

Zakres odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem w organizacji

Ewelina Młodzik*

Streszczenie: *Cel* – Celem artykułu jest zaprezentowanie zakresu odpowiedzialności w ramach zarządzania ryzykiem na przykładzie standardu COSO II „Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa”.

Metodologia badania – W artykule dokonano przeglądu źródeł literaturowych podejmujących problematykę zarządzania ryzykiem. Uwagę skoncentrowano na analizie treści tomu I standardu COSO II „Streszczenie dla kierownictwa”, w którym wskazuje się na określone role i odpowiedzialności w zakresie zarządzania ryzykiem w organizacji.

Wynik – Właściwe wdrożenie i utrzymywanie sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem nie jest łatwym zadaniem dla zarządzających jednostką. Proces ten wymaga zaangażowania, zarówno ze strony kierownictwa poszczególnych komórek organizacyjnych, jak i wszystkich pracowników jednostki. Jasne określenie zakresów odpowiedzialności za realizację tego procesu jest niezbędnym warunkiem skutecznego i efektywnego zarządzania ryzykiem w organizacji.

Oryginalność/wartość – Wdrażając system zarządzania ryzykiem, jednostki mogą posłużyć się wieloma dobrymi praktykami zawartymi w międzynarodowych standardach zarządzania ryzykiem. Zaprezentowany w artykule podział odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem w ujęciu COSO II może stanowić źródło cennych wskazówek dla zarządzających organizacją.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, role i obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem

Wprowadzenie

W obecnych realiach gospodarczych zarządzanie ryzykiem jest kluczowym elementem zarządzania organizacją. Sprawnie funkcjonujący system zarządzania ryzykiem, oparty o kulturę „świadomości ryzyka”, nie stanowi dla jednostki kosztu, ale wartość dodaną. Pozwala zarządzającym skoncentrować się na budowaniu strategii rozwoju, wartości i konkurencyjności organizacji. Umożliwia zarządowi skuteczne radzenie sobie z niepewnością oraz związanym z nią ryzykiem i szansami, zwiększając tym samym zdolność do budowania wartości.

Warunkiem efektywnego zarządzania ryzykiem jest wyznaczenie zakresu odpowiedzialności poprzez wskazanie na określone role i obowiązki osób oraz zespołów zaangażowanych w procesie zarządzania ryzykiem.

* mgr Ewelina Młodzik, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Rachunkowości, Katedra Sprawozdawczości Finansowej i Audytu, e-mail: ewelina.mlodzik@wneiz.pl.

1. Idea zarządzania ryzykiem

Niezależnie od celów istnienia danej jednostki, realizowanie jej szczegółowych zamierzeń otoczone jest aurą niepewności, która zagraża powodzeniu wykonywanych zadań, jak i stwarza możliwość osiągnięcia lepszych wyników działania.

Złożoność i niejednoznaczność pojęcia ryzyka stanowi znaczne utrudnienie w sformułowaniu obiektywnej jego definicji. Na bazie zawartych w literaturze przedmiotu definicji ryzyka można wysunąć następujące wnioski (Jajuga 2007: 128; Rola 2003: 127):

każde ryzyko związane jest z celem i to w odniesieniu do celu ma sens jakakolwiek charakterystyka ryzyka; zatem osiągnięcie celu determinuje wszelkie rozwiązania oraz samą konieczność zarządzania ryzykiem,

- im ambitniejsze cele, tym większe ryzyko,
- o ryzyku mówi się wtedy, kiedy są podejmowane pewne przedsięwzięcia,
- ryzyko odnosi się do przyszłości, gdyż wyniki działań nie są znane,
- ryzyka nie można wyeliminować, lecz można ograniczyć skutki ryzyka (zagrożenia).

W działalności gospodarczej nie można uniknąć ryzyka, ponieważ w momencie podejmowania decyzji nie dysponuje się pełną informacją i nie zawsze możliwe jest trafne przewidzenie dalszego rozwoju wydarzeń (Zawadzka 2000: 9). Poznanie źródeł ryzyka oraz jego wpływu na funkcjonowanie działalności wymaga wdrożenia efektywnego systemu zarządzania ryzykiem w jednostce.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem bilansowania wielu połączonych ze sobą komponentów, które wzajemnie na siebie oddziałują. Zarządzanie ryzykiem nie jest zatem jednorazowym aktem czy zbiorem kilku decyzji, lecz procesem zamykającym się w logiczną pętlę (Rudnicki, *Zarządzanie ryzykiem*: 3).

