Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2013, t. 49, nr 4

Krzysztof Ciszek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
e-mail: krzysztof.ciszek@o2.pl
tel. 669 25 65 86

Governance a współczesne standardy zarządzania ryzykiem

Streszczenie. *Dobre praktyki i zasady ładu korporacyjnego nakładają na kierownictwo spółek publicznych obowiązki w zakresie kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa. Organy spółek często jednak zaniedbują obszar zarządzania ryzykiem, traktując go pobieżnie lub pomijając. Takie podejście wynika nierzadko z braku wiedzy na temat zarządzania przedsiębiorstwem w tym obszarze lub z obawy przed zarządzaniem ryzykiem. W takiej sytuacji rozwiazaniem mogą być standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, które zawierają wytyczne co do ról, obowiązków i procesów, oraz stanowią jeden z fundamentów corporate governance.*

Słowa kluczowe: *nadzór korporacyjny, ład korporacyjny, zasady nadzoru korporacyjnego, ryzyko, zarządzanie ryzykiem*

Wstęp

Artykuł porusza problematykę wpływu oraz wykorzystania zasad i dobrych praktyk ładu korporacyjnego w celu wdrażania przez korporacje sprawnych i skutecznych systemów zarządzania ryzykiem. *Corporate governance* określa zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jako centralny element zarządzania strategicznego, ściśle powiązany ze strategicznymi i operacyjnymi celami przedsiębiorstwa, pozwalający skutecznie monitorować zagrożenia i szanse ich osiągania. Odpowiedzialność za wdrożenie, efektywne funkcjonowanie i systematyczną kontrolę tych systemów przenoszona jest na najwyższy szczebel przedsiębior-

stwa – do rad nadzorczych i zarządów, nie dając jednak gotowych rozwiązań, lecz pozostawiając korporacjom swobodę wyboru w tym zakresie. Najlepszym sposobem na wywiązanie się korporacji z obowiązków wynikających z *corporate governance* są standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

1. Przesłanki zainteresowania obszarem zarządzania ryzykiem przez *corporate governance*

W gospodarce rynkowej od kilku dekad obserwuje się szybki rozwój rynków kapitałowych, w tym rynków akcji, gdzie coraz większą role odgrywają inwestorzy strategiczni i instytucjonalni, którzy gromadzą i inwestują środki indywidualnych podmiotów i drobnych inwestorów prywatnych. Szybki rozwój technologii telekomunikacyjnych i informatycznych oraz uwolnienie rynków pozwoliły na swobodny międzynarodowy przepływ kapitału, prowadząc do globalizacji rynków finansowych i kapitałowych. Wpływ na to ma rozpowszechnianie się korporacyjnej własności firm i przedsiębiorstw. Inwestorzy w miarę rozwoju swoich kompetencji domagają się większego udziału w zarządzaniu korporacjami i wpływu na ich decyzje strategiczne, stawiając zarazem zarządom coraz wyższe wymagania efektywnościowe.

Jednak przez długi czas z powodu rozproszonego akcjonariatu zainteresowanie inwestorów działaniami i zachowaniami zarządzających przedsiębiorstwem było niewielkie. W takiej sytuacji zarządzający mogli realizować własne partykularne interesy lub kładli większy nacisk na osiągnięcie celów akcjonariuszy dominujących. Takie nadużycia władzy mogą prowadzić do spadku wartości przedsiębiorstwa, niekorzystnego wpływu na innych interesariuszy, a nawet do upadku przedsiębiorstwa. Jak pokazały doświadczenia wielu korporacji z ostatnich dwóch dekad, jedną z przyczyn takiej sytuacji był słaby lub nieskuteczny nadzór nad procesem zarządzania, zwłaszcza zarządzania ryzykiem. Przykładem tego są nadużycia i skandale korporacyjne, które miały miejsce w wielu krajach o wysoko rozwiniętych gospodarkach na przełomie XX i XXI w. Przyjmuje się bowiem, że nieuczciwe działania menedżerów i dominujących akcjonariuszy przyczyniły się do wystąpienia światowego kryzysu finansowego w latach 2007--2008 oraz nadchodzącej obecnie jego drugiej fali. Przypadki te obnażyły słabość nadzoru nad korporacją nie tylko przez instytucje do tego powołane, ale przede wszystkim przez inwestorów, właścicieli czy interesariuszy.

