

AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA W KRAKOWIE

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

KATEDRA INFORMATYKI STOSOWANEJ

PRACA DOKTORSKA

Kluczowe czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Autor: mgr Sylwia Przetacznik

Promotor pracy: dr hab. inż. Andrzej Paliński

Kraków 2019

Składam serdeczne podziękowania mojemu promotorowi Panu dr hab. inż. Andrzejowi Palińskiemu za opiekę, wsparcie i pomoc okazaną przy realizacji pracy.

Spis treści

Wstęp.....	6
Cele i hipotezy pracy.....	7
Uzasadnienie wyboru tematu pracy.....	9
Oryginalny wkład w rozwój nauki.....	10
Zastosowane metody badań	10
Struktura pracy	12
1. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie	15
1.1 Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa	15
1.2 Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie	23
1.3 Ewolucja zarządzania ryzykiem.....	30
1.4 Koncepcja Enterprise Risk Management	38
1.5 Celowość wdrażania systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach	45
2. Czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem – przegląd literatury i standardów zarządzania ryzykiem	54
2.1 Próba zdefiniowania pojęć - czynnik sukcesu w kontekście systemu zarządzania ryzykiem.....	54
2.2 Przegląd standardów zarządzania ryzykiem.....	56
2.2.1. PN-ISO 31000:2012.....	57
2.2.2. COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (2017)	62
2.2.3. Standard zarządzania ryzykiem FERMA.....	77
2.3 Czynniki sukcesu systemów ERM opisane w literaturze	81
2.3.1. Wstęp.....	81
2.3.2. Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem	82

2.3.3. Kultura i komunikacja ryzyka	85
2.3.4. Proces zarządzania ryzykiem	90
2.3.5. Zarządzanie i nadzór	96
2.3.6. Stosowane narzędzia i techniki	100
2.4 Podsumowanie potencjalnych czynników sukcesu systemów ERM	105
3. Czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w opinii praktyków zarządzania	113
3.1 Zastosowana metoda badawcza	113
3.2 Opis badania	114
3.3 Analiza wywiadów	117
Dodatkowe uwagi	122
3.4 Podsumowanie	123
4. Czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badania ankietowego.....	129
4.1 Sytuacja w polskich firmach – jakość zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach.....	129
4.2 Zastosowana metoda i narzędzie badawcze	136
4.3 Proces przygotowania i zbierania ankiet	141
4.4 Opis próby i charakterystyka respondentów	146
4.4.1. Opis próby.....	146
4.4.2. Charakterystyka respondentów	147
4.6 Analiza wyników ankiet	152
4.6.1 Status zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach	152
4.6.2. Kluczowe czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych.....	162

4.6.3. Zależność między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem systemu zarządzania ryzykiem na organizację i stopniem realizacji celów związanych z wdrożeniem zarządzania ryzykiem.....	182
4.7 Podsumowanie	189
Wnioski końcowe	193
Ograniczenia oraz proponowane kierunki dalszych badań.....	197
Literatura.....	200
Akty prawne i standardy zarządzania ryzykiem	212
Źródła internetowe.....	213
Spis schematów.....	216
Spis tabel	217
Spis wykresów	219
Spis rysunków.....	221
Załączniki	222
Załącznik 1 – ankieta.....	222

Wstęp

Rozwój stosunkowo nowej dziedziny, jaką jest zarządzanie ryzykiem podyktowany jest przede wszystkim chęcią ochrony przed pojawiającymi się nowymi rodzajami ryzyka i jest konsekwencją rozwoju technologicznego i gospodarczego na świecie. Pierwsze prace dotyczące zarządzania ryzykiem datowane są na okres renesansu, kiedy to rozpoczęto badania nad teorią prawdopodobieństwa (Ross, 2004), jednak rozkwit tej nauki nastąpił dopiero w XX wieku. Rozwój dziedziny jest ściśle powiązany ze zmianami w prezentowanych podejściach do zarządzania ryzykiem (Adamska, 2009, s. 15-16). Za najmniej dojrzałą i najmniej doskonałą uważa się pasywną postawę wobec ryzyka, zgodnie z którą ryzykiem nie da się zarządzać lub nie dotyczy ono danej organizacji. Nieco bardziej doskonała jest postawa reaktywna, która zakłada, że reakcja na ryzyko występuje dopiero po zrealizowaniu się danego ryzyka. Lata '70 XX wieku uważa się za początek nurtu zarządzania ryzykiem zwanego obecnie tradycyjnym lub silosowym, charakterystycznym dla aktywnej postawy wobec ryzyka, polegającym na niezależnym zarządzaniu wybranymi ryzykami w organizacji.

Liczne wydarzenia ekonomiczne, polityczne, militarne, występujące katastrofy naturalne oraz szybki rozwój nauki i technologii na przełomie XX i XXI wieku spowodowały stopniowe zmiany w prezentowanym podejściu do zarządzania ryzykiem. Lata '90 XX wieku uważa się za początek najbardziej nowoczesnego, proaktywnego podejścia do zarządzania ryzykiem charakterystycznego dla koncepcji Enterprise Risk Management (ERM), tłumaczonej na język polski jako zintegrowane lub holistyczne zarządzanie ryzykiem. Podejście to charakteryzuje kompleksowość i wieloaspektowość (Malinowska, 2011, s. 63-79). Koncepcja ERM jest różna od dotychczasowych i polega na holistycznym ujęciu ryzyka w kontekście strategii i celów firmy. Zarządzanie ryzykiem nie jest jedną z wielu funkcji, lecz rozłożone jest w całej organizacji w powiązaniu ze wszystkimi procesami w firmie (Krysiak, 2011).

W obliczu wzrastającej niepewności oraz w odpowiedzi na rosnące oczekiwania otoczenia, coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie systemów ERM¹. Wśród najważniejszych korzyści związanych ze stosowaniem nowoczesnych systemów zarządzania ryzykiem należy wymienić: wzrost wartości i większą stabilność wyników finansowych (Krysiak,

¹ Systemów zarządzania ryzykiem spełniających założenia koncepcji Enterprise Risk Management.

2017), wzrost wartości firmy (Florio, Leoni, 2017), zmniejszenie prawdopodobieństwa upadłości, poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, zapewnienie istotnych informacji dla osób zarządzających oraz poprawę efektywności funkcjonowania organizacji (Przetacznik 2016). Pomimo niewątpliwych korzyści związanych z wdrożeniem ERM, wciąż stosunkowo niewiele polskich przedsiębiorstw stosuje tego typu nowoczesne systemy zarządzania ryzykiem. Jak pokazują badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy, zaledwie około 6% spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie deklaruje w swoich sprawozdaniach stosowanie systemów ERM. Duże zróżnicowanie w prezentowanych przez polskie przedsiębiorstwa postawach wobec ryzyka, stosunkowo niewielka popularność nowoczesnych systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem w Polsce oraz świadomość znaczenia skutecznego i dobrze zorganizowanego zarządzania ryzykiem w każdej organizacji były głównymi czynnikami motywującymi autorkę do podjęcia tej tematyki w niniejszej rozprawie doktorskiej.

Cele i hipotezy pracy

Przedmiotem niniejszych badań są systemy zarządzania ryzykiem stosowane w organizacjach działających w Polsce. Głównym celem rozprawy jest **określenie kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem, rozumianych jako cechy tych systemów wpływające w największym stopniu na skuteczność ich funkcjonowania**. Jak pisze T. Kotarbiński (2000) skutecznym nazwiemy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Skuteczność działania jest pojęciem stopniowalnym. Można ją więc mierzyć stopniem osiągnięcia celów lub zbliżania się do ich osiągnięcia (Zieleniewski, 1974, s. 20). Skuteczność systemów zarządzania ryzykiem może być zatem zdefiniowana jako wpływ wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem na daną organizację oraz stopniem realizowania przez przedsiębiorstwa posiadające ERM celów ich wdrożenia, wśród których najważniejsze to: wzrost i stabilizacja wyników finansowych, wzrost wartości firmy, zmniejszenie prawdopodobieństwa utraty płynności lub upadłości podmiotu. Czynnikiem sukcesu będzie zatem grupa najbardziej pożądanых cech, jakimi powinny charakteryzować się systemy ERM, aby umożliwić przedsiębiorstwu skuteczne zarządzanie ryzykiem.

Celem dodatkowym niniejszej rozprawy jest szczegółowa analiza i systematyka dostępnej wiedzy dotyczącej zarządzania ryzykiem, pozyskanej z polskiej i zagranicznej

literatury przedmiotu oraz dostępnych standardów zarządzania ryzykiem. Dodatkową korzyścią z przeprowadzonych badań jest ponadto konfrontacja teorii dotyczącej zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie z polską praktyką gospodarczą. Na podstawie analizy sprawozdań finansowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, przeprowadzonych wywiadów pogłębionych oraz ankiet autorka miała możliwość lepiej poznać charakterystykę zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających w Polsce, zgłębić prezentowane przez polskie przedsiębiorstwa postawy wobec ryzyka oraz zbadać opinie badanych dotyczące czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem.

Istotnym elementem pracy jest również weryfikacja wpływu stopnia wykorzystania uprzednio wyselekcjonowanych czynników sukcesu na skuteczność systemów ERM poprzez określenie korelacji między poziomem wykorzystania zidentyfikowanych czynników w poszczególnych organizacjach, a ogólnym wpływem wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem oraz stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem na te organizacje.

Na potrzeby niniejszej pracy zdefiniowana została hipoteza główna oraz trzy hipotezy pomocnicze. Główna hipoteza badawcza brzmi następująco:

Istnieją kluczowe czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Z kolei hipotezy pomocnicze pracy zostały zdefiniowane w następujący sposób:

Hipoteza 1 (H1): **Możliwe jest zdefiniowanie ograniczonej liczby kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, prowadzących do poprawy skuteczności działania tych systemów.**

Hipoteza 2 (H2): **Poziom wykorzystania kluczowych czynników sukcesu jest pozytywnie skorelowany z oceną wpływu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizację.**

Hipoteza 3 (H3): **Poziom wykorzystania kluczowych czynników sukcesu jest pozytywnie skorelowany ze stopniem realizacji celów zarządzania ryzykiem w organizacji.**

Główna hipoteza badawcza pracy została potwierdzona – wykazano istnienie kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Przeprowadzone badania umożliwiły określenie grupy kluczowych czynników sukcesu, potwierdzając tym samym hipotezę pomocniczą H1. Równocześnie obliczone na podstawie

uzyskanych danych współczynniki korelacji potwierdziły hipotezę pomocniczą H2 oraz odrzuciły hipotezę pomocniczą H3.

Uzasadnienie wyboru tematu pracy

Mimo rosnącej popularności zintegrowanego zarządzania ryzykiem, wciąż stosunkowo niewiele przedsiębiorstw działających w Polsce stosuje nowoczesne systemy zarządzania ryzykiem (systemy ERM). Może to wynikać z niskiej świadomości, braku dostatecznej wiedzy, bądź też słabej dostępności specjalistów zajmujących się zarządzaniem ryzykiem, jednak badania wskazują, iż istotnym problemem jest również brak zrozumienia koncepcji ERM w organizacjach (Bromiley i in., 2015). Co więcej, w dalszym ciągu brakuje jasnych rekomendacji dotyczących projektowania i wdrażania ERM w przedsiębiorstwach, a sama koncepcja niejednokrotnie opiera się na nieaktualnych, słabo przebadanych empirycznie teoriach (Schiller, Prpich, 2014). Nowoczesne podejścia do zarządzania ryzykiem nie są wystarczająco dobrze udowodnione i są często niejednoznaczne, co w dużej mierze wynika z niedostatecznej wiedzy na temat wdrażania i stosowania ERM w praktyce (Mikes, Kaplan, 2015; Lam, 2016).

Biorąc pod uwagę stosunkowo wczesny etap zaawansowania wiedzy z zakresu ERM oraz ciągłą ewolucję tej koncepcji, wielu badaczy zwraca uwagę na konieczność prowadzenia większej ilości badań w tym obszarze (Mikes, Kaplan, 2015; Schiller, Prpich, 2014), zwłaszcza w kontekście nauk o zarządzaniu (Bromiley i in., 2015). Warto w tym miejscu dodać, że również ankietowani, którzy wzięli udział w wywiadach pogłębionych prowadzonych na potrzeby niniejszej pracy wskazywali na znaczący niedobór dostępnych materiałów, rekomendacji czy szkoleń dotyczących wdrażania i stosowania systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem w praktyce, co sugeruje konieczność zapewnienia większej ilości źródeł wiedzy dotyczącej tej dziedziny, z których mogliby korzystać również praktycy zarządzania.

Rosnąca świadomość dotycząca wagi i konieczności skutecznego zarządzania ryzykiem we wszystkich organizacjach wpływa na wzrost popularności koncepcji ERM. W dalszym ciągu jednak zauważa się istotny niedobór badań empirycznych, weryfikujących istniejące teorie i dających jasne, praktyczne wskazówki dotyczące wdrażania i stosowania systemów ERM. Jakkolwiek istnieją publikacje wskazujące na czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem, jednak żadne ze znanych badań nie były przeprowadzane w Polsce. Dodatkowo, stosunkowo niewiele publikacji związanych z tematyką zarządzania ryzykiem pisanych jest w kontekście

nauk o zarządzaniu. Niedostateczna ilość badań i materiałów dotyczących nowoczesnych systemów zarządzania ryzykiem, zwłaszcza dostępnych w języku polskim, wpływa na wciąż niewystarczającą świadomość ryzyka i stosunkowo niewielką popularność systemów ERM wśród polskich przedsiębiorstw. Wybór tematyki pracy podyktowany był zatem przede wszystkim chęcią rozwijania i popularyzowania koncepcji ERM oraz zapewnienia dodatkowych materiałów, z których mogliby korzystać praktycy zarządzania chcący wdrażać lub rozwijać systemy zarządzania ryzykiem w swoich organizacjach.

Oryginalny wkład w rozwój nauki

Zaproponowany temat pracy pozwolił na poszerzenie wiedzy dotyczącej zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Przeprowadzone badania umożliwiły konfrontację teoretycznych koncepcji ERM z polską praktyką gospodarczą i pozwoliły na poznanie kluczowych czynników wpływających na sukces stosowanych przez przedsiębiorstwa systemów zarządzania ryzykiem. Istotnym elementem pracy jest określenie wpływu jakości stosowanych przez spółki systemów ERM (definiowanej jako poziom wykorzystania wybranych kluczowych czynników sukcesu) na skuteczność funkcjonowania systemów zarządzania ryzykiem.

Efektom pracy jest oryginalny, stworzony na podstawie badań przeprowadzonych na organizacjach działających w Polsce, zbiór kluczowych czynników sukcesu, które będą mogły być wykorzystane jako proste, praktyczne wskazówki dotyczące wdrażania i stosowania systemów zarządzania ryzykiem w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach. Uzyskane wyniki badań będą mogły być wykorzystywane przez zarządzających jako pomoc przy wdrażaniu i ulepszaniu systemów zarządzania ryzykiem, stanowiąc cenne wskazówki praktyczne dotyczące działania ERM. Dodatkowo, praca podsumowuje i systematyzuje wiedzę z zakresu zarządzania ryzykiem, zachęcając do dalszego zgłębiania i popularyzowania tej tematyki.

Zastosowane metody badań

Mając na uwadze możliwie najbardziej trafne określenie kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem korporacyjnym, w pracy zostało wykorzystanych kilka metod badawczych, w tym przede wszystkim: analizę literatury i dostępnych standardów

zarządzania ryzykiem, analizę sprawozdań finansowych, indywidualne badania pogłębione, anonimowe badania ankietowe.

Pierwszą część rozprawy stanowi szczegółowy przegląd literatury oraz istniejących standardów zarządzania ryzykiem. Miało to na celu podsumowanie wszystkich pożądaných cech systemów ERM, będących potencjalnymi kluczowymi czynnikami sukcesu. Efektem przeprowadzonej analizy jest lista czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem z podziałem na 5 kategorii tych czynników.

Kolejnym etapem badań były indywidualne wywiady pogłębione, które zostały przeprowadzone z 7 ekspertami zajmującymi się zawodowo zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwach posiadających wdrożone systemy ERM (menedżerowie ryzyka, członkowie zarządu, osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie systemów ERM w spółkach). Wywiady miały na celu poszerzenie kontekstu badawczego i pozyskanie informacji na temat czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w opinii osób ankietowanych. Zastosowanie techniki wywiadów pogłębionych pozwoliło na uzyskanie subiektywnych opinii, bazujących na wiedzy i dużym praktycznym doświadczeniu osób zajmujących się zawodowo zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwach. Umożliwiło to autorce lepsze poznanie tematyki zarządzania ryzykiem w organizacjach działających na terenie Polski, a także wzbogaciło pracę o dodatkową wiedzę dotyczącą czynników, wpływających w największym stopniu na sukces stosowanych w organizacjach systemów ERM. Efektem przeprowadzonych wywiadów jest lista czynników sukcesu zarządzania ryzykiem, która poszerzyła listę stworzoną na podstawie przeglądu literatury lub – w przypadku cech, które się powtarzają – potwierdziła wysoką rangę danej cechy.

Następną część pracy stanowią anonimowe, indywidualne badania ankietowe. Grupą badawczą byli przedstawiciele przedsiębiorstw działających na terenie Polski, mających wdrożone systemy zarządzania ryzykiem charakteryzujące się wysokim poziomem dojrzałości (przedsiębiorstwa prezentujące proaktywną postawę wobec ryzyka, stosujące systemy ERM). W celu zidentyfikowania potencjalnej grupy badawczej do badań ankietowych przeprowadzono analizę rocznych sprawozdań za rok 2017 wszystkich spółek giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), stanowiącą dodatkowy etap badań. Analiza ta miała na celu określenie poziomu dojrzałości zarządzania

ryzykiem wśród polskich spółek giełdowych oraz wskazanie grupy przedsiębiorstw stosujących systemy ERM i polegała na szczegółowym przeglądzie wszystkich informacji dotyczących zarządzania ryzykiem, publikowanych przez te spółki w rocznych sprawozdaniach. Przeprowadzona analiza pozwoliła na wybór spółek, których pracownicy mogą wypełnić ankietę, umożliwiła ponadto lepsze poznanie sytuacji dotyczącej zarządzania ryzykiem w Polsce, a co za tym idzie oszacowanie wielkości potencjalnej grupy badawczej do niniejszych badań.

Do stworzenia ankiety wykorzystane zostały potencjalne czynniki sukcesu wybrane na podstawie przeglądu literatury oraz wywiadów pogłębionych. Głównym celem przeprowadzonych badań ankietowych było określenie kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Zadaniem ankietowanych była ocena wpływu poszczególnych czynników na sukces stosowanych systemów zarządzania ryzykiem. Umożliwiło to ostateczne określenie kluczowych czynników sukcesu (hipoteza pomocnicza H1). Określana przez badanych ocena miała charakter subiektywny i nie została sparametryzowana, była jednak poparta wiedzą i doświadczeniem respondentów.

Dodatkowym, istotnym elementem opisywanych badań ankietowych była konieczność określenia czy poszczególne czynniki są realizowane w organizacji ankietowanego, określenie celów wdrożenia zarządzania ryzykiem w danym przedsiębiorstwie, a także ocenę wpływu wdrożenia ERM na daną organizację oraz stopnia realizacji celów wdrożenia zarządzania ryzykiem w organizacji ankietowanego. Pozwoliło to na ocenę realnego poziomu dojrzałości stosowanych systemów zarządzania ryzykiem, a także określenie wpływu stopnia wykorzystania wybranych wcześniej kluczowych czynników sukcesu na skuteczność funkcjonowania tych systemów. Na podstawie tych informacji obliczona została korelacja między stopniem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizację oraz stopniem realizacji celów wdrożenia ERM (odpowiedzi na hipotezy pomocnicze H2 i H3).

Struktura pracy

Praca została podzielona na 4 rozdziały, z czego 2 pierwsze opierają się na analizie dostępnych źródeł literaturowych – są więc rozdziałami teoretycznymi, natomiast 2 kolejne

stanowią opis i analizę przeprowadzonych przez autorkę badań – są rozdziałami empirycznymi.

Rozdział pierwszy stanowi szczegółowy przegląd literatury polskiej i zagranicznej. Zostały w nim uwzględnione zarówno pozycje książkowe i artykuły naukowe, jak i informacje zawarte w dostępnych standardach zarządzania ryzykiem (ISO 31000, COSO, FERMA). W rozdziale tym zostały szczegółowo przeanalizowane definicje pojęć *ryzyko* oraz *zarządzanie ryzykiem*. Zaproponowano również własne definicje tych pojęć. Następnie przeanalizowano ewolucję zarządzania ryzykiem oraz opisano założenia koncepcji Enterprise Risk Management. W ostatnim podrozdziale wyszczególnione zostały główne cele wdrażania systemów zarządzania ryzykiem oraz korzyści płynące z ich wdrożenia.

W rozdziale drugim zaprezentowano szczegółową analizę literatury polskiej i zagranicznej, a także dostępnych standardów zarządzania ryzykiem pod kątem czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. W pierwszej części rozdziału podjęto próbę zdefiniowania pojęcia kluczowych czynników sukcesu w kontekście systemów zarządzania ryzykiem. Na tej podstawie stworzono listę wszystkich czynników opisanych w literaturze oraz wybranych standardach zarządzania ryzykiem (PN-ISO 31000, COSO Enterprise Risk Management oraz Standard zarządzania ryzykiem FERMA) jako czynniki wpływające na sukces zarządzania ryzykiem. Czynniki te zostały podzielone na 5 kategorii: (1) *podstawowe zasady zarządzania ryzykiem*, (2) *stosowane narzędzia i techniki*, (3) *zarządzanie i nadzór*, (4) *proces zarządzania ryzykiem* oraz (5) *kultura i komunikacja ryzyka*.