W myśl powszechnie uznawanych standardów proces zarządzania ryzykiem składa się z następujących etapów (Olejniczak 2009: 18):

- zrozumienie celów działalności jednostki,
- identyfikacja i analiza ryzyka,
- ocena i hierarchizacja ryzyka,
- reakcja na ryzyko, zapewnienie skuteczności działających mechanizmów kontrolnych, monitoring i raportowanie ryzyka.

W ujęciu T.T. Kaczmarka proces zarządzania ryzykiem można scharakteryzować w następujący sposób (Kaczmarek 2010: 129): „ryzykiem w firmie zarządza osoba, która bada i analizuje prawdopodobieństwo wystąpienia przypadkowej szkody lub straty, która może dotknąć daną jednostkę gospodarczą. Równocześnie ta osoba systematycznie doskonali system, który pozwala rozpoznawać określone rodzaje ryzyka i możliwie skutecznie je minimalizować w płaszczyźnie ekonomicznej. Następuje to w drodze redukcji ryzyka, przeniesienie go na osoby trzecie, poprzez przejęcie ryzyka i wreszcie pokrycie skutków ryzyka przez przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe”.

Podstawowym celem zarządzania ryzykiem jest z jednej strony poprawa wyników finansowych organizacji, a z drugiej strony zapewnienie takich warunków, aby instytucja nie poniosła strat większych niż założono. W praktyce chodzi o to, aby ryzyko maksymalnie ograniczyć i zabezpieczyć się jak najlepiej przed jego skutkami (Tarczyński, Mojsiewicz 2001: 35).

Zgodnie ze stanowiskiem R. Rudnickiego, sprawnie funkcjonujący system zarządzania ryzykiem pozwala kierownictwu skoncentrować się na budowaniu strategii rozwoju, wartości i konkurencyjności organizacji. Dobrze prowadzone zarządzanie ryzykiem nie stanowi dla firmy kosztu, lecz wartość dodaną (Rudnicki, *Czym jest zarządzanie ryzykiem*).

Reasumując, proces zarządzania ryzykiem powinien zapewnić kierownictwu (Wietrzyk, *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach*: 15):

- świadomość istnienia ryzyka,
- informacje o współzależności ryzyk i ich wpływie na organizację,
- kompletną i szczegółową informację na temat poszczególnych ryzyk,
- ułatwienie komunikacji na temat ryzyka i wzmocnienie możliwości tworzenia wartości dodanej.

2. Organizacja procesu zarządzania ryzykiem w jednostce

Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem wymaga odpowiedniego przygotowania całej organizacji do tego przedsięwzięcia. W zależności od specyfiki działalności jednostki, proces ten będzie przebiegać w nieco inny sposób. Różnice będą wynikać m. in. z odmiennych celów, jakie jednostka zamierza osiągnąć, środowiska wewnętrznego organizacji czy akceptowanego przez jednostkę poziomu ryzyka.

Tworząc system zarządzania ryzykiem należy podjąć działania mające na celu sformalizowanie tego procesu w jednostce. Opracowanie odpowiedniej dokumentacji w zakresie zarządzania ryzykiem pozwoli na ujednoczenie procedur w całej organizacji, redukcję subiektywizmu oceny oraz przeprowadzenie skutecznych analiz (Olejniczak 2009: 21).

Wewnętrzne unormowania dotyczące ryzyka powinny określać metodykę zarządzania ryzykiem, adekwatną do realizowanych celów i zadań jednostki oraz zrozumiałą zarówno dla kierownictwa, jak i wszystkich pracowników (Sławińska-Tomtała 2010: 56).