Badacze zajmujący się nadzorem korporacyjnym zaczęli dostrzegać ten problem w korporacjach i skupili się na kwestii zarządzaniem ryzykiem korporacji. Przez wiele lat wymogi nadzoru korporacyjnego dotyczące zarządzania ryzykiem korporacji były bardzo ogólne. Ograniczały się do wewnętrznej kontroli zgodności z procedurami oraz sprawozdawczości finansowej. Okazało się jednak, że

ustanowienie systemów kontroli wewnętrznej jest niewystarczające. Nadzór korporacyjny powinien iść w parze z zarządzaniem ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa jest bowiem procesem, w którym organizacje odnoszą ryzyko do każdej ze swoich działalności oraz do całego portfela działalności. Przez wiele lat zagadnienie to było traktowane jako podrzędne w obszarze finansów przedsiębiorstwa. Badacze nadzoru korporacyjnego zauważyli jednak brak skutecznych narzędzi do zapobiegania nadużyciom władzy korporacyjnej, a zarazem do zwiększenia zainteresowania organów spółki zarządzaniem ryzykiem. W związku z tym powstały zasady nadzoru korporacyjnego, wskazujące na konieczność wdrożenia w korporacjach skutecznych systemów zarządzania ryzykiem, obejmujących wszystkie ich procesy biznesowe, oraz włączenia wszystkich podmiotów zaangażowanych w zarządzanie ryzykiem korporacji: od najwyższego szczebla kierownictwa, przez zarządy, rady nadzorcze, komitety, audytorów wewnętrznych i zewnętrznych, rewidentów, do pracowników przedsiębiorstwa i akcjonariuszy. Obecne zasady nadzoru korporacyjnego nakładają na zarządy i rady nadzorcze (rady dyrektorów niewykonawczych) obowiązki wdrożenia i stałej kontroli funkcjonowania systemów zarządzania ryzykiem. Zgodność z tymi regulacjami i stosowanie właściwych procedur i narzędzi pozwala ograniczyć ryzyko działalności gospodarczej, wzmocnić konkurencyjność i pozycję rynkową oraz ułatwia relacje korporacji z interesariuszami. Nadzór korporacyjny stanowi zatem jedną z metod ograniczania szkodliwych praktyk, polegających na przyjmowaniu perspektywy krótkoterminowej i podejmowaniu nadmiernego ryzyka[1].

Przyjęta hipoteza zatem brzmi, że zasady ładu korporacyjnego stanowią czynnik sprawczy, determinantę wdrażania przez korporacje skutecznych systemów zarządzania ryzykiem, a standardy zarządzania ryzykiem dają gotowe rozwiązania poprzez proste i jasne wytyczne dotyczące ram, struktur i procedur funkcjonowania tych systemów.

2. Zasady nadzoru korporacyjnego

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*) stanowi zestaw praw i mechanizmów rządzących zachowaniem firmy, który chroni akcjonariuszy, inwestorów i wierzycieli przed niewłaściwym działaniem menedżerów i dużych akcjonariuszy oraz zachęca ich do finansowania i kredytowania firmy[2].

Według Jana Jeżaka „najlepszym odpowiednikiem pojęcia *corporate governance* jest »ład korporacyjny«, który nie skupia się tylko na nadzorze, lecz impli-

[1] Komisja Europejska, *Zielona Księga: Unijne ramy ładu korporacyjnego*, KOM(2011) 164 wersja ostateczna, Bruksela 5.04.2011 r., s. 2.

[2] I. Hashi, J. Gieżyńska, *Ramy prawne skutecznego nadzoru korporacyjnego: analiza porównawcza wybranych krajów transformujących się*, „Studia i Analizy", CASE, Warszawa 2003, s. 6.

kuje szerszy, społeczny i systemowy kontekst działania korporacji oraz konieczność uwzględniania w ich zachowaniach uwarunkowań i oczekiwań, płynących z szeroko pojętego otoczenia społecznego i makroekonomicznego[3]".

Ład korporacyjny definiowany jest jako system, zgodnie z którym są kierowane i zarządzane przedsiębiorstwa, oraz jako ogół relacji między kierownictwem, zarządem i akcjonariuszami przedsiębiorstwa oraz innymi interesariuszami[4]. Na zasady ładu korporacyjnego składają się przepisy i regulacje prawne oraz prawo „miękkie", czyli zalecenia, zwyczaje przyjęte na danych rynkach, ustalenia międzynarodowe, normy branżowe oraz wymogi wynikające z określonych standardów i zasad dobrych praktyk, czyli kodeksów ładu korporacyjnego. Kodeksy są zazwyczaj przyjmowane na poziomie krajowym, jednak Komisja Europejska nakłada na spółki giełdowe obowiązek, by w swoich oświadczeniach o stosowaniu ładu korporacyjnego zawarły odniesienie do kodeksu (krajowego) oraz przedstawiły sprawozdanie z jego przestrzegania zgodnie z zasadą: „przestrzegaj lub wyjaśnij".

Istnieje wiele kodeksów ładu korporacyjnego. Różnice dotyczące ich zasad wynikają najczęściej z historii i tradycji nadzoru korporacyjnego, kultury i charakteru systemów prawnych. Z reguły jednak wszystkie zalecają przestrzeganie podstawowych zasad ładu korporacyjnego, takich jak: równe traktowanie wszystkich akcjonariuszy, ochrona mniejszości kapitałowej, transparentność, lojalność akcjonariuszy i menedżerów wobec spółki, staranność, ostrożność oraz uczciwość.

