

Zarządzanie ryzykiem - determinanta jakości zarządzania przedsiębiorstwem

Wstęp

Celem opracowania było zaprezentowanie zasad i wytycznych zarządzania ryzykiem, kluczowego aspektu wpływającego na jakość zarządzania organizacjami. Procesy zarządzania tym aspektem powinny przenikać całe przedsiębiorstwo. Zarządzanie ryzykiem powinno być integralną częścią strategii organizacji, realizowaną we wszystkich jednostkach i na każdym jej szczeblu. Strategia organizacji powinna być skonstruowana w taki sposób, aby zarządzanie ryzykiem spełniało nie tylko funkcję systemu umożliwiającego uniknięcie strat, ale i pozwalało dostrzegać i wykorzystywać okazje oraz kreować szanse dla doskonalenia zarządzania organizacją. Dla aplikacji praktycznej opisanej materii wykorzystano metodę analizy przypadku.

1. Zjawisko niepewności wyzwaniem dla organizacji

Realizacja misji sprawnego zarządzania organizacją w złożonej i dynamicznej rzeczywistości wymaga jej zdolności do adaptacyjności. Adaptacyjność organizacji to ważny przymiot organizacji zwinnej (*Agility Organisation*), który określa reakcję na zmiany otoczenia. Organizacja taka ma między innymi powodować minimalizowanie niepewności. Możliwości w tym względzie są jednak ograniczone, bo na organizację działają siły zewnętrzne i wewnętrzne. Organizacja dąży do ograniczania ujemnego wpływu sił zewnętrznych na jej dynamikę poprzez wypracowywanie zdolności do samoorganizacji. Umiejętność radzenia sobie z tym zjawiskiem wymaga gromadzenia i przetwarzania właściwych informacji oraz dobór właściwych miar analizowania i oceny zjawisk.

Świadome zarządzanie organizacjami ma na celu ograniczanie podejmowania przedsięwzięć, których wynik jest nieznany albo niepewny. Przejawia się w braku informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i niemożli-

* Prof. zw. dr hab., Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, krystyna.lisiecka@ue.katowice.pl.

wości oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu [Jędralska, 2010, s. 130].

Niepewność i związane z nią ryzyko występuje stale i wszędzie. Punktem wyjścia zarządzania tymi zjawiskami jest ich postrzeganie dla radzenia sobie z nimi w turbulentnej rzeczywistości. Rezultatem istnienia niepewności jest ryzyko, często ograniczane do zagrożeń określanych prawdopodobieństwem zaistnienia negatywnego zdarzenia. Organizacje, aby przetrwać powinny wykazywać aktywną postawę wobec przejawów niepewności; ryzykując powinny szukać szans. Niepewność to kategoria dynamiczna obrazująca stan wiedzy, a towarzysząca jej kategoria ryzyka to funkcja niepewności. Niepewność i ryzyko jest funkcją ilości i jakości informacji, będących w dyspozycji decydenta oraz zmienności warunków makro- i mikro-otoczenia; czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

Powstaje pytanie: jakie metody wypracować i/lub stosować, aby trwale i we względnie efektywny sposób „radzić sobie” ze zjawiskiem niepewności i towarzyszącym mu ryzykiem?

Pierwszą fazą radzenia sobie z niepewnością jest identyfikacja źródeł ryzyka oraz jego skutków. Minimalizacja niepewności jest możliwa poprzez gromadzenie, kumulowanie i przetwarzanie informacji, poprzez zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy o systemie w trakcie dziania się, w biegu wydarzeń [Lisiecka, 2010, s. 178]. W praktyce oznacza to, że organizacja jest otwarta na zmiany otoczenia i zdolna do wychwytywania tych słabych sygnałów, które stanowią indykatory koniecznych zmian. Organizacje powinny te sygnały nie tylko identyfikować, ale filtrować, przechowywać, wydobywać z wewnętrznej pamięci oraz interpretować, tak, by reakcje były adekwatne do sytuacji [Krzakiewicz, 2008, s. 43].

Identyfikację miejsc w systemie, w którym powstają lub mogą powstać napięcia powodujące zmiany ułatwia proces rozumienia struktury systemu i jego dynamiki, a ta zmienia się wraz z upływem czasu. Zbierane dane i informacje na użytek podejmowania decyzji, wykorzystywane przez starannie wyselekcjonowanych, profesjonalnych i inteligentnych pracowników powinny służyć zdobywaniu wiedzy i rozwojowi organizacji. Sama informacja to jeszcze nie wiedza. Niekoniecznie musi być przesłanką rozwoju. Remedium na ograniczanie niepewności jest w procesach gromadzenia wiedzy, w procesach uczenia się, tak indywidualnych, jak i organizacyjnych.

Na zarządzanie ryzykiem (*Risk Management*) składa się zespół działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjono-

wanie organizacji. Szczegółowe poznanie charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka pozwala na wybór w odpowiednim czasie działań zapobiegawczych bądź minimalizujących jego wpływ na zdarzenia i procesy oraz ich skutki dla organizacji. W roku 1921 F.H. Knight opublikował pracę o koncepcję niepewności mierzalnej i niemierzalnej, gdzie pierwszą nazwał ryzykiem, a drugą niepewnością sensu stricte.

Ryzyko powinno być kontrolowane. Przykłady ostatnich lat, w tym nakładający się kryzys w sektorze finansów, wskazują, że dotychczasowy sposób zarządzania ryzykiem zawodził lub ma/miał miejsce brak zarządzania nim.

