

IWONA GORZEŃ-MITKA

DOJRZAŁOŚĆ ENTERPRISE RISK MANAGEMENT – WZORCE I PRAKTYKA

Enterprise risk management – ujęcie definicyjne

Praktyki światowe wskazują, że zarządzanie ryzykiem stało się obecnie integralnym elementem działań biznesowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Postęp procesów globalizacji i integracji rynków generuje nowe rodzaje ryzyka, które (według współczesnego rozumienia ryzyka) mogą mieć zarówno ujemny, jak i dodatni wpływ na przedsiębiorstwo. Ostatnia dekada przynosi zmiany w postrzeganiu koncepcji zarządzania ryzykiem – od podejścia „silosowego” w kierunku „zintegrowanego”, określonego w literaturze przedmiotu jako *enterprise risk management* (ERM)¹.

W opracowaniach z zakresu problematyki zarządzania ryzykiem odnaleźć można różne podejścia do interpretacji tego terminu. Wśród zaawansowanych definicji zarządzania ryzykiem wyróżnić należy zawartą w standardzie zarządzania ryzykiem COSO II (ogłoszonym przez The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission w 2004 r.). Podkreśla ona, że zarządzanie ryzykiem korporacyjnym jest procesem realizowanym przez zarząd, kierownictwo oraz inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i całym przedsiębiorstwie, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa². Zaznaczono tym samym, że ERM jest procesem zachodzącym w całym przedsiębiorstwie, realizowanym przez ludzi na każdym szczeblu organizacji, uwzględnionym w strategii. Podstawowym celem tego procesu jest stworzenie kompleksowego obrazu wszystkich wewnętrznych, jak i zewnętrznych rodzajów ryzyka oraz wypracowanie strategii zawierającej zachowania

¹ Pierwsze wzmianki mówiące o zarządzaniu ryzykiem odnaleźć można w opublikowanym w 1956 r. w Harvard Business Review artykule pt. *Risk Management: A New Phase of Cost Control*, autorstwa R. Gallagher'a. Natomiast pojęcie zintegrowanego zarządzania ryzykiem (*integrated risk management*) zostało upowszechnione w 1974 r. przez Gustawa Hamiltona ze Sweden's Statsforetag, który zaproponował „okrąg zarządzania ryzykiem”, opisujący interakcje wszystkich elementów zarządzania ryzykiem, uwzględniając ocenę, kontrolę, finansowanie i raportowanie ryzyka. Szerzej na temat ewolucji koncepcji zarządzania ryzykiem patrz: H.F. Kłoman, *Milestones: 1900 to 1999*, Risk Management Reports, Vol. 26(12), 1999.

² *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, s. 23.

się wobec nich wszystkich. Strategia ta powinna ujmować strategie dla wszystkich komórek organizacyjnych firmy i być przyjęta na szczeblu wyższego kierownictwa³. Obszerne rozważania dotyczące ujęcia definicyjnego ryzyka i zarządzania ryzykiem przedstawiono w książce autorki niniejszego opracowania⁴.

Znaczenie *enterprise risk management* dla organizacji podkreśla w swojej metodologii m.in. jedna z wiodących agencji ratingowych – Standard&Poor. Agencja wprowadziła swoje rozumienie pojęcia ERM (kryteria ratingowe uwzględniające ERM obowiązujące od 2009 r.). Oparto je w dużej mierze na definicjach zawartych w standardzie COSO II oraz australijskim AS/NZS 4360:2004, opracowanym przez Joint Standards Australia/Standards of New Zealand Committee OB/7.

Standard&Poor rozumie ERM jako podejście, które⁵:

- ma na celu zabezpieczenie przedsiębiorstwa przed oddziaływaniem wszystkich rodzajów ryzyka,
- jest wypadkową oczekiwań interesariuszy i zarządu w zakresie akceptacji poziomu i rodzaju ryzyka,
- zbiorem metod umożliwiających przedsiębiorstwu unikania sytuacji mogących spowodować straty przewyższające założone przez podmiot granice tolerancji,
- sposobem wspomagania działań zarządu,
- kompletem narzędzi do porządkowania nieprzewidzianych rodzajów ryzyka oraz ich selekcji z uwzględnieniem ich wpływu na podmiot,
- językiem komunikowania osiągnięć przedsiębiorstwa w celu utrzymania założonego profilu ryzyka.

