

Sylwia Przetacznik

Zintegrowane zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie : moda czy konieczność?

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 3 (17), 41-49

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE-MODA CZY KONIECZNOŚĆ? / Enterprise risk management-fashion or necessity?

Adres do korespondencji:

e-mail: sylwiaprz@op.pl

STRESZCZENIE

Artykuł jest próbą konsolidacji założeń koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM) w przedsiębiorstwie. Zostały w nim opisane korzyści, jakie przynosi przedsiębiorstwu stosowanie ERM ze szczególnym uwzględnieniem pozytywnego wpływu zarządzania ryzykiem na wizerunek organizacji. Autorka zwraca również uwagę na zagrożenia związane z niewłaściwym wdrażaniem ERM oraz podkreśla wagę świadomego i rzetelnego wdrażania tego typu systemów w przedsiębiorstwach.

SŁOWA KLUCZOWE: ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM; SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM; ERM; RYZYKO; NIEPEWNOŚĆ.

JEL CLASSIFICATION: G32

ABSTRACT

The article describes assumptions of the Enterprise Risk Management concept. It outlines main benefits from implementation of ERM in an enterprise, including positive influence of risk management on a company's image. The author also pays attention to eventual threats that may occur if the ERM is implemented improperly as well as emphasizes the importance of aware and reliable implementation of this kind of systems in an organization.

KEY WORDS: ENTERPRISE RISK MANAGEMENT; ERM; RISK MANAGEMENT SYSTEM; RISK; UNCERTAINTY.

1. WSTĘP

Koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie (z angielskiego: Enterprise Risk Management/ERM) staje się coraz bardziej popularna w polskiej praktyce gospodarczej. Przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na wdrożenie tego typu systemów w swoich organizacjach. Wśród spółek należących do indeksu WIG20 aż 75% publikuje w swoich sprawozdaniach finansowych lub sprawozdaniach z działalności informacje o stosowaniu systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem. W przypadku spółek należących do indeksu mWIG40 odsetek jest znacznie mniejszy i wynosi 30%.¹ Mimo tego koncepcja ERM jest wciąż dość rzadko opisywana w polskiej literaturze, a dla

większości polskich przedsiębiorstw jest to idea zupełnie nieznaną.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie oraz ocena korzyści płynących z jego stosowania, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu ERM na wizerunek firmy. Autorka pragnie ponadto zwrócić uwagę na zagrożenia związane z niewłaściwym wdrażaniem systemów ERM w szczególności w sytuacji, gdy są one wdrażane bez przekonania o słuszności ich stosowania, w większym stopniu ze względu na modę lub oczekiwania otoczenia wobec przedsiębiorstwa, niż w związku z chęcią poprawy jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Artykuł ma ponadto na celu podkreślenie wagi świadomego i rzetelnego wdrażania tego typu rozwiązań w organizacji.

¹ Badania własne autorki-analiza raportów rocznych za 2015 rok wszystkich spółek należących do indeksu WIG20 i mWIG40.

2. CO TO JEST ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM (ERM)?

Problem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie nie jest zagadnieniem nowym. Istnieje wiele koncepcji zarządzania ryzykiem, z których większość skupia się jedynie na najbardziej znanych rodzajach ryzyka takich jak ryzyko finansowe czy ryzyko rynkowe. Podejścia te nie uwzględniają ponadto powiązań pomiędzy poszczególnymi ryzykami, a także wpływu ryzyka na cele czy strategię organizacji (Krysiak, 2011b: 1). Zupełnie różne stanowisko prezentuje holistyczna koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM).

Zgodnie z definicją zawartą w jednym z najbardziej popularnych standardów zarządzania ryzykiem COSO II (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), ERM jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo i inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów organizacji (COSO, 2004: 3). Z kolei standard ISO 31000 definiuje ERM jako skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka (ISO, 2009b:6). Zgodnie z normą ISO zarządzanie ryzykiem należy do obowiązków zarządu i jest integralną częścią wszystkich procesów występujących w organizacji, w tym planowania strategicznego, zarządzania projektami i zarządzania zmianą. Powinno być ponadto przejrzyste, całościowe, dynamiczne, a także dopasowane do organizacji (ISO, 2009a). Ostatni z trzech najpopularniejszych standardów zarządzania ryzykiem, stworzony przez brytyjskie stowarzyszenie FERMA (Federation of Risk Management Associations) definiuje zarządzanie ryzykiem, jako centralny element zarządzania strategicznego organizacji. Proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem w taki sposób, aby działalność przynosiła trwałe korzyści. Zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym i stale udoskonalanym, który obejmuje zarówno strategię organizacji, jak i procedury wdrażania tej strategii. Musi się stać integralnym elementem kultury organizacyjnej. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności organizacji. Obejmuje to zrozumienie potencjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na organizację, a także działania na rzecz zwiększania prawdopodobieństwa sukcesu oraz

zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów (FERMA, 2003:3).