Rozdział trzeci stanowi opis i analizę przeprowadzonych przez autorkę indywidualnych wywiadów pogłębionych. Zaprezentowano w nim zastosowaną metodę badawczą oraz opis przebiegu całego badania. Następnie przedstawiono wyniki przeprowadzonych wywiadów – opisano zaproponowane przez rozmówców czynniki sukcesu i określono częstotliwość wymieniania poszczególnych czynników. Efektem stała się lista czynników sukcesu, które uzupełniły czynniki wybrane w rozdziale 2. Każdy z czynników został przyporządkowany do jednej z pięciu kategorii zaproponowanych w poprzednim rozdziale.

W rozdziale czwartym zawarty został opis i analiza przeprowadzonych anonimowych badań ankietowych. Dodatkowo zaprezentowano w nim wnioski z analizy sprawozdań finansowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Szczegółowo opisano zastosowaną metodę i narzędzie badawcze. Przedstawiono również opis próby badawczej oraz charakterystykę respondentów. Uzyskane wyniki ankiet zostały szczegółowo przeanalizowane pod kątem opinii ankietowanych na temat wpływu poszczególnych czynników na sukces zarządzania ryzykiem oraz zależności między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem zarządzania ryzykiem na organizację oraz stopniem realizacji celów wdrożenia zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach.

Głównym efektem pracy jest lista kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem, uporządkowanych w kolejności od najistotniejszego do najmniej istotnego. Dodatkowo każdy z czynników sukcesu został przyporządkowany do jednej z pięciu zdefiniowanych grup. Wykazano ponadto pozytywną korelację między stopniem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem zarządzania ryzykiem na organizację oraz negatywną korelację między stopniem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a stopniem realizacji celów wdrożenia zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach.

1. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie

1.1 Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa

Ryzyko jest nieodłącznym elementem działalności każdego przedsiębiorstwa i towarzyszy każdej podejmowanej decyzji biznesowej. Praktycznie każda organizacja zmuszona jest do zarządzania ryzykiem, na jakie jest narażona. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie może odbywać się w sposób intuicyjny, czasem nawet nieświadomy, jednak coraz częściej jest to zorganizowane w sposób profesjonalny, z uwzględnieniem nowoczesnych systemów zarządzania ryzykiem. Niezależnie od stopnia świadomości oraz prezentowanego w danym przedsiębiorstwie podejścia do zarządzania ryzykiem, każda organizacja staje przed koniecznością ochrony przed różnymi rodzajami ryzyka. W ostatnich latach tematyka zarządzania ryzykiem staje się coraz bardziej popularna zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej. Jednak, aby móc mówić o zarządzaniu ryzykiem, warto na początek zdefiniować pojęcie samego ryzyka.

Istnieje wiele różniących się od siebie definicji ryzyka. Co więcej, w zależności od dziedziny oraz prezentowanego podejścia do ryzyka, pojęcie to może być w różny sposób interpretowane. Najbardziej ogólne definicje ryzyka są dostępne w słowniku języka polskiego. Słownik PWN (Słownik języka polskiego PWN, 2017) definiuje ryzyko, jako „możliwość, że coś się nie uda” oraz „przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny”. Bardzo zbliżoną definicję można znaleźć w Słowniku Współczesnego Języka Polskiego pod red. B. Dunaja (1996): ryzyko to możliwość niepowodzenia, porażki, straty; przedsięwzięcie, czyn, którego wynik jest niepewny, wątpliwy. Z kolei Słownik Języka Polskiego autorstwa J. Karłowicza, A. Kryńskiego i W. Niedźwiedzkiego (1900, s. 800) definiuje ryzyko jako: ryzykowanie, hazard mimo niepewności, niebezpieczna próba, możliwość zarówno zysków, jak i strat, towarzysząca takiej czynności.

Powyższe słownikowe definicje obrazują intuicyjne rozumienie słowa ryzyko, traktując je raczej jako zagrożenie, niebezpieczeństwo, możliwość poniesienia szkody lub straty. Nie oddają one jednak istoty tego pojęcia w kontekście zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Znacznie bardziej adekwatne definicje znaleźć można w istniejących standardach zarządzania ryzykiem oraz literaturze przedmiotu.

Źródłem występowania ryzyka jest fakt podejmowania decyzji dotyczących przyszłości, nie będąc przy tym pewnym przyszłych wyników. Brak kompletnych informacji oraz zakłócenia pochodzące z otoczenia organizacji generują stan niepewności. (Kaczmarek, 2005, s. 49) Niepewność jest immanentną cechą rzeczywistości, która wynika ze zmienności i złożoności zjawisk i obiektów w naturze oraz występujących zależności, jakie między nimi zachodzą (Zawiła-Niedźwiedzki, 2006, s. 5-6). Pojęcia ryzyko i niepewność występują obok siebie, niekiedy są nawet utożsamiane, a wielu badaczy zwraca uwagę na powiązania występujące między nimi (Kaczmarek, 2005, s. 4- 5).

Zgodnie z definicją A. Willeta (1901, s. 6) ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia zdarzenia niepożądanego i jego wielkość zmienia się wraz z niepewnością. Z kolei F. H. Knight (1985, s. 233) uważa, że ryzyko to niepewność mierzalna, natomiast niepewność niemierzalna jest niepewnością *sensu stricto*. Relacje między ryzykiem, a niepewnością określił również J. Pfeffer (1956, s. 42), stwierdzając, że ryzyko jest mierzone prawdopodobieństwem, a niepewność mierzona jest stanem wiary. Ryzyko jest więc stanem świata, a niepewność stanem umysłu.

Badacze zajmujący się tematyką zarządzania ryzykiem są zgodni co do faktu, że ryzyko jest pochodną niepewności i ma ono charakter wymierny. Niepewność ma co do zasady charakter informacyjny, a jej przyczyną jest zazwyczaj bariera w dostępie do informacji lub niewiarygodność uzyskanych danych. Ryzyko jest z kolei wielkością mierzalną, w związku z czym może zostać poddane weryfikacji, przy zastosowaniu właściwych metod pomiaru (Staniec, Klimczak, 2008, s. 17). Co ważne, w przypadku niepewności, przyszłe możliwości i szanse ich wystąpienia są nieznane, natomiast w przypadku ryzyka możliwe jest zidentyfikowanie sytuacji, jakie mogą mieć wpływ na przyszły rezultat oraz określenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia (Dziawgo, 1998, s. 14).

Uwzględniając przytoczone powyżej definicje oraz opisane zależności występujące między pojęciami niepewność i ryzyko, warto skupić się na analizie definicji pojęcia samego ryzyka. Należy przy tym podkreślić fakt, iż ryzyko nie jest czymś jednorodnym i jednoznacznym, zatem nie jest możliwe podanie jednej uniwersalnej definicji tego terminu (Monkiewicz, 2010 s. 27).

Analizę definicji terminu ryzyko warto rozpocząć od przeglądu najpopularniejszych standardów zarządzania ryzykiem. Standard PN-ISO 31000 (2012, s. 15) oraz najnowsza wersja standardu międzynarodowego ISO 31000:2018 (s. 1) definiują ryzyko, jako wpływ niepewności na cele. Przy definicji pojęcia zostały dodatkowo uwzględnione następujące uwagi:

- Wpływ niepewności powoduje pozytywne i/lub negatywne odchylenie od oczekiwań.
- Cele mogą dotyczyć różnych aspektów oraz mogą być stosowane na różnych szczeblach.
- Ryzyko jest często określane w odniesieniu do potencjalnych zdarzeń i następstw lub ich kombinacji.
- Ryzyko jest często wyrażane jako kombinacja następstwa zdarzenia (z uwzględnieniem zmian okoliczności) i związanego z nim prawdopodobieństwa jego wystąpienia.
- Niepewność to stan, również częściowy, braku informacji związanej ze zrozumieniem lub wiedzą na temat zdarzenia, jego następstw lub prawdopodobieństwa.

Z kolei w standardzie COSO (2004; COSO, 2017) ryzyko zostało zdefiniowane jako prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia (pojedynczego lub zbioru zdarzeń), które może wpłynąć na osiągnięcie celów strategicznych i biznesowych. Ryzyko jest tu rozważane z punktu widzenia dotkliwości, czyli prawdopodobieństwa i skutków zdarzenia lub czasu potrzebnego do wyjścia z kryzysu w przypadku wystąpienia danego zdarzenia.

Nieznacznie różną definicję ryzyka zaproponowano w standardzie FERMA (2003, s. 3), zgodnie z którym ryzyko jest to kombinacja prawdopodobieństwa zdarzenia oraz jego skutków. FERMA podkreśla ponadto konieczność uwzględniania zarówno negatywnych, jak i pozytywnych aspektów ryzyka, zatem rozważane są tu zarówno zagrożenia dla powodzenia danego przedsięwzięcia, jak i potencjalne szanse na dodatkowe korzyści.

Równie interesujące definicje ryzyka można znaleźć w literaturze przedmiotu. S. Kaplan i B. J. Garrick (1981), w celu zdefiniowania tego pojęcia wykorzystali trzy następujące pytania:

- Co się może nie powieść?

- Jakie jest tego prawdopodobieństwo?
- Jakie będą tego konsekwencje?

Odpowiadając na powyższe pytania, Kaplan i Garrick opisali ryzyko, poprzez zestaw trzech zmiennych: oczekiwany scenariusz (rezultat) S_i , prawdopodobieństwo p_i oraz skutek Y_i . Każde ryzyko jest zatem przedstawiane jako zbiór $\{S_i, p_i, Y_i\}$. Dolny indeks $i = 1, 2, \dots, N$ został wykorzystany w celu wyróżnienia wielu możliwych scenariuszy (N jest liczbą wszystkich możliwych scenariuszy).

Zbliżony koncept definicji omawianego pojęcia prezentuje G. Monahan (2008, s. 3), definiując ryzyko, jako dystrybucję różnych wyników, mogących wystąpić z różnym prawdopodobieństwem. Autor podkreśla ponadto, iż ryzyko przejawia się w wydarzeniach, które zawsze mają swoje konsekwencje.

Dwie różne definicje ryzyka zaprezentował K. Jajuga (2007, s. 13). Zgodnie z pierwszą, negatywną koncepcją (ryzyko widziane jako zagrożenie), ryzyko oznacza możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu. Druga definicja opiera się na neutralnym podejściu do ryzyka, które jest w tym przypadku widziane równocześnie jako szansa i zagrożenie. Oznacza to, że zrealizowany wynik danego działania może być lepszy lub gorszy od spodziewanego. Przyjmując podejście neutralne, ryzyko jest to możliwość uzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego.

Dwojaki sposób do ryzyka podkreśla również E. Nowak (2010, s. 13), przytaczając dwie różne definicje ryzyka. Zgodnie z neutralnym podejściem do definiowania ryzyka, skutkiem występowania ryzyka jest to, że zrealizowane wyniki będą się różnić od wyników oczekiwanych, zakładanych. Z kolei w podejściu negatywnym, ryzyko zostało zdefiniowane, jako prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnego zdarzenia lub też niebezpieczeństwo poniesienia porażki, straty.

Nieco różną definicję zaprezentował J. Hampton (2009, s. 6). Ryzyko w przedsiębiorstwie to według niego prawdopodobieństwo, że faktyczne rezultaty nie będą zgodne z oczekiwaniami. Hampton zwraca uwagę na dwie podstawowe cechy ryzyka:

- Zmienność – faktyczne rezultaty działań lub decyzji mogą nie być zgodne z wcześniejszymi przewidywaniami.

- Pozytywna strona ryzyka – postrzeganie ryzyka nie tylko w kontekście potencjalnych strat, lecz uwzględniając również szanse, które mogą przynieść przedsiębiorstwu dodatkowe korzyści.

Z kolei S. Segal (2011, s. 18- 24), definiując ryzyko, zwrócił uwagę na trzy fundamentalne aspekty tego pojęcia:

1. Ryzyko to niepewność – występuje zawsze wtedy, gdy istnieje mniej, niż 100% pewności, że dane zdarzenie wystąpi dokładnie tak, jak zostało to przewidziane.
2. Ryzyko uwzględnia również pozytywne zmiany – pozytywna strona ryzyka.
3. Ryzyko to odchylenie od wartości oczekiwanych – możliwość uzyskania lepszych lub gorszych wyników, niż oczekiwane.

Interesujące podejście do ryzyka zaprezentował A. Benjamin (2017, s. 9- 11). Chcąc podkreślić istnienie zarówno pozytywnej, jak i negatywnej strony ryzyka, oddzielnie zdefiniował on ryzyko oraz szansę. Równocześnie jednak, pojęcie zarządzanie ryzykiem (ERM – Enterprise Risk Management) zamienił na zarządzanie ryzykiem i szansą (EROM – Enterprise risk and opportunity management), kładąc tym samym nacisk na konieczność zarządzania nie tylko potencjalnymi zagrożeniami, ale również szansami. Zgodnie z definicją A. Benjamina ryzyko to możliwość zmniejszenia przyszłych wyników w związku z osiągnięciem precyzyjnie określonych celów oraz realizacją misji organizacji. Szansa to natomiast możliwość poprawy przyszłych wyników w związku z osiągnięciem precyzyjnie określonych celów oraz realizacją misji organizacji.

Dwojaką naturę ryzyka podkreśla również P. Kungwani (2014, s. 1), definiując ryzyko, jako potencjał utraty czegoś wartościowego lub potencjał zyskania jakiejś wartości. Zysk lub strata mogą wystąpić na skutek podjęcia przewidywalnych, bądź niemożliwych do przewidzenia działań. Ryzyko może być również zdefiniowane jako celowa interakcja z czymś niepewnym.

Na pozytywną stronę ryzyka oraz jego wpływ na przedsiębiorstwo zwróciła uwagę również A. Korombel (2013, s. 17-18). Zdefiniowała ona ryzyko jako możliwość wystąpienia zdarzenia lub określonej sytuacji, których skutki wystąpienia będą miały pozytywny lub negatywny wpływ na kluczowe procesy przedsiębiorstwa, a tym samym na realizację celów

przed nim postawionych. Za miarę ryzyka autorka przyjęła iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji lub zdarzenia oraz skutków, jakie wywoła ich wystąpienie.

Interesującą definicję, bazującą na zmienności oczekiwanych rezultatów zaproponował J. Lam (2017, s. 4). Ryzyko to według niego zmienna, mogąca powodować odchylenia od oczekiwanych wartości (zarówno pozytywne, jak i negatywne), a co za tym idzie wpływająca na osiąganie celów biznesowych oraz na wyniki, jakie osiąga cała organizacja. Autor podkreśla, iż powyższa definicja uwzględnia zarówno przyczynę ryzyka (zmienna), jak i jego skutek (pozytywne lub negatywne odchylenie od oczekiwanych wyników).

Nieznacznie różną definicję zaprezentował P. Green (2016, s. 2). Opisał on ryzyko, wykorzystując dwa kluczowe pojęcia: niepewność oraz rezultat. Zdefiniował je jako efekt niepewności w stosunku do założonych celów oraz konsekwencje zdarzenia i przyporządkowane temu zdarzeniu prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Zwrócił również uwagę na konieczność uwzględniania zarówno negatywnych, jak i pozytywnych aspektów ryzyka.

Mimo różnego brzmienia, wszystkie przytoczone definicje opierają się na bardzo zbliżonym rozumieniu ryzyka, zwracając przy tym uwagę na te same, istotne aspekty związane z interpretacją tego pojęcia w kontekście zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Warto również podkreślić, że cechą charakterystyczną nowoczesnego podejścia do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest uwzględnianie dwojakiej natury ryzyka (pozytywnej i negatywnej). Ryzyko nie jest więc traktowane jedynie jako zagrożenie, ale również jako szansa, co zostało uwzględnione w większości zamieszczonych powyżej definicji.

W celu uporządkowania powyższych rozważań, wszystkie przytoczone definicje ryzyka zostały podsumowane w tabeli poniżej (*Tabela 1*).

Tabela 1: Wybrane definicje ryzyka.

Autor/źródło	Definicja ryzyka
PN-ISO 31000	Wpływ niepewności na cele.
ISO 31000:2018	

COSO 2004 COSO 2017	Prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć na osiągnięcie celów strategicznych i biznesowych.
FERMA	Kombinacja prawdopodobieństwa zdarzenia oraz jego skutków.
Willet	Zobiektyzowana niepewność wystąpienia zdarzenia niepożądanego. Jego wielkość zmienia się wraz z niepewnością.
Knight	Mierzalna niepewność.
Kaplan, Garrick	Ryzyko opisane zmiennymi: oczekiwany scenariusz (rezultat) S_i , prawdopodobieństwo p_i oraz skutek Y_i .
Monahan	Dystrybucja różnych wyników mogących wystąpić z różnym prawdopodobieństwem.
Jajuga	Możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu (koncepcja negatywna). Możliwość uzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego (koncepcja neutralna).
Nowak	Prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnego zdarzenia lub też niebezpieczeństwo poniesienia porażki, straty (podejście negatywne). Skutkiem występowania ryzyka są różnice między wynikami oczekiwanymi, a zrealizowanymi (podejście neutralne).
Hampton	Prawdopodobieństwo, że faktyczne rezultaty nie będą zgodne z oczekiwaniami.
Segal	Ryzyko to niepewność. Ryzyko uwzględnia również pozytywne zmiany. Ryzyko to odchylenie od wartości oczekiwanych.
Benjamin	Możliwość zmniejszenia przyszłych wyników w związku z osiągnięciem precyzyjnie określonych celów oraz realizacją misji organizacji. Szansa to możliwość poprawy tych wyników.

Kungwani	Potencjał utraty czegoś wartościowego lub potencjał zyskania jakiejś wartości; celowa interakcja z czymś niepewnym.
Korombel	Możliwość wystąpienia zdarzenia lub określonej sytuacji, których skutki wystąpienia będą miały pozytywny lub negatywny wpływ na kluczowe procesy przedsiębiorstwa, a tym samym na realizację celów przed nim postawionych.
Lam	Zmienna, mogąca powodować odchylenia od oczekiwanych wartości, a co za tym idzie wpływająca na osiągnięcie celów biznesowych oraz na wyniki, jakie osiąga cała organizacja.
Green	Efekt niepewności w stosunku do założonych celów; konsekwencje zdarzenia i przyporządkowane temu zdarzeniu prawdopodobieństwo jego wystąpienia.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując powyższe definicje ryzyka, warto wyróżnić trzy najważniejsze cechy charakteryzujące omawiane pojęcie:

- Ryzyko to wpływ niepewności na stopień osiągnięcia założonych przez organizację celów.
- To kombinacja prawdopodobieństwa i skutków danego zdarzenia.
- Może mieć zarówno charakter pozytywny (szanse), jak i negatywny (zagrożenia).

Na tej podstawie można stworzyć następującą definicję ryzyka:

Ryzyko to wpływ niepewności na stopień osiągnięcia założonych przez organizację celów. Jest kombinacją prawdopodobieństwa i skutków zdarzenia, które może mieć zarówno charakter pozytywny, jak i negatywny.

Powyższa definicja będzie wykorzystywana na potrzeby niniejszej pracy.

1.2 Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie

Zarządzanie ryzykiem to wszelkie działania i instrumenty ukierunkowane na kontrolowanie poziomu ryzyka, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo. Podobnie jak w przypadku pojęcia ryzyko, istnieje wiele definicji zarządzania ryzykiem, zawartych zarówno w istniejących standardach, jak i w literaturze przedmiotu. Analizę omawianego pojęcia warto rozpocząć od przytoczenia definicji dostępnych w trzech najpopularniejszych standardach zarządzania ryzykiem - normie PN-ISO 31000, a także standardach COSO oraz FERMA.

Standard ISO 31000 (2012, s. 9) oraz najnowsza wersja standardu międzynarodowego ISO 31000:2018 (s. 1) definiują zarządzanie ryzykiem, jako skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka (2012, s. 17). Zgodnie z normą ISO, zarządzanie ryzykiem to systematyczny i logiczny proces identyfikacji, analizy, a następnie ewaluacji ryzyka pod kątem jego modyfikacji poprzez wdrożenie postępowania mającego na celu spełnienie kryteriów ryzyka. Elementem tego procesu jest również komunikacja i konsultacja z interesariuszami oraz monitoring i przegląd ryzyk i środków kontroli, które modyfikują ryzyko w taki sposób, aby żadne dalsze postępowanie z ryzykiem nie było konieczne.

Z kolei zgodnie z definicją zawartą w standardzie COSO (2004, s. 4; 2017), zarządzanie ryzykiem to kultura, możliwości i praktyki, powiązane z ustalaniem i realizowaniem strategii, na których polegają organizacje zarządzając ryzykiem przy kreowaniu, utrzymywaniu i realizacji swoich wartości. Głębsza analiza przytoczonej definicji pozwala na wyróżnienie następujących elementów zarządzania ryzykiem:

- rozpoznanie kultury i możliwości,
- wdrożenie właściwych praktyk,
- integrację z ustalaniem i realizowaniem strategii organizacji,
- zarządzanie ryzykiem dla celów biznesowych i strategicznych,
- powiązanie zarządzania ryzykiem z kreowaniem, utrzymywaniem i realizacją wartości.