Powyższe definicje podkreślają istotność zarządzania ryzykiem w organizacji jako nieodzownego elementu procesów biznesowych w obecnym turbulentnym otoczeniu gospodarczym.

Dojrzałość zarządzania ryzykiem w organizacji – wzorce

Dojrzałość zarządzania ryzykiem organizacji określana jest najczęściej poprzez porównanie do wzorcowych zaleceń wypracowanych przez wiodące firmy konsultingowe lub wskazane w standardach czy normach. W większości przypadków są to jednak podejścia autorskie⁶. Należy zauważyć, że organizacje stosując różne podejścia do zarządzania ryzy-

³ A. Korombel: *Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej metodą project finance*, Difin, Warszawa 2007, s. 77.

⁴ I. Gorzeń-Mitka: *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*, KeyText, Warszawa, 2007.

⁵ *Enterprise Risk Management: Standard & Poor's To Apply Enterprise Risk Analysis To Corporate Ratings*, Standard & Poor's, maj 2008, s. 2.

⁶ Na przykład na rynku polskim taki program stworzył m.in. R. Rudnicki, określając 10 arcybutów analizy ERM w organizacji (sposób, w jaki projektowano i wdrażano system ERM, założenia co do kryteriów, miar i oceny ryzyka, podział ról, kompetencji i odpowiedzialności w kontekście ryzyka, jakość właścicielstwa ryzyka, monitorowanie i raportowanie związane z procesem zarządzania ryzykiem, realne działania podejmowane w sprawie ryzyka, komunikacja i performance w obszarze ryzyka, sposób zbiera-

kiem znajdują się na różnym etapie wdrażania i dojrzałości systemu zarządzania ryzykiem. Nie musi to oznaczać, że podmioty, w których stosuje się tradycyjne podejście do ryzyka działają mniej efektywnie od tych, w których wdrożone jest kompleksowe zarządzanie ryzykiem. Często skuteczne zarządzanie ryzykiem zależy od wielu czynników.

Atrybuty dojrzałego zarządzania ryzykiem korporacyjnym można odnaleźć m.in. w najnowszym standardzie zarządzania ryzykiem ISO 31000⁷. Wskazano w nim zespół cech, jakie świadczą o dojrzałości ERM w organizacji. Oto niektóre z nich⁸:

- dążenie do ciągłego doskonalenia organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem poprzez określanie stopnia osiągnięcia celów organizacji, ich wykonania i pomiaru,
- w pełni zdefiniowana i zaakceptowana odpowiedzialność za ryzyko w organizacji oraz kontrolowanie tych działań,
- wszystkie decyzje podejmowane w organizacji bezpośrednio uwzględniają ryzyko i stosują elementy zarządzania ryzykiem w odpowiednim stopniu (wynikającym z ważności lub znaczenia decyzji),
- istnieje ciągła komunikacja z interesariuszami organizacji (zewnętrznymi i wewnętrznymi), w tym kompleksowe i częste raportowanie efektywności zarządzania ryzykiem w ramach dobrych praktyk,
- zarządzanie ryzykiem jest postrzegane jako kluczowy element procesów zarządzania zachodzących w organizacji.

Aktywne włączenie elementów ERM w procesy strategiczne przedsiębiorstwa przekłada się na wymierny wzrost wartości przedsiębiorstwa. Potwierdzają to badania przedsiębiorstw amerykańskich czy z Europy Zachodniej, gdzie procesy te należą do codziennych działań menedżerskich.

Model dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem opracowała również jedna z wiodących firm konsultingowych Deloitte (rys. 1).