Zbliżone podejście do zarządzania ryzykiem prezentuje w swojej książce J. Lam, podkreślając fakt, iż w ERM nie chodzi tylko o wykorzystanie instrumentów pochodnych w celu zarządzania ryzykiem stopy procentowej czy ryzykiem walutowym. ERM to podejście całościowe, w którym konieczne jest zarządzanie wszystkimi rodzajami ryzyk, na jakie może być narażone przedsiębiorstwo. Zarządzając ryzykiem nie należy skupiać się jedynie na ograniczaniu potencjalnych strat i zmniejszaniu prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń negatywnych, lecz warto również zwrócić uwagę na ryzyka pozytywne (szanse) i podjąć działania w celu zwiększenia prawdopodobieństwa ich wykorzystania. Co więcej, nie jest wystarczające samo stworzenie odpowiednich procesów oraz systemu kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Bardzo ważny jest również dobór właściwych ludzi oraz ukształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej (Lam, 2014: 4). J. Lam zwraca ponadto uwagę na dynamiczną naturę ryzyk oraz występowanie silnych powiązań między nimi. Zgodnie z koncepcją ERM, aby efektywnie zarządzać ryzykiem, konieczne jest ustanowienie funkcjonujących w całym przedsiębiorstwie polityk i standardów, właściwe koordynowanie wszystkich działań związanych z zarządzaniem ryzykiem oraz ciągłe monitorowanie wszystkich ryzyk, na jakie jest narażone przedsiębiorstwo. Analizowanie poszczególnych grup ryzyk oddzielnie, dzieląc je na tzw. „silosy” i nie biorąc pod uwagę występujących między nimi zależności jest działaniem nieefektywnym (Lam, 2014: 51-52). Z kolei G. Monahan podkreśla związek między ryzykiem, a celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Definiuje on ERM, jako sposób radzenia sobie z niepewnościami oraz metodologię mającą na celu zarządzanie ryzykami związanymi z realizowaniem celów strategicznych organizacji (Monahan, 2008: 11-12). Nieco inną definicję zarządzania ryzykiem prezentuje J. Hampton. Według niego ERM jest to proces polegający na identyfikacji głównych ryzyk, na jakie narażona jest organizacja, określaniu wpływu tych ryzyk na procesy biznesowe, uwzględnienie ich w systematycznym i skoordynowanym planie, implementacji planu oraz wyznaczeniu osób odpowiedzialnych za poszczególne ryzyka (Hampton, 2009: 18). Na istotne cechy charakterystyczne systemów ERM zwraca uwagę Z. Krysiak. Píše on, iż koncepcja ERM polega na holistycznym ujęciu ryzyka w kontekście strategii i celów firmy. Zarządzanie ryzykiem nie jest jedną z wielu funkcji, lecz rozłożone jest w całej organizacji w powiązaniu ze wszystkimi procesami w firmie, nato-

miast istotą ERM jest nowa kultura organizacyjna oparta na odpowiedzialności za ryzyko na każdym stanowisku pracy (Krysiak, 2011b).

Warto zauważyć, że mimo nieco różnego brzmienia, wszystkie przytoczone definicje ERM prezentują podobne podejście do zarządzania ryzykiem w organizacji. Co więcej, w koncepcji ERM, zarządzanie ryzykiem przedstawiane jest, jako ciągły, powtarzalny proces składający się z następujących po sobie, ściśle określonych etapów. Proces ten przedstawiony w standardzie ISO (ISO, 2009a:12) wygląda następująco:

1. Ustalenie kontekstu;
2. Etap oceny ryzyka, na który składa się: identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, szacowanie wielkości ryzyka;
3. Etap reakcji na ryzyko, do którego zaliczamy działania wpływające na zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia lub ograniczenie konsekwencji zrealizowania się ryzyka;
4. Monitoring i przegląd.

Proces jest ciągły i powtarzalny. Dodatkowo każdemu z etapów procesu zarządzania ryzykiem towarzyszy komunikowanie i konsultacja działań i wyników.

Bardzo podobną formę przyjmuje proces zarządzania ryzykiem przedstawiony w standardzie COSO II (COSO, 2004:17). Został on podzielony na następujące etapy:

1. Ustalenie celów;
2. Etap identyfikacji wydarzeń-zdefiniowanie ryzyk i szans;
3. Ocena ryzyka-określenie w jakim stopniu potencjalne zdarzenia mogą wpłynąć na realizację celów przedsiębiorstwa;
4. Reakcja na ryzyko, która należeć będzie do jednej z trzech kategorii: unikanie ryzyka, redukcja ryzyka, transfer ryzyka, akceptacja ryzyka.
5. Czynności kontrolne dotyczące stosowanych polityk i procedur.

Powyższym etapom towarzyszy informowanie i komunikowanie występujące na każdym poziomie organizacji oraz stały monitoring wszystkich etapów procesu.