Dokumentacja procesu zarządzania ryzykiem powinna obejmować (Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej 2004/2005: 13–1; Winiarska 2008: 180):

- a) politykę zarządzania ryzykiem – stanowi szkielet dla całego systemu zarządzania ryzykiem w jednostce; określa ogólny cel zarządzania ryzykiem, jego strukturę, zespoły oraz osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem;
- b) procedury zarządzania ryzykiem – opisują praktyczne sposoby zarządzania ryzykiem, a więc przyjęte przez jednostkę zasady identyfikacji, analizy, monitorowania, raportowania ryzyka oraz postępowania z ryzykiem; za ich przygotowanie jest odpowiedzialna grupa robocza, która rozdziela między sobą zadania w zakresie inicjatyw

zarządzania ryzykiem na szczeblu operacyjnym i strategicznym oraz okresowo informuje o tym kierownictwo;

- c) roczny raport z zarządzania ryzykiem – dotyczy weryfikacji metod zarządzania ryzykiem, która powinna zawierać ocenę: postępów organizacji w dziedzinie zarządzania ryzykiem, efektywności środowiska systemu kontroli wewnętrznej i sposobu komunikacji, narażenia organizacji na ryzyko w przyszłym roku oraz skuteczności bieżących mechanizmów kontroli wewnętrznej.

Polityka zarządzania ryzykiem jest dokumentem, w którym najwyższe kierownictwo wskazuje, że popiera działania ukierunkowane na minimalizowanie ryzyka do akceptowanego poziomu. A. Kumpiałowska podkreśla, że (Kumpiałowska 2011: 26): „w przeciwieństwie do realizowanych czynności w procesie zarządzania ryzykiem, które muszą być elastyczne – poddawać się dynamice działań podejmowanych przez jednostkę, polityka zarządzania ryzykiem powinna być generalnie niezmienna i określać reguły dla całej organizacji w dłuższej perspektywie”.

Dla osiągnięcia efektywnego zarządzania ryzykiem niezbędne jest także określenie tzw. apetytu na ryzyko, czyli stopnia ryzyka, jaki jednostka w odniesieniu do swoich celów i zadań, gotowa jest zaakceptować.

Formalnie spisane procedury zarządzania ryzykiem stanowią zatem użyteczne narzędzie zarządzania dla kierownictwa jednostki, a zarazem wytyczne dla wszystkich jej pracowników.

Fundamentem procesu zarządzania ryzykiem jest również stworzenie właściwego środowiska wewnętrznego, które obejmuje charakter organizacji i stanowi podstawę postzegania i reagowania na ryzyko przez pracowników, filozofię zarządzania ryzykiem, dopuszczalny poziom ryzyka, uczciwość i wartości etyczne, kompetencje pracowników oraz sposób, w jaki kierownictwo przydziela uprawnienia i obowiązki, organizuje pracę i doskonali umiejętności pracowników (Kumpiałowska 2011: 22).

Proces zarządzania ryzykiem może zakończyć się sukcesem jedynie wtedy, gdy dotyczyć będzie każdej osoby w organizacji. Zarządzający jednostką, nawet najbardziej przewidujący, nie jest w stanie rozpoznać wszystkich potencjalnych zagrożeń. Dlatego dobrą praktyką jest zaangażowanie w proces zarządzania ryzykiem kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych, którzy z kolei powinni zadbać o aktywny udział swoich podwładnych w tym procesie. Pracownicy powinni rozumieć swoją rolę i zadania w organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem oraz w jaki sposób mogą przyczynić się do poprawy jego funkcjonowania.

3. Role i odpowiedzialności w zakresie zarządzania ryzykiem w ujęciu standardów COSO II

Dla ujednoczenia wskazówek, którymi powinny kierować się organizacje, w celu efektywnego zarządzania ryzykiem, opracowano i opublikowano wiele międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem.

Jednym z najbardziej znanych i cenionych standardów zarządzania ryzykiem jest amerykański standard COSO II „Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa”. Zintegrowana Struktura Ramowa ERM (z ang. *Enterprise Risk Management*) określa kluczowe elementy zarządzania ryzykiem, objaśnia podstawowe zasady i pojęcia oraz prezentuje w przejrzysty sposób wskazówki dla zarządzania ryzykiem w organizacjach.

