

## ADMINISTROWANIE RYZYKIEM

### Każde ryzyko ma właściciela

Na tej żelaznej zasadzie opiera się cała filozofia zarządzania ryzykiem i poniżej omówione elementy administrowania nim. Mapa ryzyka jest jednoznaczną wskazówką, które ryzyka należy oddać w ręce zarządu: są nimi zagrożenia leżące najbliżej prawego górnego rogu. Z kolei czym dalej ryzyko jest położone w kierunku lewego dolnego rogu, tym „niżej” w hierarchii zarządczej firmy może znaleźć swojego właściciela.

Właściciel ryzyka powinien mieć wystarczające kompetencje aby:

- podejmować decyzje, w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie reagować na ryzyko
- rozporządzać budżetem, z którego będzie możliwe sfinansowanie działań dotyczących kontroli lub transferu ryzyka
- być władnym do zarządzania ew. zmian w funkcjonowaniu części (działu) przedsiębiorstwa, związanych z kontrolowaniem ryzyka.

Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw brytyjskich przez instytucje naukowe zajmujące się zarządzaniem ryzykiem wykazały, że zarządy firm mogą sprawnie i skutecznie wypełniać obowiązki właściciela ryzyka w stosunku do co najwyżej 6 ryzyk. Obciążenie zarządów większą ilością ryzyk z dużym prawdopodobieństwem będzie skutkowało odłożeniem tych ryzyk „na półkę”.

### Monitorowanie ryzyk i działań je kontrolujących

To prawdopodobnie najważniejsza funkcja administrowania ryzykiem, która ma spełnić dwa zasadnicze zadania. Pierwszym jest śledzenie stanu i jakości ryzyk podlegających kontroli (tzn redukcji lub prewencji), a ściślej weryfikowanie, czy kontrola jest skuteczna – czy ryzyka są na pożądanym, niskim poziomie - oraz czy koszty kontroli są zgodne z planem czy założeniami.

Jedną z metod monitorowania stanu i jakości i ryzyka opiera się na koncepcji „**key risk indicators**” - kluczowych wskaźników (czynników) ryzyka. Sens wprowadzania takich wskaźników jest taki, że skoro samo ryzyko jest bezpośrednio bardzo trudno mierzalne, to wprowadzamy pomiar wartości determinujących dane ryzyko (jego prawdopodobieństwa i skutku) - którego wynik jest wyrażony prostą wartością liczbową. Śledzenie zmian tych czynników daje obraz, w jakim stopniu zmienia się działalność biznesowa lub środowisko zewnętrzne pod kątem generowania określonego ryzyka. Dla omawianych wcześniej ryzyk „Dobrej Książki” przykładowe kluczowe czynniki ryzyka mogłyby być następujące:

- dla ryzyka „sąsiedzi – zakłady chemiczne”: ilość materiałów palnych składowanych u sąsiadów, wynik ostatniej kontroli poż u sąsiadów
- dla ryzyka „utrata energii elektrycznej”: wynik ostatnich przeglądów technicznych agregatu, częstość próbnych odpaleń agregatu, ilość awarii lub błędów działania agregatu na 100 próbnych uruchomień, stan napełnienia zbiornika paliwa agregatu i jakość paliwa
- dla ryzyka „drobne kradzieże”: wartość i ilość kradzieży na miesiąc, rotacja pracowników, średnie wynagrodzenie w firmie do średniego wynagrodzenia w branży.

Drugą funkcją to system „wczesnego ostrzegania” informujący o nowych ryzykach. Przedsiębiorstwa są zmienne, podobnie ich otoczenie konkurencyjne jest dynamiczne. Co z tego wynika? Otóż mapa ryzyka jest w ruchu - zidentyfikowane w firmie ryzyka, niezależnie od wprowadzonych mechanizmów jego kontroli, nieustannie zmieniają swoje położenie na osiach prawdopodobieństwo-skutek. Ponadto pojawiają się nowe ryzyka. Przykładowo, sięgając do ostatniej publikacji Strategic Risk „Roundtable 2005 – Emerging Risks” możemy tam znaleźć wzmianki o największych „utajonych” ryzykach: zmiany

klimatyczne (siła i częstotliwość huraganów, częstotliwość powodzi, globalne podniesienie się temperatury a zatem prawie pewne podtopienie miejscowości przybrzeżnych), kultura internetowa (zmiana preferencji nabywców, inny rozkład kanałów dystrybucji), zmiany świadomości społecznej (np. powolne ale zdecydowane wypieranie palaczy z miejsc publicznych), czy uzależnienie od informatyki (większość procesów np. produkcyjnych ze względu na swoją złożoność, szybkość i skalę nie jest już do opanowania nawet przez grupę wybitnych osób, jesteśmy na łasce nie zawsze bezbłędnego oprogramowania). Druga wspomniana funkcja monitorowania ryzyka polega na śledzeniu:

- efektów zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa (politycznych, technologicznych, prawnych), oraz
- zmian we wnętrzu firmy (nowe rynki, nowe produkty i usługi, nowe projekty).

### **Raportowanie i komunikowanie ryzyka**

Monitorowanie nie miałyby wielkiego sensu gdyby nie służyło poprawianiu szybkości i jakości decyzji na wszystkich szczeblach zarządczych firmy oraz wyciąganiu wniosków z popełnianych błędów. Raportowanie „stanu ryzyk” i stopnia kontroli nad nimi ma również służyć udziałowcom do oceny zarządu i kierownictwa firmy.

Ścieżka raportowania jest stosunkowo prosta:

- każdy pracownik operacyjny raportuje „kluczowe czynniki ryzyka” do właściwego risk ownera, który na ich podstawie podejmuje decyzje czy należy zmienić lub wzmocnić sposób reagowania na dane ryzyko; raportowanie powinno być częste i regularne
- właściciele „mniejszych” ryzyk raportują swoje ryzyka do zarządu, który ocenia i ewentualnie koryguje decyzje podjęte przez właścicieli ryzyk niższego szczebla; raportowanie może być okresowe, np. co kwartał
- zarząd w rocznym sprawozdaniu dla udziałowców umieszcza rozdział, w którym raportuje stan ryzyk za które sam odpowiada (ryzyka największe) sposób i rezultat zarządzania nimi, a także wspomina i ryzykach mniejszego kalibru o których wiadomo, że ich właściciele napotykają na trudności w ich skutecznym kontrolowaniu.

Wspomniana praktyka raportowania ryzyk jest szczególnie istotna dla spółek giełdowych, w kontekście przestrzegania zasad „corporate governance”.

### **Rejestr ryzyka**

Rejestr ryzyka jest pewną konwencją i narzędziem do jednoczesnego monitorowania i raportowania ryzyk. Polega na systematycznym zapisie cech i stanu ryzyk, ich zmian w czasie, przedsięwziętych sposobów reagowania na nie, kosztów ryzyka, poczynań ich właścicieli itp.

Rejestr ryzyka może również spełniać funkcję komunikowania zdarzeń związanych z zarządzaniem ryzykiem i przypominania (pilnowania terminów) a także benchmarkingu – porównania jak sobie radzą z podobnymi ryzykami różne oddziały tej samej firmy, oraz „wiązania” ryzyk z konkretnymi celami biznesowymi firmy, jakim te zagrażają.

Rozsądnym rozwiązaniem jest prowadzenie rejestru ryzyka za pomocą specjalistycznego oprogramowania – będzie ono tematem jednego z kolejnych artykułów, w którym postaram się omówić kilka przykładowych systemów.

### **Audyty – godna polecenia opcja**

Cały proces i wszelkie działania związane z zarządzaniem ryzyka są z reguły organizowane i pilotowane przez lidera, jakim jest risk manager lub jego dział. Mając na uwadze z jednej strony potencjalny

**Risk Management Consulting Rafał Rudnicki**

skr. poczt. 70, 62-035 Kórnik, tel. 501 449 889, e-mail rafal@rudnicki.com.pl

negatywny wpływ błędów popełnionych przy zarządzaniu ryzykiem na całą firmę a z drugiej strony tezę, że nie ma ludzi nieomylnych, należy się liczyć z tym, że nawet najlepsze intencje zarządu oraz fachowość risk managerów w firmie nie gwarantują jeszcze najlepszego dla firmy i bezbłędnego zarządzania ryzykiem. Instytucja audytu jest ostatnią szansą wyłapania niedoskonałości.