Zgodnie z ostatnim z trzech analizowanych standardów zarządzania ryzykiem – standardem FERMA (2003, s. 3) – zarządzanie ryzykiem stanowi centralny element zarządzania

strategicznego każdej organizacji. Standard ten definiuje zarządzanie ryzykiem jako proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, które towarzyszy jej działalności, w taki sposób, aby ta działalność – zarówno w poszczególnych dziedzinach jak i traktowana jako całość – przynosiła trwałe korzyści. Co istotne, przedmiotem prawidłowego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja oraz właściwe działanie względem niego, natomiast celem jest zapewnienie maksymalnych, trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach działalności organizacji.

Również w literaturze przedmiotu istnieje duża różnorodność definicji zarządzania ryzykiem. K. Jajuga (2007, s. 15) definiuje to pojęcie, jako podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka. Autor podkreśla rolę akceptowalnego poziomu ryzyka, który to poziom powinien zostać świadomie określony przez zarządzającego ryzykiem. Co istotne, zarządzanie ryzykiem podmiotu powinno być częścią składową zarządzania tym podmiotem oraz stanowić nieodłączny element jego strategii.

Z kolei P. Collier (2009, s. 6) definiuje zarządzanie ryzykiem jako proces rozumienia i radzenia sobie z ryzykami, na jakie narażona jest organizacja usiłując osiągać swoje cele. Autor zwraca ponadto uwagę na konieczność uwzględnienia zarządzania ryzykiem w strategii biznesowej oraz wdrożenia kultury zarządzania ryzykiem w całej organizacji.

Dwie różne definicje omawianego pojęcia zaproponował G. Monahan (2008, s. 11-13). Pierwsza z nich – prosta i kolokwialna - definiuje zarządzanie ryzykiem, jako radzenie sobie z niepewnością w organizacji. Zgodnie z drugą, bardziej formalną definicją, ERM to metodologia zarządzania ryzykami związanymi z realizacją celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Interesujące podejście do definiowania zarządzania ryzykiem przedstawił również J. Hampton (2009, s. 18). Podzielił on istniejące definicje tego pojęcia na trzy następujące grupy:

- Definicje strategiczne – skupiają się na rezultatach, a zarządzanie ryzykiem jest tu definiowane w kategorii celów organizacji.
- Definicje funkcjonalne – opisują zarządzanie ryzykiem w kontekście działań ograniczających ryzyko.
- Definicje procesowe – bazują na opisywaniu działań podejmowanych przez managerów.

Na tej podstawie Hampton zaproponował własną definicję, będącą kompromisem pomiędzy trzema wymienionymi wyżej grupami. Zgodnie z tą definicją zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie to proces identyfikowania głównych ryzyk, na jakie narażona jest organizacja, przewidywania istotności tych ryzyk dla procesów biznesowych, wpisywanie ich w systematyczny i skoordynowany plan, implementacja planu oraz uwzględnienie zarządzania ryzykami krytycznymi dla danej organizacji w zakresie obowiązków kluczowych pracowników.

Analizując termin zarządzane ryzykiem, warto również przytoczyć definicje zaproponowane przez J. Lama. W 2003 roku po raz pierwszy wprowadził on pojęcie zintegrowanego zarządzania ryzykiem (Nowak, 2010, s. 22), definiując je, jako spójny i kompleksowy system zarządzania ryzykiem kredytowym, rynkowym i operacyjnym oraz kapitałem ekonomicznym i transferem ryzyka w celu maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa (Lam, 2003, s. 45). Ten sam autor, kilka lat później (Lam, 2014, s. 53) zaproponował nieco zmienioną definicję omawianego pojęcia, zgodnie z którą zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie to kompleksowe i zintegrowane ramy zarządzania głównymi ryzykami w celu osiągnięcia celów biznesowych, minimalizacji nieoczekiwanej zmienności wyników przedsiębiorstwa oraz maksymalizacji wartości organizacji. Jeszcze inaczej brzmi definicja zarządzania ryzykiem w najnowszej publikacji książkowej autora (Lam, 2017, s. 11), w której ERM zostało zdefiniowane, jako zintegrowany i ciągły proces zarządzania ryzykiem w całym przedsiębiorstwie – uwzględniający ryzyko strategiczne, finansowe, operacyjne, zgodności oraz reputacji – mający na celu minimalizację niespodziewanej zmienności wyników i maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Proces ten wzmacnia pozycję zarządzających w kontekście podejmowania bardziej świadomych decyzji dotyczących relacji ryzyko/ stopa zwrotu, poprzez odniesienie do fundamentalnych wymagań związanych z ładem korporacyjnym i polityką firmy (w tym określeniem apetytu na ryzyko), analizą ryzyka, zarządzaniem ryzykiem oraz monitorowaniem i raportowaniem.

Z kolei S. Segal (2011, s. 24-49) podkreśla kompleksowość procesu zarządzania ryzykiem. Definiuje on ERM jako proces, poprzez który przedsiębiorstwa identyfikują, mierzą, zarządzają i ujawniają wszystkie kluczowe ryzyka, na jakie są narażone, w celu zwiększenia wartości organizacji dla jej udziałowców. S. Segal proponuje ponadto dziesięć kryteriów, będących kluczowymi elementami definiującymi programy ERM. Te kryteria to:

- system obejmujący zasięgiem całe przedsiębiorstwo,
- uwzględnienie wszystkich kategorii ryzyk,
- system skoncentrowany na kluczowych (najistotniejszych) ryzykach,
- system zintegrowany – uwzględnianie współzależności pomiędzy poszczególnymi ryzykami,
- zagregowane miary ryzyka,
- uwzględnianie podejmowania decyzji w procesie zarządzania ryzykiem,
- balans między wielkością ryzyka i stopą zwrotu,
- właściwe, rzetelne ujawnianie ryzyk,
- mierzenie wpływu ryzyk na wartość organizacji,
- koncentracja na kluczowych dla danego podmiotu interesariuszach – udziałowcach, cel ERM to zwiększenie wartości przedsiębiorstwa dla jego udziałowców.

S. Segal traktuje powyższe kryteria jako wzorzec dla prawidłowo działających, solidnych i kompleksowych systemów ERM.

Silny nacisk na główny cel zarządzania ryzykiem, jakim jest wzrost wartości organizacji kładzie również R. Chapman (2006, s. 8). Według niego ERM dotyczy ochrony i wzmocnienia wartości akcji w celu zrealizowania podstawowego celu biznesowego, jakim jest maksymalizacja majątku interesariuszy. Powinien mieć charakter wieloaspektowy, odnosząc się do wszystkich elementów biznesplanu – począwszy od planu strategicznego, po kontrolę działalności.

Ciekawe podejście do zarządzania ryzykiem prezentuje A. Benjamin (2017, s. 1), zamieniając pojęcie zarządzanie ryzykiem na zarządzanie ryzykiem i szansą (Enterprise risk and opportunity management/ EROM). Definiuje on EROM jako zbiór metod i procesów stosowanych przez organizacje w celu zarządzania ryzykami oraz wykorzystywania szans związanych z osiągnięciem celów tych organizacji. Są to środki, poprzez które przedsiębiorstwa identyfikują i wdrażają swoje cele i priorytety, narzucone poprzez proces planowania strategicznego, wykonywania i oceny osiągniętych wyników.

Szczególny nacisk na zarządzanie ryzykami i szansami kładzie również A. Marchetti (2012, s. 1). Autorka zdefiniowała ERM jako sposób dostosowywania strategii, procesów i

wiedzy, w celu zredukowania niespodzianek i strat oraz wykorzystania szans biznesowych. ERM to metody i procesy stosowane przez organizacje w celu minimalizowania niespodzianek i maksymalizacji możliwości związanych z osiągnięciem przez organizację jej celów.

Interesującą definicję zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedstawiła również A. Korombel (2013, s. 53). Według autorki ERM jest sposobem zarządzania ryzykiem, umożliwiającym stworzenie kompleksowego obrazu wszystkich ryzyk w organizacji. Pozwala na wypracowanie strategii obejmującej zachowania się wobec nich wszystkich w celu osiągnięcia wyznaczonych celów.

Warto przytoczyć również definicję przedstawioną przez P. Greena (2016, s. 3). Zarządzanie ryzykiem to według niego uzgodniony zestaw zasad, procesów, działań, ról i odpowiedzialności oraz infrastruktury połączonych w system i stosowanych w celu kontrolowania działań organizacji w świetle ryzyk, na jakie jest narażona.

Analizując powyższe definicje można zauważyć, iż mimo dość zbliżonego rozumienia omawianego pojęcia przez poszczególnych autorów, istnieje duże zróżnicowanie w sposobie jego definiowania. W celu usystematyzowania i podsumowania wszystkich przytoczonych definicji, zostały one umieszczone w tabeli poniżej (*Tabela 2*).

Tabela 2: Definicje zarządzania ryzykiem.

Autor/ źródło	Definicja zarządzania ryzykiem
PN-ISO 31000 ISO 31000:2018	Skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka.
COSO 2004 COSO 2017	Kultura, możliwości i praktyki, powiązane z ustalaniem i realizowaniem strategii, na których polegają organizacje zarządzając ryzykiem przy kreowaniu, utrzymywaniu i realizacji swoich wartości.
FERMA	Proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, które towarzyszy jej działalności, w taki sposób, aby ta działalność – zarówno w poszczególnych dziedzinach jak i traktowana jako całość – przynosiła trwałe korzyści.

Jajuga	<p>Podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka.</p>
Collier	<p>Radzenia sobie z ryzykami, na jakie narażona jest organizacja usiłując osiągać swoje cele.</p>
Monahan	<p>Radzenie sobie z niepewnością w organizacji.</p> <p>Metodologia zarządzania ryzykami związanymi z realizacją celów strategicznych przedsiębiorstwa.</p>
Hampton	<p>Proces identyfikowania głównych ryzyk, na jakie narażona jest organizacja, przewidywania istotności tych ryzyk dla procesów biznesowych, wpisywanie tych ryzyk w systematyczny i skoordynowany plan, implementacja planu oraz uwzględnienie zarządzania ryzykami krytycznymi dla danej organizacji w zakresie obowiązków kluczowych pracowników.</p>
Lam	<p>Kompleksowe i zintegrowane ramy zarządzania głównymi ryzykami w celu osiągnięcia celów biznesowych, minimalizacji nieoczekiwanej zmienności wyników przedsiębiorstwa oraz maksymalizacji wartości organizacji.</p> <p>Zintegrowany i ciągły proces zarządzania ryzykiem w całym przedsiębiorstwie – uwzględniający ryzyko strategiczne, finansowe, operacyjne, zgodności oraz reputacji – mający na celu minimalizację niespodziewanej zmienności wyników i maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Proces ten wzmacnia pozycję zarządzających w kontekście podejmowania bardziej świadomych decyzji dotyczących relacji ryzyko/ stopa zwrotu.</p>
Segal	<p>Proces, poprzez który przedsiębiorstwa identyfikują, mierzą zarządzają i ujawniają wszystkie kluczowe ryzyka, w celu zwiększenia wartości organizacji dla udziałowców.</p>

Chapman	ERM dotyczy ochrony i wzmocnienia wartości akcji w celu zrealizowania podstawowego celu biznesowego, jakim jest maksymalizacja majątku interesariuszy.
Benjamin	Zbiór metod i procesów stosowanych przez organizacje w celu zarządzania ryzykami oraz wykorzystywania szans związanych z osiągnięciem celów tych organizacji.
Marchetti	Metody i procesy stosowane przez organizacje w celu minimalizowania niespodzianek i maksymalizacji możliwości związanych z osiągnięciem przez organizację jej celów.
Korombel	ERM jest sposobem zarządzania ryzykiem, umożliwiającym stworzenie kompleksowego obrazu wszystkich ryzyk w organizacji. Pozwala na wypracowanie strategii obejmującej zachowania się wobec nich wszystkich w celu osiągnięcia wyznaczonych celów.
Green	Uzgodniony zestaw zasad, procesów, działań, ról i odpowiedzialności oraz infrastruktury połączonych w system i stosowanych w celu kontrolowania działań organizacji w świetle ryzyk, na jakie jest narażona.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując powyższe definicje, warto zwrócić uwagę na kilka najważniejszych elementów charakterystycznych dla omawianego pojęcia:

- Zarządzanie ryzykiem to działania mające na celu świadome ograniczenie negatywnego i wykorzystanie pozytywnego wpływu ryzyka na organizację.
- Jest to zorganizowany zbiór zasad, praktyk i procesów, połączony z odpowiednią infrastrukturą oraz kulturą organizacyjną w przedsiębiorstwie.
- Jest ściśle związane z realizacją celów biznesowych i strategicznych organizacji.

Na podstawie powyższych wniosków można stworzyć następującą definicję omawianego pojęcia:

Zarządzanie ryzykiem to działania, ściśle związane z realizacją celów biznesowych i strategicznych, mające na celu świadome ograniczenie negatywnego i wykorzystanie pozytywnego wpływu ryzyka na organizację. To zorganizowany zbiór zasad, praktyk i procesów, połączony z odpowiednią infrastrukturą oraz kulturą organizacyjną w przedsiębiorstwie.

Powyższa definicja zarządzania ryzykiem będzie wykorzystywana na potrzeby niniejszej pracy.

1.3 Ewolucja zarządzania ryzykiem

Podjęcie decyzji w obliczu niepewności towarzyszy ludzkości od początku jej istnienia. Przetrawanie *Homo sapiens* od zawsze było ściśle związane z wykształceniem ciągłej i instynktownej chęci ochrony organizmu przed ryzykiem, będącym nieodłącznym elementem ludzkiej egzystencji (Kloman, 2010, s. 19). Ta genetyczna skłonność do unikania ryzyka stała się podstawą rozwijanej od stosunkowo niedawna dziedziny zarządzania ryzykiem.

Rozwój zarządzania ryzykiem jest ściśle powiązany z pojawianiem się nowych rodzajów ryzyka i jest konsekwencją rozwoju technologicznego i gospodarczego na świecie. W przeszłości, kiedy stosowane narzędzia i urządzenia oraz tworzone systemy i organizacje były znacznie prostsze, również skutki ewentualnych awarii, kryzysów czy niepowodzeń były znacznie mniej dotkliwe. Obecnie stopień skomplikowania stosowanych narzędzi oraz liczne powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami gospodarki powodują, że występujące kryzysy bądź awarie mogą być dalece bardziej rozległe, pociągając za sobą niejednokrotnie katastrofalne skutki. To wszystko sprawia, że świadomość występującego ryzyka oraz coraz bardziej efektywne zarządzanie nim staje się współcześnie koniecznością. Co więcej, umiejętność zarządzania ryzykiem, a co za tym idzie świadome określanie apetytu na ryzyko oraz podejmowanie właściwych decyzji są kluczowymi elementami koniecznymi do rozwoju całej gospodarki (Bernstein, 1996, s. 2-3).

Pierwsze prace dotyczące ryzyka datowane są na okres renesansu, kiedy to rozpoczęto badania nad teorią prawdopodobieństwa. Za prekursorów dziedziny, będącej podstawą matematyczną koncepcji ryzyka, uważa się dwóch wybitnych naukowców - Blaise'a Pascala oraz Pierre'a de Fermata. Ich odkrycia datowane na 1654 rok, opracowane początkowo na potrzeby gier hazardowych, zmieniły sposób postrzegania niepewności, ryzyka, a także

podejmowania decyzji i stały się podstawą dalszego rozwoju nauki o ryzyku (Ross, 2004). Na przestrzeni lat, matematycy rozwinęli teorię prawdopodobieństwa w potężne narzędzie, wykorzystywane do przetwarzania informacji i podejmowania decyzji. Wśród znanych naukowców, którzy w istotny sposób rozwinęli naukę o ryzyku warto wymienić przede wszystkim takie osoby jak:

- Girolamo Cardano – obliczył prawdopodobieństwo przy rzucie kostką;
- Blaise Pascal – jego rozważania dotyczące teorii gier hazardowych (wraz z Pierrem de Fermatem) stanowiły podstawę dla rozwoju rachunku prawdopodobieństwa, zaproponował, aby „obawę przed wystąpieniem szkody mierzyć nie tylko wielkością potencjalnych strat, ale również prawdopodobieństwem wystąpienia danego zdarzenia”;
- Jacob Bernoulli – twórca prawa wielkich liczb (prawo Bernoulliego), stworzył podstawy rachunku prawdopodobieństwa;
- Abraham de Moivre – zajmował się rachunkiem prawdopodobieństwa, twórca koncepcji rozkładu normalnego oraz odchylenia standardowego;
- Daniel Bernoulli – autor teorii oczekiwanej użyteczności;
- Thomas Bayes – twierdzenie Bayesa;
- Francis Galton – twórca koncepcji korelacji i regresji do średniej (Bernstein, 1996);
- Friedrich Leitner – autor opublikowanej w 1915 roku pracy *Die Unternehmensrisiken*, traktującej o ryzyku i odpowiedziach na nie, w tym o ubezpieczeniach;
- Frank Knight – zdefiniował różnicę między niepewnością i ryzykiem - książka *Risk, Uncertainty and Profit*, opublikowana w 1921 roku. Analizował wpływ ryzyka na świat ekonomii klasycznej. Wprowadził pierwsze, uznane powszechnie definicje ryzyka i niepewności, analizując wpływ tych zjawisk na decyzje ekonomiczne ludzi (Staniec, Klimczak, 2008, s. 12);
- John von Neumann – główny twórca teorii gier;
- Stanisław Ulam – twórca metody Monte Carlo;
- Harry Markowitz – autor teorii portfelowej;
- Kenneth Arrow – prowadził badania nad problemem asymetrii informacji w gospodarce oraz zdolnością ponoszenia ryzyka (Kloman, 2010);

- Fisher Black, Myron Scholes, Robert Merton – autorzy modelu wyceny opcji.

Wiedza dotycząca prawdopodobieństwa oraz ryzyka pozwoliła na rozwinięcie dziedziny zarządzania ryzykiem. Mimo, iż pierwsze znane przypadki świadomego zarządzania ryzykiem datowane są na czasy starożytne (pierwsze formy ubezpieczeń) (Polska Izba Ubezpieczeń, 2017), prawdziwy rozwój tej dziedziny rozpoczął się dopiero w wieku XX i był odpowiedzią na liczne, dotkliwe wydarzenia ekonomiczne, militarne, polityczne, występujące katastrofy naturalne, a także bardzo szybki rozwój nauki i technologii (Przetacznik, 2018).

Przez wieki zarządzanie ryzykiem było utożsamiane jedynie ze stosowaniem ubezpieczeń chroniących przed stratami spowodowanymi wypadkami (napaści, kradzieże, zniszczenia, niekorzystne warunki pogodowe itd.). Dopiero w połowie lat '50 XX wieku wykształciły się nowe formy radzenia sobie z potencjalnymi zagrożeniami. Pojawiające się kosztowne lub nie dające się ubezpieczyć ryzyka sprawiły, że niektóre ubezpieczenia stały się nieopłacalne, a często niedostępne. W celu ograniczenia negatywnych konsekwencji niektórych zdarzeń, zaczęto więc stosować nowe sposoby samoubezpieczania oraz ochrony przed potencjalnymi ryzykami (Dionne, 2013). Najprostszą formą samoubezpieczenia było tworzenie specjalnych, możliwie jak najbardziej płynnych rezerw lub funduszy przeznaczonych na pokrycie ewentualnych strat. Działania ochronne miały natomiast na celu zapobieganie występowania wypadków, ograniczanie spowodowanych przez nie negatywnych konsekwencji oraz wpływanie na dystrybucję potencjalnych strat (Ehrlich, Becker, 1972). Istotny wpływ na rozwój dziedziny zarządzania ryzykiem miało ponadto opublikowanie w 1963 roku książki *Risk Management in the Business Enterprise*, autorstwa R. Mehra i B. Hedgese (1963). Autorzy zaproponowali w niej pięciostopniowy proces zarządzania ryzykiem²: identyfikacja potencjalnych zagrożeń, mierzenie wielkości tych zagrożeń, ocena możliwych reakcji, wybór odpowiedniej reakcji oraz monitorowanie efektów. Publikacja zawierała ponadto opis trzech podstawowych metod zarządzania ryzykiem: akceptacja (przyjęcie), transfer oraz redukcja ryzyka (Lam, 2017, s. 12). Był to początek dużych zmian w podejściu do zarządzania ryzykiem, które zostało zrewolucjonizowane w latach '70 XX wieku.

² Autorzy skupiali się jedynie na zarządzaniu zagrożeniami, tzw. ryzykiem czystym.

Lata '70 uznaje się za początek nurtu zarządzania ryzykiem, zwanego obecnie tradycyjnym lub silosowym. Zmiany w podejściu oraz wprowadzanie nowych metod radzenia sobie z zagrożeniami spowodowane było zmianami gospodarczymi oraz wzrostem znaczenia ryzyk, których nie dało się ubezpieczyć. Wzrost ryzyka rynkowego (głównie ryzyka walutowego, stopy procentowej, cen akcji i cen towarów), spowodowany w dużej mierze odejściem od tzw. systemu z Bretton Woods i przejściem do systemu płynnych kursów walutowych, a także zmianami stóp procentowych na rynku finansowym oraz wzrostem zmienności cen dóbr, przyczynił się do rozwoju nowych narzędzi zarządzania ryzykiem. Narzędzia te zaproponował rynek finansowy, oferując instrumenty pochodne jako formę ochrony przed coraz bardziej znaczącymi ryzykami rynkowymi (Jajuga, 2007, s. 15-16).

