

ANNA KOROMBEL

## ISTOTA I ZNACZENIE KULTURY RYZYKA DLA FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

**Słowa kluczowe:** ryzyko, kultura ryzyka, przedsiębiorstwa, kryzys finansowy

**Keywords:** risk, risk culture, enterprises, financial crisis

**Klasyfikacja JEL:** M10, M14, D81, G01

### Wprowadzenie

Organizacje obecnie funkcjonujące oraz te dopiero powstające powinny w celu przetrwania i osiągnięcia sukcesu wyciągnąć wnioski ze spektakularnych upadków wielu firm, mających miejsce podczas ostatniego kryzysu finansowego w 2008 roku. Najczęściej wskazywanymi przyczynami ich porażek są niedoskonałości w zarządzaniu ryzykiem, w szczególności nieefektywne wdrożenia zintegrowanego zarządzania ryzykiem (*Enterprise Risk Management ERM*), brak określania apetytu na ryzyko, tolerancji ryzyka i progów ryzyka, a także brak lub niski poziom kultury ryzyka w organizacjach.

Celem artykułu jest przybliżenie pojęcia kultury ryzyka, wskazanie jej znaczenia dla organizacji oraz zidentyfikowanie cech silnej i słabej kultury ryzyka w organizacjach.

### Brak lub niski poziom kultury ryzyka w organizacjach jednym z powodów kryzysu finansowego w 2008 roku

Kryzys finansowy w 2008 roku oraz spektakularne upadki takich firm, jak Enron, AIG, Bear Sterns czy też Lehman Brothers skłoniły wiele podmiotów do przeprowadzenia analiz i podjęcia prób ustalenia przyczyn zaistniałej sytuacji. Brak lub niski poziom kultury ryzyka został zidentyfikowany jako jeden z ważniejszych czynników, który przyczynił się do upadku lub osłabienia pozycji tak wielu organizacji.

W świetle poszukiwań poddano ocenie różne aspekty działalności instytucji finansowych, które mogły przyczynić się w istotny sposób do upadku tak wielu firm. Zaniedbanie podstawowych zasad zarządzania ryzykiem i kontroli przez instytucje finansowe, a także stosowanie nie w pełni zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem (*Enterprise Risk Management ERM*) stanowiły, zdaniem Komisji Europejskiej, poważne przyczyny

poniesionych porażek. Jako główne zaniedbania w obszarze zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych Komisja wskazała<sup>1</sup>:

- brak zrozumienia istoty ryzyk zagrażających organizacji przez osoby zaangażowane w zarządzanie ryzykiem,
- zbyt małą liczbę przeprowadzonych szkoleń pracowników odpowiedzialnych za dystrybucję produktów związanych z ryzykiem,
- brak lub zbyt małe uprawnienia przyznane stanowisku ds. zarządzania ryzykiem, co uniemożliwiało lub ograniczało możliwość kształtowania działań podejmowanych przez osoby zajmujące się ryzykiem,
- brak wiedzy specjalistycznej lub niewystarczające doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem,
- brak „na czas” przekazywanych informacji o wystąpieniu potencjalnych ryzyk.

Powyższe braki i niedociągnięcia w zarządzaniu ryzykiem Komisja Europejska określiła objawem „braku zdrowej kultury zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach niektórych instytucji finansowych”<sup>2</sup>. Wskazanie niedoskonałości lub braku kultury ryzyka w organizacjach i utożsamianie tego z jedną z przyczyn upadku tak wielu instytucji finansowych wywołało wśród podmiotów regulujących działalność gospodarczą wzmożone zainteresowanie tym obszarem<sup>3</sup>. W odpowiedzi na zaistniałą sytuację Komitet Europejskich Nadzorców Bankowych (*Committee of European Banking Supervisors CEBS*) w opracowanych zasadach zarządzania ryzykiem stwierdza, że<sup>4</sup>:

- mocna, obowiązująca w całej organizacji kultura ryzyka jest jednym z elementów efektywnego zarządzania ryzykiem,
- organizacje powinny ustanowić niezależne stanowisko ds. zarządzania ryzykiem podlegające bezpośrednio dyrektorowi ds. ryzyka CRO (*Chief Risk Officer*) lub wyższemu kierownictwu w sytuacji, jeśli w organizacji nie ma osoby pełniącej funkcję CRO,
- organ zarządzający odpowiedzialny jest za nadzorowanie kierownictwa wyższego szczebla oraz za ustanowienie stabilnych praktyk biznesowych i planowania strategicznego. Niezwykle ważne jest, żeby organ zarządzający podczas wypełniania

---

<sup>1</sup> *Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, European Commission, Brussels, 2.06.2010, s. 7, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/com2010\\_284\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2010_284_en.pdf) (7.12.2012).

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 7.

<sup>3</sup> Odpowiedź na pytanie, czy kultura ryzyka powinna być przedmiotem regulacji czy wyłącznie zaleceń jest tematem odrębnych rozważań. Głosem istotnym w tej kwestii jest wypowiedź Hectora Santsa, dyrektora generalnego Urzędu Regulacji Rynków Finansowych FSA (*Financial Services Authority*) w Wielkiej Brytanii, dostępna na stronie internetowej Urzędu: [www.fsa.gov.uk/library/communication/speeches/2010/1004\\_hs.shtml](http://www.fsa.gov.uk/library/communication/speeches/2010/1004_hs.shtml) (17.12.2012).

<sup>4</sup> *High level principles for risk management*, Committee of European Banking Supervisors, 16.02.2010, s. 2–3. <http://eba.europa.eu/documents/Publications/Standards---Guidelines/2010/Risk-management/HighLevelprinciplesonriskmanagement.aspx> (7.12.2012).

funkcji zarządczych, jak i nadzorujących, w pełni rozumiał istotę działalności biznesowej organizacji i związanych z nią ryzyk,

- każdy członek organizacji musi być w pełni świadomy spoczywającej na nim odpowiedzialności za identyfikowanie i raportowanie istotnych ryzyk,
- instytucje muszą wdrożyć spójną kulturę ryzyka i ustanowić rzetelne zasady zarządzania ryzykiem, wspierane przez politykę komunikowania się. Kultura ryzyka, zarządzanie ryzykiem, jak i polityka kształtująca komunikację wewnętrzną muszą być dostosowane zarówno do rozmiaru i złożoności organizacji, jak i do jej profilu ryzyka,
- czynności związane z zarządzaniem ryzykiem powinny być odpowiednio dokumentowane i co pewien okres czasu aktualizowane.

Pozytywny wpływ silnej kultury ryzyka na funkcjonowanie organizacji potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych przez Cass Business School na prośbę Airmic<sup>5</sup>. Badaniu poddano międzynarodowe korporacje<sup>6</sup>, z których kilka ogłosiło upadłość, a większość poniosła ogromne straty podczas kryzysu w ostatnim dziesięcioleciu. Celem badania było wskazanie i analiza najważniejszych przyczyn kryzysu. W efekcie przeprowadzonych badań zidentyfikowano siedem kluczowych obszarów ryzyk, które mogą wystąpić w każdej organizacji, stwarzając realne zagrożenie dla jej egzystowania. Do obszarów tych należą:

1. Umiejętności zarządu i przeprowadzane przez dyrektorów niewykonawczych kontrole (*non-executive directors NEDs*) – w obszarze tym występują ryzyka związane z ograniczonymi umiejętnościami i kompetencjami zarządu oraz ograniczonymi zdolnościami dyrektorów niewykonawczych do efektywnego monitorowania oraz w razie potrzeby kontrolowania organu wykonawczego.
2. Niedostrzeżenie ryzyk przez zarząd – obszar ten obejmuje ryzyka wynikające z niedostatecznego rozpoznawania przez zarząd, jak i nieodpowiedniego reagowania na ryzyka inherentne, związane z działalnością przedsiębiorstwa.
3. Nieodpowiednie przywództwo zarządu w zakresie kształtowania i wdrażania etosu oraz kultury.
4. Wadliwa komunikacja – ryzyka wynikające z wadliwego przepływu ważnych informacji wewnątrz organizacji, szczególnie z niższych poziomów do poziomowi zarządu.
5. Ryzyko wynikające z nadmiernej złożoności organizacji oraz z zachodzących w niej zmian.
6. Ryzyko związane z nieodpowiednią motywacją.
7. Ryzyko „szklanych sufitów” – wynikające z niemożności zespołów ds. zarządzania ryzykiem i zespołów audytu wewnętrznego raportowania i omawiania ryzyk