Audyt (zespół audytowy) powinien być niezależny od właścicieli ryzyka i osób tworzących zasady i system zarządzania ryzykiem – risk managerów. Idealnym, choć kosztownym wyborem jest najęcie profesjonalistów z jednej z firm konsultingowych zajmujących się zarządzaniem ryzykiem.

Przeprowadzenie audytu wewnętrznego ma służyć przede wszystkim zbadaniu:

- czy pomiar ryzyka jest skuteczny i wiernie odzwierciedla stan faktyczny
- czy istniejąca „pajęczyna” służąca do monitorowania ryzyka ma zdolność wczesnego ostrzegania przed nowymi, pojawiającymi się ryzykami (zagroženiami)
- czy przyjęte formy reagowania na ryzyko są skuteczne i efektywne kosztowo
- czy narzędzia wprowadzone w celu redukcji ryzyka lub prewencji rzeczywiście funkcjonują i są przez wszystkich respektowane
- czy raportowanie ryzyka jest sprawne i terminowe.

Ponadto audyty wewnętrzne mogą służyć edukowaniu osób pełniących funkcje kierownicze na różnych szczeblach. Zespół audytowy może zostać poproszony o przedstawienie swojej opinii, na ile wiernie jest realizowana polityka zarządzania ryzykiem (patrz niżej), oraz na ile ta polityka i służące jej narzędzia są adekwatne do istniejącego w przedsiębiorstwie portfela (profilu) ryzyk.

**Wypracowanie planu awaryjnego** (disaster recovery plan, crisis management plan), ma służyć wskazaniu działań (oraz ich kolejności i wykorzystywanych w tym celu zasobów), jakie firma podejmie bezpośrednio po katastrofie, które zagwarantują szybkie odzyskanie części zdolności operacyjnej (jej witalnych procesów i komunikacji z kluczowymi klientami oraz partnerami) a także umożliwią skrócenie do minimum czasu „podniesienia się” przedsiębiorstwa i uzyskania pełnej zdolności do generowania przychodów i zysku.

Powyższa rozwinięta definicja wskazuje, że nie jest mowa o elemencie administrowania ryzykiem, a faktycznie o sposobie jego redukcji. Business Continuity Management (lub w węższym ujęciu Crisis Management) to odrębna od zarządzania ryzykiem gospodarczym dziedzina, której z powodzeniem można by poświęcić całą książkę. W niniejszym artykule jedynie zasygnalizowano jej istnienie.

Kluczowe zagadnienia do rozwiązania to:

- zdefiniowanie procesów kluczowych dla istnienia firmy i wypełniania jej misji (Mission Critical Processes)
- ustalenie optymalnej kolejności odtwarzania tych procesów ni ram czasowych, w jakich muszą one zostać odtworzone
- zdefiniowania centrum kryzysowego (ludzie, miejsce, komunikacja)
- optymalne zarządzanie zasobami ludzkimi w zmienionym – kryzysowym – środowisku
- informacyjna klientów, obsługa mediów i opinii publicznej.

**Polityka zarządzania ryzykiem** stanowi szkielet, w jakim funkcjonują wszystkie elementy składowe całego procesu i systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Tak jak poszczególne funkcje zarządzania ryzykiem, omówione we wszystkich poprzednich artykułach, powinny elastycznie poddawać się dynamice firmy oraz jej otoczenia, tak polityka zarządzania ryzykiem powinna być generalnie



niezmienna i wytyczać reguły gry dla risk managerów i właścicieli ryzyk. Zagadnienia, jakie winny być poruszone w tym dokumencie to na przykład:

- cele zarządzania ryzykiem w firmie oraz obszary (funkcje) w firmie które są objęte zasadami zarządzania ryzykiem
- definicje i skale przyjęte na użytek wewnętrzny firmy (skutek, prawdopodobieństwo, ryzyko)
- kompetencje risk managera oraz odpowiedzialność i sposób rozliczania właścicieli ryzyk (podział ról pomiędzy nimi)
- zasady i preferencje firmy jeśli chodzi o reagowanie na ryzyko (unikanie, kontrolowanie, transfer, retencja)
- zasady monitorowania i ścieżki raportowania ryzyk
- zasady objęcia powyższymi zasadami nowych lub krótkotrwałych przedsięwzięć i projektów.