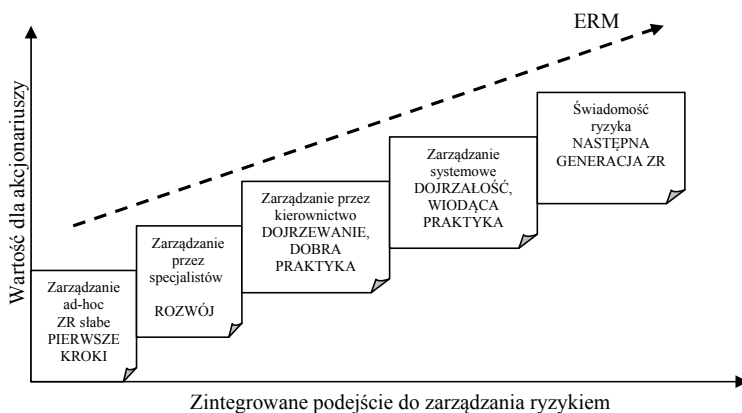
Model ten, wyróżniając pięć poziomów świadomości organizacji, podkreśla rozwój podmiotu w zakresie zrozumienia ryzyka. Przedstawia organizację jako odbiorcę tzw. ryzyka nienagradzanego, czyli traktowanego w ujęciu negatywnym, będącego źródłem strat (zarządzanie ad-hoc) aż po ryzyko nagradzane, pozwalające generować i wykorzystywać szanse wynikające z jego wystąpienia (świadomość ryzyka, nowa generacja ZR). Zarządzanie ad-hoc zależy głównie od indywidualnej odwagi, wiedzy i umiejętności liderów organizacji i jest często prowadzone w sposób chaotyczny. W kolejnym etapie część zadań w zakresie ryzyka prowadzona jest przez specjalistów, których działania są reakcją na nie-

nia i wykorzystywania informacji o ryzyku i zarządzaniu ryzykiem, holistyczne a silosowe zarządzanie ryzykiem, rola zarządu w systemie ERM). Porównaj <http://ryzyko.blox.pl/2010/04/Ocena-dojrzalosci-sytemu-ERM-jakt-to-sie-robi-w.html> (odczyt 27.01.2011 r.)

⁷ Risk management-Principles and guidelines, ISO 31000, International Standard, ISO 2009.

⁸ ISO 31000:2009 „Risk Management-Principles and Guidelines” dostęp za pośrednictwem strony internetowej [http://www.npc-se.co.th/pdf/iso31000/ISO_FDIS_31000_\(E\).pdf](http://www.npc-se.co.th/pdf/iso31000/ISO_FDIS_31000_(E).pdf) (dostęp z dnia 3.11.2010 r.) (tłumaczenie własne autora)

korzystne zdarzenia i odnoszą się głównie do sfery finansów oraz ubezpieczeń w pojedynczych grupach ryzyka. Stworzenie zasad działania i spójnej polityki w zakresie ryzyka przesuwa organizację na kolejny poziom dojrzałości. Działania te uzupełniane są systematyczną, okresową identyfikacją rodzajów ryzyka, przepływem informacji w zakresie kluczowych rodzajów ryzyka na poziom decyzyjny. Kolejne działania dotyczące zintegrowanej odpowiedzi na niekorzystne zdarzenia, określenia poziomu apetytu organizacji na ryzyko oraz wymiernego pomiaru wyników zarządzania ryzykiem świadczą o systemowym podejściu do tej problematyki. Ten etap jest obecnie pożądaną praktyką w przedsiębiorstwach amerykańskich, australijskich czy brytyjskich, gdzie procesy zarządzania ryzykiem wykazują najbardziej zaawansowany poziom. Ostatni poziom prezentowany w omawianym modelu wyraża ideę ERM, czyli świadomość każdego pracownika w zakresie zarządzania ryzykiem i znaczenia ryzyka dla procesów decyzyjnych organizacji.



Rys. 1. Model dojrzałości przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kluczowe czynniki sukcesu wdrożenia ERM* Deloitte; materiały międzynarodowej konferencji *Zarządzanie ryzykiem (ERM) w strategii przedsiębiorstwa*, POL-RISK, Warszawa 2008.