Począwszy od lat '70 przedsiębiorstwa zaczęły ponadto na szeroką skalę stosować nowe sposoby zarządzania ryzykiem, takie jak kontrola strat, poprawa bezpieczeństwa, a także inne strategie mające na celu unikanie, redukcję bądź transfer ryzyka. Managerowie zajmujący się do tej pory jedynie wykupywaniem ubezpieczeń, będących dominującą formą zarządzania ryzykiem, stali się managerami ryzyka. Oprócz ubezpieczania zaczęto od nich oczekiwać rozwijania programów mających na celu redukcję potencjalnych strat (Hampton, 2009, s. 11). Co więcej decyzje związane z zarządzaniem ryzykiem stały się równocześnie decyzjami finansowymi, gdyż wielkość ryzyka zaczęła być oceniana poprzez jego wpływ na wartość organizacji (Dionne, 2013).

W dalszym ciągu jednak stosowane przez przedsiębiorstwa metody zarządzania ryzykiem były bardzo wąskie i wybiórcze. Zarządzano jedynie kilkoma głównymi zagrożeniami, na jakie narażona była organizacja, nie biorąc przy tym pod uwagę powiązań, jakie mogłyby zachodzić między poszczególnymi ryzykami. Tradycyjne podejście do zarządzania ryzykiem charakteryzuje ponadto postrzeganie ryzyka jedynie w sposób negatywny oraz nieuwzględnianie jego wpływu na cele i strategię organizacji (Krysiak, 2011). Istotne zmiany w podejściu do zarządzania ryzykiem nastąpiły na początku lat '90, kiedy to narodziła się nowa koncepcja – Enterprise Risk Management (ERM) – tłumaczone na język polski, jako zintegrowane lub holistyczne zarządzanie ryzykiem. Zaproponowano wtedy, aby organizacje zaczęły zarządzać ryzykiem poprzez jeden, kompleksowy program (Hampton, 2009, s. 17). W roku 1993 James Lam jako pierwszy użył tytułu „Chief Risk Officer” (CRO), określając nim osobę odpowiedzialną za zarządzanie wszystkimi aspektami ryzyka (Kloman, 2010, s. 25), a G30

stworzyło dokument zawierający szczegółową analizę ekspozycji na ryzyko dla rynku instrumentów pochodnych – „Derivatives: Practice and Principles”. Dokument autorstwa G30 zawierał ponadto rekomendacje dotyczące zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem kredytowym, operacyjnym, rynkowym, księgowym, stanowiąc istotny wkład w tworzoną koncepcję ERM (The Group of Thirty, 1994). Z kolei dwa lata później, w roku 1995, pojawił się pierwszy, stworzony przez Standards Australia i Standards New Zeland standard zarządzania ryzykiem – AS/NZS 4360:1995 (AS/NZS 4360:1995).

W połowie lat '90 opublikowano szereg prac dotyczących nowego podejścia do zarządzania ryzykiem. Nowa koncepcja została początkowo stworzona na potrzeby sektora finansowego i ubezpieczeniowego, jednak dość szybko zaczęła być rozwijana również dla przedsiębiorstw (Schiller, Prpich, 2014). Autorzy publikacji dotyczących ERM zwracali uwagę na konieczność uwzględniania wszystkich ryzyk, na jakie narażona jest organizacja (nie tylko specyficznych, będących stosunkowo łatwymi do skwantyfikowania) oraz na potrzebę zarządzania ryzykiem w sposób kompleksowy, zarządzając portfelem ryzyk dla całej organizacji (Fraser, Simkins, 2016). Zaczęto również podkreślać potrzebę ograniczania wpływu ryzyka operacyjnego na działalność przedsiębiorstw, a CRO zaczął funkcjonować jako osoba w pełni odpowiedzialna za funkcjonowanie systemu ERM (Lam, 2016). Nowe podejście miało łączyć zarządzanie różnymi rodzajami ryzyka w jeden, wspólny szkielet, umożliwiając ocenę wpływu ryzyka na realizację celów strategicznych organizacji (Schiller, Prpich, 2014).

Duże zmiany oraz znaczące ożywienie w zarządzaniu ryzykiem przyniósł początek XXI wieku. Ataki terrorystyczne z 11 września 2001 zwiększyły świadomość istnienia wcześniej ignorowanych ryzyk, takich jak ryzyko terroryzmu czy ryzyko koncentracji, a także uwydatniły kompleksowość ryzyka i konieczność stosowania zintegrowanego podejścia do zarządzania nim (Segal, 2011, s. 5-7). Dodatkowo, upadek takich gigantów jak Enron czy WorldCom niedługo później, uświadomiły światu, że nic nie jest zbyt duże, aby upaść (Kloman, 2010, s. 26). Wydarzenie to uwiaryściło ryzyka spowodowane zaniedbaniem oraz oszustwami, co spowodowało, że wiele organizacji zaczęło wdrażać działania nastawione na wykrywanie i zapobieganie nadużyciom (Lam, 2016). Nie bez odpowiedzi pozostały również instytucje państwowe. W 2002 roku w Stanach Zjednoczonych uchwalono ustawę Sarbanesa-Oxleya (tzw. SOX), mającą na celu zapewnienie rzetelności i uczciwości całego procesu tworzenia sprawozdań finansowych wśród przedsiębiorstw notowanych na giełdach (Sarbanes-Oxley Act

of 2002), a dwa lata później Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego opublikował Nową Umowę Kapitałową (Basel II), wskazującą ramy, wewnątrz których instytucje finansowe powinny zarządzać ryzykiem finansowym i operacyjnym (Basel Committee on Banking Supervision, 2004). Powyższe dwa dokumenty w istotny sposób wpłynęły na kierunek rozwoju koncepcji ERM.

Znaczący wpływ na rozwój i popularyzację koncepcji ERM miało ponadto opublikowanie standardów zarządzania ryzykiem, będących zbiorem wskazówek, wytycznych, przykładowych narzędzi i scenariuszy, pomocnych przy wdrażaniu i stosowaniu systemów zarządzania ryzykiem w organizacjach. Wśród najważniejszych i najpopularniejszych należy wymienić trzy następujące standardy:

- Standard Zarządzania Ryzykiem FERMA (A Risk Management Standard) – opublikowany w 2003 roku przez brytyjskie organizacje branżowe: Instytut Zarządzania Ryzykiem (IRM), Stowarzyszenie Menedżerów Ubezpieczeniowych i Zarządzających Ryzykiem (AIRMIC) oraz Krajowe Forum na rzecz Zarządzania Ryzykiem w Sektorze Publicznym (ALARM) (FERMA, 2003);
- COSO Enterprise Risk Management Framework – standard amerykański, opublikowany w 2004 roku przez Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2004) oraz nowsza wersja standardu, opublikowana w 2017 roku (COSO, 2017);
- Normy ISO 31000 – standard stworzony przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, opublikowany w 2009 roku (ISO 31000:2009). Wersja polska tej normy PN-ISO 31000:2012 została opublikowana trzy lata później (PN-ISO 31000:2012). W 2018 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna opublikowała najnowszą wersję standardu międzynarodowego ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018), który zastąpił standard z roku 2009.

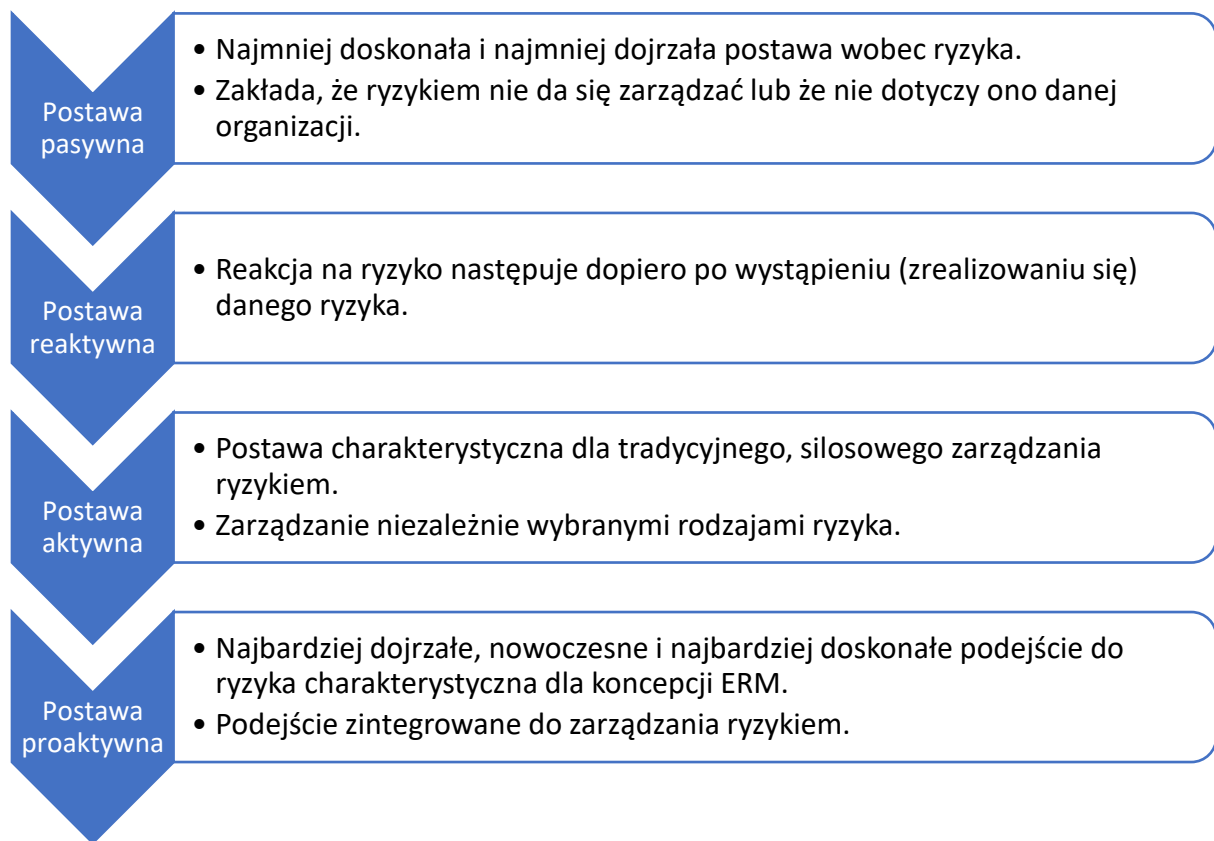
Lata '90 XX wieku oraz początek wieku XXI charakteryzował stosunkowo szybki rozwój dziedziny zarządzania ryzykiem. Liczne publikacje, opracowania oraz akty prawne na ten temat były w dużej mierze ukierunkowane na zarządzanie ryzykiem finansowym i operacyjnym (Lam, 2016). Zmiany przyniósł ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w 2007 roku. Wydarzenia z nim związane uwydatniły słabości systemów zarządzania ryzykiem w wielu

organizacjach i skłoniły do refleksji zarówno instytucje państwowe, jak i organizacje na całym świecie. W odpowiedzi zaczęto proponować nowe regulacje prawne, mające na celu zmniejszenie ekspozycji na ryzyko oraz poprawę jakości zarządzania ryzykiem w organizacjach, głównie bankach i instytucjach finansowych (m.in. Basel III (Basel Committee on Banking Supervision, 2010) dla sektora bankowego, Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act uchwalony w Stanach Zjednoczonych dla instytucji finansowych (Dodd-Frank Act, 2010), czy też Dyrektywa Unii Europejskiej CRDIV (Dz.U.L 176/338 z 27.6.2013) oraz Rozporządzenie CRR (Dz.U.L 176/1 z 27.06.2013) dotyczące rynków finansowych w Unii Europejskiej). Zaczęto ponadto coraz bardziej promować stosowanie systemów ERM, w celu lepszego, bardziej efektywnego zarządzania ryzykiem (Fraser, Simkins, 2016, s. 2). Powyższe regulacje w dużym stopniu wpłynęły na organizację i nadzór nad zarządzaniem ryzykiem w wielu przedsiębiorstwach. Zgodność z przepisami prawa oraz konieczność sprostania wymaganiom otoczenia w wielu przypadkach stała się jednym z głównych celów funkcji zarządzania ryzykiem. Zwiększyło to możliwości i znaczenie zarządzania ryzykiem nie tylko w instytucjach finansowych, ale również w pozostałych sektorach gospodarki (Lam, 2016).

Rozwój technologiczny oraz coraz silniejsza globalizacja powodują, że przedsiębiorstwa są obecnie narażone na zupełnie nowe, często jeszcze słabo poznane ryzyka, takie jak Internet rzeczy, cyberprzestępczość, zmiany klimatyczne, terroryzm, i wiele innych. Oznacza to konieczność ciągłego rozwoju dziedziny zarządzania ryzykiem, w celu tworzenia możliwie najlepszych systemów zarządzania ryzykiem, dających możliwość jak najpełniejszej ochrony organizacji przed zagrożeniami oraz umożliwiającymi efektywne wykorzystanie potencjalnych szans. Koncepcja ERM ulega więc ciągłej ewolucji, a publikowane prace, książki czy raporty na ten temat pozwalają na jej udoskonalanie, a co za tym idzie coraz lepsze dostosowanie systemów zarządzania ryzykiem do zmieniających się warunków otoczenia.

Warto również wspomnieć, że ewolucja zarządzania ryzykiem jest silnie powiązana z prezentowanymi przez przedsiębiorstwa postawami wobec ryzyka, co trafnie zostało opisane przez A. Adamską. Ewolucja prezentowanych postaw wobec ryzyka widoczna jest na schemacie poniżej (*Schemat 1*).

Schemat 1: Ewolucja prezentowanych postaw wobec ryzyka.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Adamska, 2009, s. 15-16).

Jak widać na powyższym schemacie, charakterystyczna dla koncepcji ERM proaktywna postawa wobec ryzyka to na ten moment najbardziej dojrzałe, nowoczesne i najbardziej doskonałe podejście do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. W dalszej części pracy, pisząc o dojrzałych systemach zarządzania ryzykiem autorka ma na myśli systemy zarządzania ryzykiem zgodne z koncepcją ERM.

Podsumowując opisaną powyżej ewolucję dziedziny zarządzania ryzykiem, warto zwrócić uwagę na fakt, iż niezależnie od rozwoju nauki, w praktyce, prezentowane przez przedsiębiorstwa podejścia do zarządzania ryzykiem charakteryzują się różnym poziomem dojrzałości. W dalszym ciągu wiele polskich przedsiębiorstw stosuje tradycyjne, silosowe podejście do zarządzania ryzykiem, jednak równocześnie coraz więcej spółek decyduje się na wdrażanie nowoczesnych systemów ERM.

1.4 Koncepcja Enterprise Risk Management

Koncepcja Enterprise Risk Management (ERM), tłumaczona na język polski, jako zintegrowane lub holistyczne zarządzanie ryzykiem, to stosunkowo nowe podejście, istotnie różniące się od tzw. tradycyjnego zarządzania ryzykiem.³ Zgodnie z koncepcją ERM, ryzyko w przedsiębiorstwie traktowane jest w sposób całościowy oraz wieloaspektowy (Malinowska, 2011, s. 69). Oznacza to konieczność spójnego i kompleksowego zarządzania wszystkimi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja, uwzględniając przy tym powiązania, jakie mogą występować między poszczególnymi ryzykami (Bromiley i in., 2015). Brane są tu pod uwagę współzależności zarówno między zdarzeniami mogącymi występować równocześnie, jak i tymi które mogą następować po sobie sukcesywnie w formie łańcucha przyczynowego (Kaczmarek, 2005, s. 123). Tradycyjnie, poszczególne rodzaje ryzyka (finansowe, operacyjne, rynkowe, itp.) traktowane były niezależnie, a zarządzanie nimi było tylko jedną z wielu funkcji występujących w przedsiębiorstwie (Lam, 2014, s. 51-52). Podejście holistyczne traktuje system jako spójną całość, oznacza więc konieczność rozpatrywania wszystkich ryzyk łącznie (Corning, 1998; Lee, Green, 2015). Zgodnie z koncepcją ERM ryzyka są ze sobą silnie powiązane, zatem powinny być zarządzane razem (centralnie) i traktowane, jako portfel ryzyk (Lam, 2014, s. 51-52). Funkcja zarządzania ryzykiem powinna być połączona ze wszystkimi procesami w firmie i rozłożona w całej organizacji (Krysiak, 2011), scalając różne podsystemy zarządzania w jeden, spójny system zarządzania przedsiębiorstwem (Bizon-Górecka, 2007, s. 14). Zapobiega to sytuacji, w której istotne ryzyko zostanie niezauważone lub zostanie potraktowane, jako element innej funkcji przedsiębiorstwa, w konsekwencji czego żadna z funkcji nie weźmie za nie odpowiedzialności (co może mieć miejsce stosując tradycyjne, silosowe podejście do zarządzania ryzykiem) (Decker, Galler, 2013, s. 8). Warto również podkreślić konieczność zarządzania wszystkimi rodzajami ryzyka, na jakie narażona jest organizacja (Decker, Galler, 2013, s. 2), a co za tym idzie obowiązek objęcia ochroną wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, zarówno materialnych i finansowych, jak i tych niematerialnych (Malinowska, 2011, s. 69).

³ Do opisu podejścia ERM w języku angielskim stosuje się również takie pojęcia, jak: integrated risk management, business risk management, holistic risk management, a w języku polskim: zarządzanie ryzykiem korporacyjnym, zarządzanie ryzykiem biznesowym. Systemy zarządzania ryzykiem w organizacjach, które zostały wdrożone zgodnie z koncepcją ERM nazywa się najczęściej systemami ERM, systemami zintegrowanego zarządzania ryzykiem lub po prostu ERM. Taka nomenklatura będzie stosowana w dalszej części pracy.

Umożliwia to pełne i świadome zarządzanie ryzykiem oraz ogranicza prawdopodobieństwo pominięcia zagrożeń lub szans, mogących się okazać istotnymi dla danego podmiotu.

ERM charakteryzuje ponadto najbardziej doskonała, proaktywna postawa wobec ryzyka (Adamska, 2009, s. 15-16). W podejściu tym konieczna jest zatem ciągła identyfikacja, analiza i proaktywne planowanie podejmowanych reakcji na wszystkie potencjalnie istotne ryzyka, na jakie narażona jest organizacja (Chapman, 2003). Niezbędna jest tu inicjatywa i chęć oraz umiejętność planowania i przewidywania przyszłych ryzyk, jeszcze zanim się ujawnią. Ważnym elementem koncepcji jest również uwzględnianie w procesie zarządzania ryzykiem nie tylko ryzyk negatywnych, ale też szans/możliwości. Zatem poza minimalizowaniem negatywnego wpływu zagrożeń, przedsiębiorstwa powinny skupiać się również na możliwie jak najlepszym wykorzystaniu potencjalnych ryzyk pozytywnych (Lam, 2016).

Biorąc pod uwagę możliwy zasięg oraz dotkliwość wielu ryzyk, zarządzanie nimi w sposób reaktywny jest niewystarczające i nieopłacalne, gdyż w niektórych przypadkach może to oznaczać nawet upadek przedsiębiorstwa (Lam, 2016). Dlatego też w dobrze funkcjonującym systemie ERM, wszystkie główne ryzyka powinny być identyfikowane, monitorowane i zarządzane w sposób ciągły (Stulz, 2008, s. 44), wykorzystując do tego celu odpowiednie narzędzia ułatwiające wczesne ostrzeżenie przed nadchodzącymi pożądanymi lub niechcianymi zdarzeniami. Ciągły monitoring i ocena wielkości ryzyk umożliwia niemalże natychmiastową reakcję na wszelkie zmiany i podjęcie odpowiednich działań zaradczych, a co za tym idzie zwiększa szanse na wychwycenie i wykorzystanie nowych możliwości oraz ułatwia właściwą reakcję na ewentualne zagrożenia (Boulton, Dominus, 2014; Lam, 2016).

Istotnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania systemu ERM jest właściwe wpasowanie go w strukturę organizacyjną, kulturę oraz dostosowanie do procesów operacyjnych w danej organizacji (Hamel, Valikangas, 2003). Badacze niejednokrotnie łączą koncepcję ERM z teorią uwarunkowań sytuacyjnych, zgodnie z którą optymalny kierunek podejmowanych działań jest silnie zależny od sytuacji, jaka panuje zarówno wewnątrz danej organizacji, jak i w jej otoczeniu (Donaldson, 2001). Oznacza to, że nie jest możliwe stworzenie jednego, uniwersalnego systemu ERM, który będzie właściwy w każdym czasie i dla każdego przedsiębiorstwa. Podejmowane są więc próby określenia specyficznych okoliczności, które

mogłyby mieć wpływ na wybór najlepszego dla danego podmiotu systemu zarządzania ryzykiem (Mikes, Kaplan, 2015). Niemniej jednak, w każdym przypadku wdrażania systemu ERM, przedsiębiorstwa powinny myśleć nieszablonowo, dostosowując istniejące ramy czy standardy zarządzania ryzykiem do potrzeb danego podmiotu (Agarwal, Ansell, 2016).

Ważną cechą zintegrowanego zarządzania ryzykiem jest podejście procesowe, na którym opiera się cała koncepcja. Oznacza to, iż każde przedsiębiorstwo traktowane jest jako zbiór powiązanych ze sobą procesów oraz relacji, jakie między nimi zachodzą (Malinowska, 2011, s. 69). Również samo zarządzanie ryzykiem jest procesem (Jajuga, 2007, s. 26), który powinien być uwzględniony we wszystkich pozostałych procesach i praktykach występujących w organizacji, będąc jednocześnie ich częścią (PN-ISO 31000:2012).