COSO II jest szczegółowym i kompletnym opracowaniem, składającym się z dwóch części. Pierwszy tom „Streszczenie dla kierownictwa” (skierowane do szefów zarządów, członków kierownictwa i organów regulacyjnych) definiuje zarządzanie ryzykiem korporacyjnym oraz opisuje zasady i koncepcje stanowiące wskazówki do oceny i zwiększenia efektywności zarządzania ryzykiem na poszczególnych poziomach organizacji. Oprócz ponad 100-stronicowego tomu pierwszego został opublikowany równie obszerny tom drugi, „Techniki zastosowania”, w którym prezentuje się precyzyjne rozwiązania wskazujące co i w jaki sposób należy mierzyć, określać i analizować na poszczególnych etapach procesu zarządzania ryzykiem.

W myśl standardu COSO II zarządzanie ryzykiem pomaga organizacjom (PIKW, PIB 2007: 15):

- w osiągnięciu założonych wyników i zysków,
- w zapobieganiu stratom,
- w prowadzeniu efektywnej sprawozdawczości,
- w przestrzeganiu prawa, uniknięć utraty reputacji i związanych z tym konsekwencji.

Standard, definiując zarządzanie ryzykiem, wskazuje na określone role i odpowiedzialności w tym procesie. W myśl standardu (PIKW, PIB 2007: 16): „zarządzanie ryzykiem jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjonalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa”. W definicji podkreśla się zatem, że jest to proces zachodzący w całym przedsiębiorstwie, realizowany przez ludzi na każdym szczeblu organizacji.

W wyniku analizy treści pierwszej części standardu można wskazać na następujące podmioty uczestniczące w procesie zarządzania ryzykiem w jednostce:

- Zarząd,
- kierownictwo,
- specjaliści ds. ryzyka,

- pracownicy działu finansowego,
- audytorzy wewnętrzni,
- pozostali pracownicy organizacji.

Zarząd pełni funkcję nadzorczą wobec zarządzania ryzykiem. Będąc częścią środowiska wewnętrznego, odgrywa istotną rolę w definiowaniu oczekiwań w zakresie uczciwości i wartości etycznych oraz określaniu strategii, formułowaniu celów strategicznych organizacji. Funkcja nadzorcza nad procesem zarządzania ryzykiem polega na (PIKW, PIB 2007: 81):

- znajomości zakresu, w jakim kierownictwo prowadzi efektywne zarządzanie ryzykiem w jednostce,
- świadomości i akceptacji poziomu tolerancji ryzyka w jednostce (tzw. apetytu na ryzyko),
- analizowaniu portfela ryzyka jednostki i porównywaniu go z poziomem tolerancji ryzyka,
- dysponowaniu na bieżąco informacją na temat znaczących ryzyk i podejmowanych wobec nich działań przez kierownictwo (reakcji kierownictwa).

Istotne jest, aby zarząd był w sposób terminowy informowany przez kierownictwo o ważnych przypadkach ryzyk oraz miał pewność, że jego bezpośredni podwładni potrafią właściwie zidentyfikować, ocenić i reagować na ryzyka towarzyszące działalności jednostki.

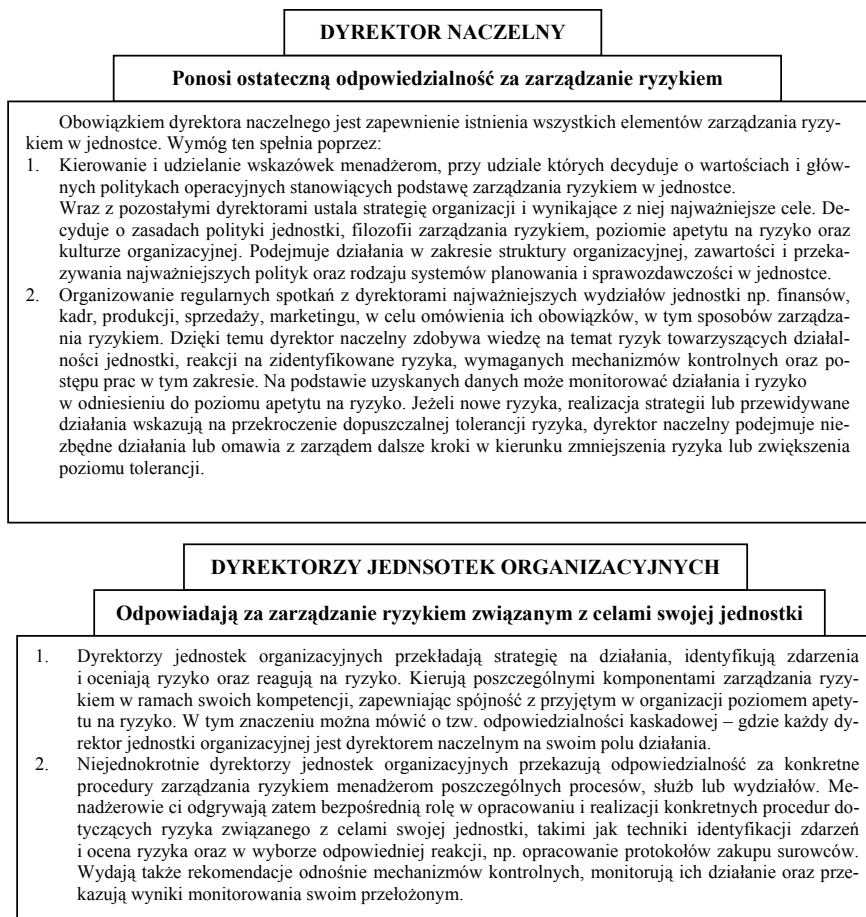
Zgodnie z treścią standardu COSO II zarząd może dodatkowo powołać komisje do realizacji określonych zadań w ramach zarządzania ryzykiem. Do najczęściej spotykanych komisji należą (PIKW, PIB 2007: 82):