Nieskuteczne zarządzanie ryzykiem jest problemem nie tylko sektora finansowego, ale i innych obszarów działalności gospodarczej. Kontrola ryzyka często bywała spychana na dalszy plan. Menedżerowie zarządzania ryzykiem byli separowani od zarządu i traktowani raczej jako przeszkoda, niż jako wsparcie realizacji strategii organizacji poprzez uwzględnienie ryzyka towarzyszącego każdemu projektowi, każdej działalności. Przyczyną takiego stanu rzeczy mogła być silna koncentracja na wskaźnikach kapitałowych, których konstrukcja nie uwzględnia opisu poziomu ryzyka [Nestor Advisors, 2008]. Ważne jest, aby organizacje podejmowały kroki w celu identyfikacji i oceny głównych czynników ryzyka, które mogą wpłynąć na działanie organizacji, na jej rozwój finansowy.

2. Znaczenie zarządzania ryzykiem dla jakości zarządzania przedsiębiorstwem

W ostatniej dekadzie wzrosło zainteresowanie tematyką odpowiedzialności menedżerskiej, w tym ryzyka korporacyjnego i praktyk jednostek zarządzających. Literatura przedmiotu już w latach sześćdziesiątych identyfikowała problematykę zarządzania ryzykiem pokazując jej wartości dodane dla inwestorów [Modigliani, Miller 1961, s. 411]. Szersze uzasadnienie potrzeby zarządzania ryzykiem można znaleźć w odniesieniu do niebezpieczeństwa kosztów finansowych czy kosztów agencji [De Marzo, Duffy, 1991, s. 261].

Trudno jest sklasyfikować ryzyko. Można to robić w różnych przedsiębiorstwach w różny sposób, w zależności od czasu i sytuacji. Przedsiębiorstwa działające na rynku finansowym określają jako istotne ryzyko: strategii, rynku, reputacji, ryzyko operacyjne czy kredytu. Przedsiębiorstwa z innych obszarów działalności mogą określić jako bardziej znaczące ryzyko: operacyjne, surowców czy kosztu kapitału. Wszystkie przedsiębiorstwa

doświadczają ryzyka; kwestią jest poziom świadomości i doświadczenia w obchodzeniu się z nim. Ważnym elementem, który może się przyczynić do wzmocnienia społecznej odpowiedzialności korporacji jest polityka zarządzania ryzykiem jako integralna część organów nadzoru przedsiębiorstwa.

Badanie obecnej sytuacji gospodarki pozwala stwierdzić, że kryzys jest rzeczywistością o rozmiarach globalnych i trudno znaleźć rynek, który nie doświadczyłby jego skutków - w mniejszym lub większym stopniu. Sytuacja taka, jej rozległość i złożoność jest opisywana w wielu pozycjach literatury. Czy ma bezpośredni związek z nieskutecznością nadzoru wewnętrznego? A może bezpośrednia przyczyna to błędne założenia strategiczne zarządu korporacji?

Analizując przykłady upadków wielkich korporacji, które miały miejsce na kontynencie amerykańskim (Enron, WorldCom) nie trudno znaleźć bezpośredni związek pomiędzy kryzysem, a słabością nadzoru i systemem kontroli wewnątrz organizacji. Wynikiem reakcji na te upadki była ustawa SOX (*Sarbanesa-Oxleya*), której zadaniem jest zapewnienie wiarygodności danych finansowych prezentowanych przez spółki giełdowe oraz ustanowienie w organizacji odpowiednich mechanizmów kontrolnych możliwych do audytowania¹. Przedmiotowy związek wydaje się uzasadniony. Z drugiej strony przykłady z rynku europejskiego, takie jak upadek Marconi w 2001r. w Wielkiej Brytanii, gdzie przyczyną była nierozważna strategia i błędne decyzje zarządu, a nie słabość funkcjonowania nadzoru korporacyjnego przeczą bezpośredniemu związkowi pomiędzy kryzysem a ułomnością nadzoru korporacyjnego [Abdel-Kader, Metzeniot, 2007, s. 28].

Opracowano Zasady nadzoru korporacyjnego [Zasady nadzoru..., 2004]. Dobry nadzór powinien przyczyniać się do lepszego funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez wspieranie zarządu w spełnianiu ich obowiązków w jak najlepszym interesie udziałowców i pozostałych grup interesariuszy. Ignorowanie tego obowiązku może znaleźć wyraz w słabym efekcie działalności przedsiębiorstwa. Dobry nadzór ma za zadanie wspierać przedsiębiorczość, skuteczność i efektywność organizacji, co powinno zapewnić udziałowcom wyniki w długim okresie.

¹ Ustawa SOX uchwalona została w USA w 2002 roku jako odpowiedź na rosnącą liczbę nadużyć dokonanych przez duże, znane korporacje. Zaostrza wymogi niezależności wobec firm na rynku finansowym oraz podnosi wymagania w zakresie efektywności kontroli wewnętrznej podmiotów zarejestrowanych w US Securities Exchange Commission (SEC).