Zarządzanie ryzykiem to proces ciągły i powtarzalny. Jest cyklem następujących po sobie, powiązanych ze sobą działań, na które składają się zazwyczaj: identyfikacja potencjalnych ryzyk, analiza skutków i prawdopodobieństwa ich wystąpienia, kontrola i minimalizowanie skutków tych ryzyk oraz ich monitorowanie i komunikowanie (Cormican, 2014). Różne źródła mogą w nieco różny sposób nazywać poszczególne etapy procesu, jednak zalecane ogólne zasady postępowania są z reguły bardzo do siebie zbliżone. Jako przykład warto przytoczyć proces zarządzania ryzykiem opisany w normie ISO 31000. Rozpoczyna się on od ustalenia kontekstu, czyli zdefiniowania celów, strategii, zakresu i parametrów działań organizacji oraz określenia i zrozumienia jej wewnętrznej i zewnętrznej sytuacji. Następnie konieczna jest ocena ryzyka. Na ten etap składa się:

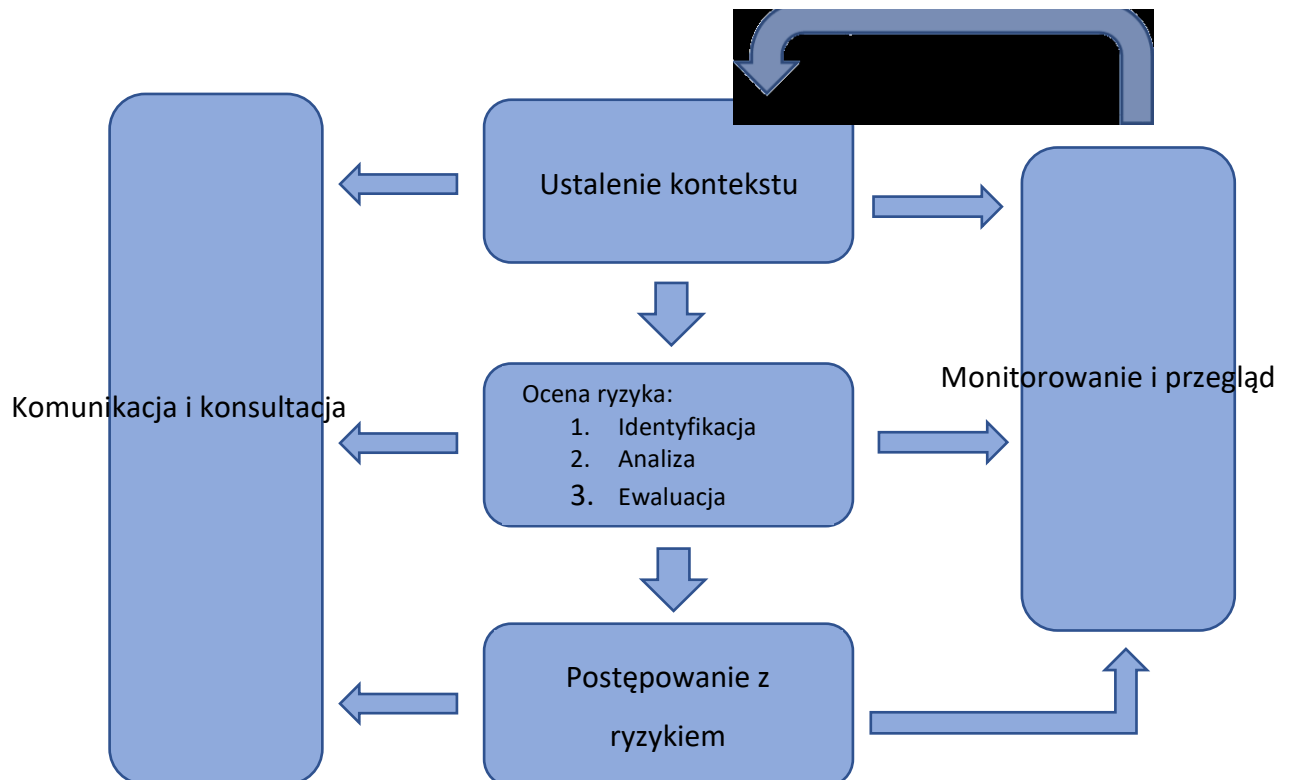
- identyfikacja ryzyka - znalezienie wszystkich potencjalnych czynników ryzyka,
- analiza ryzyka - czyli szczegółowe zrozumienie ich przyczyn, źródeł i konsekwencji, a także kwantyfikacja, polegająca na oszacowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zdarzeń oraz ich możliwych następstw,
- ewaluacja ryzyka – czyli wybór ryzyk wymagających wdrożenia postępowania oraz określenie priorytetów działania.

Kolejnym etapem jest postępowanie z ryzykiem, czyli określenie działań, jakie należy podjąć w związku z poszczególnymi ryzykami. Wśród możliwych działań wyróżnia się (PN-ISO 31000:2012):

- unikanie ryzyka (nierozpoczynanie lub niekontynuowanie działań powodujących je),
- podjęcie lub zwiększenie ryzyka w celu wykorzystania szansy,
- zmianę prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia,
- zmianę jego następstw,
- usunięcie źródeł ryzyka,
- dzielenie ryzyka z innym podmiotem,
- świadome zatrzymanie (retencję) ryzyka.

Na tym etapie konieczny jest wybór jednej lub więcej z powyższych opcji postępowania oraz zaplanowanie i wdrożenie odpowiednich działań. Na koniec należy przeprowadzić przegląd i monitoring całego procesu zarządzania ryzykiem. Taki przegląd powinien odbywać się planowo i regularnie. Dodatkowo, wszystkim etapom procesu powinna towarzyszyć właściwa komunikacja i konsultacje z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami danego podmiotu (PN-ISO 31000:2012). Cały, opisany powyżej proces zarządzania ryzykiem zaproponowany w normie PN-ISO 31000 widoczny jest na poniższym schemacie (*Schemat 2*).

Schemat 2: proces zarządzania ryzykiem przedstawiony w normie PN-ISO 31000.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: PN-ISO 31000:2012.

Jednym z nieodłącznych elementów systemu ERM jest ponadto właściwa kultura organizacyjna. Silna kultura zarządzania ryzykiem zachęca zarówno pracowników, jak i managerów do poszukiwania nowych potencjalnych ryzyk oraz motywuje ich do uwzględniania czynników ryzyka przy podejmowaniu decyzji związanych z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa (Boulton, Dominus, 2014). W wielu przypadkach to właśnie szeregowi pracownicy, bezpośrednio związani z poszczególnymi procesami są w stanie jako pierwsi zidentyfikować istotne czynniki ryzyka, dostrzegając pewne nieprawidłowości czy zagrożenia (Malinowska, 2011, s. 70). W związku z tym, dla efektywnego funkcjonowania ERM, poza tworzeniem odpowiedniej infrastruktury (procedury, polityki, modele), niezwykle istotne jest wprowadzenie kultury bazującej na odpowiedzialności za ryzyko na każdym stanowisku pracy (Krysiak, 2011). Pracownicy powinni mieć pełną świadomość swoich zadań i związanej z nimi odpowiedzialności, a zarządzanie ryzykiem powinno być dla nich naturalnym i integralnym elementem pracy (Boulton, Dominus, 2014).

Charakteryzując koncepcję ERM, warto również wspomnieć o konieczności jasnego podziału odpowiedzialności, uprawnień i kompetencji do zarządzania ryzykiem w organizacji. Niezwykle istotne jest tu wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne ryzyka – tzw. właścicieli ryzyka. Osoby te powinny posiadać uprawnienia do zarządzania konkretnymi rodzajami ryzyka, powinny być za te ryzyka odpowiedzialne i regularnie rozliczane z zarządzania nimi (PN-ISO 31000:2012). Oprócz ustanowienia właścicieli poszczególnych ryzyk, konieczne jest również powołanie osoby odpowiedzialnej za zaprojektowanie całego systemu zarządzania ryzykiem oraz pełniącej nad nim funkcje koordynacyjno-nadzorcze (Bizon-Górecka, 2007, s. 63). W wielu przedsiębiorstwach zadania te realizuje tzw. menedżer ryzyka (Chief Risk Officer – CRO). Pełni on rolę eksperta merytorycznego, inicjującego i monitorującego wszelkie działania, mające na celu dostosowanie organizacji do funkcjonowania w kulturze ERM (Krysiak, 2011). Zadaniem CRO jest przede wszystkim opracowanie i wdrożenie strategii ERM, a także późniejsze kierowanie funkcjonowaniem całego systemu. Do jego obowiązków należy również zapewnienie odpowiedniej infrastruktury zarządzania ryzykiem dla danego przedsiębiorstwa (opracowanie struktury ramowej, polityki zarządzania ryzykiem, określenie apetytu na ryzyko, ustalenie adekwatnych wskaźników ryzyka, raportów, itp.), zapewnienie utrzymania optymalnego poziomu ryzyka w

organizacji oraz komunikowanie informacji dotyczących profilu ryzyka do wszystkich interesariuszy podmiotu (Lam, 2014, s. 58).

Kolejnym istotnym elementem zarządzania ryzykiem jest jego wpływ na realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa (Monahan, 2008, s. 11-13). Zgodnie z koncepcją ERM ryzyko ujmowane jest w kontekście strategii i celów organizacji (Krysiak, 2011). Aby wdrożony system zarządzania ryzykiem przynosił przedsiębiorstwu korzyści, konieczne jest, aby był on zintegrowany z najważniejszymi procesami biznesowymi, takimi jak zarządzanie strategiczne czy planowanie strategiczne, a także aby był elementem podejmowania decyzji finansowych i inwestycyjnych w organizacji (Sprčić, Kožul, Pecina, 2015). Zarządzanie ryzykiem powinno być więc integralną częścią zarządzania i podejmowania decyzji. Powinno pomagać w podejmowaniu świadomych wyborów, ustalaniu priorytetów i rozpoznawaniu alternatywnych kierunków działań (PN-ISO 31000:2012, 21). Kultura ryzyka i zarządzanie ryzykiem powinny być wyraźnie i jednoznacznie wpisane w proces rozwoju i realizacji strategii organizacji tak, aby wykształcić sposób myślenia, w którym strategia i ryzyko są ze sobą zintegrowane. Jest to zarówno wyzwanie, jak i szansa dla organizacji (Beasley, Frigo, 2010, s. 31).

Co ważne, celem prawidłowo działającego systemu ERM nie jest minimalizacja ekspozycji przedsiębiorstwa na ryzyko, a raczej jej optymalizacja. Organizacja może świadomie podejmować ryzyko, jednak w sytuacji jego zrealizowania, powinna być w stanie przedsięwziąć właściwą reakcję na nie (Elahi, 2013). Zarządzanie ryzykiem ma za zadanie poprawę umiejętności dostosowywania modelu biznesowego i strategii przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia biznesowego (Hamel, Valikangas, 2003), stale podążając za zmianami i reagując na nie. Dobrze funkcjonujący system ERM ma więc na celu ciągłe doskonalenie organizacji (PN-ISO 31000:2012, s. 29), mogąc być przy tym istotnym źródłem jej przewagi konkurencyjnej (Elahi, 2013).

Koncepcja ERM w ostatnich latach coraz bardziej zyskuje na popularności, zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej. W dalszym ciągu jednak wiele organizacji pozostaje wierna tradycyjnemu (silosowemu) podejściu do zarządzania ryzykiem, skupiając się jedynie na wykupieniu polis ubezpieczeniowych oraz zarządzaniu co najwyżej kilkoma podstawowymi rodzajami ryzyka (Przetacznik, 2016). W celu podsumowania powyższej charakterystyki ERM oraz podkreślenia różnic pomiędzy tradycyjnym, a zintegrowanym podejściem do zarządzania

ryzykiem, warto porównać ze sobą oba podejścia. Poniższa tabela prezentuje podsumowanie opisanych powyżej, najważniejszych charakterystyk koncepcji ERM, zestawiając je z cechami typowymi dla tradycyjnego podejścia do zarządzania ryzykiem (Tabela 3).

Tabela 3: Podsumowanie najważniejszych cech ERM w zestawieniu z cechami typowymi dla tradycyjnego podejścia do zarządzania ryzykiem.

Cechy charakterystyczne dla podejścia ERM	Cechy tradycyjnego podejścia do zarządzania ryzykiem
Spójne i kompleksowe zarządzania wszystkimi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja, uwzględniając powiązania, jakie mogą między nimi występować, łączne zarządzanie portfelem ryzyk.	Poszczególne ryzyka traktowane niezależnie i analizowane oddzielnie, zarządzanie nimi jest tylko jedną z wielu funkcji występujących w przedsiębiorstwie, nie wszystkie ryzyka są brane pod uwagę.
Proaktywna postawa wobec ryzyka, ryzyko widziane jako zagrożenie i szansa.	Ryzyko widziane wyłącznie jako zagrożenie, aktywna lub reaktywna postawa wobec ryzyka.
Zarządzanie ryzykiem to ciągły, powtarzalny i stale udoskonalany proces, realizowany w całym przedsiębiorstwie, integralna część wszystkich procesów występujących w organizacji, wpasowana w strukturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa.	Zarządzanie ryzykiem to odrębna, pojedyncza funkcja, podejmowane działania są często nieusystematyzowane i nieskoordynowane.
Konieczna odpowiednia kultura zarządzania ryzykiem, zaangażowanie wszystkich pracowników, odpowiedzialność za ryzyko na każdym stanowisku pracy.	Brak kultury zarządzania ryzykiem.
Dobrze rozwinięta infrastruktura związana z zarządzaniem ryzykiem (polityka, procedury, wskaźniki ryzyka, raporty, systemy informatyczne).	Słabo rozwinięta infrastruktura zawiązana z zarządzaniem ryzykiem.
Jasno określony podział odpowiedzialności, obowiązków i kompetencji, wyznaczeni właściciele ryzyk, stanowisko menedżera ryzyka.	Brak menedżera ryzyka.
Zarządzanie ryzykiem jest częścią planowania strategicznego oraz nieodłącznym elementem zarządzania i podejmowania decyzji.	Wpływ ryzyka na realizację strategii nie jest uwzględniany.
Celem jest optymalizacja poziomu ryzyka.	Celem jest minimalizacja ekspozycji na ryzyko.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe podsumowanie uwidacznia kilka najistotniejszych cech różniących koncepcję ERM od tradycyjnego podejścia do zarządzania ryzykiem. Warto jednak podkreślić, że pomimo znaczących różnic, zarówno tradycyjne zarządzanie ryzykiem, jak i podejście zintegrowane, dzięki temu, że zmniejszają stopień niepewności w przedsiębiorstwie, mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. W przypadku podejścia ERM wpływ ten jest jednak znacznie silniejszy i bardziej kompleksowy (Przetacznik, 2016).

Podsumowując powyższe rozważania, warto przytoczyć J. Lama, który bardzo trafnie spuentował konieczność zarządzania ryzykiem i wdrażania ERM w organizacjach stwierdzając, iż *w długim okresie, jedyną alternatywą dla zarządzania ryzykiem jest zarządzanie kryzysowe – jest ono jednak o wiele droższe, zabiera więcej czasu i jest znacznie bardziej żenujące* (Lam, 2014, s.3).

1.5 Celowość wdrażania systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach

Wdrożenie systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem wymaga podjęcia przez przedsiębiorstwo dodatkowych działań, mających na celu zmianę prezentowanego podejścia do ryzyka, stworzenie odpowiedniej infrastruktury zarządzania ryzykiem, zatrudnienie dodatkowych pracowników czy dostosowanie struktury i kultury organizacyjnej. Niezbędne są również wiedza i doświadczenie dotyczące wdrażania i stosowania zarządzania ryzykiem. Oznacza to konieczność zainwestowania dodatkowego czasu oraz zasobów, w celu skutecznego wdrożenia ERM w organizacji. Warto jednak podkreślić, że mimo, iż systemowe zarządzanie ryzykiem wiąże się z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów finansowych, a także poświęcenia pewnej ilości czasu i zasobów, stosowanie ERM przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści, wpływając pozytywnie na ich wyniki.

Zgodnie z normą ISO 31000:2018 celem zarządzania ryzykiem jest tworzenie i ochrona wartości przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem ma na celu poprawę wyników, wzmocnienie innowacyjności oraz zwiększenie stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa (ISO 31000:2018, s. 2). Wśród ekonomistów, opinie na temat wpływu ERM na wyniki i wartość przedsiębiorstwa są podzielone. Wielu uważa, że z punktu widzenia inwestora, tańszym sposobem wyeliminowania ryzyka specyficznego jest dywersyfikacja portfela, a wydatki związane z ograniczaniem ryzyka w przedsiębiorstwie są dla niego ujemnymi przepływami pieniężnymi (Mikes, Oyon, Jeitziner, 2016). Również część badaczy zajmujących się analizą wpływu ERM na

wyniki przedsiębiorstw nie była w stanie potwierdzić w swoich badaniach pozytywnej korelacji między wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem, a wynikami przedsiębiorstw (Pagach, Warr, 2010; Quon, Zeghal, Maingot, 2012). Mimo tego, znacząca większość kluczowych badań oraz literatura przedmiotu są zgodne co do faktu, iż korzyści płynące ze stosowania systemów ERM przewyższają koszty związane z ich wdrożeniem i utrzymaniem oraz mają pozytywny wpływ na zarządzanie organizacją (Choi i in., 2016).

Dobrze zaprojektowany system zarządzania ryzykiem zwiększa świadomość ryzyka w organizacji, umożliwia lepsze przewidywanie i ocenę szans i zagrożeń oraz pozwala na podejmowanie bardziej racjonalnych decyzji menedżerskich. Daje to możliwość lepszej kontroli oddziaływania potencjalnych ryzyk na działalność przedsiębiorstwa, poprzez ograniczanie prawdopodobieństwa lub zmniejszanie konsekwencji mogących wystąpić ryzyk negatywnych oraz wzmacnianie wpływu ryzyk pozytywnych. Takie działanie ogranicza zmienność wyników finansowych oraz wpływa na ich wzrost. Co więcej, zmniejszenie ryzyka działalności oraz wzrost wyników finansowych, powinny mieć pozytywny wpływ na wartość organizacji.

Wpływ wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na wyniki przedsiębiorstwa był do tej pory analizowany przez wielu badaczy. Wśród najważniejszych badań dotyczących tej tematyki warto wymienić następujące:

- R. E. Hoyt, D. L. Moore, A. P. Liebenberg (2008) analizując amerykańskie spółki z branży ubezpieczeniowej udowodnili pozytywną, statystycznie i ekonomicznie istotną relację (premia w wysokości około 17% wartości firmy) między stosowaniem ERM, a wartością badanych spółek.
- L. A. Gordon, M. P. Loeb, C. Tseng (2009) badając próbę 112 amerykańskich przedsiębiorstw, które uwzględniły informację o wdrożeniu ERM w swoich sprawozdaniach finansowych, udowodnili tezę, że zależność między ERM, a wynikami zależy od tego jak dobrze system zarządzania ryzykiem jest dopasowany do pięciu wybranych czynników, mających wpływ na daną organizację.
- R. E. Hoyt, A. P. Liebenberg (2011) analizując amerykańskie spółki z branży ubezpieczeniowej, udowodnili pozytywną relację między faktem wdrożenia ERM,

a wartością przedsiębiorstwa (wykorzystali do tego wskaźnik Q Tobina). Wyliczoną premię związaną z wdrożeniem ERM w wysokości około 20% uznali za statystycznie i ekonomicznie istotną.

- R. Baxter, J. C. Bedard, R. Hoitash, A. Yezegel (2013) wykazali, że zarówno wyniki przedsiębiorstw mierzone wskaźnikami zwrotu z inwestycji, jak i wartość rynkowa badanych przedsiębiorstw są wyższe dla spółek, które zainwestowały w lepszej jakości systemu ERM. Autorzy wnioskuje, że lepsza jakość zarządzania ryzykiem poprawia wyniki poprzez zmniejszanie strat i bardziej efektywne wykorzystywanie szans. Badania zostały przeprowadzone na grupie przedsiębiorstw z sektora finansowego.
- Wpływ implementacji ERM na wartość europejskich spółek również G. S. Bertinetti, E. Cavezzali i G. Gardenal (2013). Na podstawie badań przeprowadzonych na grupie 200 spółek z branż finansowych i niefinansowych, udowodnili oni pozytywną, statystycznie istotną relację między faktem wdrożenia ERM, a wartością badanych przedsiębiorstw.
- N. Waweru i E. Kisaka (2013) analizując 22 spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Nairobi wykazali pozytywną zależność między poziomem wdrożenia ERM, a wartością badanych spółek.
- Firma AON (2013), na podstawie badań przeprowadzonych na grupie ponad 100 przedsiębiorstw, których akcje notowane są w ramach indeksu giełdowego S&P 500 udowodniła pozytywną korelację między zwrotem z akcji oraz wzrostem jakości zarządzania ryzykiem. Równocześnie wykazano negatywną zależność między zmiennością cen akcji, a wzrostem jakości zarządzania ryzykiem. Udowodniono ponadto, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim stopniem dojrzałości ERM, były bardziej odporne na spadki rynkowe.
- A. Nair, E. Rustambekov, M. McShane i S. Fainshmidt (2014) badając wpływ kryzysu w 2008 roku na przedsiębiorstwa wykazali, że organizacje posiadające dobrze funkcjonujące systemy ERM charakteryzowały się mniejszym spadkiem cen akcji w czasie kryzysu (w czasie spadków) oraz ponadprzeciętnymi zyskami w czasie wzrostów.