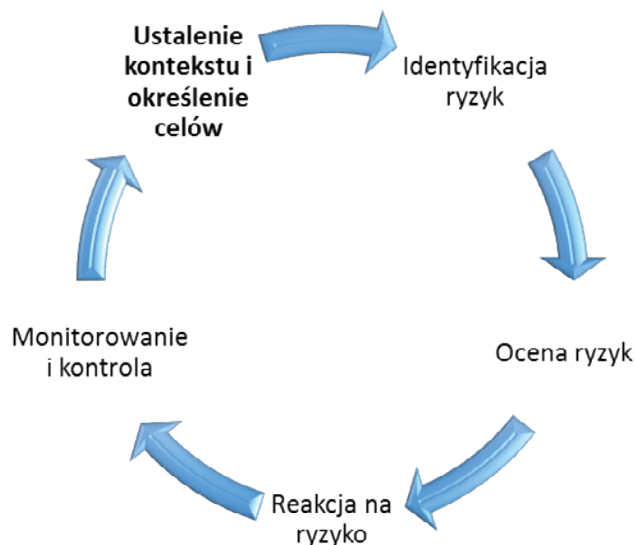
Z kolei R. Rudnicki prezentuje proces zarządzania ryzykiem, jako powtarzający się cykl, składający się z następujących etapów (Rudnicki, 2005a):

1. Etap analizy ryzyka, na który składa się identyfikacja ryzyka, opisanie ryzyka oraz oszacowanie ryzyka.
2. Ustosunkowanie się do ryzyka.

3. Reakcja na ryzyko-unikanie, kontrolowanie, transfer lub retencja ryzyka.
4. Administrowanie ryzykiem czyli raportowanie i komunikowanie, budowa polityki zarządzania ryzykiem oraz wypracowanie planu awaryjnego.
5. Monitorowanie i przegląd procesu zarządzania ryzykiem.

Mimo różnego opisu poszczególnych etapów procesu zarządzania ryzykiem, wszystkie powyższe schematy przedstawiają ten proces, jako powtarzający się cykl tych samych działań. Podsumowując opisane powyżej procesy, uproszczony schemat prezentujący kolejne etapy procesu zarządzania ryzykiem mógłby wyglądać w następujący sposób:

Rysunek 1. Schemat procesu zarządzania ryzykiem.



Źródło: Opracowanie własne.

Początek procesu to etap ustalenia kontekstu i określenia celów. Następnie konieczna jest identyfikacja i ocena ryzyk, a także wybór odpowiedniej reakcji na ryzyko. Ostatnim etapem jest monitorowanie i kontrola podjętych działań oraz ich efektów. Wszystkim etapom towarzyszy komunikowanie, a cały proces zarządzania ryzykiem musi być ciągły i powtarzalny.

Reasumując przytoczone powyżej publikacje i standardy zarządzania ryzykiem, ERM można zdefiniować, jako narzędzie pozwalające na proaktywne zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, zgodnie z którym proces zarządzania ryzykiem powinien być realizowany w całej organizacji, uwzględniając wszystkie możliwe ryzyka oraz zależności między tymi ryzykami, angażując do tego celu zarząd, kierownictwo i wszystkich pracowników. Zarządzanie ryzykiem powinno być zintegrowane

z planowaniem strategicznym, a odpowiednia infrastruktura (polityka, procedury, modele) powinna być wspierana silną kulturą zarządzania ryzykiem w organizacji. Podejście ERM traktuje ryzyko nie tylko jako zagrożenie dla organizacji, ale również jako szansę i podkreśla konieczność świadomego podejmowania decyzji na każdym szczeblu hierarchii przedsiębiorstwa.

3. ERM, A TRADYCYJNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem w ostatnich latach zyskuje na popularności. Coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania ryzykiem. Mimo to w dalszym ciągu znacząca większość polskich organizacji pozostaje wierna tradycyjnym formom zarządzania ryzykiem, skupiając się jedynie na wykupieniu polis ubezpieczeniowych i zarządzaniu co najwyżej kilkoma podstawowymi rodzajami ryzyka. Warto podkreślić, że zarówno tradycyjne zarządzanie ryzykiem, jak i podejście zintegrowane, dzięki temu, że zmniejszają stopień niepewności w przedsiębiorstwie, mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Jednak w przypadku podejścia ERM wpływ ten jest znacznie silniejszy i bardziej kompleksowy. Na pozytywny wpływ stosowania systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem wskazują badania Z. Krysiaka (Krysiak, 2011a:172-193). Przeprowadzone przez niego analizy dowiodły, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się wyższym poziomem zaawansowania i dojrzałości stosowanego systemu ERM wykazują większą stabilność i stopniowy wzrost wyników finansowych. Do podobnych wniosków doszły C. Florio i G. Leoni udowadniając, że przedsiębiorstwa posiadające wdrożony na zaawansowanym poziomie system ERM charakteryzują się lepszymi wynikami finansowymi oraz wyższą wartością rynkową (Florio, Leoni, 2016). Pozytywny wpływ ERM na wartość przedsiębiorstwa potwierdzają ponadto badania przeprowadzone przez G. Bertinetti, E. Cavezzali oraz G. Gardenal na spółkach Europejskich, wykazując istotną zależność między wdrożeniem systemu ERM, a wartością firmy (Bertinetti, Cavezzali, Gardenal, 2013).