<sup>5</sup> *Roads to ruin. A study of major risk events: their origins, impact and implications*, AIRMIC, s. 6.

<sup>6</sup> Badaniem objęto m.in. korporacje: AIG, Arthur Andersen, BP, Cadbury Schweppes, Coca-Cola, EADS Airbus, Enron, Firestone, MacLaren, Northern Rock, Shell i Société Générale.

(zarówno z dyrektorami wykonawczymi, jak i niewykonawczymi) pochodzących z wyższych poziomów firmy tj. ryzyk związanych z etosem, zachowaniami, strategią i postrzeganiami.

Prezentację wyników przeprowadzonych badań wieńczą rekomendacje dotyczące m.in. kultury ryzyka. Zaleca się, by eksperci ds. ryzyka poszerzali swoje umiejętności w celu podniesienia kompetencji dotyczących identyfikowania, analizowania i omawiania ryzyk związanych z etosem, kulturą i strategią. Także rola i status ekspertów ds. ryzyka będą musiały ulec zmianie – powinni oni móc na każdym poziomie (włącznie z poziomem zarządu) bez obaw szacować, raportować i omawiać wszystkie aspekty dotyczące kluczowych ryzyk.

Powyższe rozważania wskazują, że jedną z przyczyn upadków lub pogorszenia pozycji rynkowej wielu organizacji podczas ostatniego kryzysu był brak lub niedostatecznie rozwinięta kultura ryzyka. Przyjrzyjmy się zatem, co oznacza to pojęcie, z jakich składa się elementów oraz jakie cechy powinna posiadać kultura ryzyka w organizacji, by móc ją nazwać silną i efektywną.

### Pojęcie i elementy kultury ryzyka

Kultura ryzyka nie posiada jednej, ogólnie przyjętej w teorii ani w praktyce, gospodarczej definicji. Pojęcie to jest różnie określane i różne też elementy wskazywane są jako jego elementy składowe. Kultura ryzyka, szeroko rozumiana jako świadomość potrzeby zarządzania ryzykiem na każdym szczeblu organizacji, jest podstawą efektywnego zarządzania ryzykiem<sup>7</sup>. Stanowi ona zbiór wartości, postaw i wzorców zachowań wobec ryzyka, reprezentowany przez daną osobę lub grupę osób<sup>8</sup>. W zagranicznej literaturze przedmiotu często przywoływaną definicją kultury ryzyka jest definicja określająca ją jako „normy i tradycje zachowań jednostek lub grup w ramach danej organizacji, które determinują sposób, w jaki oni identyfikują, rozumieją, omawiają i podejmują działania związane z ryzykami, w obliczu których staje organizacja, i które podejmuje”<sup>9</sup>. Instytut Zarządzania Ryzykiem IRM (*Institute of Risk Management*) definiuje kulturę ryzyka jako „pojęcie określające wartości, przekonania, zrozumienie i wiedzę dotyczącą ryzyka podejmowanego przez grupę ludzi realizujących wspólny cel, w szczególności przez pracowników organizacji lub przez zespoły, lub grupy w organizacji”<sup>10</sup>. IRM wskazuje, że kultura grupy wynika z powtarzanych zachowań jej członków (dające się zaobserwować zewnętrzne działania

<sup>7</sup> *High level principles...*, s. 2.

<sup>8</sup> P. Hopkin: *Fundamentals of risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi 2010, s. 105.

