency by the internal auditor were also discussed. The research methods used in writing the paper include: critical analysis

of specialist literature and regulations, critical analysis of internal regulations in the examined entity, comparative analysis, deduction and inference.

**Keywords:** internal audit, risk management, risk assessment.

## 1. Wstęp

Zarządzanie ryzykiem to bardzo ważny obszar zarządzania działalnością każdej jednostki. Proces zarządzania ryzykiem stał się bardzo ważnym obszarem oceny audytora wewnętrznego w jednostkach, w których audyt ten powołano.

Celem artykułu jest przedstawienie nowo wdrażanego procesu zarządzania ryzykiem oraz oceny ryzyka w jednostce na przykładzie rozwiązań wdrożonych w Spółce zajmującej się logistyką towarów i surowców w ruchu krajowym i międzynarodowym. Analizowana Spółka jest dużym podmiotem w branży logistycznej, zatrudniającym kilkanaście tysięcy osób. Jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Została utworzona z dawnego przedsiębiorstwa państwowego.

Uchwalony przez GPW zbiór dobrych praktyk stał się jedną z przyczyn ustanowienia polityki zarządzania ryzykiem w Spółce. System zarządzania ryzykiem w Spółce został opracowany zgodnie z wytycznymi zawartymi w normie ISO 31000 z 2018 r. W opracowaniu przedstawiono cel i kolejne etapy procesu zarządzania ryzykiem, który wdrożono w Spółce. Omówiono również obszary współpracy kierownictwa i audytora wewnętrznego w zakresie doskonalenia tego procesu. Przeprowadzono analizę literatury i aktualnych regulacji, a także analizę dokumentów wewnętrznych badanej Spółki. Ponadto posłużono się metodą dedukcji i wnioskowaniem.

## 2. Przegląd literatury na temat zarządzania ryzykiem

Modele zarządzania ryzykiem działalności stosowane w różnych jednostkach są interesującym przedmiotem badań naukowych od wielu lat. W literaturze krajowej i zagranicznej na temat zarządzania ryzykiem można wyróżnić trzy wiodące nurty:

- 1) teoretyczne modele, metody i narzędzia zarządzania ryzykiem w jednostkach, które prezentują liczni autorzy, np. Kendall [1998], McNeil i in. [2005], Buła [2003], Jajuga [2009], Kuziak [2011], Hoyt i Liebenberg [2011], Anderson [2014];
- 2) problemy zarządzania ryzykiem w obszarach funkcjonalnych jednostek, np. zarządzanie ryzykiem projektów, w tym projektów informatycznych, o których pisali np. Chong i Brown [2000], Trocki i in. [2003], Lent [2005], Korczowski [2010], Szczepankiewicz [2011a; 2011b; 2012];
- 3) problemy zarządzania ryzykiem w określonych typach jednostek, tj. w:
  - instytucjach finansowych, które badali np. Gospodarowicz [2009], Ronka-Chmielowiec [2009], Hull [2009], Szczepankiewicz [2016],

- przedsiębiorstwach, które badali np. Jajuga i Jajuga [2009], Marchetti [2011], Owsian i Osińska [2016],
- w jednostkach sektora finansów publicznych, które badali np. Zaleska [2011; 2017], Szczepankiewicz i Wójtowicz [2015], Szczepankiewicz i Wojciechowska [2015], Winiarska [2017],
- jednostkach *non profit*, w których opisywał np. Domański [2014].

Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych zostało uregulowane wytycznymi Ministra Finansów w 2012 r. [Komunikat nr 6 z 6 grudnia 2012]. W sektorze instytucji finansowych tylko dla banków ogłoszono przepisy prawne w tym zakresie [Rozporządzenie z 6 marca 2017]. Natomiast w spółkach giełdowych zarządzanie ryzykiem nie zostało dotychczas uregulowane przepisami prawa. Wiele jednostek z sektora prywatnego korzysta z dobrych praktyk dla spółek notowanych na GPW oraz wytycznych międzynarodowego standardu ISO 31000.

