

PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PĘTLA ZARZĄDZANIA

Zarządzanie ryzykiem jest procesem, składającym się ze ściśle określonych etapów. Następują one po sobie i determinują się nawzajem. Ostatecznie zamykają się, tworząc powtarzającą się pętlę (cykl). Każdy z tych etapów ma ściśle określony cel. Cały proces czy cykl otwiera....

etap analizy ryzyka

Składa się on z kilku czynności analitycznych.

Identyfikacja ryzyka – czyli ujawnienie pełnej „ekspozycji” przedsiębiorstwa na zjawiska niepewności. Prawidłowe i pełne zidentyfikowanie wszystkich zagrożeń jest zadaniem o wadze strategicznej (podobnie zresztą jak każdy z pozostałych etapów, gdyż zarządzanie ryzykiem jest nierozłączne ze strategią firmy). Zbagatelizowanie lub pominięcie (nieostrzeżenie) któregoś z zagrożeń obala sens dalszego zarządzania ryzykiem, bowiem obejmowałoby ono jedynie fragment rzeczywistości. Z kolei dobre wykonanie tego zadanie nie jest możliwe bez głębokiej wiedzy na temat samego przedsiębiorstwa jak i bez doskonałej znajomości rynku oraz otoczenia w jakim ona funkcjonuje.

Opisanie ryzyka – to przedstawienie cech określonych zagrożeń w sposób ustrukturyzowany i pozwalającymi na ich porównanie i wyważenie. Jeśli opisanie ryzyka zostało wykonane właściwie i bezbłędnie – co jest ogromnie trudną sztuką – od tego momentu możemy w naszej firmie mówić rzeczywiście o ryzykach, a nie o zagrożeniach. Więcej o tym w kolejnych artykułach.

Opisanie ryzyka zawsze przekłada się na znacznie głębsze, lepsze poznanie swojej własnej firmy w zupełnie nowym, dotąd nie analizowanym aspekcie.

Oszacowanie ryzyka – wykonane w sposób jakościowy lub ilościowy, zawsze jednak mając na uwadze dwa podstawowe parametry: skutki finansowe oraz prawdopodobieństwo zdarzenia. Najczęściej ocena ryzyka przybiera formę wykresu lub tabeli – różne środowiska używają tutaj różnego nazewnictwa (mapa ryzyka, matryca ryzyka, model ryzyka, profil ryzyka) – lecz tak naprawdę chodzi o jedno: sprowadzenie wszystkich ryzyk do wspólnego mianownika, i porównanie tego co na pierwszy rzut oka wydaje się być nieporównywalne: jak choćby utrata naszego służbowego mercedesa i linii produkcyjnej, czy też realnie trudniejsze porównanie ryzyka utraty kluczowego klienta i np. kilkudniowej „zapaści” serwera firmy, na którym polega cały dział finansowy (księgowość). Przeprowadzenie oceny ryzyka daje nam świadomość, czego tak naprawdę powinniśmy się obawiać jeśli chodzi o zjawiska niepewne z wnętrza firmy lub jej otoczenia biznesowego, jakie funkcje lub obszary przedsiębiorstwa są najbardziej narażone, oraz pozwala ustalić priorytety w traktowaniu poszczególnych ryzyk. Drugim etapem jest....

ustosunkowanie się do ryzyka...

(risk evaluation), łączące w sobie szereg decyzji poczynając od poziomu strategicznego (długofalowego) schodząc do poziomu taktycznego (decyzje o charakterze doraźnym). Na tym etapie decyduje się, czy z danym ryzykiem ma się zmierzyć zarząd, dyrektor wydziału lub oddziału regionalnego, czy też kierownicy zespołów operacyjnych. Poszczególnym ryzykom nadaje się również priorytety na skali ważności i pilności. Ostatecznie też podejmuje się decyzje, jaka będzie odpowiedź firmy na to ryzyko (o czym później). Kolejny etap to...

reakcja na ryzyko ...