Najważniejsze różnice między tradycyjnym podejściem do zarządzania ryzykiem, a koncepcją zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Tabela 1. Główne różnice pomiędzy tradycyjnym podejściem do zarządzania ryzykiem, a zintegrowanym zarządzaniem ryzykiem.

Tradycyjne podejście do zarządzania ryzykiem	Zintegrowane zarządzanie ryzykiem (ERM)
Zarządzanie ryzykiem to odrębna, pojedyncza funkcja w przedsiębiorstwie.	Proces realizowany w całym przedsiębiorstwie, integralna część wszystkich procesów występujących w organizacji.
Skupia się na pojedynczych rodzajach ryzyka.	Dotyczy wszystkich ryzyk, jakie mogą wystąpić w organizacji.
Nie uwzględnia wpływu ryzyka na strategię.	Istotny element zarządzania strategicznego.
Za zarządzanie danym ryzykiem lub grupą ryzyk odpowiedzialny jest wyznaczony pracownik. Brak odpowiedzialności zarządu za zarządzanie ryzykiem w organizacji.	Odpowiedzialność zarządu za zarządzanie ryzykiem.
Ryzyko postrzegane jedynie jako zagrożenie.	Ryzyko jest zarówno jako szansą, jak i zagrożeniem dla organizacji.
Cel to minimalizowanie potencjalnych strat.	Celem jest dążenie do zapewnienia pożądanego poziomu ryzyka w organizacji, optymalizacja ryzyka.
Nie uwzględnia zależności między ryzykami.	Uwzględnia zależności między poszczególnymi ryzykami.
Brak właściwej świadomości i zaangażowania pracowników w zarządzanie ryzykiem.	Zarządzanie ryzykiem jest elementem kultury organizacyjnej, konieczne jest zaangażowanie wszystkich pracowników firmy oraz świadome podejmowanie decyzji, z uwzględnieniem potencjalnych ryzyk, na każdym szczeblu struktury organizacyjnej.
Słabo rozwinięta infrastruktura zarządzania ryzykiem.	Dobrze rozwinięta infrastruktura zarządzania ryzykiem (polityka zarządzania ryzykiem, procedury, itp.).
Działania nieusystematyzowane.	Proces ciągły, powtarzalny i stale udoskonalany.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać w powyższej tabeli, nowoczesna koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem w wielu aspektach różni się od wciąż popularnego podejścia tradycyjnego. Dzięki ujęciu zarządzania ryzykiem jako ciągły, powtarzalny, usystematyzowany i sformalizowany proces realizowany w całym przedsiębiorstwie i uwzględniający wszystkie potencjalne ryzyka, podejście zintegrowane pozwala na bardziej efektywne, kompleksowe i skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem w organizacji. Pozwala to na uzyskanie znacznie lepszych, długoterminowych efektów w postaci lepszej ochrony majątku oraz zwiększenia stabilizacji finansowej firmy, co ma duże znaczenie dla wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa.

4. CELOWOŚĆ WDRAŻANIA SYSTEMÓW ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Podstawowym założeniem dla zarządzania ryzykiem w organizacji jest fakt iż nadrzędnym celem działalności przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości w długim okresie. Wszystkie organizacje funkcjonują obecnie w warunkach dużej niepewności. Dlatego też istotnym wyzwaniem dla managerów staje się konieczność określenia jak duży stopień niepewności dana organizacja jest w stanie zaakceptować (COSO, 2004:1). Niepewność wiąże się z możliwością wystąpienia zdarzeń, które w mniejszym lub większym stopniu mogą wpłynąć na przedsiębiorstwo w sposób pozytywny lub negatywny. Wystąpienie zdarzeń negatywnych to dla organizacji potencjalna strata, a nie wykorzystanie szans jest równoznaczne z utraceniem potencjalnych korzyści. W niektórych przypadkach zrealizowanie się ryzyka może skutkować nawet upadkiem przedsiębiorstwa. Dlatego właśnie niezwykle ważne jest świadome zarządzanie organizacją oraz uwzględnianie ryzyka przy podejmowaniu decyzji przez managerów. Świadomość wszystkich ryzyk daje zarządzającym możliwość określenia właściwych reakcji na nie. W przypadku ryzyk istotnych dla danej organizacji możliwe jest przetransferowanie danego ryzyka na inny podmiot, bądź też zmniejszenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia, ograniczenie potencjalnych negatywnych konsekwencji oraz przygotowanie planów działania na wypadek zrealizowania się danego ryzyka. W długim okresie oznacza to ograniczanie wystąpienia istotnych dla firmy strat finansowych i zmniejszenie prawdopodobieństwa bankructwa podmiotu, a w przypadku ryzyk pozytywnych zwiększa prawdopodobieństwo wykorzystania potencjalnych korzyści. To wszystko wpływa na poprawę i większą stabilność wyników finansowych jednostki oraz ogranicza ryzyko związane z daną działalnością, co przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Oprócz wpływu systemów zarządzania ryzykiem na wartość przedsiębiorstwa, ERM może przynieść organizacjom szereg innych korzyści. Wśród najważniejszych warto wymienić:

- Stworzenie kultury zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Lepsze rozumienie ryzyka i jego wpływu na realizację celów organizacji zarówno u zarządu i kierownictwa, jak i wśród pozostałych pracowników;
- Zapewnienie istotnych informacji dla osób zarządzających przedsiębiorstwem, co umożliwiwia świadome,

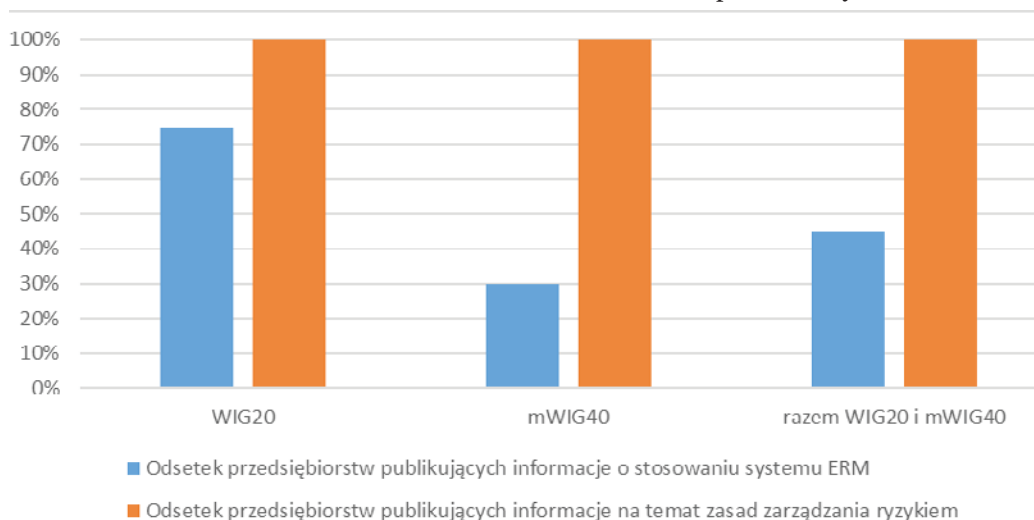
efektywne i bardziej trafne podejmowanie decyzji;

- Identyfikacja głównych przyczyn występowania poszczególnych ryzyk oraz możliwość lokalizowania „najsłabszych ogniw” w organizacji, co umożliwi lepsze skoncentrowanie działań w przedsiębiorstwie oraz wpływa na poprawę efektywności funkcjonowania firmy;
- Utrzymanie zgodności z przepisami prawa oraz innymi regulacjami;
- Możliwość przygotowania się na wypadek wystąpienia ryzyk, co znacznie przyspiesza reakcję przedsiębiorstwa na zmiany i poprawia jego konkurencyjność;
- Doskonalenie zasad ładu korporacyjnego i sprawozdawczości finansowej.

Poprzez wdrożenie systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem zarządzający mogą bardziej efektywnie radzić sobie z niepewnością, co w pozytywny sposób wpłynie na możliwość długoterminowego budowania wartości przedsiębiorstwa. Co więcej ERM pomaga jednostce w osiągnięciu odpowiedniej wydajności i zyskowności, a także zapobiega występowaniu strat. Pomaga w efektywnym raportowaniu oraz w zagwarantowaniu zgodności działań jednostki z przepisami prawa i innymi regulacjami. ERM wspiera przedsiębiorstwo w dążeniu do obranego celu z pominięciem niechcianych, niespodziewanych zdarzeń (COSO, 2004:1).

Poza wyżej opisanymi korzyściami związanymi ze stosowaniem systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem, warto wspomnieć o istotnym wpływie ERM na wizerunek przedsiębiorstwa. Spółki giełdowe, które posiadają wdrożone systemy ERM chętnie opisują ogólne zasady działania swoich systemów w publikowanych corocznie sprawozdaniach finansowych. Wśród 60 największych polskich spółek z indeksu WIG20 i mWIG40 aż 45% publikuje informacje o stosowaniu systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Co więcej, wszystkie analizowane przedsiębiorstwa podają w sprawozdaniach informacje na temat zasad zarządzania ryzykiem w swoich organizacjach.² Poniższy wykres przedstawia wyniki badań dotyczących informacji o zarządzaniu ryzykiem i stosowaniu systemów ERM, publikowanych w sprawozdaniach 60 analizowanych spółek, notowanych na GPW, należących do indeksów WIG20 oraz mWIG40.