<sup>9</sup> *Reform in the financial services industry: Strengthening Practices for a More Stable System. The Report of the IIF Steering Committee on Implementation (SCI)*, Institute of International Finance, 2009, s. AIII.2.

<sup>10</sup> *Risk culture. Under the Microscope Guidance for Boards*, IRM, Protiviti, 2012, s. 7. [www.theirm.org/RiskCulture.html](http://www.theirm.org/RiskCulture.html) (29.11.2012).

związane z ryzykiem tj. podejmowanie decyzji obarczonych ryzykiem, procesy dotyczące ryzyka, komunikowanie ryzyka), a zachowania grupy i osób ją tworzących kształtowane są przez ich postawy (wybrana pozycja przyjęta przez jednostkę lub grupę osób wobec ryzyka, kształtowana przez ich postrzeganie ryzyka, a także przez ich predyspozycje). Natomiast zarówno zachowania, jak i postawy kształtowane są przez kulturę grupy<sup>11</sup>. Cykl ten został nazwany A-B-C, od angielskich słów: *Attitude* – postawa, *Behaviour* – zachowanie oraz *Culture* – kultura.

Do kluczowych czynników, które kształtują kulturę ryzyka w organizacji, należą reputacja przedsiębiorstwa i marka; słowa i działania menadżerów; plany strategiczne i strategie biznesowe; polityki, limity i systemy; polityka dotycząca zasobów ludzkich w obszarach rekrutowania, szkolenia, rozwiązywania umów; pomiar działalności i systemy motywacyjne oraz zasoby niematerialne, takie jak prawo precedensowe czy cechy osobowościowe<sup>12</sup>.

Kultura ryzyka składa się z różnych elementów. Zdaniem Hopkina należą do nich przywództwo, zaangażowanie, nauka, odpowiedzialność oraz komunikacja. Elementy kultury ryzyka wraz z krótką ich charakterystyką przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

## Komponenty kultury ryzyka w organizacji

Przywództwo	Silne przywództwo organizacji w odniesieniu do strategii, projektów i działań
Zaangażowanie	Zaangażowanie wszystkich osób ze wszystkich poziomów procesu zarządzania ryzykiem
Nauka	Nacisk na szkolenia z zakresu procedur zarządzania ryzykiem oraz wyciągania wniosków ze zdarzeń
Odpowiedzialność	Brak kultury automatycznego przypisywania winy, przydzielenie odpowiedzialności wskazanym osobom za określone działania
Komunikacja	Komunikacja i otwartość na wszystkie kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem, umiejętność uczenia się na błędach

Źródło: P. Hopkin: *Fundamentals of risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi 2010, s. 106.

Przedstawione w tabeli 1 komponenty kultury ryzyka określane są w literaturze skrótem LILAC<sup>13</sup>. Kultura ryzyka, zdaniem Hopkina, powinna być kształtowana przez postawy

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 7.

<sup>12</sup> J. Lam: *Practical and Value – Adding Strategies in ERM*, publikacja przygotowana na warsztat prowadzony przez Jamesa Lama towarzyszący V Międzynarodowej Konferencji Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK pt. „Doświadczenia i wyzwania w zarządzaniu ryzykiem”, Warszawa 2011, slajd 100.

<sup>13</sup> Skróć ten powstał z połączenia pierwszych liter angielskich słów oznaczających poszczególne komponenty: *Leadership* – przywództwo, *Involvement* – zaangażowanie, *Learning* – nauka, *Accountability* – odpowiedzialność, *Communication* – komunikacja. LILAC zostało opracowane przez Brytyjski Inspektorat Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (*Health and Safety Executive HSE*).