- D. L. Eckles, R. E. Hoyt, S. M. Miller (2014) na podstawie danych z branży ubezpieczeniowej dowiedli, że organizacje, które wdrożyły ERM doświadczyły spadku zmienności stopy zwrotu z akcji, który pogłębiał się z czasem od momentu wdrożenia ERM. Co więcej, zaobserwowano wzrost wartości zysku operacyjnego przypadającego na jednostkę ryzyka (wskaźnik ROA/zmienność stopy zwrotu). Na tej podstawie autorzy wnioskują, że dzięki podejściu ERM, zgodnie z którym ryzyka powinny być analizowane i zarządzane łącznie, w formie portfela ryzyk, przedsiębiorstwa generują większą redukcję ryzyka, w przeliczeniu na każdego dolara wydanego na zarządzanie nim.
- M. Farrell, R. Gallagher (2014) wykazali, że przedsiębiorstwa, które osiągnęły dojrzały poziom ERM, charakteryzują się wyższą wartością (mierzoną za pomocą Q Tobina). Na podstawie przeprowadzonych badań, autorzy określili ponadto najważniejsze elementy ERM, z perspektywy wartości przedsiębiorstwa, którymi są właściwe zaangażowanie zarządzających oraz kultura ryzyka w całej organizacji.
- S. Soltanizadeh, S. Z. A. Rasid, N. M. Golshan, W. K. W. Ismail (2016) analizując dane dotyczące 174 spółek notowanych na Malezyjskiej Giełdzie Papierów Wartościowych udowodnili, że fakt wdrożenia ERM ma pozytywny, istotny wpływ na zysk operacyjny.
- C. Florio i G. Leoni (2017), badając włoskie spółki giełdowe wykazały, że organizacje, które wdrożyły ERM w stopniu zaawansowanym, prezentowały lepsze wyniki finansowe i charakteryzowały się wyższą wyceną rynkową.
- T. R. Berry-Stölzle, J. Xu (2018) na podstawie badań przeprowadzonych na amerykańskich spółkach z branży ubezpieczeniowej udowodnili, że implementacja ERM ma istotny wpływ na spadek kosztu kapitału własnego w przedsiębiorstwach.

Powyższe badania potwierdzają opinię większości badaczy zajmujących się tematyką zarządzania ryzykiem, dotyczącą wpływu systemów ERM na wyniki przedsiębiorstw. Wskazują one na pozytywną korelację między stosowaniem systemów ERM, a wysokością i stabilnością wyników finansowych oraz wartością rynkową analizowanych spółek. Implementacja ERM ma ponadto wpływ na spadek kosztu kapitału własnego w przedsiębiorstwie.

Wśród publikacji dotyczących korzyści z zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach warto również wymienić badania ankietowe przeprowadzone w 2013 roku przez firmę AON na grupie 230 polskich przedsiębiorstw. Wśród podstawowych korzyści z inwestycji w zarządzanie ryzykiem ankietowani wymienili: bardziej świadome decyzje dotyczące zatrzymania/przyjęcia ryzyka (61%), usprawnioną kontrolę wewnętrzną (54%), poprawione standardy zarządzania (54%), zwiększenie wartości dla akcjonariuszy (38%), usprawnione planowanie ciągłości działalności/ zarządzania kryzysowego (29%), niższe łączne koszty ryzyk podlegających ubezpieczeniu (16%), większy zwrot z inwestycji (13%), zredukowane koszty zgodności działania z regulacjami/ przepisami prawa (12%) oraz poprawioną strategię działania (10%) (AON, 2013). Z kolei badania przeprowadzone przez A. Korombel, M. Nowicką-Skowron oraz S. Brzezińskiego (2016), wśród najistotniejszych korzyści z zarządzania ryzykiem, występujących w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce wymieniają: zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów biznesowych, usprawnienie procesów podejmowania decyzji i ustalania strategii, zwiększenie wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo, poprawę wizerunku wśród interesariuszy, efektywniejszą alokację zasobów, a także wzrost świadomości i kultury ryzyka.

Jak wynika z przytoczonych powyżej badań, oprócz pozytywnego wpływu na wyniki finansowe, stosowanie systemów ERM może przynieść przedsiębiorstwom również inne korzyści. Wśród najistotniejszych, opisywanych w literaturze przedmiotu, warto wymienić przede wszystkim:

- Możliwość lepszego wykorzystania przez przedsiębiorstwo nadarzających się szans, redukcja niepotrzebnych strat, ograniczenie liczby niespodziewanych zdarzeń, wzrost stabilności działalności organizacji (COSO, 2017).
- Łatwiejsze dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia biznesowego – coraz szybsze zmiany otoczenia zmuszają organizacje do lepszej identyfikacji, oceny i planowania reakcji na pojawiające się, nowe ryzyka. ERM nakłania zarządzających do podejmowania prób przewidywania możliwych przyszłych scenariuszy oraz do przygotowywania organizacji do poprawy możliwości radzenia sobie z nowymi ryzykami, na jakie może być narażona (Protiviti, 2006, s. 4).

- Możliwość identyfikacji i zarządzania ryzykami dotyczącymi wielu elementów organizacji, w tym takich, których źródło jest w jednej części przedsiębiorstwa, a konsekwencje zrealizowania się danego ryzyka mogą dotyczyć innych elementów organizacji (COSO, 2017).
- Lepszy i sprawniejszy proces planowania w przedsiębiorstwie, bardziej świadome podejmowanie decyzji (Rudnicki, 2005c).
- Wpływ na bardziej optymalną strukturę i lepszą alokację kapitału w przedsiębiorstwie (Marchetti, 2012, s. 13).
- Doskonalenie zasad ładu korporacyjnego – zarządzanie ryzykiem i ład korporacyjny są ze sobą nierozdzielnie połączone (Protiviti, 2006, s. 4).
- Lepsze spełnianie wymagań prawnych i regulacyjnych oraz norm międzynarodowych (PN-ISO 31000:2012).
- Zmniejszenie liczby i kosztów reklamacji, zmniejszenie liczby pozwów, niższe koszty ubezpieczeń, możliwość uniknięcia kar finansowych (Decker, Galler, 2013, s. 41).
- Wzrost świadomości i kultury ryzyka (Korombel, Nowicka-Skowron, Brzeziński, 2016).
- Ochrona zasobów i reputacji firmy (Rudnicki, 2005a).
- Możliwość lepszej koordynacji różnych funkcji w przedsiębiorstwie, co wpływa na możliwość lepszego zarządzania nie tylko poszczególnymi ryzykami, ale także współzależnościami występującymi pomiędzy nimi, czego skutkiem jest poprawa efektywności funkcjonowania organizacji (Lam, 2014, s. 54-55).
- Doskonalenie procesu uczenia się organizacji oraz wzrost odporności na czynniki zewnętrzne (PN-ISO 31000:2012, s. 10).

Poza korzyściami płynącymi z zarządzania ryzykiem dla organizacji nim zarządzającej, stosowanie systemów ERM przynosi niewątpliwe korzyści poszczególnym interesariuszom podmiotu, co wpływa na poprawę wizerunku danego przedsiębiorstwa w ich oczach:

- Wpływa na wzrost wartości akcji, spadek ryzyka inwestycji, wzrost i większą stabilizację zysków dla akcjonariuszy (Segal, 2011, s. 53). Badania przeprowadzone przez J. Górnikę pokazały, że to w jaki sposób inwestorzy

postrzegają jakość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie w większości przypadkach ma istotny wpływ na ich decyzje inwestycyjne (gdy zdaniem inwestorów przedsiębiorstwo źle zarządza ryzykiem, 61% nie angażuje się w inwestycje, 48% wycofuje się z niej, 35% wywiera wpływ na procedury zarządzania ryzykiem, a 30% doprowadza do zmiany zarządu). Dodatkowo, większość inwestorów uważa, że od firm efektywnie zarządzających ryzykiem mogą oczekiwać wyższych cen za akcję (Górnik, 2006).

- Dzięki zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwo staje się bardziej stabilnym i terminowym dostawcą oraz pewniejszym odbiorcą w oczach kontrahentów (Przetacznik, 2016).
- Zarządzający mają możliwość bardziej świadomego podejmowania lepszych decyzji, bardziej efektywnego alokowania kapitału, osiągania lepszych wyników przy mniejszym ryzyku związanym z podejmowaniem decyzji.
- Z perspektywy pracowników wpływa na poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie, ponadto przedsiębiorstwo staje się bardziej stabilnym pracodawcą.
- Dla banków przedsiębiorstwo stosujące ERM jest pewniejszym i stabilniejszym klientem, a dla firm ubezpieczeniowych – podmiotem bezpieczniejszym, narażonym na mniejsze ryzyko.
- Z punktu widzenia regionu, w którym się znajduje i jego mieszkańców, wpływa na poprawę wyników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, a także ochrony środowiska. Staje się stabilniejszym podmiotem gospodarczym.

Analizując celowość stosowania systemów zarządzania ryzykiem, warto również zwrócić uwagę na najistotniejsze motywacje przedsiębiorstw do wdrażania tego typu systemów – czynniki, które w największym stopniu wpływają na decyzję o wdrożeniu ERM. Jak pokazują badania przeprowadzone w 2010 roku przez organizację FERMA (2010, s. 3) na grupie 782 przedsiębiorstw, wśród głównych czynników zewnętrznych, wpływających na decyzję o rozwoju ERM w przedsiębiorstwach wymieniane są: wymagania prawne, regulacje, compliance (70%), zdarzenia katastroficzne (45%), oczekiwania udziałowców (39%), presja rynku (31%) oraz spadek kosztów ubezpieczenia (13%). Z kolei w badaniach firmy AON (2016), jako najważniejsze przesłanki do wzmocnienia zarządzania ryzykiem w polskich i światowych przedsiębiorstwach wyszczególnione zostały: niestabilność ekonomiczna (Polska: 60%, świat:

37%), wymagania inwestorów w zakresie większej transparentności i odpowiedzialności (Polska: 24%, świat: 20%), presja ze strony klientów (Polska: 35%, świat: 26%), wzrost zainteresowania ze strony regulatorów (Polska: 33%, świat: 38%), ekstremalne zdarzenia naturalne (Polska: 3%, świat: 17%), polityczna niestabilność (Polska: 9%, świat: 15%), presja ze strony konkurencji (Polska: 28%, świat: 21%), narażenie ze strony dostawców lub kontrahentów (Polska: 8%, świat: 15%), kwestie pracownicze (Polska: 10%, świat: 15%), zagrożenia cybernetyczne (Polska 12%, świat: 22%), straty z tytułu odpowiedzialności cywilnej (Polska: 8%, świat 18%), zdarzenia nieprzewidywalne (Polska: 13%, świat: 18%) oraz globalizacja (Polska: 6%, świat: 11%). Badania dotyczące czynników mających wpływ na decyzję o wdrożeniu ERM w organizacjach przeprowadzili M. J. Khan, D. Hussain i W. Mehmood (2016). Bazując na informacjach dotyczących 315 francuskich przedsiębiorstw wykazali, że najistotniejszymi czynnikami są: presja ze strony lokalnych i międzynarodowych regulatorów, prawdopodobieństwo wystąpienia trudności finansowych oraz ich potencjalny koszt, słabe wyniki finansowe w przedsiębiorstwie, występowanie możliwości rozwoju, a także stosowane praktyki ładu korporacyjnego.

Podsumowując powyższe rozważania, stosowanie systemów ERM ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji, w szczególności na wzrost i stabilizację ich wyników finansowych, wzrost wartości akcji oraz spadek kosztu kapitału własnego. Co więcej, zarządzanie ryzykiem pozwala chronić zasoby i reputację firmy, zmniejsza koszty ubezpieczeń i zmniejsza prawdopodobieństwo działania firmy niezgodnie z prawem. Poza wymiernymi korzyściami finansowymi, wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem poprawia również jakość zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwia lepsze dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia biznesowego oraz wprowadza kulturę zarządzania ryzykiem w organizacji. Co istotne, stosowanie ERM przynosi korzyści nie tylko samemu przedsiębiorstwu, ale również jego interesariuszom – akcjonariuszom, kontrahentom, pracownikom, bankom i firmom ubezpieczeniowym z nim współpracującym.

Opisane korzyści związane ze stosowaniem ERM są głównym celem wdrażania tych systemów w przedsiębiorstwach, przewyższając tym samym koszty finansowe związane z wdrożeniem i stosowaniem systemu zarządzania ryzykiem. Chęć przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom niespodziewanych zdarzeń, ograniczanie kosztów związanych z realizacją poszczególnych ryzyk czy chęć lepszego wykorzystania potencjalnych szans są

czynnikami motywującymi przedsiębiorstwa do wdrażania i rozwijania systemów zarządzania ryzykiem. Jednak w wielu przypadkach na decyzję o wdrożeniu ERM wpływają również czynniki zewnętrzne, takie jak chęć sprostania przepisom i regulacjom prawnym, czy też oczekiwania inwestorów i kontrahentów.

2. Czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem – przegląd literatury i standardów zarządzania ryzykiem

2.1 Próba zdefiniowania pojęć - czynnik sukcesu w kontekście systemu zarządzania ryzykiem.

Niniejsza praca ma na celu identyfikację kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Aby poprawnie je zidentyfikować, warto na początek precyzyjnie zdefiniować pojęcia zawarte w temacie pracy.

Kluczowe czynniki sukcesu – z angielskiego critical success factors lub key success factors – to termin dobrze znany w naukach o zarządzaniu. Wprowadził je J. F. Rockart w roku 1979 (Manab, Othman, Kassim, 2012). Zaproponował on dość szczegółową definicję omawianego pojęcia, zgodnie z którą kluczowe czynniki sukcesu jest to ograniczona liczba obszarów, w których satysfakcjonujące wyniki zapewnią pomyślne, konkurencyjne wyniki całej organizacji. Istnieje niewiele kluczowych obszarów, w których wszystko musi działać poprawnie, aby biznes kwitł. Jeżeli wyniki w tych obszarach nie są wystarczające, wysiłki organizacji nie przyniosą pożądanych efektów. Są to ponadto sfery działalności przedsiębiorstwa, które powinny otrzymywać ciągłą i staranną uwagę ze strony zarządzających. Wyniki osiągnięte w tych obszarach powinny być ustawicznie mierzone (Rockart, 1979).

Znacznie prostszą definicję kluczowych czynników sukcesu zaproponował J. S. Oakland (1995, s. 36-37), według którego są to newralgiczne obszary, które muszą zostać wykonane, aby misja organizacji została zrealizowana. Z kolei R. Mcleod i G. P. Scheel (2004) zdefiniowali analizowane pojęcie, jako część działań przedsiębiorstwa, mający silny wpływ na zdolność organizacji do realizacji jej celów.

Definicję kluczowych czynników sukcesu w kontekście implementacji praktyk oceny i zarządzania ryzykiem zaproponowali N. Chileshe i G. J. Kikwasi (2014). Zdefiniowali oni opisywany termin jako czynniki umożliwiające i prowadzące do pomyślnej implementacji praktyk oceny i zarządzania ryzykiem.

Na podstawie przytoczonych powyżej definicji, kluczowe czynniki sukcesu można zdefiniować jako grupę czynników mających największy wpływ na sukces wdrażania i stosowania systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Biorąc pod uwagę rozważania dotyczące celowości wdrażania systemów ERM opisane w poprzednim rozdziale, sukces systemu zarządzania ryzykiem będzie rozumiany jako stopień realizacji celów wdrożenia ERM, w tym przede wszystkim:

- Wzrost i stabilizacja wyników finansowych, lepsze uniezależnienie wyników przedsiębiorstwa od koniunktury,
- Wzrost wartości firmy,
- Ograniczenie ryzyka działalności,
- Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa i realizacja wymagań interesariuszy,
- Lepsze spełnianie wymagań prawnych i regulacyjnych oraz norm międzynarodowych,
- Lepsza ochrona zasobów przedsiębiorstwa, wzrost odporności, szybsze dostosowywanie się do zmian otoczenia.

Zatem kluczowe czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem będą to czynniki związane z ERM, mające największy wpływ na realizację jednego lub kilku wyżej wymienionych celów wdrożenia zarządzania ryzykiem w organizacji.

Istotne i warte precyzyjnego zdefiniowania jest również pojęcie systemu zarządzania ryzykiem. Zgodnie z definicją zawartą w Słowniku Języka Polskiego PWN (2017) system to między innymi układ elementów mający określoną strukturę i stanowiący logicznie uporządkowaną całość lub określony sposób wykonywania jakiejś czynności lub zasady organizacji czegoś. Według A. Stabryły (2000, s. 19-21) dowolny system zarządzania przedsiębiorstwem, bądź dziedziną działalności może być określony w pięciu aspektach: podmiotowym, strukturalnym, celowościowym, instrumentalnym i funkcjonalnym. W jego skład wchodzi zatem takie elementy jak cele i warunki współdziałania danego systemu lub jego podsystemów, ich struktura organizacyjna - organizacja i elementy tej struktury, aspekty związane z instytucjami zarządzania i pełnionymi przez nie rolami, zasady, funkcje i style zarządzania, a także formy organizacyjne procesu zarządzania, zbiór stosowanych narzędzi badawczych i aplikacyjnych. System zarządzania jest zatem pojęciem szerokim, pod którym

mogą się kryć zarówno stosowane zasady i narzędzia, jak i szeroko rozumiane kwestie organizacyjne i zarządcze.

Na tej podstawie można stwierdzić, że system zarządzania ryzykiem będzie to zbiór wszelkich elementów o charakterze podmiotowym, strukturalnym, celowościowym, instrumentalnym i funkcjonalnym związanych z zarządzaniem ryzykiem w organizacji. Poprzez cechy systemów zarządzania ryzykiem można więc rozumieć stosowane zasady, procesy, narzędzia, techniki, organizacja, metody i funkcje zarządzania, a także powiązana z tym kultura organizacyjna mające wpływ na kształt i efekt zarządzania ryzykiem.

Podsumowując, czynnikami sukcesu systemu zarządzania ryzykiem będą zatem wszystkie elementy związane z organizacją, jej sposobem funkcjonowania, a także podejmowanymi decyzjami i działaniami mające pozytywny wpływ na zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie.

W dalszej części pracy autorka podejmie próbę identyfikacji wszystkich czynników sukcesu systemów ERM, które mogą mieć istotny, pozytywny wpływ na sukces stosowanego przez przedsiębiorstwo systemu zarządzania ryzykiem. Następnie, z wybranej grupy zostaną wyselekcjonowane najważniejsze czynniki, mające największy wpływ na realizację opisanych powyżej celów wdrażania ERM, będące kluczowymi czynnikami sukcesu tych systemów.

2.2 Przegląd standardów zarządzania ryzykiem

W celu zidentyfikowania czynników sukcesu systemów ERM opisanych w standardach zarządzania ryzykiem, przeanalizowane zostaną dwa najpopularniejsze standardy – norma PN-ISO 31000:2012, standard zarządzania ryzykiem COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (2017) oraz Standard Zarządzania Ryzykiem FERMA (2003). Norma PN-ISO 31000:2012 jest polskim odpowiednikiem Normy Międzynarodowej ISO 31000:2009 i jest na ten moment najnowszą polską wersją normy. Została ona przetłumaczona przez Polski Komitet Normalizacyjny i posiada ten sam status, co wersje oficjalne. Najnowszą wersją międzynarodowej normy jest ISO 31000:2018. Z kolei przytoczony standard COSO został stworzony przez amerykańską organizację Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission i zastępuje opublikowany kilkanaście lat wcześniej standard COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO, 2004) z roku

2004. Standard Zarządzania Ryzykiem FERMA (Federation of Risk Management Associations) jest natomiast najstarszym i najbardziej ogólnym z analizowanych standardów. Został stworzony w 2002 roku przez zespół, w którego skład weszli przedstawiciele trzech brytyjskich organizacji: Instytutu Zarządzania Ryzykiem (The Institute of Risk Management – IRM), Krajowego Forum na rzecz Zarządzania Ryzykiem w Sektorze Publicznym – ALARM (ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector) oraz Stowarzyszenia Menedżerów Ubezpieczeniowych i Zarządzających Ryzykiem (The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC). Polska wersja standardu została opublikowana przez organizację FERMA w 2003 roku. Wszystkie trzy zaprezentowane powyżej standardy zostaną szczegółowo przeanalizowane pod kątem cech systemów zarządzania ryzykiem, mogących mieć istotny, pozytywny wpływ na sukces systemu ERM w organizacji.

2.2.1. PN-ISO 31000:2012

Norma ISO 31000 ustanawia zasady, jakich powinny przestrzegać organizacje, aby zarządzanie ryzykiem było skuteczne. Dostarcza wskazówek do zarządzania dowolnym rodzajem ryzyka w sposób wiarygodny, przejrzysty i systematyczny. Podano w niej zasady i ogólne wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem, które mogą być stosowane przez każdego rodzaju organizację, grupę lub osobę fizyczną (PN-ISO 31000:2012, s. 9-15). Jest zatem doskonałym źródłem informacji na temat czynników sukcesu systemów ERM.

Norma ISO 31000 opisuje między innymi zasady, jakich należy przestrzegać na każdym poziomie organizacji, aby zarządzanie ryzykiem było skuteczne. Zwraca również uwagę na dodatkowe atrybuty rozszerzonego zarządzania ryzykiem, odzwierciedlające wysoki poziom zarządzania ryzykiem w danym przedsiębiorstwie (Załącznik A). Wśród zaproponowanych w normie ISO zasad zostały wymienione następujące (PN-ISO 31000:2012, s. 27-28, 57-59):

- Zarządzanie ryzykiem tworzy i chroni wartość. Powinno dążyć do wykazania osiągnięcia celów i poprawy wyników działalności.
- Powinno być częścią odpowiedzialności kierownictwa oraz integralnym elementem wszystkich procesów w organizacji.
- Zarządzanie ryzykiem odnosi się jednoznacznie do niepewności, jej charakteru oraz sposobu jej uwzględniania. Ryzyka analizowane są w kontekście wpływu

niepewności na cele, a skuteczne zarządzanie ryzykiem traktowane jest przez kierownictwo jako kluczowe dla realizacji celów organizacji.