Odwołując do treści zawartych w Zasadach OECD można stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem jest traktowane w sposób marginalny. Zasady koncentrują się na kontroli i audycie wewnętrznym jako metodach zarządzania ryzykiem; nie wyczerpują kwestii skutecznego radzenia sobie z ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem powinno uwzględniać dodatkowe elementy, nie tylko kontrolę; powinno dopuszczać podejmowanie ryzyka dla stworzenia nowych perspektyw rozwoju, dla generowania okazji do rozwoju organizacji lub jej przetrwania. Szersza perspektywa polityki zarządzania korporacyjnego powinna ukazać konieczność zarządzania ryzykiem rozpoznawszy czynniki ryzyka. Zasady nadzoru korporacyjnego mówią o konieczności ujawniania informacji o wskaźnikach ryzyka w przedsiębiorstwie oraz ich komentowaniu. Informacje te powinny być zawarte w sprawozdaniu rocznym. W jednej z zasad OECD, mianowicie w zasadzie „Jawności i przejrzystości” czytamy, że „ramy nadzoru korporacyjnego powinny gwarantować terminowe publikowanie przez spółki m.in. informacji na temat istotnych, dających się przewidzieć czynników ryzyka [Zasady nadzoru“, 2004].

Rekomendacje wskazują, że rada nadzorcza powinna wypełniać pewne funkcje kluczowe zawarte w strategii korporacji odnoszące się do polityki zarządzania ryzykiem. Tu wymienić można zapewnienie integracji księgowości korporacyjnej z systemem raportowania oraz systemem kontroli finansowej, operacyjnej, a w szczególności z zarządzaniem ryzykiem.

Zasady nadzoru korporacyjnego OECD z 2009 roku zawierają bardziej precyzyjny zestaw wytycznych oraz głównych przesłań, także z obszaru motywacji dla sprawnego zarządzania organizacją w tym zakresie [Corporate Governance..., 2009].

Zalecenia OECD są przenoszone na warunki danego kraju. Stąd możliwość realizacji procesu zarządzania ryzykiem na podstawie takich kodeksów jak: amerykański NYSE (New York Stock Exchange, Inc.), brytyjski Combined Code (UK Corporate Governance Code) czy francuski AFEP - MEDEF (Movement of the French Enterprises) [www.answer.com]. Kodeksy narodowe rozpatrują zarządzanie ryzykiem na różnych poziomach i w sposób bardziej szczegółowy w stosunku do zaleceń prezentowanych w zaleceniach OECD².

² W kodeksie NYSE na przykład mówi się, że zarządzanie ryzykiem powinno być regulowane przez komitet audytujący. Komitet powinien określić politykę i kierunki działania przedsiębiorstwa biorąc pod uwagę ocenę ryzyka i sposób jego zarządzania. Niemniej jednak zarządzanie i ocena ryzyka powinna należeć do obowiązków Dyrektora

Standardy zawarte w kodeksach mają wspólne źródło w COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way Commission) – USA oraz w Guidance for Directors on the Combined Code, London Stock Exchange z 1999.

Zarządzanie ryzykiem na bazie kontroli wewnętrznej stało się podstawą do koncepcji zarządzania ryzykiem, jaka ma miejsce obecnie. Opisuje je jako ciągły proces obejmujący całą organizację, realizowany przez ludzi na każdym jej poziomie i wynikający z założeń strategii. Obrazuje cechy zarządzania ryzykiem [Enterprise Risk Management ..., 2004]. W ujęciu narzędziowym zarządzanie ryzykiem jest systemem w przedsiębiorstwie, na każdym poziomie i w każdej jednostce organizacyjnej. System powinien zidentyfikować potencjalne zdarzenia, aby zarządzać ryzykiem według ram określonych „apetytem” na ryzyko i gwarantować pewność oraz stabilność zarządowi oraz radzie nadzorczej danej organizacji. Powinien powiązać osiągnięcie celów w jednym lub wielu zachodzących na siebie obszarach. Znaczący to, że zarządzanie ryzykiem jest procesem składającym się z pięciu współzależnych komponentów: środowiska wewnętrznego, identyfikacji ryzyka, działań kontrolnych, informacji i komunikacji oraz monitoringu [Corporate Governance..., 2009].

Wymienione elementy mogą współzależnie od siebie, bo jest to proces wielokierunkowy i interaktywny, a nie kaskadowy. Mają za zadanie wspierać podstawowe cele przedsiębiorstwa, takie jak [Corporate Governance..., 2009]:

- cel operacyjny – kontynuacja działalności,
- cel finansowy – poprawność raportowania finansowego,
- dostosowanie się do praw i regulacji lokalnych.

Zarządzającego, a komitet audytujący powinien się koncentrować na zagrożeniach związanych z ryzykiem finansowym. Rada nadzorcza powinna traktować procesy zarządzania ryzykiem, jako ważną całość.

Francuski kodeks AFEP-MEDEF wymaga, aby każde przedsiębiorstwo notowane na giełdzie papierów wartościowych było wyposażone w procedury identyfikacji i oceny ryzyka oraz zobowiązań, w tym analizy bilansowe. Przedsiębiorstwo ma również obowiązek dostarczać inwestorom czy udziałowcom stosowne informacje w tej dziedzinie. Sprawozdanie roczne powinno formułować procedury wewnętrzne do identyfikacji, monitorowania i oceny ryzyka.

W brytyjskim kodeksie Combined Code w części dotyczącej odpowiedzialności i audytu jest mowa o tym, że rada nadzorcza powinna zarządzać ryzykiem poprzez system wczesnego ostrzegania, wynikający z kontroli wewnętrznej, by chronić inwestorów i aktywa przedsiębiorstwa.

Trzecią płaszczyzną, powiązaną z dwoma poprzednimi, jest kontrola aktywności wewnątrz organizacji w kontekście wymienionych celów.