² Badania własne autorki-analiza raportów rocznych za 2015 rok wszystkich spółek należących do indeksu WIG20 i mWIG40.

Wykres 1. Zarządzanie ryzykiem w sprawozdaniach największych spółek notowanych na GPW.

Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa chętnie dzielą się informacjami dotyczącymi zarządzania ryzykiem, a spółki posiadające systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem, często szczegółowo, opisują zasady działania swojego systemu ERM. Zgodnie z zaleceniami Rady Giełdy zawartymi w dokumencie *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016* (GPW, 2016), wszystkie spółki notowane na GPW powinny utrzymywać w swoich strukturach skuteczne systemy zarządzania ryzykiem, a także powinny publikować ogólne informacje na ten temat w rocznych sprawozdaniach finansowych. Publikowanie informacji o stosowanych systemach zintegrowanego zarządzania ryzykiem dostarcza istotnych informacji na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz ma pozytywny wpływ na postrzeganie danej spółki przez wszystkich jej interesariuszy, a w szczególności przez:

- Akcjonariuszy, udziałowców i innych dawców kapitału (banki, firmy leasingowe, itp.);
- Kontrahentów;
- Pracowników.

W związku ze stosowaniem zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwo jest odbierane jako:

- Bardziej stabilne finansowo (wpływ na wynik finansowy i wartość przedsiębiorstwa);
- Charakteryzujące się mniejszym prawdopodobieństwem upadłości;
- Bardziej „świadome” i nowoczesne;
- Dla kontrahentów jest bardziej stabilnym i terminowym dostawcą oraz pewniejszą odbiorcą;

- Dla pracowników poważnym i długoterminowym pracodawcą.

Wdrożenie systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem w dłuższym okresie pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji i jej wyniki. Zmniejszenie ryzyka towarzyszącego działalności, poprawa i większa stabilizacja wyników finansowych oraz poprawa jakości i efektywności zarządzania przedsiębiorstwem

skutkuje między innymi wzrostem wartości spółki. Otoczenie przedsiębiorstwa, będąc świadome wagi skutecznego zarządzania ryzykiem, z pewnością pozytywnie odbierze fakt wdrożenia i stosowania przez spółkę systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

5. KONSEKWENCJE I ZAGROŻENIA

Wdrożenie poprawnie działającego systemu zarządzania ryzykiem może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści. Jednak aby taki system funkcjonował prawidłowo, spełniając przy tym podstawowe założenia ERM, konieczne jest, aby osoby odpowiedzialne za jego wdrożenie oraz nadzór nad jego funkcjonowaniem (najczęściej są to managerowie ryzyka – risk managerowie) były kompetentne i w pełni świadome celu stosowania ERM w przedsiębiorstwie. Jak pisze R. Rudnicki (Rudnicki, 2005b: 7) „skuteczność funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem zależy w istotnej mierze od kompetencji i umocowania risk managera”. Nieprawidłowo działający system zarządzania ryzykiem nie będzie spełniał swojego zadania, a w niektórych przypadkach może mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niewłaściwe wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem może spowodować, że stanie się on jedynie „kolejnym, martwym garbem biurokratycznym” (Rudnicki, 2005b: 8), który zamiast wspierać proces zarządzania przedsiębiorstwem będzie w większym stopniu obciążeniem dla zarządu i pracowników. Istotnym zagrożeniem dla organizacji jest również sytuacja, w której niepoprawnie funkcjonujący system ERM generuje błędne informacje, na podstawie których podejmowane są decyzje w przedsiębiorstwie. Jest to „pozytywny wpływ samego istnienia

systemu ERM na podejmowane decyzje przez managerów niezależnie od jakości danych dostarczanych przez system” (Jamróz, 2012: 2). Może to skutkować podjęciem błędnych decyzji, czego efektem mogą być istotne straty finansowe, wizerunkowe, itp. (patrz: Michalski, 2011: 11-12). Warto również wspomnieć, że efektem niedostosowania struktury systemu zarządzania ryzykiem do konkretnej organizacji lub zastosowania mało elastycznych struktur może być rozpad lub dezaktualizacja wdrożonego systemu ERM (Rudnicki, 2005b: 8-9), co wygeneruje jedynie koszty związane z jego wdrażaniem i utrzymaniem, nie przynosząc przy tym firmie żadnych korzyści.