Większość proponowanych reguł ładu korporacyjnego zmniejsza, a nawet likwiduje asymetrię korzyści dla akcjonariuszy, zwiększa rolę innych interesariuszy korporacji, zmniejsza autonomię decyzyjną menedżerów, wprowadza niezależny audyt i zwiększa znaczenie zarządzania ryzykiem w korporacji, uniemożliwiając tym samym dyskryminację akcjonariuszy mniejszościowych, koncentrowanie się tylko na celach akcjonariuszy dominujących czy indywidualnych celach menedżerów. Zasady ładu korporacyjnego odnoszą się do długofalowej egzystencji korporacji, tworząc korzyści dla wszystkich jej interesariuszy oraz społeczności. Dobry ład korporacyjny przyczynia się do poprawy wyników firmy, pomagając zarządzającym działać w interesie akcjonariuszy.

3. Źródła *corporate governance* w zakresie zarządzania ryzykiem

Właściwe społeczne uporządkowanie relacji pomiędzy wszystkimi interesariuszami korporacji oraz długofalowy wzrost jej wartości wymagają szerszego

[3] J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 121.

[4] Komisja Europejska, *Zielona Księga...*, s. 2.

podejścia do problemu ryzyka i zarządzania ryzykiem w definiowaniu najlepszych nawet zasad dobrych praktyk korporacyjnych czy kodeksów ładu korporacyjnego. Ostatni kryzys finansowy obnażył słabości systemu zarządzania ryzykiem w wielu przedsiębiorstwach. Często nie rozpatrywano zarządzania ryzykiem przez pryzmat całej korporacji, lecz koncentrowano się na wybranych obszarach jej działalności, zaś zarządzanie ryzykiem sprowadzano do problemu kontroli wewnętrznej przeprowadzanej w celu tworzenia raportów finansowych[5]. Konieczne okazało się nowe spojrzenie na problematykę nadzoru nad korporacjami w zakresie zarządzania ryzykiem. Szczególne znaczenie ma zwiększenie obszaru odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem. Skuteczność i efektywność nawet najlepszych systemów i procedur zarządzania ryzykiem uzależniona jest od ich konsekwentnego przestrzegania i egzekwowania przez korporacje oraz od istnienia warunków i narzędzi niezależnego nadzoru nad realizacją tych procedur.

Ład korporacyjny coraz częściej uważany jest za ważny element zarządzania ryzykiem korporacji. Według Jamesa Lama jednym z elementów skutecznego zarządzania ryzykiem jest ład korporacyjny, czyli sposób, w jaki prawa i odpowiedzialność są podzielone pomiędzy różne jednostki związane ze spółką, zwłaszcza między zarząd a akcjonariuszy[6].

Oczekiwaniem otoczenia, wyrażonym w postaci wymagań prawnych, nacisków społecznych czy dobrowolnych zobowiązań, jest analiza ryzyka przedsiębiorstwa w całym jego łańcuchu dostaw – nie tylko w wymiarze ekonomicznym, lecz także środowiskowym, społecznym i korporacyjnym.

Regulacje nadzoru korporacyjnego obowiązujące w Polsce w obszarze zarządzania ryzykiem mają charakter zarówno rekomendacji i dobrych praktyk, jak również przepisów prawa. Należą do nich przede wszystkim dobre praktyki spółek giełdowych, przepisy ustawy o nadzorze publicznym oraz wytyczne zawarte w dyrektywach Unii Europejskiej.

Dobre praktyki spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie[7] to zbiór zasad ładu korporacyjnego oraz zasad określających normy kształtowania relacji przedsiębiorstw giełdowych z otoczeniem rynkowym. W zakresie zarządzania ryzykiem dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych wymagają, by poza czynnościami wymienionymi w przepisach prawa rada nadzorcza raz w roku sporządzała i przedstawiała zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu zwięzłą ocenę sytuacji spółki, z uwzględnieniem oceny systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki.

---

[5] A. Samborski, *Kryzys finansowy a nadzór korporacyjny*, „Problemy Zarządzania" 2011, vol. 9, nr 1, s. 233-256.

[6] J. Lam, *Enterprise Risk Management: From Incentivies to Control*, Wiley & Sons, Hoboken NJ 2003.

[7] *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, załącznik do uchwały Rady Giełdy nr 19/1307/2012 z dnia 21.11.2012 r., Giełda Papierów Wartościowych, Warszawa 2012, s. 8.

W zakresie zadań i funkcjonowania komitetów działających w radzie nadzorczej powinien być stosowany załącznik I do zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczący roli dyrektorów niewykonawczych. Dokument ten rozszerza obowiązek kontroli systemu zarządzania ryzykiem o zapewnienie, że główne rodzaje ryzyka (w tym związane z przestrzeganiem obowiązujących przepisów prawa i regulacji) są prawidłowo identyfikowane, zarządzane i ujawniane[8].

Natomiast ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym stanowi, że w jednostkach zainteresowania publicznego (spółkach giełdowych) działa komitet audytu (w art. 86 ust. 1) oraz że do jego zadań należy w szczególności: monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem (art. 86 ust. 7)[9].