Kodeksy narodowe szerzej podejmują temat kontroli wewnętrznej tak w obszarze strategicznym, jak i operacyjnym. W przypadku realizacji projektów inwestycyjnych elementy takie jak: decyzja o podjęciu projektu, budżet, planowany czas realizacji, zasoby, materiały i podwykonawcy oraz forma kontraktu i zobowiązań z nim związanych generują wysokie ryzyko, które powinno być kontrolowane i zarządzane; analogicznie jak w obszarze operacyjnym, gdzie kładzie się w większym stopniu nacisk na kontrolę finansową, na dyscyplinę budżetu i terminy realizacji zadań projektu. W obszarze operacyjnego zarządzania organizacją pomocny może być system zarządzania jakością oraz system zarządzania ryzykiem według rygorów ISO; systemy te mogą pomóc w minimalizowaniu niepewności i ryzyka, porządkując procesy i wprowadzając procedury ułatwiające podejmowanie decyzji i minimalizujące prawdopodobieństwo błędu. Ważny w zarządzaniu ryzykiem jest monitoring ryzyka i jego dalsze raportowanie.

3. Zarządzanie ryzykiem według rygorów standardów ISO

Organizacja ISO zatwierdziła kolejny standard – zarządzania ryzykiem. W 2009 roku został opublikowany standard ISO 31000, który zawiera wytyczne dotyczące systemowego zarządzania ryzykiem. Głównym celem standardu jest ujednoczenie procesów zarządzania ryzykiem. Norma ISO 31000 wskazuje 11 zasad, które organizacja powinna przestrzegać dla skutecznego zarządzania ryzykiem i dla osiągnięcia założonych celów. Zasady kładą nacisk na integrację procesu zarządzania ryzykiem z innymi procesami; adresowane są głównie do rad nadzorczych i zarządów. Oto one [Risk management..., 2009]:

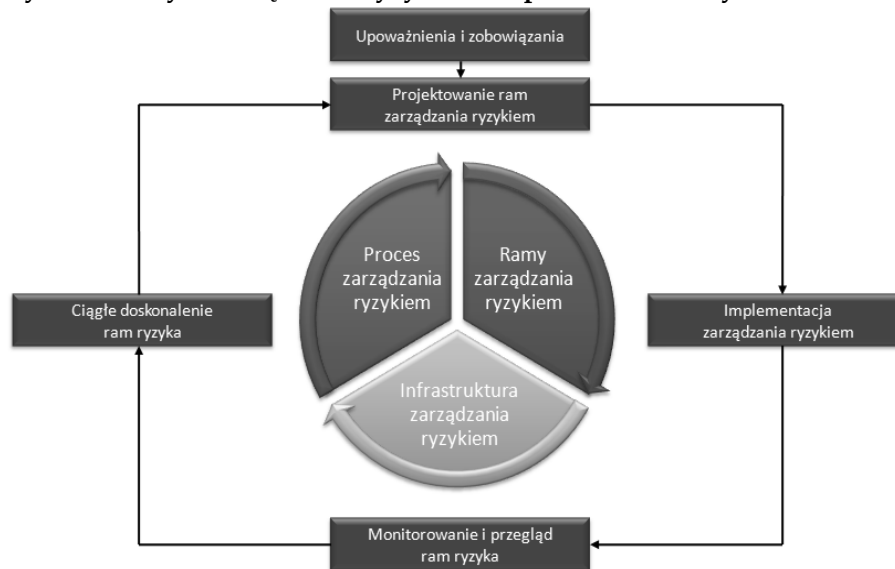
- zarządzanie ryzykiem tworzy wartość,
- zarządzanie ryzykiem jest integralną częścią procesów organizacyjnych,
- zarządzanie ryzykiem jest narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji,
- zarządzanie ryzykiem wyraźnie odnosi się do niepewności,
- zarządzanie ryzykiem jest systematyczne, uporządkowane i terminowe,
- zarządzanie ryzykiem opiera się na najlepszych, dostępnych informacjach,
- zarządzanie ryzykiem jest dostosowane do potrzeb organizacji,
- zarządzanie ryzykiem bierze pod uwagę człowieka i czynniki kulturowe,
- zarządzanie ryzykiem jest przejrzyste,

- zarządzanie ryzykiem jest dynamiczne, powtarzalne, reaguje na zmiany,
- zarządzanie ryzykiem umożliwia ciągle doskonalenie i rozwój organizacji.

Bez solidnego, przemyślanego dla potrzeb organizacji systemu zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami ISO 9001: 2008, honorującego specyfikę branży trudno jest skutecznie zarządzać ryzykiem. Norma ISO 9001 już na poziomie wymagań ogólnych tj. definiowania procesów, określania ich oddziaływań na siebie, sposobu kontroli, informacji o przebiegach procesów i kontroli, działań dotyczących zapewnienia osiągnięcia założonych wyników/celów itp. nawiązuje do zarządzania ryzykiem. Wymienione elementy bowiem mają bezpośredni wpływ na poziom ryzyka.

Cykl zarządzania ryzykiem oraz trzy filary zarządzania tym aspektem obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Cykl zarządzania ryzykiem na podstawie normy ISO 31000



Źródło: Opracowanie na podstawie [Risk management..., 2009].

Składowymi tego cyklu są:

1. Upoważnienia i zobowiązania.
2. Projektowanie ram zarządzania ryzykiem.
3. Implementacja zarządzania ryzykiem.
4. Monitorowanie i przegląd ram ryzyka.
5. Ciągłe doskonalenie ram ryzyka.