- Jest elementem podejmowania decyzji, pomaga w podejmowaniu świadomych wyborów, ustalaniu priorytetów i rozpoznawaniu alternatywnych kierunków działań. Wszystkie decyzje podejmowane w organizacji powinny obejmować wyraźne rozważenie ryzyk oraz zastosowanie zarządzania ryzykiem w racjonalnym zakresie.
- Powinno być ustrukturyzowane, systematyczne i terminowe, przyczyniając się do poprawy efektywności oraz porównywalnych, spójnych i wiarygodnych efektów.
- Powinno wykorzystywać dane i informacje z najlepszych możliwych źródeł. Należy przy tym uwzględniać ograniczenia danych lub stosowanych modeli, a także możliwość wystąpienia rozbieżności opinii między ekspertami.
- Zarządzanie ryzykiem jest dopasowane do danej organizacji i jej profilu ryzyka.
- Bierze pod uwagę czynniki ludzkie i kulturowe, które mogą ułatwić, bądź utrudnić osiągnięcie celów przez organizację.
- Jest przejrzyste i całościowe, angażuje wszystkich interesariuszy organizacji. Powinno obejmować ciągłą komunikację z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami, w tym częste i całościowe raportowanie wyników zarządzania ryzykiem.
- Jest dynamiczne i iteracyjne, powinno podążać za zmianami i reagować na nie.
- Organizacje powinny w sposób ciągły doskonalić poziom dojrzałości zarządzania ryzykiem, poprzez ustanawianie celów dotyczących wyników działalności organizacji, pomiarów, przeglądów oraz kolejnych modyfikacji procesów, zasobów, systemów, zdolności i umiejętności oraz poprzez ocenę wyników zarządzania ryzykiem.
- Osoby odpowiedzialne za ryzyka, środki kontroli i zadania dotyczące postępowania z ryzykiem powinny być z tego w pełni rozliczane. Wyznaczone osoby powinny akceptować fakt, iż są rozliczane za ryzyka, powinny być do tego odpowiednio wykwalifikowane i posiadać do tego celu właściwe zasoby, uprawnienia i umiejętności.

Oprócz opisanych powyżej zasad, norma ISO zwraca uwagę również na inne, istotne elementy zarządzania ryzykiem, od których zależy jego sukces w organizacji. Jednym z takich elementów jest skuteczność struktury ramowej zarządzania, która zapewnia podstawy i ustalenia wdrażane na każdym poziomie organizacji (PN-ISO 31000:2012, s. 30). Struktura ramowa to zestaw elementów zapewniających podstawy i ustalenia organizacyjne w zakresie projektowania, wdrażania, monitorowania, dokonywania przeglądów i ciągłego doskonalenia zarządzania ryzykiem w całej organizacji (PN-ISO 31000:2012, s. 17). Wdraża proces zarządzania ryzykiem, a także zapewnia, iż informacje o ryzyku są właściwie raportowane i wykorzystywane (PN-ISO 31000:2012, s. 30). W ISO 31000 opisane zostały konieczne elementy struktury ramowej, zapewniające skuteczność i sukces zarządzania ryzykiem w organizacji, wśród których wymieniane są (PN-ISO 31000:2012, s. 17, 31-55):

- Upoważnienie i zaangażowanie – silne i trwałe zaangażowanie kierownictwa w zarządzanie ryzykiem, konieczność uzyskania zaangażowania pracowników na wszystkich poziomach organizacji.
- Projektowanie struktury ramowej zarządzania ryzykiem.
 - Zrozumienie organizacji i jej kontekstu – ewaluacja i zrozumienie wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu organizacji, który może mieć kluczowy wpływ na projektowanie i późniejszy kształt wdrożonej struktury ramowej. Zarządzanie ryzykiem powinno być dostosowane do kultury, procesów, struktury ramowej i strategii danej organizacji, uwzględniając przy tym środowisko zewnętrzne, w którym organizacja chce osiągnąć swoje cele. Kontekst procesu zarządzania ryzykiem będzie różny w zależności od organizacji i okoliczności, w jakich się znajduje.
 - Ustanowienie polityki zarządzania ryzykiem – polityka zarządzania ryzykiem to deklaracja dotycząca ogółu zamierzeń i ukierunkowania organizacji odnoszących się do zarządzania ryzykiem. Powinna jasno określać cele i zaangażowanie organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem, powinna być jasno zakomunikowana.
 - Rozliczalność – ustalenie rozliczalności, uprawnień i odpowiednich kompetencji do zarządzania ryzykiem w stosunku do wszystkich osób odpowiedzialnych za wdrażanie i utrzymanie procesu zarządzania

ryzykiem oraz zapewnienie adekwatności, skuteczności i efektywności środków kontroli.

- Integracja z procesami w organizacji – zarządzanie ryzykiem powinno być uwzględnione we wszystkich procesach w organizacji, będąc częścią tych procesów. Powinno być wzięte pod uwagę przy opracowywaniu polityki, planowaniu strategicznym i biznesowym, a także w przeglądach i procesach zarządzania zmianą.
- Zasoby – organizacja powinna przydzielić właściwe zasoby dla zarządzania ryzykiem (ludzi, procesy, metody, narzędzia, procedury, szkolenia, systemy zarządzania informacją i wiedzą, zasoby niezbędne na poszczególnych etapach procesu zarządzania ryzykiem).
- Ustalenie mechanizmów komunikacji wewnętrznej i raportowania – ustalenie mechanizmów komunikacji i raportowania wewnątrz organizacji w celu wsparcia i zachęcenia do przyjęcia właścicielstwa i rozliczalności ryzyka. Komunikacja i konsultacje z wewnętrznymi interesariuszami powinny mieć miejsce na każdym etapie procesu zarządzania ryzykiem. Osoby rozliczane z wdrożenia procesu zarządzania ryzykiem oraz interesariusze podmiotu powinni rozumieć podstawy podjętych decyzji, a także przyczyny podjęcia poszczególnych działań.
- Ustalenie mechanizmów komunikacji zewnętrznej i raportowania – ustalenie i wdrożenie planu komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi organizacji. Komunikacja i konsultacje z zewnętrznymi interesariuszami powinny mieć miejsce na każdym etapie procesu zarządzania ryzykiem.
- Wdrażanie zarządzania ryzykiem.
 - Wdrożenie struktury ramowej zarządzania ryzykiem.
 - Wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem – należy zapewnić, aby proces zarządzania ryzykiem został uwzględniony w planie zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach i we wszystkich funkcjach organizacji jako część jej procesów i praktyk. Wdrożony proces powinien być dopasowany do procesów danej organizacji oraz zakorzeniony w jej kulturze i praktykach, będąc integralną częścią zarządzania. Proces zarządzania ryzykiem i

działania z nim związane powinny być dokumentowane, gdyż stanowią podstawę do dalszego doskonalenia.

- Monitorowanie i przegląd struktury ramowej – pomiar wyników, postępów i odchyleń zarządzania ryzykiem, identyfikacja pojawiających się ryzyk, przegląd skuteczności struktury ramowej i adekwatności polityki, planu zarządzania ryzykiem i struktury ramowej względem aktualnej sytuacji organizacji, a także raportowanie ryzyka, dokonywanych postępów oraz zgodności postępowania z polityką zarządzania ryzykiem. Monitorowanie i przegląd powinny być stałym elementem procesu zarządzania ryzykiem, a odpowiedzialność za nie powinna być jasno zdefiniowana.
- Ciągłe doskonalenie struktury ramowej – ustawiczne doskonalenie struktury ramowej, polityki i planu zarządzania ryzykiem, prowadzące do ulepszeń w zarządzaniu ryzykiem w organizacji oraz kulturze organizacyjnej.

Poza wyżej wymienionymi elementami, ISO 31000 wskazuje również inne czynniki, które można uznać za potencjalne czynniki sukcesu. Warto tu wymienić przede wszystkim konieczność dopasowania poszczególnych elementów struktury ramowej do specyficznych potrzeb danej organizacji. Struktura ta powinna ponadto wspomagać integrację zarządzania ryzykiem z ogólnym systemem zarządzania w przedsiębiorstwie (PN-ISO 31000:2012, s. 31). Wśród istotnych elementów zarządzania ryzykiem, norma ISO wymienia także właściwą identyfikację i analizę ryzyk. W procesie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa powinny identyfikować źródła ryzyka, obszary wpływów, zdarzenia oraz ich przyczyny i potencjalne następstwa bez względu na to, czy ich źródła znajdują się bądź nie pod kontrolą organizacji. Konieczne jest uwzględnianie wszystkich ryzyk, na jakie narażona jest organizacja, również tych związanych z niewykorzystywaniem szans (PN-ISO 31000:2012, s. 48-49). Co więcej, należy identyfikować powiązania występujące między ryzykami, a ryzyka zależne powinny być włączane do tych samych planów postępowania, co ryzyka pierwotne (PN-ISO 31000:2012, s. 53).

Dodatkowo, najnowsza wersja normy międzynarodowej ISO 31000:2018 podkreśla wpływ czynników ludzkich na zarządzanie ryzykiem na wszystkich etapach i na wszystkich poziomach organizacji. Zaznacza, iż niezwykle istotne jest właściwe artykułowanie i pokazywanie zaangażowania w zarządzanie ryzykiem, zwłaszcza przez osoby zarządzające.

Zwraca również uwagę, iż efektywność zarządzania ryzykiem zależy od jego stopnia integracji z zarządzaniem organizacją, w tym z procesem podejmowania decyzji (ISO 31000:2018, s. 4-6).

2.2.2. COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (2017)

Standard zarządzania ryzykiem *COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, stworzony przez Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, prezentuje ogólne zasady wdrażania ERM dla wszystkich organizacji, niezależnie od ich rodzaju, wielkości, branży czy obszaru działania. Zawiera rekomendacje dotyczące projektowania, implementacji oraz utrzymywania i kierowania praktykami zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, uwzględniając przy tym wpływ ryzyka na wyniki organizacji. Jest więc bogatym źródłem wiedzy na temat czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem.

Analiza standardu COSO (2017) pozwala na wyszczególnienie wielu elementów, mogących mieć pozytywny wpływ na skuteczność zarządzania ryzykiem w organizacji. Jednym z takich elementów jest konieczność stałej integracji ERM ze wszystkimi aspektami przedsiębiorstwa. Zgodnie ze standardem COSO, zarządzanie ryzykiem nie może być jedynie oddzielną funkcją czy działem. Nie można dołączyć go do organizacji traktując jako niezależny element. ERM powinno być zintegrowane ze wszystkimi działaniami i procesami biznesowymi. Pełna integracja zarządzania ryzykiem odbywa się poprzez kulturę, możliwości i praktyki przedsiębiorstwa. Integracja podejścia ERM ze wszystkimi funkcjami w przedsiębiorstwie wpływa na poprawę jakości podejmowania decyzji i prowadzi do lepszych wyników przedsiębiorstwa (COSO, *Integrating Enterprise Risk Management*, 2017).

Wpływ na wartość organizacji mają również opisane w dalszej części standardu COSO zasady zarządzania ryzykiem. Każda z przytoczonych zasad dotyczy jednego z pięciu powiązanych ze sobą, wymienionych poniżej komponentów ERM:

- Ładu korporacyjnego i kultury organizacyjnej,
- Strategii i określania celów,
- Wyników,

- Przeglądu i rewizji,
- Informacji, komunikacji i raportowania.

Do każdego z powyższych komponentów przyporządkowane zostały zasady, reprezentujące fundamentalne koncepcje związane z danym elementem. Zasady te to uniwersalne praktyki, które powinny być nieodłączną częścią każdego efektywnie działającego systemu ERM. Co istotne, aby system zarządzania ryzykiem właściwie wspierał osiągnięcie celów biznesowych i realizację strategii organizacji, zatem aby funkcjonował efektywnie, konieczne jest, aby każda z opisanych w standardzie zasad była przestrzegana oraz aby wszystkie wymienione komponenty funkcjonowały wspólnie, w sposób zintegrowany, uwzględniając w razie potrzeby odpowiednie kontrole wspomagające realizację poszczególnych zasad (COSO, Components and Principles, 2017). Opisane w standardzie zasady zarządzania ryzykiem mogą być więc uznane jako potencjalne czynniki sukcesu systemów ERM lub wskazówki pomagające w ich zidentyfikowaniu. W związku z powyższym, wszystkie zasady przedstawione w standardzie COSO zostały krótko scharakteryzowane w poniższej części pracy.

W pierwszej części standardu COSO (COSO, Governance and Culture, 2017) opisane zostały zasady związane z komponentem Ład korporacyjny i kultura organizacyjna, będącym podstawą dla wszystkich pozostałych komponentów, związanych z zarządzaniem ryzykiem. W kontekście ERM, ład korporacyjny podkreśla wagę zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie i ustanawia odpowiedzialność za nadzór nad nim. Z kolei kultura odzwierciedla kluczowe wartości w danym przedsiębiorstwie, a także wspiera realizację misji i wizji organizacji. Przedsiębiorstwo, w którym funkcjonuje kultura ryzyka podkreśla wagę zarządzania ryzykiem oraz wspiera transparentny i terminowy przepływ informacji o ryzyku. W standardzie opisanych zostało pięć głównych zasad, dotyczących powyższego komponentu:

- Nadzór nad ryzykiem w firmie – rada dyrektorów⁴ zapewnia nadzór nad strategią i realizuje zadania zarządcze w celu wsparcia zarządzających w osiągnięciu celów biznesowych i strategicznych. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:

⁴ W polskich spółkach nie funkcjonuje organ Rady dyrektorów. Organem konsultacyjno-doradczym i nadzorującym ryzyko w polskich spółkach może być komitet ryzyka, rada nadzorcza lub właściciel.

- Właściwy podział odpowiedzialności związanych z nadzorem i zarządzaniem ryzykiem. Jasne zdefiniowanie odpowiedzialności poszczególnych organów jednostki.
- Odpowiednie umiejętności, doświadczenie i wiedza członków organu pełniącego funkcje nadzorcze oraz konsultacyjno-doradcze.
- Niezależność organu pełniącego funkcje nadzorcze oraz konsultacyjno-doradcze.
- Dopasowanie zarządzania ryzykiem do danej jednostki, uwzględniając to, w jaki sposób dana organizacja może zwiększyć swoją wartość.
- Uwzględnienie stronniczości w organizacji - świadomość wszelkich możliwych działań stronniczych, nieobiektywnych interpretacji danych lub zjawisk czy tendencyjności w działaniach, jakie mogą wystąpić w organizacji i powinien wspierać zarząd w przeciwdziałaniu im.
- Ustalenie odpowiedniej struktury operacyjnej w organizacji – organizacja ustanawia właściwą strukturę operacyjną, wspierającą dążenie do realizacji strategii i celów biznesowych jednostki, opisującą sposób, w jaki jednostka prowadzi codzienną działalność operacyjną. Poprzez strukturę operacyjną personel jest odpowiedzialny za rozwijanie i implementację praktyk zarządzania ryzykiem, a także angażuje się we wspieranie kluczowych wartości w przedsiębiorstwie. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Ustanowienie struktury operacyjnej i zdefiniowanie procedur raportowania w taki sposób, aby wspierały one realizację strategii i celów biznesowych jednostki oraz były ściśle dopasowane do danej organizacji.
 - Określenie właściwych struktur ERM odpowiedzialnych za planowanie, organizowanie, prowadzenie procesu zarządzania ryzykiem oraz zbieranie informacji na temat efektów związanych z ERM (zarząd, komitet ryzyka).
 - Zdefiniowanie zwierzchnictwa i odpowiedzialności – wskazanie organów, zespołów, działów oraz osób odpowiedzialnych za projektowanie, implementację i prowadzenie działań związanych z zarządzaniem ryzykiem, wskazanie osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji.

- Dopasowanie ERM do zmieniającej się organizacji – struktura operacyjna oraz procedury raportowania powinny być regularnie oceniane pod kątem dopasowania do bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i powinny ulegać zmianom wraz z naturalnymi zmianami, jakie zachodzą w organizacji i jej strategii.
- Właściwe zdefiniowanie pożądanej kultury organizacyjnej – przedsiębiorstwo definiuje właściwe zachowania, charakteryzujące pożądaną kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna wpływa na to, jak organizacja identyfikuje ryzyko i nim zarządza oraz jakie ryzyka akceptuje. Kluczowe wartości w danej firmie pociągają za sobą zachowania pracowników i wpływają na podejmowane przez nich, codzienne decyzje. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Zdefiniowanie pożądanej kultury organizacyjnej i zachowań.
 - W przypadku ograniczonej ilości danych lub informacji, koniecznych do podjęcia decyzji, w okresach zmian i niepokoju lub w przypadku bezprecedensowych zmian występujących w organizacji - podejmowanie decyzji na podstawie własnej, subiektywnej oceny sytuacji, przywiązując mniejszą wagę do znanych schematów działania.
 - Uwzględnianie wpływu kultury organizacyjnej na sposób identyfikacji i oceny ryzyka oraz na preferowane odpowiedzi na ryzyko w danym przedsiębiorstwie.
 - Podejmowane decyzje oraz zachowania pracowników i zarządzających powinny być spójne z kluczowymi wartościami w organizacji i jej apetytem na ryzyko.
 - Dopasowywanie kultury organizacyjnej do zmian zachodzących zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu.
- Okazywanie zaangażowania w stosunku do kluczowych wartości organizacji. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Podejmowane działania i decyzje powinny być odzwierciedleniem kluczowych wartości organizacji. Kluczowe wartości powinny być jasno komunikowane, co umożliwi ich rozumienie i podporządkowanie się im.

- Przyjęcie kultury świadomości ryzyka zgodnej z kluczowymi wartościami w organizacji, zarówno poprzez opracowanie właściwych zasad, polityk i procedur, jak i poprzez odpowiednie zachowania zarządzających, dające przykład pozostałym pracownikom.
- Wprowadzenie rozliczalności za zarządzanie ryzykiem zarządu i dyrektora generalnego.
- Utrzymywanie rozliczalności – na każdym poziomie organizacji zgodność z kluczowymi wartościami i pożądane zachowania powinny być oceniane przez przełożonych, a efekty powinny być nagradzane, bądź karane.
- Utrzymywanie otwartej, wolnej od kar komunikacji w zakresie ryzyka.
- Spójne i konsekwentne reagowanie na odchylenia, jakie mogą wystąpić w prezentowanych kluczowych wartościach lub zachowaniach pracowników, jasne określenie działań dopuszczalnych i niedopuszczalnych.
- Zaangażowanie, rozwój i utrzymanie kompetentnych pracowników – organizacja buduje kapitał ludzki w zgodzie ze strategią i celami biznesowymi przedsiębiorstwa. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Ustanowienie i ocena kompetencji niezbędnych do realizacji strategii i celów w przedsiębiorstwie na poszczególnych stanowiskach. Dobór pracowników na poszczególne stanowiska oraz ich rozwój z uwzględnieniem tych kompetencji.
 - Przyciągnięcie, rozwój i zatrzymanie w firmie właściwych pracowników, odpowiadających panującej kulturze, pożądanym zachowaniom, stylowi pracy i potrzebom danej organizacji.
 - Nagradzanie wyników – określenie zachęt i nagród właściwych dla różnych poziomów organizacji.
 - Radzenie sobie z presją ciążącą na pracownikach, mogącą mieć negatywny wpływ na realizację celów organizacji, np. poprzez równoważenie obciążenia pracą pracowników, zwiększenie dostępności potrzebnych zasobów oraz komunikowanie konieczności etycznego zachowania.

- Przygotowanie do sukcesji, zwłaszcza w kontekście kluczowych zarządzających.