Jeśli chodzi o zalecenia OECD w zakresie zarządzania ryzykiem, można przytoczyć raport z 2004 r. „Risk Management & Corporate Governance".w którym można znaleźć stwierdzenie, że „właściwe zarządzanie ryzykiem powinno ułatwić skuteczne, efektywne i przedsiębiorcze zarządzanie, które może przynieść akcjonariuszom korzyść w długim okresie. To na zarządach spoczywa obowiązek identyfikacji i zrozumienia warunków, w których funkcjonują ich organizacje, w celu zapewnienia spójności pomiędzy krótko- i długoterminową strategią oraz pomiędzy polityką wynagrodzeń i długoterminową strategią a normami etycznymi, a dzięki zarządzaniu ryzykiem i praktykom zabezpieczeń zapewnienia wczesnej identyfikacji problemów"[10].

We Wspólnocie Europejskiej od kilku lat obowiązuje dyrektywa UE nr 8, która w art. 41 sekcja 2b stanowi, że komitet audytu powinien monitorować efektywność systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem. Reakcją rynku europejskiego na przepisy tej dyrektywy było wspólne zredagowanie i opublikowanie przez organizacje Federation of Europan Risk Management Associations (FERMA) oraz Europan Confederation of Institiutes of Internal Aditing (ECIIA) przewodnika dla rad nadzorczych, zarządów, audytorów wewnętrznych i komitetów audytu oraz osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem i kontrolę wewnętrzną. Przewodnik *Guidance for boards and audit committees* stanowi wykładnię tej dyrektywy i w zakresie zarządzania ryzykiem przedstawia jasny podział ról i obowiązków podstawowych szczebli zarządzania przedsiębiorstwem:

---

[8] Załącznik I do zalecenia Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej), nr 2005/162/WE, Dz. Urz. UE L 52/51.

[9] Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. z 2009 r. nr 77, poz. 649, Dz. U. z 2010 r. nr 182, poz. 1228.

[10] R. C. Anderson & Associates, *Risk Management and Corporate Governance*, OECD, Paris 2004, s. 4.

1. Rada nadzorcza:
   a) ustanawia apetyt na ryzyko spółki,
   b) jest informowana o najważniejszych rodzajach ryzyka spółki,
   c) upewnia się, że zarząd właściwie na nie reaguje.
2. CEO i zarząd:
   a) odpowiada za stworzenie w spółce właściwej kultury i środowiska sprzyjającego zarządzaniu ryzykiem,
   b) stanowi siłę przewodnią dla dyrektorów operacyjnych w kontekście zarządzania ryzykiem,
   c) reaguje w sytuacji braku harmonii pomiędzy apetytem na ryzyko a podejmowanym ryzykiem.
   d) członkowie zarządu osobiście zarządzają istotnymi rodzajami ryzyka w swoich obszarach funkcjonalnych lub kompetencyjnych.
3. Dyrektorzy operacyjni (kierownictwo wyższego szczebla) są właścicielami ryzyka w obszarze konkretnych funkcji, procesów i departamentów i zarządzają nimi poprzez:
   a) konwersję strategii spółki na cele operacyjne.
   b) identyfikację oraz ocenę ryzyka i negatywnego wpływu na osiągnięcie celów operacyjnych.
   c) odpowiadanie na ryzyko zgodnie z przyjętą tolerancją.
   d) odpowiedzialność za codzienne czynności i procedury systemu zarządzania ryzykiem[11].

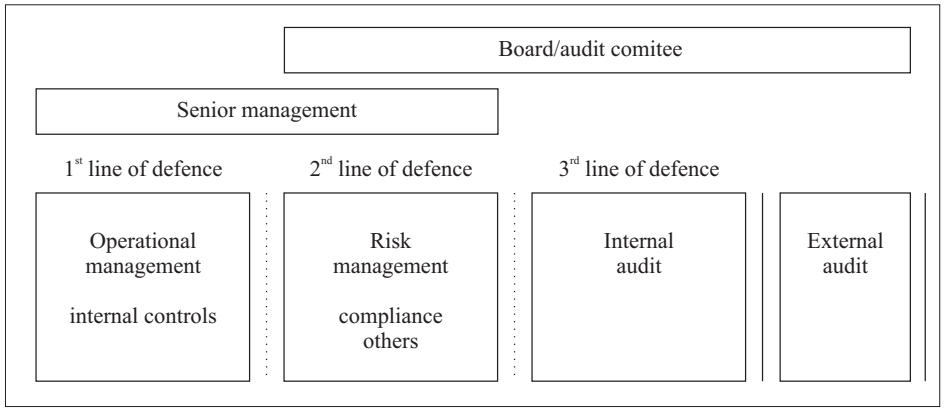
Opierając się na dyrektywie nr 8, organizacje, które opracowały przewodnik, zalecają utworzenie centralnej funkcji *risk managera* (*Chief Risk Officer*, sugerując zasiadanie w zarządzie), który powinien składać raporty na temat zarządzania ryzykiem do CEO lub członka zarządu.