- komisja ds. nominacji/ładu korporacyjnego (zajmuje się analizą kwalifikacji kandydatów na członków zarządu),
- komisja ds. wynagrodzeń (zajmująca się analizą systemu wynagrodzeń),
- komisja audytowa (analiza wiarygodności sprawozdań finansowych, posiadająca wiedzę na temat kluczowych ryzyk z tym związanych).

W strukturze odpowiedzialności w ramach zarządzania ryzykiem ważną rolę odgrywa kierownictwo wszystkich szczebli organizacji. Standard wskazuje na określone obowiązki dyrektora naczelnego i dyrektorów jednostek organizacyjnych, które zaprezentowano na rysunku 1.

Jak podpowiada standard COSO II, niektóre jednostki decydują się na utworzenie jednego scentralizowanego punktu koordynacyjnego dla zarządzania ryzykiem, powołując w strukturze organizacyjnej stanowisko **specjalisty ds. ryzyka**, zwanego często menadżerem ryzyka, który podlega bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu.

Specjalista ds. ryzyka posiada odpowiednie środki do wspierania efektywnego zarządzania ryzykiem w filiach, wydziałach, działach oraz na poszczególnych stanowiskach pracy. Współpracuje zatem z innymi menadżerami w celu efektywnego zarządzania ryzykiem w ich obszarach działalności.



Rysunek 1. Obowiązki kierownictwa organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie PIKW, PIB (2007).

Do obowiązków specjalisty ds. ryzyka może należeć (PIKW, PIB 2007: 83–84):

- opracowanie polityk zarządzania ryzykiem, definiowanie zadań i obowiązków oraz uczestniczenie w ustalaniu celów,
- wyznaczanie zakresu uprawnień i odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem w jednostkach organizacyjnych,
- promowanie wiedzy na temat zarządzania ryzykiem w całej organizacji, umożliwienie zdobycia kwalifikacji i doświadczenia w tej dziedzinie, pomoc menadżerom w uzgadnianiu reakcji na ryzyko z ustalonym poziomem tolerancji i wprowadzaniu odpowiednich mechanizmów kontroli,
- integracja zarządzania ryzykiem z innymi działaniami w zakresie planowania i zarządzania,

- ustalanie wspólnego języka zarządzania ryzykiem, który obejmuje jednakowe sposoby mierzenia prawdopodobieństwa i efektów oraz jednakowe kategorie ryzyka,
- udzielanie wsparcia w tworzeniu procedur sprawozdawczości oraz monitorowanie raportów,
- informowanie dyrekcji o postępach oraz wydawanie zaleceń w razie potrzeby.

Stanowisko specjalisty ds. ryzyka najlepiej sprawdza się w tych jednostkach, w których jest jasno zdefiniowana funkcja pracownicza – udzielanie wsparcia menadżerom liniowym. Dla zapewnienia skutecznego zarządzania ryzykiem, menadżerowie liniowi muszą wziąć na siebie odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem.