Nowością treści normy ISO 31000 jest między innymi pomiar (performance) oraz powiązanie wyników w zarządzaniu ryzykiem z systemami motywacji. Kładzie nacisk na pomiar efektów i powiązanie wyników z systemami motywacyjnymi. Zaleca pełne zdefiniowanie odpowiedzialności za występujące ryzyka w przedsiębiorstwie oraz konieczność ich kontrolowania, a podejmowanie konkretnych decyzji warunkuje uwzględnieniem perspektywy ryzyka. Dostosowanie procedur do wymogów normy w obszarze ryzyka może prowadzić do utworzenia solidnej podstawy dla podejmowania decyzji i planowania, a także podwyższyć efektywność alokacyjną zasobów i wykorzystania ich w celu zapobiegania lub unikania ryzykom. Organizacja ucząc się nowego podwyższa swoją odporność na występowanie ryzyka; minimalizuje ponoszone straty.

4. Zarządzanie ryzykiem w Grupie Kapitałowej i pomiar wyników³

Grupa kapitałowa jest jedną z największych grup na świecie w dziedzinie budownictwa i koncesji. Postępuje według zasad kodeksu AFEP – MEDAF. Grupa stara się stworzyć możliwe zabezpieczenia dla prawdopodobnych zagrożeń, co jest integralną częścią jej strategii. Zabezpiecza się przed możliwością poniesienia strat finansowych w procesie realizacji przedsięwzięć budowlanych w obszarze inwestycyjnym.

Generalne wytyczne grupy i jej system kontroli wewnętrznej umożliwiają raportowanie informacji do jednostki centralnej w przypadku wystąpienia groźniejszych ryzyk i sposobu ich traktowania. Procedury i podejście do sposobu zarządzania ryzykiem zostało sformułowane w raporcie Prezesa Rady Nadzorczej o Ładzie Korporacyjnym Grupy (Corporate Governance). Dokument ten opisuje –zgodnie z kodeksem AFEP-MEDAF– potencjalne ryzyka oraz opisuje procesy, które pozwalają je zidentyfikować, zobrazować oraz nimi zarządzać.

Działalność grupy jest uzależniona od klimatu ekonomicznego i częściowo od zamówień sektora publicznego. Gdy te obszary doznają osłabienia, Grupa jest narażona na obniżenie wolumenu zamówień, jak i poziomu cen możliwych do uzyskania na rynku.

Warunkiem koniecznym pozwalającym Grupie zarządzać ryzykiem jest system mapowania ryzyka, to znaczy odwzorowywania procesów za-

³ Poniższy przykład opracowano na podstawie maszynopisu opracowania doktoranta G. Borkowskiego w ramach współpracy z Autorką, wynikającej z programu Studiów Doktoranckich, UE Katowice, 2012.

chodzących w organizacji w celu identyfikacji potencjalnych zagrożeń. System obejmuje dwa poziomy:

- odwzorowanie generalne: syntetyzuje narażenie ryzykiem wszystkich procesów grupy,
- odwzorowanie szczegółowe: identyfikuje ryzyko operacyjne wynikające z istoty każdego procesu.

Mapowanie generalne opisuje ryzyka główne, na które narażone jest przedsiębiorstwo. Do ryzyk tego obszary należą ryzyka operacyjne i ryzyka finansowe.

Ryzyka operacyjne wynikają z zobowiązań, realizacji kontraktów, procesów ofertowania, zobowiązań własnościowych, nabycia lub likwidacji spółek. Zobowiązania wynikające z wymienionych ryzyk operacyjnych tworzą jedno z podstawowych zagrożeń, które grupa może doświadczyć w swoich różnych obszarach aktywności (koncesje, energetyka, drogownictwo, budownictwo itd.).

Grupa sformułowała zasadę polityki zarządzania ryzykiem, mianowicie selekcjonowanie projektów (kontraktów), które chciałaby realizować uwzględniając zagrożenia. Ryzyka są analizowane i brane pod uwagę już we wstępnej fazie przygotowywania się do projektu.

W przypadku projektu inwestycyjnego zagrożenia są szacowane w momencie tworzenia oferty do klienta. W trakcie realizacji projektu ma miejsce ciągłe aktualizowanie budżetu. Każdy projekt reprezentuje specyficzną grę niebezpieczeństw, szczególnie tych, które przekraczają próg ustalony w generalnych wytycznych grupy, dlatego też są one rewidowane przez specjalnie do tego powołaną komisję ryzyka jeszcze przed przedstawieniem oferty do klienta.

Istotnym wskaźnikiem ryzyka jest charakterystyka kraju, w którym będzie realizowany projekt. Dla działalności kontraktowej przedsiębiorstwo składające ofertę stara się uniknąć zagrożeń wynikających z warunków przetargów. W wielu przypadkach ryzyka te są ograniczane przez podejmowanie projektów o mniejszej skali i krótszych terminach realizacji⁴.

Rozległość obszarów działania Grupy pod względem geograficznym, branży, obszaru działania czy klientów powoduje naturalną dywersyfikację ryzyka pod względem zagrożeń mogących mieć wpływ na Grupę. Sektor publiczny stanowi 45% przychodów grupy, co stanowi naturalną przeciwwagę do sektora prywatnego. Jednostka, realizując olbrzymie projekty

⁴ I tak na przykład 45% projektów realizowanych na rynku francuskim nie przekracza wartości 5 mln euro.

w obszarze budownictwa, stanowi tylko 4% przychodów tego segmentu działalności, co stanowi 2% przychodu grupy.