Do obowiązków *risk managera* (lub jego działu) miałyby należeć:

– ustanawianie celów i polityki zarządzania ryzykiem oraz definiowanie ról i zakresów odpowiedzialności.
– ustanowienie ram, procesów i funkcji systemu zarządzania ryzykiem,
– promowanie kompetencji potrzebnych w zarządzaniu ryzykiem (wspólny język i kryteria oceny, zasady raportowania),
– ułatwianie rozwoju procesów raportowania i monitorowania,
– sprawozdawczość do zarządu i rady oraz rekomendacja działań.

Z kolei zadaniem audytu wewnętrznego miałoby być zapewnienie, że ryzyko w spółce jest właściwie rozumiane i zarządzane, a także doradzanie, jak poprawić funkcjonowanie *corporate governance*, zarządzanie ryzykiem i strukturę kontro-

[11] *Guidance on 8th EU Company Law Directive article 41. Part 1. Guidance for boards and audit committees*, FERMA/ECIIA, 21.09.2010 r., s. 6-7.



Rysunek 1. Model trzech linii obrony według art. 41 Dyrektywy 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 17 maja 2006 r.

Źródło: *Guidance on 8th EU Company Law Directive article 41. Part 1. Guidance for boards and audit committees*, FERMA/ECIIA, 21.09.2010 r., s. 9.

li[12]. Przewodnik ten stawia zarządzanie ryzykiem na drugim miejscu w modelu trzech linii obrony (rys. 1).

Zielona Księga: Unijne ramy ładu korporacyjnego stanowi, że aby polityka ryzyka była skuteczna i konsekwentna, musi być wyraźnie określona dla całego przedsiębiorstwa i zatwierdzona przez radę dyrektorów. Na radzie nadzorczej spoczywa odpowiedzialność za określenie profilu ryzyka spółki, odpowiednio do realizowanej przez nią strategii, a także jego kontrola. Nieodzowne jest także, bez względu na system władzy danej spółki, określenie roli i obowiązków wszystkich stron uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem. Opisy stanowisk powinny być zaś udostępniane wewnątrz spółki i do wiadomości publicznej[13].

Z przedstawionych zasad wynika, że ład korporacyjny (*corporate governance*) odpowiada za wdrażanie i funkcjonowanie systemów zarządzania ryzykiem w spółkach, zwłaszcza w spółkach publicznych. Pierwsze regulacje ładu korporacyjnego w obszarze zarządzania ryzykiem miały charakter sugestii dotyczących wdrożenia w korporacjach/spółkach zarządzania ryzykiem. Z czasem jednak stały się zasadami, które głosiły, że zarządzanie ryzykiem powinno obejmować całą działalność firmy stanowiącą podstawę jej strategii oraz angażować w nie wszystkie zainteresowany podmioty – od zarządu i rad nadzorczych po pracowników firmy i akcjonariuszy. W końcu został stworzony system zarządzania ryzykiem (ERM), który powinien zapewniać, by:

[12] Ibidem, s. 8.
[13] Komisja Europejska, *Zielona Księga...*, s. 11.

– firma zdefiniowała strategię ryzyka i apetyt na ryzyko,
– zarząd wyznaczył oficera ryzyka lub równorzędnego,
– do każdego znaczącego ryzyka zostali przypisani właściciele,
– właściciele ryzyka mieli wyznaczone cele uznawane w organizacji,
– własność ryzyka była częścią delegowania uprawnień i mechanizmów wynagrodzenia, które powinny zawierać ocenę ryzyka,
– scentralizowane zarządzanie ryzykiem obejmowało wdrożenie strategii ryzyka, w tym zapewniało formalne ramy zarządzania ryzykiem oraz programy szkoleniowe w celu poprawy kultury zarządzania ryzykiem i promocji wspólnego języka w organizacji,
– kierownictwo firmy okresowo otrzymywało raporty na temat głównych rodzajów ryzyka i ich wpływu na rozwój i wdrożenie planów ograniczeń,
– kierownictwo komunikowało o kluczowych wskaźnikach ryzyka poprzez panel oraz co najmniej raz w roku do komitetu audytu,
– krytyczne i nowe rodzaje ryzyka były przekazywane na odpowiedni poziom zarządzania natychmiast po ich rozpoznaniu.