Z kolei P. Hopkin – dyrektor techniczny AIRMIC⁹ – wskazuje w *Fundamentals of Risk Management* 14 determinant skutecznego i efektywnego zarządzania ryzykiem w organizacji. Zalicza do nich¹⁰:

- udział zarządu lub członka komitetu wykonawczego w tworzeniu ERM,
- wypracowanie wspólnego postrzegania ryzyka w organizacji,
- określenie ryzyka w uzgodnionym systemie klasyfikacji,
- określenie roli risk managera jako koordynatora,

⁹ AIRMIC – The Association of Insurance and Risk Managers.

¹⁰ P. Hopkin: *Fundamentals of Risk Management*, Kogan Page, London 2010, s. 329.

- zwiększenie znaczenia komitetu zarządzania ryzykiem,
- stworzenie profilu ryzyka przy użyciu uznanych technik rozpoznania,
- rozwój kultury zarządzania ryzykiem w organizacji,
- zapewnienie dostosowania zarządzania ryzykiem do procesów biznesowych organizacji,
- określenie apetytu organizacji na ryzyko,
- pomiar kosztu kontroli ryzyka,
- wykazanie wartości zarządzania ryzykiem dla organizacji,
- opisanie wpływu ERM na cele i ład korporacyjny,
- przeprowadzenie przeglądu zarządzania we wszystkich działaniach związanych z zarządzaniem ryzykiem,
- zapewnienie przyszłych korzyści z tytułu ERM.

Założenia metodyczne wskazywane w wiodących dokumentach z zakresu ERM pozwalają na diagnozę stanu procesów w organizacji oraz określeniu „road map” w celu osiągnięcia stanu pożądanego.

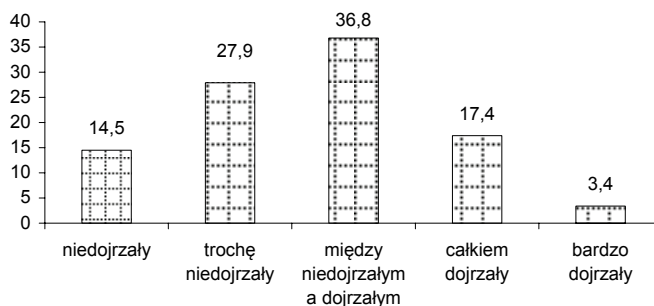
Dojrzałość zarządzania ryzykiem w organizacji – praktyka

Cykliczne badania stanu zarządzania ryzykiem korporacyjnym w praktyce podmiotów europejskich i amerykańskich przeprowadzają m.in. wiodące stowarzyszenia zarządzania ryzykiem: amerykański COSO oraz europejska FERMA. Przedmiotem zainteresowania wymienionych organizacji jest monitoring rozwoju praktyk ERM. Obie z organizacji stworzyły w ścisłej konsultacji ze środowiskiem praktyków w zakresie zarządzania ryzykiem standardy, tzn. COSO II oraz Risk Management Standard AIRMIC/FERMA. W dalszej części opracowania zaprezentowane zostaną wnioski zawarte w raportach wspomnianych organizacji, a dotyczące dojrzałości systemów zarządzania ryzykiem.

Dojrzałość ERM w świetle badań COSO¹¹

W badaniu przeprowadzonym przez College of Management at North Carolina State we współpracy z Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) w czerwcu i lipcu 2010 roku wzięło udział 460 podmiotów. Respondowane podmioty zostały poproszone o określenie poziomu dojrzałości zarządzania ryzykiem ich organizacji w 5-punktowej skali (gdzie 1 oznacza bardzo niedojrzały, 5 – bardzo dojrzały). Szczegóły wyników prezentuje rysunek 2.

¹¹ Dane zawarte w tej części opracowania zaczerpnięto z opracowania M.S. Beasley, B.C. Branson, B.V. Hancock: *COSO's 2010 Raport on ERM. Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework*, <http://www.coso.org/documents/COSOSurveyReportFULL-Web-R6FINALforWEBPOSTING111710.pdf> (odczyt 29.01.2011 r.)