i zachowania władz przedsiębiorstwa, czyli przez tzw. przekaz z góry. Postawy te powinny być jasne i zrozumiałe, wyrażane poprzez odpowiednie zachowania, jak i słowa, które często zostają również wyrażone na piśmie. Organizacja powinna wdrożyć spójną kulturę ryzyka, której założenia powinny być wyartykułowane w formie pisemnej i udostępnione pracownikom za pośrednictwem np. intranetu. Bez zaangażowania władz organizacji w tworzenie i wspieranie kultury ryzyka, nie ma ona większych szans na przetrwanie, stając się jedynie martwym zapisem. Organizacja powinna być otwarta na nową wiedzę i chętna do wdrażania nowych postaw czy zachowań wobec ryzyka. Władze organizacji powinny komunikować się z pracownikami, przedstawiając im wytyczne dotyczące kultury ryzyka, a także omawiać wszelkie kwestie związane z ryzykiem. Bardzo istotny jest przepływ informacji dotyczących ryzyka między pracownikami i władzami. Podstawą skutecznej komunikacji jest wypracowanie i posługiwanie się jednym wspólnym językiem ryzyka. Ułatwia to zrozumienie przekazywanych treści, co ma szczególne znaczenie podczas tworzenia rejestrów ryzyka czy raportów. W organizacji nie powinno mieć miejsca automatyczne przypisywanie winy. Odpowiedzialności za poszczególne ryzyka powinny zostać przydzielone wskazanym osobom, których działania będą podlegały ocenie.

### **Cechy efektywnej i nieefektywnej kultury ryzyka w organizacji**

Kultura ryzyka powinna być rozwijana w organizacji poprzez silne przywództwo, zorientowane na zarządzanie ryzykiem, zaangażowanie władz i wszystkich pracowników w kwestie związane z procesem zarządzania ryzykiem, nacisk na szkolenia z tego zakresu, przydzielenie odpowiedzialności poszczególnym osobom za określone działania związane z zarządzaniem ryzykiem oraz poprzez rozwijanie otwartości i komunikacji dotyczącej kwestii związanych z ryzykiem.

Reasumując, za efektywną, silną kulturę ryzyka można uznać taką, która charakteryzuje się<sup>14</sup>:

- zaangażowaniem władz,
- poziomą wymianą informacji,
- pionową eskalacją groźb i obaw,
- ciągłym i konstruktywnym weryfikowaniem działań organizacji i przyjętych założeń,
- aktywnym uczeniem się na błędach,
- systemem nagród przyznawanych za podejmowanie działań, z jednoczesnym uwzględnianiem sytuacji całej organizacji,
- efektywną strukturą zarządzania (dostęp do władzy, CRO posiadający szerokie wpływy, komunikowanie tolerancji ryzyka organizacji i zewnętrznym podmiotom, cele zarządzania powiązane z celami zarządzania ryzykiem).

---

<sup>14</sup> *Reform in the financial services industry...*, s. AIII.6.

Natomiast objawami słabo funkcjonującej kultury ryzyka w organizacji są<sup>15</sup>:

- wysyłanie przez władze organizacji niespójnych i niejasnych wiadomości dotyczących akceptowalnych poziomów ryzyka,
- postrzeganie ryzyka w ramach zarządzania intuicyjnego, nieuwzględnianie ryzyka w dyskusjach dotyczących podejmowania decyzji,
- brak gruntownej analizy ryzyka występującego w przeszłości, obecnego i przyszłego, która powinna towarzyszyć uzyskanym wynikom działalności organizacji,
- brak lub zbyt niskie sankcje dla tych osób, które podejmują ryzyko na nieodpowiednich poziomach.