### 3. Model zarządzania ryzykiem w analizowanej Spółce

#### 3.1. Założenia przyjęte do konstrukcji modelu

Przyjęto, że proces zarządzania ryzykiem w analizowanej Spółce ma charakter wspierający jej strategię oraz realizację zadań przedstawionych w rocznych planach działalności. System zarządzania ryzykiem został wprowadzony w życie uchwałą zarządu pod nazwą „Polityka zarządzania ryzykiem w Spółce”. Został opracowany zgodnie z normą ISO 31000 z 2018 r. dotyczącą wprowadzania zarządzania ryzykiem w organizacjach. Standard ten zawiera ogólne wskazówki dotyczące identyfikacji, analizy, postępowania z ryzykiem, komunikowania o ryzyku, a także monitorowania skuteczności i efektywności zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem w Spółce jest procesem, który ma za zadanie przenikać całą organizację od najwyższych organów zarządzania do najniższych stanowisk w strukturze organizacyjnej. Każda komórka organizacyjna i każdy pracownik jest zaangażowany w zarządzanie ryzykiem. Zakres uprawnień i poziom odpowiedzialności danego pracownika za zarządzanie ryzykiem zależy poziomu stanowiska, jakie zajmuje w strukturze organizacyjnej.

Podmiotem nadzorującym ten proces jest komitet audytu, który został powołany przez radę nadzorczą Spółki w 2010 r. na mocy uchwały rady. Do zadań komitetu audytu należy monitorowanie systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego i zarządzania ryzykiem. Komitet audytu otrzymuje okresowo raporty informujące o stanie tych procesów, planowanych zmianach i skutkach wprowadzonych zmian.

Zarząd Spółki opracował również strategię działania na najbliższe lata, wyznaczając cele poszczególnym obszarom funkcjonalnym podmiotu, które mają zostać osiągnięte. Zarząd opracowuje też coroczny plan działalności, w którym wskazane są cele krótkoterminowe i zadania do zrealizowania w bieżącym roku obrotowym.

Podejmuje on także decyzje odnośnie do planów postępowania z ryzykiem. Określa, czy strumień środków finansowych ma zostać skierowany na obniżenie poziomu ryzyka wskazanych przez właścicieli ryzyka, a jeśli tak, to których z nich i w jakim stopniu. Zarząd i komitet audytu cyklicznie otrzymują raporty opisujące stan procesu zaliczania ryzykiem oraz raport dotyczący walidacji ryzyka.

W systemie zarządzania ryzykiem w Spółce przyjęto, że właściciel ryzyka z funkcjonalnego punktu widzenia jest najważniejszym ogniwem w tym procesie. Na nim spoczywa odpowiedzialność za zidentyfikowanie i oszacowanie ryzyka oraz podjęcie reakcji na ryzyko. To od nastawienia właściciela ryzyka, jego świadomości, czym jest ryzyko i jakie konsekwencje może mieć zarządzanie danym obszarem odpowiedzialności, zależy, czy proces nabierze cech realności i czy będzie przynosił oczekiwane rezultaty. Właścicielami ryzyka są dyrektorzy biur w centrali oraz – ze względu na rozproszoną strukturę organizacyjną Spółki – dyrektorzy biur terenowych. Właściciele ryzyka mają uprawnienie do delegowania obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem niżej w hierarchii służbowej, jednak nie zwalnia ich to z odpowiedzialności za realizację procesu w swoim obszarze.

Zgodnie z przyjętym systemem zarządzania ryzykiem w Spółce wszyscy pracownicy zarządzają ryzykiem w ramach swoich uprawnień i przypisanej odpowiedzialności. Pracownicy zobowiązani są do reakcji w sytuacji zmaterializowania się ryzyka lub wystąpienia incydentu oraz informowania przełożonych o wszelkich okolicznościach, które mogą doprowadzić do zmaterializowania się ryzyka lub które mogą negatywnie wpłynąć na realizację celów Spółki bądź naruszyć jej wizerunek na rynku.

Osobą, która nadzoruje cały proces, prowadzi dokumentację, raportuje odpowiednim organom Spółki w określonych terminach, jest tzw. lider ryzyka. Do zadań lidera ryzyka należy dokonywanie przeglądu polityki zarządzania ryzykiem w celu zapewnienia jej adekwatności do potrzeb podmiotu, koordynowanie prac związanych z walidacją ryzyka oraz monitorowanie wdrażania planów postępowania z ryzykiem.