Rys. 2. Dojrzałość organizacji w zakresie ERM według badania COSO

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.S. Beasley, B.C. Branson, B.V. Hancock: *COSO's 2010 Report on ERM. Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework*, <http://www.coso.org/documents/COSOSurveyReportFULL-Web-R6FINAL-forWEBPOSTING111710.pdf> (odczyt 29.01.2011 r.).

Pomimo złożoności zmiennych generujących ryzyko w otoczeniu większości organizacji, poziom zaawansowania zarządzania ryzykiem stwierdzony w badaniach COSO jest stosunkowo niedojrzały. 14,5% badanych podmiotów opisało poziom funkcjonowania procesów ERM ich organizacji jako „bardzo niedojrzały”, a kolejne 27,9% określiło te procesy jako „nieco niedojrzałe”. Tym samym 42,4% respondentów określiło procesy zachodzące w ich organizacjach jako „niedojrzałe” (lub „mało dojrzałe”) w działaniach dotyczących ich kontroli ryzyka. Jedynie 3,4% badanych podmiotów odpowiedziało, że ERM ich organizacji jest „bardzo dojrzały”. Należy tu zaznaczyć, iż gospodarka amerykańska jest jedną z najbardziej zaawansowanych w działaniach dotyczących upowszechniania i wdrażania koncepcji zarządzania ryzykiem korporacyjnym¹². Mając to na uwadze, wynik badań podkreśla, jak trudne i skomplikowane są działania mające na celu wdrożenie zintegrowanych procesów kontroli ryzyka.

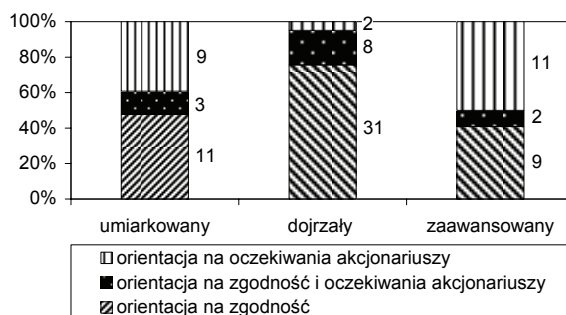
W cytowanym badaniu respondenci zostali poproszeni również o stwierdzenie, które najlepiej opisuje bieżący etap wdrożenia ERM ich organizacji. W tym przypadku tylko 28,2% badanych podmiotów opisało ich obecne działania w zakresie realizacji ERM jako „systematyczne, wiarygodne i powtarzalne”, związane z regularnym raportowaniem do zarządu. Prawie 60% respondentów stwierdziło, że kontrola ryzyka w ich organizacjach ma charakter przeważnie nieformalny i realizowany ad-hoc, a ewentualne działania kontroli ryzyka mają miejsce w ramach poszczególnych silosów lub kategorii ryzyka, a nie całego przedsiębiorstwa.

¹² Jednym z wiodących standardów światowych w zakresie zarządzania ryzykiem jest tzw. COSO II z 2004 r.

Dojrzałość ERM w świetle badań FERMA¹³

W badaniu przeprowadzonym przez FERMA, przy współudziale AXA i Ernst&Young, a opublikowanym we wrześniu 2010 roku, analizie poddano procesy ERM zachodzące w organizacjach europejskich. W badaniu wskazano zależność między złożonością organizacji a poziomem dojrzałości jej procesów zarządzania ryzykiem. Szczegóły w tym obszarze prezentuje rysunek 3.

Z analizy poziomów dojrzałości w perspektywie zarządzania ryzykiem wynika, że dojrzałość procesów w tym zakresie (zwłaszcza w przypadku dużych firm) nie wynika tylko z potrzeby zachowania *compliance*, ale jest oczekiwana przez akcjonariuszy. Mimo że 51% organizacji nadal uważa, że głównym bodźcem realizacji działań związanych z ERM jest zachowanie zgodności z przepisami, to 36% połączyło to z oczekiwaniami interesariuszy. Natomiast oczekiwania akcjonariuszy stanowią dla 11% respondowanych kluczowy wyznacznik wdrażania procesów ERM. W większości były to organizacje duże.