Polityka Grupy koncentruje się na projektach, w których spółki mogą reprezentować wartość dodaną w postaci wiedzy (Know - How), co stanowi naturalne lewarowanie w obszarze zarządzania ryzykiem. Dodatkowym narzędziem wynikającym z polityki Grupy jest tworzenie konsorcjów czy spółek celowych, mających na celu ograniczenia zarówno zobowiązań, jak i kapitału inwestycyjnego. Ponadto przedsięwzięcia te są finansowane długiem.

Ryzyka zobowiązań własnościowych stanowią ok. 2% przychodów grupy. Działalność w tym obszarze jest badana w sposób ciągły przez komisję ryzyka, regularnie raportowana i monitorowana. Pewne spółki zależne mogą uczestniczyć w transakcjach tego obszaru poprzez realizację zadań inwestycyjnych, których większość jest realizowana we Francji. Wszystkie te projekty są sprawdzane przez komisję ryzyka; ona udziela zgody na przystąpienie do projektu⁵. Polityką Grupy jest podjęcie realizacji projektu tylko wówczas, gdy ryzyko jest w odpowiedniej relacji do majątku i można nim zarządzać.

W przypadku przejęć nowych podmiotów czy likwidacji Grupa ogranicza ryzyko poprzez przekazywanie projektów komisji ryzyka do akceptacji. Największe projekty są przedstawiane radzie nadzorczej po wcześniejszym sprawdzeniu projektu przez komisję do spraw strategii i inwestycji.

Wszystkie dywizje Grupy są narażone na ryzyka związane z realizacją kontraktów. Ryzyko to może dotyczyć takich obszarów jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zmiana poziomów kosztów, czy niestabilność społeczna lub polityczna. Został stworzony system pomiaru pracy i kompetencji, pozwalający uzyskiwać ciągłą informację dotyczącą zasobów ich stanu w chwili obecnej, jak również analizować i planować zasoby w przyszłości.

W przypadku ryzyka związanego z ciągłą ewaluacją kosztów, to znaczy zmian cen towarów i materiałów (np. produkty ropopochodne, stal, cement) ma miejsce ich analiza przez odpowiednie działy umieszczone w poszczególnych liniach biznesu. Natomiast w dziedzinie podwykonawców, partnerów konsorcjum czy dostawców zróżnicowany charakter działalności Grupy (jej struktura organizacyjna i obecność na różnych rynkach

⁵ Podobne komisje ryzyka działają w uczelniach - wydają opinię o możliwości dalszego postępowania, czyli wysłania projektu na zewnątrz na konkurs organizowany ze środków unijnych.

geograficznych) powoduje, że nie jest ona zależna od ograniczonej grupy partnerów.

Drugim obszarem ryzyka generalnego jest ryzyko finansowe. Jednym z podstawowych zagrożeń należących do tej grupy jest ryzyko transakcyjne. Grupa jest na nie narażona w wyniku zawieranych kontraktów oraz konieczności używania różnych instrumentów finansowych. Klasycznym przykładem dla wystąpienia niebezpieczeństwa tego typu jest sytuacja, w którym dłużnik odmawia zapłaty zobowiązań lub nie jest w stanie ich uregulować. Sytuacja taka może skutkować utratą pewnej wartości lub płynności finansowej.

Problem ryzyka transakcyjnego ogranicza w pewien sposób fakt, że Grupa 40% obrotu realizuje w obszarze inwestycji publicznych, a 60% w obszarze prywatnym. Ponadto widoczna jest znaczna dywersyfikacja klientów wzmocniona faktem, że nie ma klienta, z którym byłby realizowany obrót przekraczający 10% wartości obrotu Grupy. W przypadku zarządzania ryzykiem dotyczącym instrumentów finansowych stosuje się politykę, która obliguje do współpracy z instytucjami finansowymi odpowiadającymi kryteriom kredytowym Grupy. Dodatkowo powszechne są limity transakcyjne, które podlegają ciągłemu monitoringowi i weryfikacji.

Istotnym ryzykiem, na które Grupa jest narażona, jest ryzyko utraty płynności, które może wyniknąć w momencie konieczności spłaty kredytów lub finansowania przyszłych zobowiązań. Do najważniejszych narzędzi ograniczenia tego ryzyka należy dywersyfikacja źródeł pozyskiwania kapitału.

Innym obszarem ryzyka, na który zwraca się uwagę w przypadku działalności Grupy jest ryzyko rynkowe. Dotyczy ono kosztu kapitału związanego z poziomem pożyczek zwieranych przez Firmę, zmiany wartości waluty czy zmiany cen towarów. Ryzyko walutowe nie jest traktowane jako ryzyko o wysokim poziomie zagrożenia dla Grupy. Wynika to z faktu, że 75% spółek znajduje się w strefie euro. W przypadku ryzyka zmiany cen surowców zwraca się uwagę na fakt krótkoterminowego charakteru realizowanych kontraktów lub stosuje się mechanizmy rewizji ceny.

Silna dywersyfikacja działalności grupy i zróżnicowana lokalizacja powoduje, że przedsiębiorstwa wchodzące w skład Grupy muszą działać w zróżnicowanym środowisku prawnym. Dlatego też jednostki muszą stosować się do praw regulujących aktywność budowlaną, jak również do reguł technicznych, do praw i reguł dotyczących realizacji zamówień, za-

równy na rynku publicznym i prywatnym, regulacji prawnych aspektów środowiska pracy (np. Kodeks pracy), środowiska naturalnego, handlowych.