### **3.2. Przebieg procesu zarządzania ryzykiem**

Model procesu zarządzania ryzykiem został oparty na postanowieniach normy ISO 31000 i stamtąd zostały zaczerpnięte etapy, na jakie proces jest podzielony, czyli: identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, ewaluacja ryzyka, reakcja na ryzyko.

Ocena ryzyka rozpoczyna się od identyfikacji ryzyka, czyli rozpoznania wszystkich okoliczności (czynników, zagrożeń) zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą zagrozić realizacji ustalonych celów lub zadań. Identyfikację przeprowadzają wszystkie jednostki organizacyjne w Spółce co najmniej raz w roku lub częściej, w przypadku okoliczności, które spowodują, że takie działania powinno być przeprowadzone z większą częstotliwością (np. zmiana struktury organizacyjnej i przesunięcie kompetencji albo zmiana celów, które mają być zrealizowane w danym obszarze). Analiza ryzyka polega na dokonaniu oceny zidentyfikowanych

uprzednio okoliczności zagrażających realizacji celów. Oceny dokonuje się według dwóch kryteriów: prawdopodobieństwa i następstw. Kryterium prawdopodobieństwa opisuje się w oparciu o dane historyczne oraz doświadczenie zawodowe. Natomiast kryterium następstw pokazuje skutki dla Spółki po zaistnieniu danej sytuacji. Oba te kryteria wyrażone są w pięciopunktowej skali, a ich iloczyn jest wyrażeniem istotności ryzyka. Poziom istotności ryzyka jest determinantą ewaluacji ryzyka. Ewaluacja ryzyka polega na porównaniu wyników otrzymanych na etapie analizy ryzyka z wynikami oczekiwanymi przez władze Spółki. Władze wyrażają swoje oczekiwanie dotyczące poziomu ryzyka za pomocą matrycy ryzyka, która określa, jaki poziom ryzyka jest akceptowalny, a od jakiego poziomu ryzyko jest nieakceptowalne i wkracza na poziom alarmowy lub katastroficzny (rys. 1). W kolumnach pokazane zostały następstwa materializacji ryzyka, natomiast w wierszach pokazane zostało prawdopodobieństwo materializacji ryzyka.

katastrofalne	5	10	15	20	25
alarmowe	4	8	12	16	20
średnie	3	6	9	12	15
małe	2	4	6	8	10
nieznaczące	1	2	3	4	5
	prawie niemożliwe	małe	średnie	wysokie	prawie pewne

**Rys. 1.** Matryca ryzyka w analizowanej Spółce

Źródło: na podstawie dokumentów wewnętrznych Spółki.

Wyniki ewaluacji ryzyka wpływają na podjęcie odpowiednich reakcji na ryzyko. Za wybór reakcji na ryzyko odpowiedzialny jest właściciel ryzyka. W zależności od

poziomu ryzyka może on zaakceptować ryzyko lub podjąć działania. W przypadku gdy wynik oceny znajduje się w przedziale neutralnym, właściciel może zaakceptować ryzyko, co wiąże się jedynie z okresowym monitoringiem jego poziomu. Jeśli ryzyko oszacowane przez właściciela znajduje się na poziomie nieakceptowalnym – alarmowym lub katastroficznym, ma on obowiązek podjąć działania zmierzające do obniżenia jego poziomu. Wybór działań oraz sposób ich wprowadzenia należy do zakresu odpowiedzialności właściciela ryzyka. Działania, które będzie podejmował, zostają opisane w planie postępowania z ryzykiem. Dopuszczalna jest sytuacja, w której pomimo ryzyka na poziomie alarmowym właściciel ryzyka wybiera jako reakcję na ryzyko jego akceptację. Może mieć to miejsce w sytuacjach, gdy koszty działań, których celem jest obniżenie poziomu ryzyka, przewyższają korzyści, jakie te działania mają przynieść.