System zarządzania ryzykiem, opracowany i wdrożony zgodnie z zasadami *corporate governance*, powinien pomóc przedsiębiorstwom odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy zarządzanie ryzykiem jest zgodne z celami organizacji i jej polityką?
2. Czy niezależne zarządzanie ryzykiem gwarantuje, że zarząd jest informowany o głównych rodzajach ryzykach na każdym poziomie oraz podjętych działaniach kontrolnych?
3. Czy organizacja ma oficjalny system zarządzania ryzykiem?
4. Czy organizacja ma strategię ryzyka? Czy zdefiniowała tolerancję na ryzyko, apetyt na ryzyko, profil ryzyka?
5. Czy strategia ryzyka i jej procedury są przejrzyste i zrozumiałe?
6. Jak są identyfikowanie i przekazywane poważne błędy systemów ryzyka i kontroli oraz komu są raportowane?
7. Jak identyfikowane są nowe, pojawiające się ryzyka?
8. Jak często jest aktualizowana lista rodzajów ryzyka?
9. Jakie są kwalifikacje i kompetencje osób zarządzających ryzykiem?
10. Czy zasada własności ryzyka powiązana jest z delegowaniem uprawnień oraz systemem wynagrodzeń?
11. Jak mierzyć sukces działań związanych z zarządzaniem ryzykiem?
12. Jakie zasoby są dostępne do budowania i utrzymywania systemu zarządzania ryzykiem?
13. Czy w firmie tworzona jest kultura zarządzania ryzykiem?
14. Jak system jest powiązany z kontrolą wewnętrzną i audytem wewnętrznym?

Organy spółek często jednak zaniedbują zarządzanie ryzykiem, traktując go pobieżnie lub go pomijając. Takie podejście może wynikać z braku wiedzy i odpowiednich kwalifikacji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w tym obszarze lub z obawy przed zarządzaniem ryzykiem.

4. Standardy zarządzania ryzykiem odpowiedzią na wytyczne *corporate governance*

Pod koniec XX w. istotnie wzrosła liczba zagrożeń, co spowodowało konieczność przeniesienia kompetencji dotyczących zarządzania ryzykiem na poziom kierownictwa wyższego szczebla. Dziś coraz lepiej rozpoznaje się odmiany ryzyka i jego wpływ na działalność organizacji. Po upublicznieniu błędów zarządzania ryzykiem popełnianych przez niektóre korporacje regulatorzy, agencje ratingowe, giełdy, inwestorzy instytucjonalni i nadzór korporacyjny ustalili, że odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem w skali całego przedsiębiorstwa powinno ponosić kierownictwo firmy.

Najbardziej kompletnym i uniwersalnym podejściem do systemowego zarządzania ryzykiem w korporacjach jest obecnie zintegrowane zarządzanie ryzykiem (Enterprise Risk Management – ERM). Jest to koncepcja stosunkowo nowa, która stanowi odpowiedź na wymogi rynku, a także *corporate governance*. Dzięki niej w każdej branży można ocenić, kontrolować, wykorzystywać, finansować i monitorować pojawiające się ryzyko w celu zwiększenia organizacyjnej krótko- i długoterminowej wartości dla udziałowców[14]. Coraz częściej rady i zarządy przyjmują to podejście, aby lepiej połączyć nadzór ryzyka z tworzeniem i ochroną wartości interesariuszy. ERM pozwala dostrzec wszystkie zagrożenia działalności organizacji. Aby pomóc radom i zarządom zrozumieć kluczowe zasady zintegrowanego zarządzania ryzykiem, COSO (The Commitee of Sponsoring Organisations of the Treadwey Commission) wydało w 2004 r. *Enterprise Risk Management – zintegrowane ramy*.

Organy zarządzające, dyrektorzy, kierownictwo wyższego szczebla oraz inni pracownicy mogą zarządzać ryzykiem przedsiębiorstwa, stosownie do strategii przyjetej w przedsiębiorstwie, w celu identyfikacji potencjalnych zdarzeń, które mogą wpływać na podmiot zarządzania apetytem na ryzyko i zapewniać osiągnięcie celów.

Kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie zwiększa wartość dla wszystkich interesariuszy przez uświadamianie tworzącym przedsiębiorstwo osobom wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń i szans.

[14] *Overview of Enterprise Risk Management*, Casualty Actuarial Society, maj 2003, s. 8.

Zarządzanie ryzykiem rozwija się w ostatnim czasie niezwykle szybko. Powstało wiele definicji i opisów tego procesu, jego form i zadań. Konieczne stało się więc opracowanie standardu, który zapewniałby jednolite rozumienie:

– znaczenia stosowanych terminów,
– procesów składających się na zarządzanie ryzykiem,
– struktur organizacyjnych w zarządzaniu ryzykiem,
– celów zarządzania ryzykiem[15].