### Podsumowanie

Dążenie do stworzenia silnej kultury ryzyka powinno być celem każdej organizacji. Przede wszystkim organizacji, które już zarządzają ryzykiem, ale i tych, które dopiero zamierzają rozpocząć ten proces. Nie sposób bowiem zarządzać ryzykiem, gdy nie ma do tego sprzyjających warunków wewnętrznych. Posiadanie silnej kultury ryzyka przez daną organizację oznacza bowiem, że władze organizacji rozumieją potrzebę zarządzania ryzykiem i są zaangażowane w kreowanie pożądaných działań i postaw wobec ryzyka. To postawa władz organizacji i tak zwany przekaz z góry kreują kulturę ryzyka. Silna kultura oznacza również, że pracownicy organizacji znają granice, w ramach których mogą podejmować działania i związane z nimi ryzyka, wiedzą które sposoby reagowania mogą zastosować wobec danych ryzyk, swobodnie i otwarcie omawiają i analizują bieżące, jak i przyszłe ryzyka między sobą, jak i z kierownictwem wyższego szczebla, są nagradzani za właściwe zajmowanie się ryzykami i mają świadomość, że zachowania niezgodne z przyjętą kulturą ryzyka nie będą tolerowane. Silna kultura ryzyka to również jeden wspólny język ryzyka, który będzie zrozumiały dla pracowników reprezentujących różne obszary działalności organizacji.

Zalecenia i rekomendacje podmiotów regulujących kierowane są przede wszystkim do instytucji finansowych. Nie oznacza to jednak, że organizacje spoza tego sektora nie powinny koncentrować swojej uwagi na diagnozowaniu i rozwoju kultury ryzyka. Wręcz przeciwnie. W szczególności małe i średnie przedsiębiorstwa powinny budować i rozwijać kulturę ryzyka wśród swoich pracowników, traktując te procesy jako inwestycję przyczyniającą się nie tylko do przetrwania, ale przede wszystkim do osiągnięcia sukcesu.

### Literatura

*Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, European Commission, Brussels, 2.06.2010. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/com2010\\_284\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2010_284_en.pdf) (7.12.2012).

<sup>15</sup> *Risk Appetite & Tolerance. Guidance Paper*, IRM, September 2011, s. 21.

- High level principles for risk management*, Committee of European Banking Supervisors, 16.02.2010. <http://eba.europa.eu/documents/Publications/Standards---Guidelines/2010/Risk-management/HighLevelprinciplesonriskmanagement.aspx> (7.12.2012).
- Hopkin P.: *Fundamentals of risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi 2010.
- Lam J.: *Practical and Value – Adding Strategies in ERM*, publikacja przygotowana na warsztat prowadzony przez Jamesa Lama towarzyszący V Międzynarodowej Konferencji Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK pt. „Doświadczenia i wyzwania w zarządzaniu ryzykiem”, Warszawa 2011.
- Reform in the financial services industry: Strengthening Practices for a More Stable System. The Report of the IIF Steering Committee on Implementation (SCI)*, Institute of International Finance, 2009.
- Risk Appetite & Tolerance. Guidance Paper*, IRM, September 2011.
- Risk culture. Under the Microscope Guidance for Boards*, IRM, Protiviti, 2012, [www.theirm.org/RiskCulture.html](http://www.theirm.org/RiskCulture.html) (29.11.2012).
- Roads to ruin. A study of major risk events: their origins, impact and implications*, AIRMIC.
- Sants H.: *Can culture be regulated?*, wypowiedź podczas konferencji Mansion House Conference on Value and Trust, 4.10.2010, [www.fsa.gov.uk/library/communication/speeches/2010/1004\\_hs.shtml](http://www.fsa.gov.uk/library/communication/speeches/2010/1004_hs.shtml) (17.12.2012).

dr Anna Korombel  
Politechnika Częstochowska

### Streszczenie

W niniejszym artykule autorka skoncentrowała uwagę na kulturze ryzyka organizacji, której brak lub niski poziom był jedną z ważniejszych przyczyn spektakularnych upadków firm podczas kryzysu finansowego w 2008 roku. Celem artykułu jest przybliżenie pojęcia kultury ryzyka, jej znaczenia dla sukcesu organizacji oraz wskazanie cech silnej i słabej kultury ryzyka w organizacjach.

### THE NATURE AND SIGNIFICATION OF RISK CULTURE FOR ORGANISATION'S ACTIVITY

#### Summary

The author of this paper concentrated on risk culture of an organization, the lack or low level of which was one of the most important reasons of spectacular collapses of companies during the financial crisis in 2008. The aim of this paper is to explain the term of risk culture, its significance for organization success and indicate the features of strong and weak risk culture in organizations.