Działania będące reakcją na ryzyko powinny zostać opisane w dokumencie pod nazwą „Plan postępowania z ryzykiem”. Plan powinien zawierać, poza danymi jednoznacznie identyfikującymi ryzyko, następujące informacje: opis działań zmierzających do modyfikacji ryzyka, oczekiwane skutki podejmowanych działań, harmonogram wdrożenia, obejmujący ramy czasowe oraz osoby odpowiedzialne za wdrożenie, a także koszty wdrożenia działań.

Możliwa jest sytuacja, że proponowane działania nie pociągną za sobą kosztów finansowych i będą miały jedynie charakter organizacyjny. Plany postępowania z ryzykiem zawierające informację o koniecznych środkach finansowych przedstawiane są zarządowi Spółki i to on podejmuje decyzję o realizacji planu.

### **3.3. Dokumentowanie i cykliczność procesu zarządzania ryzykiem**

Proces zarządzania ryzykiem w analizowanej Spółce jest procesem cyklicznym. Raz przeprowadzone szacowanie ryzyka nie daje uniwersalnej informacji na tle funkcji czasu. Zmienia się otoczenie gospodarcze i prawne, w którym funkcjonuje podmiot, zmieniają się również uwarunkowania wewnątrz organizacji, np. cele strategiczne, struktura organizacyjna. Niezwykle istotne jest, aby proces był regularnie powtarzany. Należy przeanalizować, czy podjęte działania przyniosły oczekiwane skutki i wpłynęły na obniżenie poziomu ryzyka. Jeśli tak się nie stało, należy zaproponować inne działania zmierzające do modyfikacji ryzyka.

Proces zarządzania ryzykiem wymaga dokumentowania. Dokumentowanie ma na celu odniesienie się do istotnych aspektów ryzyka, porównywanie ich ze sobą w czasie, analizę trendu i jednocześnie stanowi dowód na potwierdzenie dokonywania czynności.

Z uwagi na to, że nie istnieją wymogi prawne dotyczące dokumentów wymaganych w tym procesie, ustanowiono, że będą to rejestr ryzyka, plany postępowania z ryzykiem i tzw. karty KRI, czyli karty kluczowych wskaźników ryzyka lub wskaźniki dla kluczowych ryzyk (*Key Risk Indicators* – KRI). W rejestrze ryzyka, sporządzanym przez właściciela ryzyka, dokonywane są czynności: wskazanie celu strategicznego, identyfikacja ryzyka, oszacowanie prawdopodobieństwa i na-

stępsstw, wskazanie reakcji na ryzyko, aktualny plan postępowania z ryzykiem oraz plan postępowania z ryzykiem w okresie poprzednim z informacją o jego realizacji. Plan postępowania z ryzykiem sporządzany jest przez właściciela ryzyka w przypadku, gdy oszacowane ryzyko znajduje się na poziomie nieakceptowalnym. Karta KRI jest sporządzana dla wybranych ryzyk, a karty zebrane w jeden rejestr są co miesiąc przedstawiane zarządowi w ramach walidacji ryzyka.

#### **3.4. Istota procesu walidacji ryzyka w Spółce**

Zmiany w rejestrze ryzyka wprowadzane są zwykle z roczną częstotliwością. Jeśli liczba zidentyfikowanych ryzyk jest wysoka, rejestr ryzyka nie jest wygodnym narzędziem wspierającym podejmowanie decyzji biznesowych. Z tego względu podjęta została decyzja o prowadzeniu szczególnego monitoringu ryzyka istotnego dla Spółki. Proces ten został określony jako walidacja ryzyka.

Ryzyka istotne, wskazane przez członków zarządu z listy ryzyk zidentyfikowanych w ich obszarach zarządzania, zostają poddane szczególnej analizie, zwłaszcza w odniesieniu do czynników ryzyka oraz następstw materializacji ryzyka, z wykorzystaniem kart KRI. Dany wskaźnik KRI pokazuje, że możliwa jest materializacja ryzyka, jeśli zaistnieją zdarzenia lub czynniki ryzyka, albo pokazuje skalę skutków materializacji ryzyka.