(risk treatment) czyli – upraszczając - świadome modyfikowanie tego ryzyka. Świadome reakcje firmy na ryzyko mogą mieścić się pomiędzy dwiema skrajnościami: akceptacja ryzyka (czyli „nie robienie nic”) lub odrzucenie ryzyka (poprzez np. zaprzestanie działalności generującej analizowane ryzyko). Pomiedzy tymi niepopularnymi postawami mieści się cała gama najbardziej interesujących nas środków, spośród których do najpowszechniejszego (i często nadużywanego) należy ubezpieczenie ryzyka czyli jego

„sprzedanie”. Być może niektórych czytelników rozczaruję, ale należy podkreślić, że wspomniana akceptacja ryzyka (świadoma i wkalkulowana w rachunek ekonomiczny) nie ma nic wspólnego z zaniechaniem ubezpieczenia spowodowanym nieświadomością zagrożenia. Ta druga postawa z pewnością jest bardzo daleka zarządzaniu ryzykiem. Elementem planu reakcji firmy na ryzyko są również założenia dotyczące kontroli wydajności i efektywności kosztowej zastosowanych środków zaradczych modyfikujących ryzyko oraz ich efektywności kosztowej (tzn. ile złotych wydałem na zmniejszenie tego ryzyka, a o ile się to ryzyko realnie zmniejszyło). Końcowy etap to już pewna zdrowa rutyna, czyli...

administrowanie ryzykiem.

Raportowanie i komunikowanie ryzyka są uwieńczeniem złożonej operacji, polegającej na skonstruowaniu „pajęczyny” oplatającej wszystkie „organy” i procesy firmy i informującej o stanie kluczowych parametrów jakościowych i ilościowych, pozwalających stwierdzić, na ile blisko jesteśmy pewnych stanów krytycznych (w kontekście ryzyka), których firma nie chce przekraczać. Odrębnym zagadnieniem – mieszczącym się funkcjonalnie w tym etapie - jest raportowanie „stanu ryzyk” i kontroli nad nimi do udziałowców (stakeholders) przedsiębiorstwa.

Budowa polityki zarządzania ryzykiem jest czynnością chronologicznie wcześniejszą – praktycznie równoległą z etapem ustosunkowania się do ryzyka, tutaj umieściłem ją ze względu na pewien ład logiczny. Taki jednolity dokument (w formie zarządzenia, procedur czy też dowolnej innej) stanowi pewien szkielet, w jakim funkcjonuje wspomniane wyżej raportowanie ryzyka oraz opisywane dalej plan awaryjny i audyt wewnętrzny.

Wypracowanie planu awaryjnego (disaster recovery plan), ma służyć wskazaniu środków i działań, jakie powinny zostać podjęte bezpośrednio po określonym negatywnym zdarzeniu („uderzeniu” w firmę) i które powinny zmniejszyć siłę niszcząca uderzenia, pozwolić odzyskać choćby częściową zdolność operacyjną firmy do podtrzymania jej witalnych procesów i komunikacji z kluczowymi klientami a także aby w najkrótszym czasie, najefektywniej „podnieść się” i uzyskać pełną zdolność do generowania przychodów i zysku. Ostatnim, ale nie najmniej ważnym etapem jest...

monitorowanie i przegląd...

procesu zarządzania ryzykiem. Przedsiębiorstwa – jako organizacje – są zmienne, podobnie ich otoczenie konkurencyjne jest dynamiczne. To sprawia, że żadne decyzje powzięte na podstawie przeprowadzonej analizy ryzyka nie są wieczne (a przynajmniej nie będą wiecznie poprawne i najlepsze dla firmy). Zmiany w całym mikro i makro systemie z pewnością odbijają się na kształcie mapy ryzyka i tym samym powinny wpływać na zmianę priorytetów i polityki przedsiębiorstwa jeśli chodzi o zarządzanie ryzykiem, oraz zmuszać je do przebudowania (powtórnej „kalibracji”) narzędzi, jakimi do tej pory próbowało modyfikować ryzyko.

Audyty wewnętrzne – mają służyć po pierwsze zbadaniu na ile wiernie jest realizowana polityka zarządzania ryzykiem, po wtóre na ile ta polityka i służące jej narzędzia są adekwatne do istniejących w rzeczywistości ryzyk, na ile metody modyfikacji ryzyka są efektywne kosztowo i skuteczne, na ile plany awaryjne mogą się sprawdzić w obliczu realnego niebezpieczeństwa, w końcu również mają służyć edukowaniu osób pełniących funkcje kierownicze na różnych szczeblach, a także mają ocenić, czy istniejąca „pajęczyna” ma zdolność wczesnego ostrzegania przed nowymi, pojawiającymi się ryzykami (zagrożeniami).

Informacje przedstawione w tekście są oparte o tzw Risk Management Standard stworzony jesienią 2002 przez ekspertów z trzech brytyjskich organizacji: IRM (Institute of Risk Management), AIRMIC (Association of Insurance and Risk Managers) oraz ALARM (National Forum for Risk Management in Public Sector). Nazewnictwo stosowane we wspomnianym dokumencie jest zgodne z ISO / IEC Guide 73 (Risk Management – Vocabulary).