System zintegrowanego zarządzania ryzykiem powinien poprawiać jakość zarządzania organizacją i wspierać proces podejmowania decyzji, nie będąc przy tym obciążeniem dla przedsiębiorstwa i jego pracowników. Aby założenie to zostało spełnione, ERM musi zostać dopasowany do danej organizacji, prawidłowo wdrożony oraz regularnie i rzetelnie stosowany. Niewłaściwie działający system zarządzania ryzykiem może stworzyć jedynie pozory ochrony firmy przed ryzykami i złudne poczucie bezpieczeństwa, czego konsekwencją może być podejmowanie błędnych decyzji oraz ignorowanie części zagrożeń. Ryzyko nieprawidłowego wdrożenia i stosowania ERM rośnie w sytuacji, gdy osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem nie są przekonane o słuszności i celowości stosowania takiego systemu, bądź nie mają wystarczających kompetencji i wiedzy, aby móc efektywnie zarządzać ryzykiem w organizacji. Efektem braku wystarczających kompetencji u osób odpowiedzialnych oraz braku świadomości konsekwencji i celu wdrożenia ERM może być sytuacja, w której do podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie w większym stopniu skłaniają wymagania otoczenia (inwestorów, kontrahentów, regulacje prawne) lub chęć poprawy wizerunku firmy w oczach jej interesariuszy, niż świadoma potrzeba polepszenia jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

Jak pokazują badania przeprowadzone przez stowarzyszenie FERMA (FERMA, 2006:7), wśród czynników motywujących przedsiębiorstwa do wdrożenia ERM na pierwszym miejscu znalazły się wymagania prawne (67% odpowiedzi), na drugim wydarzenia katastroficzne (62% odpowiedzi), natomiast oczekiwania akcjonariuszy uzyskały trzecią lokatę (35% odpowiedzi). Nieco inne wyniki uzyskała w swoich badaniach firma Aon (Aon, 2013:38), która wśród głównych przesłanek wzmocnienia zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach, oczekiwania inwestorów umieściła na miejscu

drugim (34% odpowiedzi), zaraz po niestabilności ekonomicznej (62% odpowiedzi), na trzecim miejscu znalazła się presja ze strony klientów (33% odpowiedzi), a wzrost zainteresowania ze strony regulatorów uzyskał miejsce czwarte (22% odpowiedzi). Wyniki przytoczonych badań wyraźnie wskazują, że oczekiwania ze strony otoczenia to jeden z głównych czynników skłaniających przedsiębiorstwa do wdrażania coraz bardziej zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem. Motywowanie przedsiębiorstw przez ich otoczenie do wdrażania ERM samo w sobie jest zjawiskiem pozytywnym, gdyż wpływa na upowszechnianie zaawansowanego zarządzania ryzykiem w organizacjach. Należy jednak pamiętać, że w związku z wieloma istotnymi dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia korzyściami, jakie niesie ze sobą wdrożenie poprawnie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem, chęć sprostania wymaganiom otoczenia nie powinna przesłaniać zarządzającym pozostałych czynników motywujących do wdrożenia ERM, takich jak chęć ochrony firmy przed potencjalnymi niespodziewanymi, dużymi stratami finansowymi czy potrzeba poprawy jakości decyzji podejmowanych przez zarządzających. Jak wiadomo cel jest podstawą do wytyczania zadań, koordynowania działań i określania wymagań wobec pracowników (Walczak, 2009:1). Sytuacja, w której celem wdrożenia ERM jest głównie chęć sprostania oczekiwaniom otoczenia może prowadzić do błędnego zdefiniowania wymagań wobec nowo wdrażanego systemu oraz zasad jego działania, co może skutkować niedopasowaniem systemu do organizacji, w której jest on wdrażany. Efektem tego może być tworzenie biurokratycznych, czysto teoretycznych struktur w firmie, które „na papierze” będą zgodne z wymaganiami interesariuszy, jednak w praktyce nie będą spełniały swojego zadania. W związku z powyższym bardzo istotne jest, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem w organizacji były kompetentne, a co za tym idzie świadome wszelkich konsekwencji związanych ze stosowaniem tego typu systemów, gdyż niepoprawne wdrożenie ERM nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, a w niektórych przypadkach może mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

6. PODSUMOWANIE

Koncepcja ERM to stosunkowo nowe podejście do zarządzania ryzykiem. Prawidłowo funkcjonujący, zgodny z założeniami i dopasowany do konkretnego przedsiębiorstwa system zintegrowanego zarządzania ryzykiem będzie miał bez wątpienia pozytywny wpływ na organizację. Skuteczne zarządzanie ryzykiem, w długim okresie wpływa na wzrost wartości i większą stabilizację wy-

niku finansowego, ograniczenie występowania dużych strat finansowych i zmniejszenie prawdopodobieństwa upadku, a co za tym idzie również na wzrost wartości przedsiębiorstwa. ERM wpływa ponadto na poprawę świadomości i trafności decyzji podejmowanych przez zarząd, ułatwia utrzymanie zgodności działalności firmy z przepisami prawa, usprawnia przystosowywanie się firmy do zmieniających się warunków otoczenia i poprawia jej konkurencyjność.