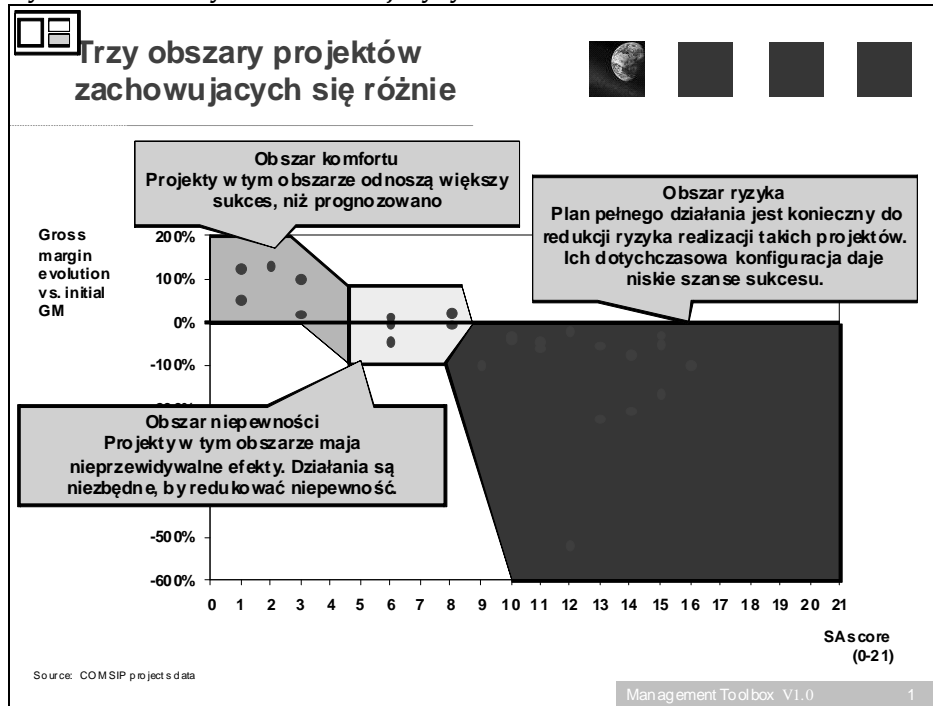
Organizacja jest tak zorganizowana, że zapewnia rozdzielność funkcji oraz procedury delegowania kompetencji. Na wszystkich poziomach zarządzania funkcjonują procedury, które ograniczają zachowania mogące doprowadzić do sytuacji niepożądanych z punktu widzenia Grupy. Realizowane są działania nadzorcze poprzez kontrolę hierarchiczną oraz certyfikację. Dodatkowo Grupa zapewnia polisy umożliwiające pokrycie ryzyk na różnych poziomach.

Powyższe działania są weryfikowane, a następnie analizowane za pomocą systemu kontroli wewnętrznej oceny ryzyka. Grupa może przeglądać, raportować i oceniać potencjalne zagrożenia. Analizując działalność Grupy zauważa się, że ryzyko operacyjne jest wskaźnikiem o najwyższej wartości, dlatego też wprowadzone zostało podejście procesowe dla zidentyfikowania i oszacowania zagrożeń. Podejście procesowe polega na opisanie wszystkich możliwych postępowań zachodzących w Grupie za pomocą raportujących kart procesów. Karty wskazują kluczowe ryzyka i granice procesów. Zarówno ryzyka, jak i granice procesów są oceniane za pomocą dwóch kryteriów:

1. Prawdopodobieństwa występowania zidentyfikowanych problemów.
2. Wagi konsekwencji problemów w przypadku wystąpienia.

Te dwa kryteria są stopniowane według skali znaków po to, aby podkreślić widoczność wyników analizy. Dzięki podwójnemu stopniowaniu można umieścić każde ryzyko na macierzy. Wizualizacja poziomów ryzyka wskazuje te, które są najbardziej krytyczne oraz te, które generują większy sukces, niż przewidywano. Wyróżniono obszar: komfortu projektu, niepewności projektu i obszar ryzyka. Projekty umieszczone w macierzy wizualizacji wymagają odrębnych strategii reagowania (Risk Treatment). Projekty ulokowane w obszarze komfortu przynoszą większy sukces, niż przewidywano na etapie szacowania projektu i kwalifikowania do realizacji. Projekty obszaru niepewności wymagają działań, aby zredukować niepewność, zaś projekty w obszarze ryzyka wymagają pełnego planu niezbędnych działań, aby dokonać rekonfiguracji projektu; dotychczasowa konfiguracja bowiem daje niskie szanse sukcesu. Stworzenie macierzy wizualizacji projektów ryzyk jest przejściowe, ulega zmianie.

Rysunek 2. Matryca wizualizacji ryzyka



Źródło: [Borkowski, 2012].