Corporate governance wymusza na przedsiębiorstwach wdrożenie skutecznych systemów zarządzania ryzykiem obejmujących całą działalność spółek, ale nie daje im gotowego rozwiązania, tylko wskazówki, jak przedsiębiorstwa powinny zbudować i wdrożyć system zarządzania ryzykiem i jak ma on sprawnie funkcjonować. W organizacjach – ich zarządach, radach nadzorczych, radach dyrektorów czy kierownictwie – rodzą się wątpliwości, jak zbudować system zarządzania ryzykiem w firmie, który będzie zgodny z wymaganiami wynikającymi z zasad *corporate governance*. System, który da odpowiedź na przedstawione wcześniej pytania wynikające z zasad ładu korporacyjnego

Odpowiedzią na te potrzeby są standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, które zawierają wytyczne w zakresie ról, obowiązków i procesów oraz stanowią jeden z fundamentów *corporate governance*. Standardy te określają zarządzanie ryzykiem jako główny element zarządzania strategicznego, podkreślając znaczenie związku zarządzania ryzykiem ze strategicznymi i operacyjnymi celami przedsiębiorstwa oraz zagrożeń i szans osiągania tych celów. Dostarczają podmiotom wskazówek dotyczących ram, struktury, narzędzi i organizacji procesu zarządzania ryzykiem. Przedsiębiorstwa planujące wejście na rynki zagraniczne powinny zaś zarządzać ryzykiem zgodnie ze standardem obowiązującym na danym rynku.

Celem systemu zarządzania ryzykiem jest po pierwsze rozwój strategicznych celów korporacji, po drugie identyfikacja rodzajów ryzyka, które mogłyby utrudnić realizację celów korporacji, po trzecie identyfikacja kontroli, która mogłyby złagodzić występujące rodzaje ryzyka.

Obecnie na rynkach międzynarodowych istnieją opracowane przez różne organizacje i stowarzyszenia standardy zarządzania ryzykiem. Do najbardziej znanych należą:

– FERMA (Federation of European Risk Management Associations),
– Integrated Framework COSO II (The Commitee of Sponsoring Organisations of the Treadwey Commission),

[15] *Standard zarządzania ryzykiem*, AIRMIC, ALARM, IRM 2002, translation copyright FERMA, 2003, s. 2.

– brytyjski standard RM – AIRMIC/ALARM/IRM (The Association of Insurance and Risk Managers, The National Forum of Risk Management in Public Sector oraz The Institute of Risk Management),
– ISO 31000 (Risk Management – Principles and Guidelines),
– AS, NZS (Australia i Nowa Zelandia),
– KING II (Południowa Afryka).

Międzynarodowym standardem stosującym podejście systemowe w procesie zarządzania ryzykiem jest norma ISO 31000:2009. Dokument ten zawiera ogólne zasady i wytyczne zarządzania ryzykiem, które mogą być stosowane we wszystkich organizacjach, nie promuje jednego modelu zarządzania ryzykiem. Według tej normy zarządzanie ryzykiem jako element strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem musi angażować zarząd przedsiębiorstwa i pozostałą kadrę kierowniczą we wszystkie jego procesy, w tym: projektowanie struktury do zarządzania ryzykiem, wdrażanie zarządzania ryzykiem, monitorowanie i przegląd istniejącej struktury oraz ciągłe jej doskonalenie. Struktura ramowa zarządzania ryzykiem obejmuje również opracowanie i przyjęcie polityki zarządzania ryzykiem, przypisanie odpowiedzialności, integrację zarządzania ryzykiem z pozostałymi procesami w organizacji, przydzielenie zasobów oraz ustalanie sposobów komunikacji wewnętrznej i raportowania[16].

Standardy te pozwalają przedsiębiorstwom na elastyczność, dostarczając im tylko wskazówek na temat wdrożenie własnej koncepcji, odpowiedniej dla danego przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym ono funkcjonuje. Natomiast w większość spełniają zalecenia i zasady wynikające z nadzoru korporacyjnego.

W standardach zarządzania ryzykiem można wyróżnić następujące obszary odnoszące się do zasad nadzoru korporacyjnego:
– miejsce zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie,
– uczestnicy procesu zarządzania ryzykiem,
– formułowanie strategii i definiowanie celów strategicznych i operacyjnych,
– ocena ryzyka (identyfikacja, analiza, pomiar, ewaluacja),
– podejście do ryzyka,
– informowanie o ryzyku,
– struktura, ramy i administrowanie,
– kontrola, monitorowanie i raportowanie.

Zarządzanie ryzykiem stanowi więc główny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Jego przedmiotem jest identyfikacja ryzyka oraz właściwe działania względem niego, zaś celem – zapewnienie trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach działalności organizacji.

[16] Z. Fałek, *Standardy zarządzania ryzykiem jako narzędzia budowania wartości przedsiębiorstw dystrybucji energii elektrycznej*, w: *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce*, vol. III: *Polityka ekonomiczna i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wyd. UŁ, Łódź 2011, s. 3-5.

System kontroli ryzyka powinien uwzględniać świadomość kadry menedżerskiej co do podejmowanego ryzyka, w tym zdefiniowanie zasad zarządzania ryzykiem oraz podziału kompetencji i odpowiedzialności, uwzględnienie ryzyka w podstawowej działalności operacyjnej organizacji, tj. zrozumienie pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania różnych czynników na organizację, a także zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu i zmniejszenie prawdopodobieństwa porażki i niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów[17].