Ważną rolę w strukturze odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem przypisuje się również dyrektorom i pracownikom działów finansowych i controllingu. Dyrektorzy finansowi często biorą udział w opracowaniu budżetów i planów dla całej jednostki, śledzą i analizują wyniki z perspektywy operacyjnej, zgodności i sprawozdawczości. Działania te na ogół stanowią element zadań szczebla centralnego, lecz dyrektorzy finansowi mają również pośredni obowiązek monitorowania działań wydziałów, filii i innych jednostek operacyjnych. W tym znaczeniu dyrektor finansowy, główny księgowy, kontroler i inne osoby związane z finansami odgrywają istotną rolę w zarządzaniu ryzykiem, a także w wykrywaniu oszustw w sprawozdaniach. Dyrektor finansowy przyczynia się zatem do tworzenia atmosfery etycznej organizacji, odpowiada za sprawozdania finansowe oraz wpływa na kształt, realizację i monitorowanie systemu sprawozdawczości (PIKW, PIB 2007: 84).

Kluczową rolę w ocenie efektywności i zalecaniu ulepszeń w zarządzaniu ryzykiem odgrywa audytor wewnętrzny. W myśl Międzynarodowych Standardów Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego audytorzy muszą dokonywać oceny i przyczyniać się do usprawniania procesów: ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i kontroli (*Międzynarodowe standardy* 2013: 13). Wykonując swoje obowiązki audytorzy wewnętrzni udzielają wsparcia kierownictwu, zarządowi oraz komisji rewizyjnej poprzez badanie, ocenę, informowanie i zalecanie usprawnień w zakresie adekwatności zarządzania ryzykiem w jednostce.

W proces zarządzania ryzykiem są włączeni również pozostali pracownicy jednostki. Należy zatem stwierdzić, że problematyka zarządzania ryzykiem dotyczy każdego pracownika organizacji.

Jak wskazuje się w standardzie COSO II, wszyscy pracownicy ponoszą odpowiedzialność za komunikację i przepływ informacji niezbędny z punktu widzenia zarządzania ryzykiem. W praktyce oznacza to, że każdy pracownik może przekazać swoim przełożonym cenne informacje o wszelkich problemach operacyjnych, nieprzebrzeganiu kodeksu postępowania lub o bezprawnych działaniach (PIKW, PIB 2007: 85).

Dodatkowo w standardzie podkreśla się rolę stron trzecich w procesie zarządzania ryzykiem, wśród których wymienia się m. in. takie podmioty jak (PIKW, PIB 2007: 85–87):

- audytorzy zewnętrzni – przekazują kierownictwu i zarządowi niezależne i obiektywne opinie, które mogą przyczynić się do osiągnięcia przez organizację m.in. celów w zakresie sprawozdawczości finansowej,

- ustawodawcy i organy regulacyjne – wpływają na zarządzanie ryzykiem w organizacjach poprzez nakładanie wymogu posiadania mechanizmów zarządzania ryzykiem i kontroli, lub poprzez badanie poszczególnych jednostek,
- podmioty współpracujące z organizacją – klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi i inne podmioty współpracujące z daną jednostką są cennym źródłem informacji, które mogą mieć duże znaczenie z punktu widzenia osiągnięcia celów strategicznych i operacyjnych, w zakresie sprawozdawczości czy zgodności z prawem; dane te mogą dotyczyć np. rozbieżności między dostawami a fakturami, problemów z jakością, nieuczciwych lub nieetycznych działań pracowników,
- analitycy finansowi, agencje ratingowe – podmioty te analizują strategię i cele, sprawozdania finansowe i prognozy finansowe, przedsięwzięcia podjęte w odpowiedzi na sytuację gospodarczą i rynkową, szanse na sukces w krótszej i dłuższej perspektywie czasu, wyniki sektora i porównania z podobnymi jednostkami. Działania tych podmiotów dostarczają informacji o tym m. in. jak postrzegane są wyniki organizacji na zewnątrz, na jakie ryzyka gospodarcze jest ona narażona.