Rys. 3. Dojrzałość organizacji w zakresie ERM wg badania FERMA

Źródło: opracowanie własne na podstawie „FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2010”, wrzesień 2010, http://ferma.eu/Portals/2/documents/press_releases/20100929.ferma-risk-managementbenchmarking-survey-2010.pdf (odczyt 26.11.2011).

Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym staje się obecnie praktyką coraz większej liczby podmiotów na świecie. Wynika to nie tylko z zaleceń czy wymogów prawnych, ale i coraz częściej z przekonania organizacji o znaczącym wpływie rozwiązań ERM na jej wartość i skuteczność podejmowanych decyzji biznesowych. Jednak pomimo tendencji w kierunku przyjęcia bardziej holistycznego podejścia do nadzoru ryzyka, nie wszystkie organizacje modyfikują swoje procedury identyfikacji, oceny, zarządzania i przekazywania informacji dotyczących ryzyka dla głównych interesariuszy. W Polsce problematyka ta jest prze-

¹³ Badanie przeprowadzono przez FERMA, AXA i Ernst&Young. W badaniu wzięły udział 782 osoby z przedsiębiorstw i organizacji sektora publicznego z 19 krajów Europy.

de wszystkim przedmiotem zainteresowania podmiotów z sektora finansowego i dużych przedsiębiorstw (potwierdzają to cykliczne badania autorki prowadzone od 2008 r.).

Dojrzałość procesów zarządzania ryzykiem w organizacji przekłada się na wymierne korzyści i skuteczność organizacji w jej działaniach biznesowych. Omówione w opracowaniu wzorce oraz praktyki podmiotów amerykańskich i europejskich w zakresie pełnego wykorzystania możliwości, jakie niesie ERM ciągle ewoluują i wpływają na skuteczniejsze wykorzystywanie zasobów organizacji. Jak wskazują badania, ERM nie może być postrzegane jako statyczne, jednorazowe działanie, lecz procesy, które muszą być osadzone w organizacji i dynamicznie dostosowywać się do zmieniającego się środowiska: wewnętrznego i zewnętrznego.

Literatura

- Beasley M.S., Branson B.C., Hancock B.V.: *'COSO's 2010 Raport on ERM. Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework*, <http://www.coso.org>.
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.
- Enterprise Risk Management: Standard & Poor's To Apply Enterprise Risk Analysis To Corporate Ratings*, Standard & Poor's, maj 2008.
- FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2010*, <http://ferma.eu>.
- Gorzeń-Mitka I.: *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*, KeyText, Warszawa 2007.
- Hopkin P.: *Fundamentals of Risk Management*, Kogan Page, London 2010.
- ISO 31000:2009 *Risk Management-Principles and Guidelines*, <http://www.npc-se.co.th>.
- Kloman H.F.: *Milestones: 1900 to 1999*, Risk Management Reports, Vol. 26(12), 1999.
- Korombel A.: *Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej metodą project finance*, Difin, Warszawa 2007.

dr inż. Iwona Gorzeń-Mitka
Politechnika Częstochowska

Streszczenie

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym jest coraz częstszą praktyką podmiotów gospodarczych na świecie. Jednak stopień zaangażowania działań w tym zakresie jest różny, w zależności od regionu czy wielkości podmiotu. W opracowaniu przedstawiono wiodące atrybuty świadczące o dojrzałości działań ERM w organizacji oraz praktyki przedsiębiorstw amerykańskich i europejskich w tym zakresie.

**ENTERPRISE RISK MANAGEMENT MATURITY
– STANDARDS AND PRACTICE**

Summary

Enterprise Risk Management is the practice of companies in the world. But the stage for this activity is different according to the region or size of the company. The study presents evidence of the leading attributes of maturity of ERM within the organization and practices of American and European companies in this field.