Standardy zarządzania ryzykiem nie są stosowane wyłącznie przez przedsiębiorstwa i organizacje o charakterze publicznym, lecz dotyczą każdego rodzaju działalności, zarówno krótko-, jak i długoterminowej. Korzyści i szanse z nimi związane należy więc rozpatrywać nie tylko w kontekście działalności, ale w odniesieniu do innych aspektów, których mogą dotyczyć skutki zdarzeń.

Podsumowanie

Z powodu wystąpienia w ostatnim czasie wielu niekorzystnych zjawisk w procesie zarządzania przedsiębiorstwami/korporacjami zaczęto kłaść nacisk na wzmocnienie nadzoru nad procesami zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Z czasem zarówno w obowiązujących przepisach i regulacjach, jak i w zaleceniach wynikających z dobrych praktyk ładu korporacyjnego pojawiły się zapisy o konieczności wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem, obejmujących całą działalność przedsiębiorstwa, a odpowiedzialność za ich efektywne funkcjonowanie i systematyczną kontrolę przeniesiono na najwyższy szczebel – do rad nadzorczych i zarządów. Organy te, by prawidłowo wypełniać swoje obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem, mogą i powinny korzystać z gotowych rozwiązań, jakimi są standardy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, określające zakres ról poszczególnych podmiotów w organizacji, ich obowiązki i procesy. Standardy te – zgodnie z zaleceniami *corporate governance* – uznają zarządzanie ryzykiem za główny element zarządzania strategicznego, podkreślając znaczenie jego związku ze strategicznymi i operacyjnymi celami przedsiębiorstwa, dzięki czemu mogą kontrolować istniejące zagrożenia i szanse w osiąganiu tych celów.

Literatura

Anderson R. C. & Associates, *Risk Management and Corporate Governance*, OECD, Paris 2004.

Crowther D., Seifi S., *Corporate Governance and International Business*, Ventus Publishing, Kopenhaga 2011.

Daliga M., *Przegląd międzynarodowych standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, InProgress, Kraków 2011.

[17] M. Daliga, *Przegląd międzynarodowych standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, InProgress, Kraków 2011, s. 5.

Dobre praktyki spółek notowanych na GPW, załącznik do uchwały Rady Giełdy nr 19/1307/2012 z dnia 21.11.2012 r., Giełda Papierów Wartościowych, Warszawa 2012.
Fałek Z., *Standardy zarządzania ryzykiem jako narzędzia budowania wartości przedsiębiorstw dystrybucji energii elektrycznej*, w: *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce*, vol. III: *Polityka ekonomiczna i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu gospodarczego*, red. P. Urbanek, Wyd. UŁ, Łódź 2011.
Guidance on 8th EU Company Law Directive article 41. Part 1. Guidance for boards and audit committees, FERMA/ECIIA, 21.09.2010 r.
Hashi I., Gieżyńska J., *Ramy prawne skutecznego nadzoru korporacyjnego: analiza porównawcza wybranych krajów transformujących się*, „Studia i Analizy", CASE, Warszawa 2003.
Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
Komisja Europejska, *Zielona Księga: Unijne ramy ładu korporacyjnego*, KOM(2011) 164 wersja ostateczna, Bruksela 5.04.2011 r.
Lam J., *Enterprise Risk Management: from Incentivies to Control*, Wiley & Sons, Hoboken NJ 2003.
Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa, red. R. Borowiecki, Abrys, Kraków 2005.
Nadzór korporacyjny, red. K.A. Lis, H. Sterniczek, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
Overview of Enterprise Risk Management, Casualty Actuarial Society, maj 2003.
Samborski A., *Kryzys finansowy a nadzór korporacyjny*, „Problemy Zarządzania" 2011, vol. 9, nr 1.
Standard zarządzania ryzykiem, AIRMIC, ALARM, IRM 2002, translation copyright FERMA, 2003.
Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2002.
Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. z 2009 r. nr 77, poz. 649; Dz. U. z 2010 r., nr 182, poz. 1228.
Zalecenie Komisji z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie, nr 2004/913/WE, Dz. Urz. UE L 385/55.
Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej), nr 2005/162/WE, Dz. Urz. UE L 52/51.
Zalecenie Komisji z dnia 30 kwietnia 2009 r. uzupełniające zalecenie (2004/913/WE i 2005/162/WE w sprawie wspierania systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na rynku regulowanym, nr 2009/385/WE, Dz. Urz. UE L 120/28.
Zasady nadzoru korporacyjnego OECD, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2004.

Governance and modern standards of risk management

Abstract. *Good practices and principles of corporate governance impose clear and specific obligations on the top management public companies, in the area of the company's internal control and risk management system. However the company's authorities, in many cases, neglect the risk management area, often treating it too casually, or ignoring it. Such an approach often results from a lack of knowledge in the field of business management in this area, or sometimes, even outright fear of risk management. In response to these needs, the solution should be regular risk management standards in the enterprise. They give simple and clear guidance on roles, responsibilities and processes, and constitute one of the foundations of corporate governance.*

Keywords: *corporate governance, principles of corporate governance, risk management system*