Uwagi końcowe

Prezes zarządu ponosi ostateczną odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem i powinien przyjąć na siebie rolę właściciela ryzyka. Pozostała kadra kierownicza powinna wspierać filozofię zarządzania ryzykiem w organizacji, promując zgodność z ustalonymi limitami ryzyka i zarządzając ryzykiem w ramach swoich kompetencji zgodnie z ustaloną tolerancją ryzyka. Pozostały personel organizacji odpowiada za realizację zarządzania ryzykiem zgodnie z ustalonymi zasadami i procedurami. Dodatkowo wpływ na zarządzanie ryzykiem wywierają podmioty zewnętrzne, dostarczając przydatnych informacji dla efektywnego zarządzania ryzykiem. Należy jednak zaznaczyć, że nie odpowiadają one za skuteczność tego procesu (PIKW, PIB 2007: 81).

Właściwe wdrożenie i utrzymywanie sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem nie jest łatwym zadaniem dla zarządzających. Proces ten wymaga zaangażowania, zarówno ze strony kierownictwa poszczególnych komórek organizacyjnych, jak i wszystkich pracowników jednostki. Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga jasnego określenia zakresu uprawnień i odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem.

Zarządzania ryzykiem nie można traktować jako obciążenia dla organizacji, lecz jako sposób maksymalizacji dostępnych możliwości oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki. Dlatego tak ważne jest, aby wszyscy pracownicy organizacji w pełni rozumieli koncepcję zarządzania ryzykiem.

Literatura

- Jajuga K. (2007), *Elementy nauki o finansach*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarek T.T (2010), *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Kumpiałowska A. (2011), *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, Załącznik do Komunikatu nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, (Dz. Urz. Min. Fin. 2013 r. poz. 15).
- Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej (2004/2005), *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Warszawa.
- Olejniczak A. (2009), *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych – podstawy prawne, standardy i sposób efektywnego przeprowadzenia*, „Skarbnik i Finanse Publiczne” nr 5.
- PIKW, PIB (2007), *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa, COSO wrzesień 2004*, polska edycja, Warszawa.
- Rola Z. (2003), *Kontrola wewnętrzna. Kontrola finansowa i audyt w jednostkach sektora finansów publicznych*, Wydawnictwo ALPHA pro, Ostrołęka.
- Rudnicki R., *Zarządzanie ryzykiem dla członków zarządu*, www.rudnicki.com.pl/pub/RM_board.pdf (18.01.2014).
- Rudnicki R., *Czym jest zarządzanie ryzykiem*, www.rudnicki.com.pl/zarządzanie_ryzykiem (18.01.2014).
- Sławińska-Tomtała E. (2010), *Kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Praktyczne wskazówki wdrożenia systemu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa.
- Wietrzyk A., *Zarządzanie ryzykiem w organizacji*, Ernst & Young Advisory, [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/RFB_Prezentacje_Ryzyko_operacyjne.pdf/\\$FILE/RFB_Prezentacje_Ryzyko%20operacyjne.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/RFB_Prezentacje_Ryzyko_operacyjne.pdf/$FILE/RFB_Prezentacje_Ryzyko%20operacyjne.pdf) (18.01.2014).
- Winiarska K. (2008), *Audyt wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa.
- Zawadzka Z. (2000), *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

THE RESPONSIBILITIES OF THE RISK MANAGEMENT PROCESS IN THE ORGANIZATION

Abstract: *Purpose* – The aim of this article is to present the scope of liability under the risk management on the example of the standard COSO II „Enterprise Risk Management: Integrated Framework”.

Design/methodology/approach – The article reviews literature sources making risk management issues. Attention is focused on the analysis of the contents of Volume I of the standard COSO II „Executive Summary”, which indicates the specific roles and responsibilities for risk management in the organization.

Findings – Proper implementation and maintenance of a well-functioning risk management system is not an easy task for the management unit. This process requires commitment, both from the management of individual organizational units, as well as all employees of the unit. Clearly define the areas of responsibility for the implementation of this process is a prerequisite for effective and efficient risk management in the organization.

Originality/value – Implementing a risk management system, individuals can use the many good practices in the international standards of risk management. Presented in this article division of responsibility for risk management in terms of COSO II can provide valuable tips in managing the organization.

Keywords: risk, risk management, roles and responsibilities for risk management

Cytowanie

- Młodzik E. (2014), *Zakres odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 65, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 689–698; www.wneiz.pl/frfu.