Zakończenie

Zarządzanie ryzykiem powinno być realizowane w każdej organizacji we wszystkich obszarach działalności. Procesy zarządzania ryzykiem powinny przenikać całe przedsiębiorstwo i być kluczowe dla funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialność za strategię organizacji i powiązane z nią zarządzanie ryzykiem powinna ponosić także jednostka nadzorcza. Rada nadzorcza powinna monitorować w sposób ciągły przepływ informacji w przedsiębiorstwie oraz jego strukturę, w szczególności w odniesieniu do implementacji strategii i sposobu zarządzania ryzykiem. Wymienione w artykule kodeksy starają się dookreślić i wprowadzić model zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie zapewniając bezpieczeństwo. Zarządzanie ryzykiem podnosi świadomość o mogących powstać zagrożeniach. Opublikowane przez ISO wytyczne zarządzania ryzykiem ujęte w standardzie ISO 31000:2009. stwarzają organizacji szanse minimalizowania ryzyk przez opracowanie systemu zarządzania ryzykiem. Wdrożenie procesowego podejścia do zarządzania ryzykiem według tego standardu pozwoli na sys-

tematyczną identyfikację ryzyk, na wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych i interwencyjnych oraz procedur, co pozwoli zabezpieczyć organizację przed zagrożeniami i wpłynąć na jakość zarządzania organizacją.

Literatura

1. Abdel-Kader M. Metzeniot, V. (2007), *The effect of corporate restructuring on the stakeholder's value: the case of GEC/Marconi*, „World Journal of Business Management”, 1(1).
2. *AFEP-MEDE Corporate Governance Code for Listed Companies, produced by Section 2.2, Annual Report 2010 Grupy Korporacyjnej.*
3. Borkowski G. (2012), *Zarządzanie ryzykiem*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice (maszynopis).
4. *Corporate Governance and the Financial Crisis* (2009), OECD.
5. De Marzo P. Duffy D. (1991), *Corporate financial hedging with Proprietary Information*, „Journal of Economics Theory”, 2(53).
6. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (2004), Executive Summary.
7. FRC (2008), Combined Code.
8. Jędralska K. (2010), *Niepewność jako źródło paradoksów strategicznych*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Lichtarski J., Jagoda H. (red.), Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
9. Krzakiewicz K. (2008), *Kognitywne podejście do zarządzania strategicznego*, [w:] *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Rokita J. (red.), GWSH, Katowice.
10. Likierman A. (2007), *Risk in performance measurement*, [w:] *Business Performance Measurement*, Neely A., Unifying Theory and Integrating Practice, Cambridge.
11. Lisiecka K. (2010), *O zarządzaniu organizacjami w warunkach nieoczekiwanych*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Lichtarski J., Jagoda H. (red.), Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
12. Modigliani F. Miller M. (1961), *Dividend Policy, growth and the valuation of shares*, „Journal of Business”, 34.
13. Nestor Advisors (2008), *Governance in Crisis, A comparative case study of six US Banks*, London.
14. *NYSE Listed Company Manual, Corporate Governance Standards.*

15. *Risk management – Principles and guidelines on Implementation* (2009), ISO 31000:2009, Geneva, <http://dianechristina.wordpress.com/2010/02/05/dissecting-the-anatomy-of-iso-31000/>, (10-02-2011).
16. *The Combine Code on Corporate Governance*, Financial Reporting Council, Section C.
17. *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD* (2004), Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju.

Streszczenie

Zarządzanie ryzykiem jest nieodłączną częścią życia każdej organizacji. Powinno być integralną częścią strategii organizacji realizowaną we wszystkich organizacjach. Strategia powinna być skonstruowana w taki sposób, aby zarządzanie ryzykiem spełniało nie tylko funkcję systemu umożliwiającego uniknięcie strat, ale, aby pozwalało dostrzegać i wykorzystywać okazje oraz kreować nowe szanse dla organizacji.

Odpowiedzialność za strategię i kojarzone z nią zarządzanie ryzykiem powinna ponosić także Rada nadzorcza. Organ ten powinien monitorować w sposób ciągły przepływ informacji w przedsiębiorstwie oraz jego strukturę w odniesieniu do implementacji strategii i sposobu zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem podnosi świadomość o mogących powstać zagrożeniach. Sprzyjają temu opublikowane przez ISO wytyczne zarządzania ryzykiem ujęte w standardzie ISO 31000:2009. Wdrożenie procesowego podejścia do zarządzania ryzykiem według tego standardu stwarza organizacji szanse minimalizowania ryzyk. Dzięki systematycznej identyfikacji ryzyk, wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych i interwencyjnych oraz procedur nadzoru system pozwoli zabezpieczyć organizację przed zagrożeniami, wpłynąć na jakość zarządzania organizacją. Przykład grupy kapitałowej przybliży zarządzanie ryzykiem

Słowa kluczowe

ryzyko, zasady, system zarządzania ryzykiem, standardy OECD, standard ISO 31000:2009

Risk management and quality of enterprise management (Summary)

Risk management is an integral part of the life of any organization. It should be an integral part of organizational strategy implemented in all organizations. The strategy should be designed in such a way as the risk management can operate not only as a system for avoiding losses, but also risk management should allow recognizing and making use of occasions and create new opportunities for the organization.

Responsibility for the strategy and risk management should bear the supervisor unit. The supervisory board should continuously monitor the flow of information in the enterprise and its structure, in particular with regard to the level of implementation of the strategy and the risk management

Risk management raises awareness of the dangers that may arise. Guidelines published by the ISO included in the risk management standard ISO 31000:2009 are helpful in this area. According ISO 31000 standard the implementation of process approach provides organizations a chance to minimize the risks. With the systematic identification of risks, introducing control mechanisms and procedures for intervention the risk management system will protect the organization against threats and will affect on the quality of organizational management.

Keyword

risk, rules, risk management, OECD standards, ISO 31000:2009 standard