Nie bez znaczenia jest również pozytywny wpływ stosowania systemu zarządzania ryzykiem na wizerunek przedsiębiorstwa w oczach wszystkich jego interesariuszy. Obok wymagań prawnych to właśnie chęć sprostania oczekiwaniom interesariuszy jest głównym czynnikiem motywującym przedsiębiorstwa do wdrażania coraz bardziej zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem. Motywowanie organizacji przez otoczenie do wdrażania ERM samo w sobie jest zjawiskiem pozytywnym, jednak chęć sprostania wymaganiom otoczenia nie może być jedynym czynnikiem decydującym o wdrożeniu nowoczesnego systemu zarządzania ryzykiem przez organizację, gdyż może to prowadzić do błędnie zdefiniowanych priorytetów i działań związanych z wdrażaniem i funkcjonowaniem ERM w przedsiębiorstwie. Skutkiem tego może być niedostosowanie wdrażanego systemu do danej organizacji, a co za tym idzie stworzenie nieefektywnego systemu zarządzania ryzykiem, który nie będzie właściwie chronił przedsiębiorstwa przed zagrożeniami, może wysyłać błędne sygnały do zarządzających, tworzyć złudne poczucie ochrony, a w niektórych

przypadkach może okazać się jedynie niepotrzebnym tworem biurokratycznym. Aby tego uniknąć konieczne jest, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie były kompetentne i w pełni świadome konsekwencji i celowości wdrażania ERM w ich organizacjach. To właśnie od tych osób w dużej mierze zależy zaangażowanie pozostałych pracowników oraz to w jaki sposób system zostanie zorganizowany i wdrożony. Tylko rzetelne i świadome wdrożenie systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem przyniesie oczekiwane rezultaty i pozwoli na realną poprawę jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

Podsumowując, stosowanie zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem wydaje się być obecnie koniecznością. Coraz większa zmienność i złożoność, a co za tym idzie również niepewność otoczenia gospodarczego oraz wciąż rosnąca konkurencja między firmami to argumenty przemawiające za koniecznością wprowadzania nowoczesnych i lepiej dostosowanych do zmieniającej się gospodarki systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Mimo tego, w przypadku niektórych przedsiębiorstw wdrażanie ERM jest w większym stopniu wynikiem panującej mody oraz odpowiedzią na oczekiwania otoczenia, niż świadomym działaniem mającym na celu radzenie sobie z potencjalnymi ryzykami. Może to negatywnie wpłynąć na jakość zarządzania ryzykiem w organizacji i ograniczyć oczekiwane, pozytywne efekty, jakie może przynieść przedsiębiorstwu system ERM.

LITERATURA

1. AIRMIC, ALARM, IRM. (2010). *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*, <https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf>, 30.07.2016.
2. Aon Polska. (2013). *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, <http://www.aon.com/poland/attachments/risk/AON_Raport_2013-2014.pdf>, 30.07.2016.
3. Bertinetti, G., Cavezzali, E., Gardenal, G. (2013). *The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies*, <<http://virgo.unive.it/wpideas/storage/2013wp10.pdf>>, 7.11.2016.
4. COSO. (2004). *Enterprise Risk Management Framework. Executive Summary*.
5. FERMA. (2003). *Standard zarządzania ryzykiem*.
6. FERMA, Ernst & Young, AXA CS. (2006). *Risk Management Practices in 2006: Are you ready for change?*, <<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/ferma-european-risk-management-benchmarking-survey-2006.slides.pdf>>, 30.07.2016.
7. Florio, C., Leoni, G. (2016). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, (2016).
8. GPW. (2016). *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016*.
9. Hampton, J. (2003). *Fundamentals of Enterprise Risk Management*. New York: AMACOM.
10. ISO/IEC 31010:2009. (2009a). *Risk management-Risk assessment techniques*.
11. ISO Guide 73:2009. (2009b). *Risk management-Vocabulary*.
12. Jamroz, J. (2012). *Praktyki racjonalnych decyzji menedżerskich opartych o wątpliwą jakość dane w kontekście systemów zarządzania ryzykiem*, <<http://www.jacekjamroz.eu/pdf/Praktyki.racjonalnych.decyzji.menedzerskich.18.10.2012w.pdf>>, 30.07.2016.
13. Krysiak, Z. (2011a). Jakość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających w Polsce [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, s. 172-193. Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
14. Krysiak, Z. (2011b). Silna kultura zarządzania ryzykiem jako cecha nowoczesnych organizacji. *e-mentor*. 2 (39), 24-33.
15. Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*. New Jersey: John Wiley & Sons.

16. Michalski, D. (2011). Wykorzystanie zarządzania ryzykiem korporacyjnym w tworzeniu wartości dodanej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 47, 663-676.
17. Monahan, G. (2008). *Enterprise Risk Management. A Methodology for Achieving Strategic Objectives*. New Jersey: John Wiley & Sons.
18. Rudnicki, R. (2005a). *Proces zarządzania ryzykiem*, <http://www.rudnicki.com.pl/pub/RM_02.pdf>, 11.09.2016.
19. Rudnicki, R. (2005b). *Zarządzanie ryzykiem dla członków zarządu*, <http://www.rudnicki.com.pl/pub/RM_board.pdf>, 30.07.2016.
20. Walczak, W. (2009). Orientacja na cele w zarządzaniu projektami. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 17(4), 46-55.