Każdy wskaźnik KRI jest zdefiniowany, opisuje przyczyny lub skutek ryzyka oraz wartości referencyjne, określające granice tolerancji ryzyka i wskazujące scenariusze działania. Gdy wartość wskaźnika znajduje się w zakresie neutralnym, nie ma konieczności podejmowania szczególnych działań. Gdy przekroczy dolną granicę i wejdzie w zakres alarmowy, konieczna jest weryfikacja oceny ryzyka oraz analiza, czy potrzebne są działania zmierzające do modyfikacji ryzyka. W przypadku przekroczenia górnej granicy wartość wskaźnika KRI wchodzi w zakres katastroficzy, właściciel ryzyka ma obowiązek przeprowadzić ponowną analizę ryzyka, a także przygotować plan postępowania z ryzykiem, który będzie zmierzał do zmiany poziomu ryzyka. Granice ustalane są przez właściciela ryzyka w oparciu o dane historyczne oraz wiedzę i doświadczenie właściciela ryzyka.

Wskaźniki KRI zostały zaprojektowane w taki sposób, aby ich pozyskanie nie było nadmiernie kosztowne. Dane, które są niezbędne do ich wyliczenia, znajdują się w systemach informatycznych Spółki i są weryfikowalne. Wskaźniki ze względu na swoją konstrukcję mogą informować o występowaniu potencjalnego zagrożenia i wtedy odnoszą się do czynników ryzyka. Taki wskaźnik określa się mianem wskaźnika prewencyjnego. Oprócz wskaźników prewencyjnych istnieją również wskaźniki detekcyjne, które informują o rozmiarze skutków materializacji ryzyka i wielkość ich odnosi się do następstw ryzyka. Wskaźniki zostały opracowane dla ryzyk, które wiążą się z funkcjonowaniem całej Spółki (również jej oddziałów terenowych w kraju) i mają odniesienie do działalności finansowej, eksploatacyjnej, naprawczej, dlatego comiesięczne raporty dotyczące wysokości wskaźników, w szczególności zakresów, w których się znajdują, stanowią istotną informację zarządczą dla najwyższego kierownictwa tego podmiotu.



Raport przedstawiany zarządowi składa się z dwóch części. Pierwsza część jest raportem zarządczym, gdzie pokazana jest lista wskaźników KRI z aktualnym poziomem wskaźnika, a także pokazana jest tendencja dotycząca zmiany wartości wskaźnika w czasie (czy jego poziom rośnie, czy maleje w odniesieniu do poprzedniego miesiąca). Druga część raportu jest zbiorem kart KRI, gdzie wskazane są: wszystkie informacje dotyczące ryzyka, które opisywane jest za pomocą wskaźnika, jego właściciel, numer w rejestrze, a także wyniki pogłębionej analizy: czynniki ryzyka, materializacja i następstwa.

Przedstawione są również szczegółowe informacje opisujące wskaźnik: jego definicja, wzór na wyliczenie, granice zakresów wskaźnika, miejsce, skąd pozyskiwane są dane, kto i z jaką częstotliwością raportuje wielkość wskaźnika, komu te wielkości są raportowane, a także, w przypadku gdy wskaźnik opuścił zakres neutralny – działania podejmowane przez właściciela ryzyka.

Zarówno rejestr ryzyk, jak i rejestr KRI mają za zadanie wspierać kadrę kierowniczą w podejmowaniu skutecznych i efektywnych decyzji biznesowych. Rejestr ryzyk tworzony jest raz w roku i dostarcza najwyższemu kierownictwu informacji o poziomie ryzyka oraz proponowanych działaniach zmierzających do modyfikacji ryzyk, które osiągnęły nieakceptowany poziom. Informuje też o kosztach, jakie mają zostać poniesione w celu przywrócenia ryzyka do poziomu akceptowalnego. Na tej podstawie podejmowana jest decyzja o tym, gdzie skierować strumień finansowania, jakie zadania mają być realizowane w pierwszej kolejności, które cele strategiczne mają priorytet w realizacji. Informacje zawarte w rejestrze KRI mają istotniejsze znaczenie dla bieżącego zarządzania Spółką. Pozwalają one na podjęcie działań w odpowiedzi na zidentyfikowane zagrożenie, lub znając rozmiar zdarzenia, które już zaistniało.

Informacje o jakości zarządzania ryzykiem przekazywane są komitetowi audytu, zarządowi i komórce audytu wewnętrznego.

#### **4. Zarządzanie ryzykiem jako przedmiot audytu wewnętrznego**

Proces zarządzania ryzykiem w Spółce w obecnym kształcie dopiero jest wprowadzany i jeszcze nie był przedmiotem zainteresowania ze strony audytu wewnętrznego. Audyt wewnętrzny w przyszłości będzie przeprowadzał ocenę procesu zarządzania ryzykiem. Będzie oceniał, czy proces przebiega tak, jak zostało to zaplanowane [*Supplemental Guidance...*], czy alokowane są wystarczające środki i czy informacja uzyskiwana z szacowania ryzyka w odpowiednich terminach jest przekazywana interesariuszom.

Komórka audytu wewnętrznego pozostałe zadania realizuje zgodnie z przyjętymi do praktyki stosowania Międzynarodowymi Standardami Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, ogłoszonymi przez międzynarodowy Instytut Auditorów Wewnętrznych. (IIA). Komórka audytu działa na podstawie planu rocznego



go audytu. Plan roczny opracowywany jest w oparciu o analizę ryzyka zgodnie ze Standardem nr 2010<sup>1</sup>.

Analiza ryzyka na potrzeby tworzenia rocznego planu audytu zawiera takie elementy jak [Judkowiak, Zaleska 2009]: wyniki dotychczasowych zadań audytowych, oczekiwania członków najwyższego kierownictwa oraz wyniki szacowania ryzyka, przeprowadzone przez właścicieli ryzyka.

## 5. Zakończenie

Zarządzanie ryzykiem w badanej Spółce ze względu skalę działalności wymaga szczególnego podejścia ze strony kierownictwa. Podczas identyfikacji ryzyka wskazuje się i opisuje zdarzenia, które mogą mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów ustalonych w strategii Spółki. To w niej przedstawione są kierunki, w których najwyższe kierownictwo planuje ekspansję i rozwój. Gdy cele strategiczne zostają podzielone na zadania do zrealizowania, wskazane w rocznych planach działalności, wyniki szacowania ryzyka dają najwyższemu kierownictwu dodatkową perspektywę spojrzenia na spektrum zagrożeń, które mogą pojawić się w trakcie realizacji zadania. Jeśli zagrożenia zostały przewidziane, zmierzone i opisane, dają przewagę w możliwościach wyboru reakcji i działania w stosunku do sytuacji zupełnego zaskoczenia.

Wykorzystywanie zarządzania ryzykiem jako narzędzia wspomagającego kierowanie organizacją nie daje pewności, że założone cele zostaną osiągnięte, jednakże daje racjonalne zapewnienie, że zagrożenia, które pojawią się, nie zastaną organizacji bezbronnej, lecz przygotowaną na przeciwności i z opracowanymi scenariuszami postępowania. Jednym ze skutków zarządzania ryzykiem jest zwiększanie skuteczności podejmowanych działań i elastyczności w podejmowaniu decyzji biznesowych, gdyż decyzje zapadają w oparciu o uświadomione i skwantyfikowane zagrożenia i mają one charakter proaktywny w stosunku do odchyień od oczekiwań. Dlatego duże znaczenie dla tego procesu może mieć ocena przeprowadzona przez audytora wewnętrznego.

Obowiązkiem audytorów wewnętrznych, wynikającym ze standardów audytu, jest dokonywanie oceny i przyczynianie się do usprawniania tego procesu. Audytor ocenia, czy istotne ryzyko zostało zidentyfikowane i ocenione przez właściciela ryzyka, czy wybrana przez niego reakcja na ryzyko jest zgodna z apetytem na ryzyko w organizacji, a informacje o istotnych ryzykach są zbierane i na czas raportowane odpowiednim organom. Ważne jest zatem, aby świadomość ryzyka była budowana poprzez terminowe raportowanie. Jest to istotny punkt współpracy pomiędzy funkcją zarządzania ryzykiem a audytem wewnętrznym, w którym obie dostarczające

---

<sup>1</sup> Standard 2010 stanowi, że zarządzający audytem wewnętrznym musi opracować plan oparty na analizie ryzyka, określający priorytety działań audytu wewnętrznego zgodnie z celami organizacji.

niezależnej informacji funkcje współpracują ze sobą i korzystają nawzajem z wyników swojej pracy.

## Literatura

- Anderson E.J., 2014, *Business Risk Management Models and Analysis*, John Willey & Sons, Chichester.
- Buła P., 2003, *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Chong Y.Y., Brown E.M., 2000, *Managing Project Risk. Business Risk Management for Project Leaders*, Pearson Education Limited.
- Domański J., 2014, *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gospodarowicz A., 2009, *Ryzyko operacyjne w banku*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa.
- Hoyt E.R., Liebenberg A.P., 2011, *The value of Enterprise Risk Management*, *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 78, no. 4.
- Hull J.C., 2009, *Risk Management and Financial Institutions*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- ISO 31000: 2018 Zarządzanie ryzykiem.
- Jajuga K., 2009, *Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa.
- Jajuga K., Jajuga T., 2009, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa.
- Judkowiak A., Zaleska B., 2009, *Wybrane zagadnienia dotyczące ryzyka w audycie wewnętrznym*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 16, *Audyt wewnętrzny instrumentem zarządzania*, Szczecin, s. 107–120.
- Kendall R., 1998, *Risk Management for Executives*, Pearson Professional Limited, USA.
- Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem, *Dz. Urz. Min. Fin.* z 2012, poz. 56.
- Korcowski A., 2010, *Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice.
- Kuziak K., 2011, *Pomiar ryzyka przedsiębiorstwa. Modele pomiaru i ich ryzyko*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lent B., 2005, *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i telekomunikacja*, Difin, Warszawa.
- Marchetti A.M., 2011, *Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- McNeil A.J., Frey R., Embrechts P., 2005, *Quantitative Risk Management Concepts, Techniques and Tools*, Princeton University Press, Princeton.
- Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, 2016, IIA, [www.iaa.org.pl](http://www.iaa.org.pl) (12.10.2017).
- Owsian P., Osińska M., 2016, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem wybranych metod ilościowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Ronka-Chmielowiec W., 2009, *Zarządzanie ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa.

- Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 r. w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach, Dz.U. z 2017, poz. 637.
- Supplemental Guidance Practice Guide Auditing Model Risk Management*, The Institute of Internal Auditors (IIA), www.iaa.org (12.10.2017).
- Szczepankiewicz E.I., 2011a, *Theoretical and practical aspects of risk management in the area of IT in an organization*, [w:] *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie we współczesnym świecie*, red. M. Chrabkowski, C. Tatarczuk, J. Tomaszewski, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia, s. 392–404.
- Szczepankiewicz E.I., 2011b, *Assessment and communications of risks for the purposes of IT resources security management*, [w:] *Ryzyko – zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie – strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – komunikacja ryzyka*, red. J. Bizon-Górecka, TNOiK Dom Organizatora Bydgoszcz, s. 403–420.
- Szczepankiewicz E.I., 2012, *Theoretical and practical aspects of using quantitative and qualitative risk assessment methods in IT resources management*, [w:] *Theory of Management 6: The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, ed. Š. Hittmár, University of Zilina, Institute of Management by University of Zilina, Zilina, s. 155–164.
- Szczepankiewicz E.I., 2016, *Wykorzystanie punktowej metody oszacowania ryzyka operacyjnego w instytucjach finansowych*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 298, s. 100–114.
- Szczepankiewicz E.I., Wojciechowska P., 2015, *Pomiar i metody zarządzania ryzykiem przy realizacji zadań inwestycyjnych w jednostkach sektora finansów publicznych*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 864, s. 461–475.
- Szczepankiewicz E.I., Wójtowicz A., 2015, *Model rejestru ryzyka w jednostkach sektora finansów publicznych*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 864, s. 219–239.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., 2003, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Winiarska K., 2017, *Audyty wewnętrzny. Teoria i zastosowanie*, Difin, Warszawa.
- Zaleska B., 2011, *Analiza ryzyka działalności gminy*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 42, s. 253–263.
- Zaleska B., 2017, *Rola audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej w szacowaniu ryzyka prowadzonej działalności w jednostkach samorządu terytorialnego*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 3(87), s. 165–174.