Drugi, opisany w standardzie komponent to Strategia i określanie celów (COSO, Strategy & Objective-Setting, 2017). Zgodnie ze standardem COSO, prawidłowe zdefiniowanie strategii w przedsiębiorstwie powinno prowadzić do realizacji misji i wizji organizacji oraz do zwiększania jej wartości. Poprzez integrację strategii z procesem zarządzania ryzykiem, organizacja otrzymuje wgląd w swój profil ryzyka, który jest związany z realizacją strategii i celów biznesowych przedsiębiorstwa. Integracja ta pomaga w umacnianiu strategii i działań koniecznych do jej realizacji. W standardzie opisane zostały cztery główne zasady, dotyczących powyższego komponentu:

- Analiza kontekstu biznesowego – organizacja uwzględnia potencjalne efekty kontekstu biznesowego, mające wpływ na jej profil ryzyka. Kontekst biznesowy organizacji to trendy, relacje i inne czynniki, wpływające na kształt obecnej i przyszłej strategii oraz realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Rozumienie kontekstu biznesowego organizacji, który powinien być uwzględniany przy opracowywaniu jej strategii.
 - Identyfikacja i uwzględnienie wpływu środowiska zewnętrznego (czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne i środowiskowe, wpływające na realizację strategii i celów biznesowych) i zewnętrznych interesariuszy organizacji.
 - Identyfikacja i uwzględnienie wpływu środowiska wewnętrznego (kapitał, ludzie, procesy, technologia) i wewnętrznych interesariuszy organizacji.
 - Rozpatrywanie wpływu kontekstu biznesowego na profil ryzyka organizacji, uwzględniając zarówno dane historyczne i bieżące, jak i przyszłe wyniki.
- Zdefiniowanie apetytu na ryzyko – apetyt na ryzyko to rodzaj i wielkość ryzyka, jaki organizacja jest skłonna zaakceptować. Organizacja definiuje apetyt na ryzyko w kontekście kreowania, ochrony i realizacji wartości przedsiębiorstwa. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:

- Ustalenie apetytu na ryzyko, odzwierciedlającego kulturę danej organizacji, bazowanego na misji, wizji oraz wcześniej zdefiniowanych strategiach.
- Określenie wielkości apetytu na ryzyko.
- Wyrażanie apetytu na ryzyko w kontekście swoich celów strategicznych lub biznesowych, kategorii celów biznesowych, bądź planowanych, docelowych wyników jednostki. Apetyt na ryzyko powinien być komunikowany i rozpowszechniany w całej organizacji.
- Stosowanie apetytu na ryzyko – apetyt na ryzyko jest nieodłącznym elementem podejmowania decyzji. Wskazuje w jaki sposób przedsiębiorstwo powinno alokować swoje zasoby. Zarządzający powinni w ciągły sposób monitorować apetyt na ryzyko, modyfikując go w razie potrzeby, tworząc w ten sposób kulturę ryzyka w organizacji.
- Ocena strategii – organizacja ocenia alternatywne strategie i ich potencjalny wpływ na profil ryzyka danej jednostki, jako element procesu ustalania strategii. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Znaczenie ustalania strategii – organizacja powinna określić strategię, wspierającą jej misję i wizję, która będzie zgodna z jej kluczowymi wartościami i apetytem na ryzyko.
 - Rozumienie konsekwencji wybranej strategii – oceniając strategię organizacja powinna zidentyfikować i rozumieć wszystkie potencjalne zagrożenia i szanse związane z każdą z analizowanych strategii. Na tej podstawie tworzony jest profil ryzyka dla każdej z opcji, który jest istotną informacją przy podejmowaniu decyzji dotyczącej wdrożenia wybranej strategii przez zarządzających.
 - Wybór strategii w taki sposób, aby mieściła się ona w zakresie apetytu na ryzyko danej organizacji. Rozwój strategii i planów biznesowych powinien odbywać się łącznie z rozwojem apetytu na ryzyko.
 - Modyfikacja strategii – w sytuacji, gdy wybrana strategia nie wpływa na tworzenie, realizację lub ochronę wartości przedsiębiorstwa, zbliża się do granic ryzyka, jakich organizacja nie chce przekraczać, bądź też wymaga

zasobów niedostępnych w przedsiębiorstwie - strategia ta powinna zostać zmieniona.

- Minimalizowanie mogącej wystąpić przy ocenianiu alternatywnych strategii stronniczości lub nieobiektywności.
- Sformułowanie celów biznesowych – organizacja uwzględnia ryzyko definiując cele biznesowe, które wspierają realizację strategii przedsiębiorstwa. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Ustanowienie konkretnych, mierzalnych lub widocznych, osiągalnych i istotnych celów biznesowych, które będą wspierać realizację strategii organizacji.
 - Dostosowanie celów biznesowych do strategii oraz apetytu na ryzyko danej organizacji.
 - Rozumienie konsekwencji wybranych celów biznesowych - cele biznesowe powinny być realne do osiągnięcia, biorąc pod uwagę dostępne środki oraz apetyt na ryzyko danego podmiotu.
 - Kategoryzacja celów biznesowych organizacji w taki sposób, aby były one dopasowane do praktyk biznesowych, produktów, regionów geograficznych lub innych parametrów charakterystycznych dla danej organizacji.
 - Określenie mierników i celów dotyczących osiągniętych wyników, aby móc monitorować wyniki jednostki i wspierać osiągnięcie jej celów biznesowych, a także wpływać na jej profil ryzyka.
 - Określenie i rozumienie tolerancji ryzyka w danej organizacji – tolerancja ryzyka to akceptowalna zmienność wyników. Opisuje zakres akceptowanych wyników w kontekście realizacji celów biznesowych organizacji. Powinna dotyczyć wszystkich celów biznesowych danej jednostki, być określona w jednostkach mierzalnych oraz zostać wdrożona w całej organizacji.
 - Stosowanie mierników dotyczących osiągania poszczególnych celów biznesowych, które wspierają utrzymywanie aktualnych wyników w granicach ustalonych tolerancji. Należy określić zarówno dodatnią, jak i

ujemną tolerancję w stosunku do ustalonego celu. Tolerancja dodatnia i ujemna nie muszą być równo oddalone od określonego celu.

W kolejnej części standardu zarządzania ryzykiem COSO, opisane zostały zasady związane z realizacją wyników przez przedsiębiorstwo (COSO, Performance, 2017). Część ta skupia się na wyszczególnieniu praktyk, które wspierają organizację w podejmowaniu decyzji i osiągnięciu celów biznesowych i strategicznych. Mają one za zadanie kreowanie, zachowanie i realizację wartości jednostki oraz minimalizację działań prowadzących do jej zmniejszenia. Jest to możliwe poprzez właściwą identyfikację i ocenę dotkliwości ryzyk, określenie dla nich priorytetów, a następnie poprzez wybór właściwych reakcji na nie oraz zastosowanie podejścia portfelowego. Praktyki te składają się na proces, który ma charakter iteracyjny, co oznacza, że dane wejściowe do danego etapu w opisywanym procesie są równocześnie danymi wyjściowymi etapu poprzedzającego. Co więcej, powyższe praktyki muszą być realizowane na wszystkich poziomach organizacji, z uwzględnieniem adekwatnej do dotkliwości poszczególnych ryzyk odpowiedzialności za nie. W standardzie opisanych zostało pięć głównych zasad, dotyczących powyższego komponentu:

- Identyfikacja ryzyk – organizacja identyfikuje ryzyka mające wpływ na wyniki przedsiębiorstwa w kontekście realizacji jej celów biznesowych i strategicznych. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Identyfikacja nowych, pojawiających się lub zmieniających się ryzyk, identyfikacja potencjalnych szans.
 - Stosowanie rejestru ryzyk, będący ustrukturyzowaną listą wszystkich zagrożeń i szans, na jakie jest narażona. Rejestr powinien być aktualizowany, w celu odzwierciedlenia wszelkich zmian.
 - Podejścia do identyfikacji ryzyk – w zależności od wielkości, położenia oraz złożoności struktury danej organizacji, może ona zastosować różnorodne techniki identyfikacji ryzyk, zarówno wpisując identyfikację ryzyk w codzienne czynności, jak i podejmując dodatkowe działania z tym związane.
 - Właściwe formułowanie ryzyka – biorąc pod uwagę efekt sformułowania, polegający na tym, że ludzie w warunkach ryzyka w inny sposób reagują na stratę, niż na zysk, konieczne jest właściwe, spójne formułowanie

ryzyka, wspomagające podejmowanie decyzji, w celu zredukowania tego efektu.

- Ocena dotkliwości poszczególnych ryzyk – organizacja ocenia potencjalny wpływ poszczególnych ryzyk na realizację jej celów. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Ocena dotkliwość oraz wpływu każdego ze zidentyfikowanych ryzyk na realizację jej strategii i celów biznesowych.
 - Ocena dotkliwości ryzyk na różnych poziomach jednostki (działy, funkcje, oddziały).
 - Wybór właściwych miar określających dotkliwość poszczególnych ryzyk, uwzględniających ich wielkość oraz prawdopodobieństwo wystąpienia.
 - Podejście do oceny ryzyk – oceniając wpływ poszczególnych ryzyk, organizacja może stosować metody ilościowe, jakościowe bądź mieszane. Konieczne jest odnalezienie współzależności, jakie mogą występować między ryzykami.
 - Ocena ryzyka inherentnego (występującego w przypadku braku reakcji na ryzyko), a także docelowego ryzyka rezydualnego (wielkość ryzyka po zastosowaniu reakcji na ryzyko, jakie jednostka preferuje przyjąć) i aktualnego ryzyka rezydualnego (wielkość rzeczywistego ryzyka pozostałego po zastosowaniu reakcji na ryzyko). Zrezygnowanie ze stosowania zbędnych reakcji na ryzyko, które nie powodują mierzalnych zmian w dotkliwości ryzyk.
 - Przedstawienie efektów oceny ryzyka przy zastosowaniu graficznych metod obrazujących relatywną dotkliwość ryzyk oraz ich stopień wpływu na realizację celów przedsiębiorstwa i umożliwiającą porównanie dotkliwości poszczególnych ryzyk między sobą (np. mapa ryzyka).
 - Identyfikacja czynników powodujących konieczność ponownej oceny dotkliwości ryzyka - mogą to być zmiany w kontekście biznesowym lub zmiana apetytu na ryzyko organizacji, które mogą służyć, jako wskaźniki wczesnego ostrzegania przed koniecznością wprowadzenia zmian w ocenie dotkliwości ryzyk.

- Identyfikacja i minimalizowanie stroniczości, mogącej wystąpić przy ocenie ryzyka.
- Określenie priorytetów dla poszczególnych ryzyk – organizacja określa priorytety dla poszczególnych ryzyk, co jest podstawą do wyboru reakcji na poszczególne ryzyka i wspiera właściwe podejmowanie decyzji. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Ustalenie kryteriów pomocnych przy określaniu priorytetów dla ryzyk – ustalone kryteria, takie jak np. zdolność organizacji do przystosowania się i odpowiedzi na dane ryzyko, kompleksowość ryzyka i jego wpływ na sukces organizacji, szybkość z jaką dane ryzyko uderza, czas utrzymywania się ryzyka, jego dotkliwość porównana do apetytu na ryzyko jednostki czy zdolność organizacji do powrotu do stanu przed wystąpieniem danego ryzyka są podstawą do określenia priorytetów dla poszczególnych ryzyk.
 - Określenie priorytetów dla poszczególnych ryzyk, bazując na ustalonych wcześniej kryteriach oraz stopniu dotkliwości danych ryzyk dla organizacji.
 - Uwzględnianie apetytu na ryzyko oraz wpływu danego ryzyka na realizację celów biznesowych organizacji przy określaniu priorytetów dla poszczególnych ryzyk.
 - Określanie priorytetów dla poszczególnych ryzyk na wszystkich poziomach danej organizacji – to samo ryzyko może otrzymać różne priorytety, w zależności od poziomu organizacji, na jakim jest ono analizowane. Priorytet dla danego ryzyka powinien być ostatecznie przypisywany na tym poziomie organizacji, na którym został wyznaczony właściciel danego ryzyka.
 - Minimalizowanie stroniczości przy określaniu priorytetów ryzyk oraz zarządzaniu konkurującymi ze sobą pod kątem alokacji zasobów celami biznesowymi.
- Implementacja reakcji na ryzyko – organizacja identyfikuje i wybiera właściwe reakcje na ryzyko dla poszczególnych ryzyk. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:

- Wyselekcjonowanie możliwych reakcji na ryzyko spośród następujących kategorii: akceptacja, unikanie, zwiększanie, redukcja oraz transfer.
- Wybór i wdrożenie reakcji dla wszystkich zidentyfikowanych ryzyk, uwzględniając przy tym takie czynniki jak: kontekst biznesowy, dotkliwość ryzyka i jego priorytet, apetyt na ryzyko organizacji, zobowiązania i oczekiwania otoczenia biznesowego oraz koszty i korzyści związane z poszczególnymi ryzykami.
- Uwzględnienie kosztów i korzyści związanych z zastosowaniem poszczególnych reakcji na ryzyko. Wybierając najbardziej optymalną reakcję, oprócz korzyści i kosztów należy również wziąć pod uwagę zobowiązania organizacji (prawne i inne) oraz oczekiwania interesariuszy podmiotu.
- Dodatkowe rozważania – należy pamiętać, że wybór danej reakcji na ryzyko może powodować pojawienie się nowych ryzyk lub nowych szans dla organizacji.
- Opracowanie podejścia portfelowego – organizacja rozwija i ocenia podejście portfelowe. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Rozumienie podejścia portfelowego – podejście portfelowe uwzględnia współzależności występujące między poszczególnymi ryzykami i umożliwia całościową analizę wpływu ryzyka na wyniki jednostki z perspektywy całej organizacji. Daje to możliwość porównania ryzyka rezydującego dla całej jednostki z jej apetytem na ryzyko.
 - Rozwój podejścia portfelowego do analizy i zarządzania ryzykiem w organizacji.
 - Analiza i ocena podejścia portfelowego przy zastosowaniu metod ilościowych i jakościowych, mająca na celu m.in. analizę wrażliwości portfela ryzyk na zmiany, ocenę efektywności stosowanych reakcji na ryzyko czy przegląd współzależności występujących między poszczególnymi ryzykami. Działania te pomagają w ocenie możliwości adaptacyjnych jednostki oraz umożliwiają wdrożenie lepszych reakcji na znaczące ryzyka.

W kolejnej części standardu COSO opisane zostały zasady dotyczące przeglądu i rewizji (COSO, Review & Revision, 2017). Dotyczą one konieczności modyfikowania praktyk i możliwości związanych z zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie. Jest to związane ze zmianami występującymi w otoczeniu biznesowym organizacji, które sprawiają, że stosowane przez przedsiębiorstwo praktyki stają się niewystarczające by wspierać realizację ich celów i wymuszają konieczność zaadaptowania się do nowego otoczenia biznesowego. Oznacza to, że organizacja powinna poprawiać stosowane praktyki i wzmacniać swoje możliwości zawsze wtedy, gdy jest to konieczne. W standardzie opisane zostały trzy główne zasady, dotyczące powyższego komponentu:

- Ocena istotnych zmian – organizacja identyfikuje i ocenia zmiany mogące w istotny sposób wpłynąć na osiągnięcie celów strategicznych i biznesowych. W skład tej zasady wchodzi następujące działanie:
 - Wprowadzenie przeglądów wszystkich istotnych zmian wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu, mogących wpłynąć na realizację jej celów, jako elementów praktyk biznesowych.
- Przegląd ryzyk i wyników – organizacja dokonuje przeglądu swoich wyników, stosowanych praktyk i ryzyk, na jakie jest narażona. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Stosowanie przeglądów możliwości i praktyk związanych z zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie, w celu identyfikacji nieefektywnych działań, wpływających negatywnie na zarządzania ryzykiem i wyniki organizacji.
 - Przegląd możliwości jednostki i ich wpływu na wyniki organizacji. W sytuacji, gdy cele przedsiębiorstwa nie są właściwie realizowane z powodu niewystarczających możliwości, konieczne jest zastosowanie działań korygujących, takich jak relokacja zasobów, modyfikacja celów biznesowych czy przegląd strategii alternatywnych.
- Wprowadzanie zmian w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie. W skład tej zasady wchodzi następujące działanie:

- Identyfikacja i wdrożenie usprawnień stosowanych praktyk zarządzania ryzykiem. Poprawa efektywności i użyteczności ERM na wszystkich poziomach organizacji.

W ostatniej części analizowanego standardu opisane zostały zasady związane z informacją, komunikacją i raportowaniem (COSO, Information, Communication and Reporting, 2017). Zasady te dotyczą konieczności właściwego przetwarzania, organizowania i gromadzenia informacji w przedsiębiorstwie. Jest to związane z ogromną ilością danych, jakimi są zalewane współczesne organizacje, co może prowadzić je do przeciążenia informacją. Dlatego też niezwykle istotne jest zapewnienie dostępu do właściwych informacji, przekazanej we właściwej formie, we właściwym czasie, na odpowiednim poziomie szczegółowości i właściwym ludziom. Pozyskane przez przedsiębiorstwo dane mogą być przetworzone w informacje dotyczące interesariuszy, produktów, rynków czy działań konkurencji, które mogą być następnie dzielone na spójne kategorie i przekazywane odpowiednim osobom. W ten sposób możliwe jest identyfikowanie ryzyk mogących mieć wpływ na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo celów. W standardzie opisane zostały trzy główne zasady, dotyczące powyższego komponentu:

- Wykorzystanie systemów informacyjnych i technologicznych organizacji do wspierania zarządzania ryzykiem. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Wykorzystanie istotnych informacji do wspierania praktyk zarządzania ryzykiem w celu lepszego rozumienia i rozwoju profilu ryzyka organizacji. W bardziej efektywnym pozyskiwaniu informacji może pomóc wykorzystanie już istniejących systemów informacyjnych.
 - Przetwarzanie dostępnych danych w informacje wspomagające lepsze podejmowanie decyzji w organizacji, wykorzystując do tego celu zarówno tradycyjną analizę danych, jak i nowoczesne rozwiązania służące do tego celu, takie jak sztuczna inteligencja, eksploracja danych (data mining) czy uczenie maszynowe (machine learning).
 - Wykorzystanie różnorodnych źródeł i form pozyskiwania potrzebnych danych.
 - Podział informacji o ryzyku na kategorie.

- Właściwe zarządzanie informacjami, uwzględniające ich zdobywanie i utrzymywanie ich jakości, umożliwiając ich wymianę i wykorzystanie przy zastosowaniu różnorodnych technologii.
- Wykorzystanie nowoczesnej technologii do zarządzania ryzykiem.
- Dostosowanie technologii do zmieniającej się sytuacji wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu.
- Wykorzystanie kanałów komunikacji w organizacji w celu komunikowania informacji o ryzyku. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Komunikowanie informacji o ryzyku, wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom organizacji, wykorzystując do tego celu różnorodne kanały komunikacji.
 - Utrzymanie otwartej i efektywnej komunikacji pomiędzy zarządem, a managerami.
 - Stosowanie różnorodnych metod komunikacji umożliwiających jasne i jednoznaczne przekazywanie informacji. Regularna ocena stosowanych w przedsiębiorstwie metod komunikacji.
- Raportowanie ryzyk, kultury i wyników w całej organizacji, na wszystkich jej poziomach. W skład tej zasady wchodzi następujące działania:
 - Identyfikacja osób wykorzystujących raporty i ich ról. Dopasowanie wymagań dotyczących poszczególnych raportów do potrzeb osób, które będą te raporty wykorzystywać.
 - Uwzględnienie w raportach zarówno ilościowych, jak i jakościowych informacji o ryzyku, danych historycznych i informacji dotyczących przyszłości, które mogą być wykorzystane do wczesnego ostrzegania przed ryzykami.
 - Możliwość stosowania różnorodnych typów raportów, w zależności od potrzeb organizacji.
 - Formalne i nieformalne raportowanie ryzyk do zarządu.
 - Raportowanie kultury organizacyjnej.
 - Raportowanie kluczowych wskaźników, stosowanych do prognozowania możliwości wystąpienia ryzyk.

- Dokładne, jasne i kompletne raportowanie, dostosowane do potrzeb osób korzystających z raportów. Częstotliwość raportowania powinna być współmierna do dotkliwości i określonego priorytetu dla poszczególnych ryzyk.

Podsumowując, standard zarządzania ryzykiem COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance opisuje ogólne zasady, jakie powinien spełniać każdy efektywnie działający system zarządzania ryzykiem w organizacji. Co istotne, podkreślono w nim fakt, iż nie ma jednego, uniwersalnego rozwiązania w kwestii zarządzania ryzykiem, zatem przedstawione w nim zasady to uniwersalne praktyki, jakie mogą i powinny być realizowane w każdym przedsiębiorstwie. Wymienione w nim pięć komponentów, w skład których weszło dwadzieścia zasad zarządzania ryzykiem stanowi doskonałe źródło wiedzy na temat systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach i może stanowić podstawę do określenia potencjalnych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem.

2.2.3. Standard zarządzania ryzykiem FERMA

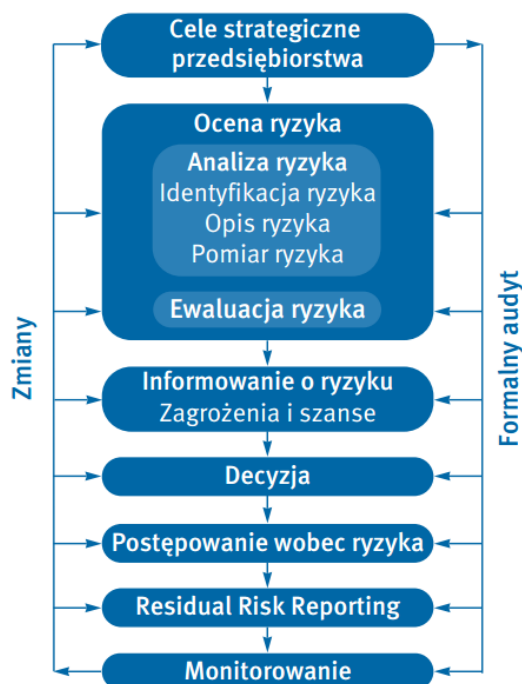
Standard Zarządzania Ryzykiem FERMA jest najstarszym, najkrótszym i najbardziej ogólnym z opisanych standardów. Jest on spisem dobrych praktyk dotyczących zarządzania ryzykiem, o charakterze wzorcowym dla poszczególnych organizacji i może być stosowany dla wszelkiego rodzaju działalności. Zostały w nim zawarte informacje dotyczące struktur organizacyjnych oraz procesów służących zarządzaniu ryzykiem. Wyjaśniono w nim ponadto najważniejsze terminy związane z opisywaną tematyką oraz nakreślono celowość zarządzania ryzykiem w organizacjach (FERMA, 2003, s. 2). Standard FERMA jest jednym z najpopularniejszych standardów zarządzania ryzykiem, zatem warto przeanalizować go po krótko pod kątem potencjalnych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem.

Mimo, iż od momentu powstania standardu FERMA w 2002 roku dziedzina zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie uległa znaczącym zmianom, autorzy standardu uwzględnili w nim wiele interesujących i nadal aktualnych zasad, wytycznych i cech zarządzania ryzykiem, które również współcześnie mogą być pomocne przy określaniu czynników sukcesu systemów ERM. W standardzie opisane zostały między innymi cechy zarządzania ryzykiem w organizacji. Wśród najważniejszych warto wymienić przede wszystkim następujące (FERMA, 2003):

- Zarządzanie ryzykiem stanowi centralny element zarządzania strategicznego w każdej organizacji.
- Dotyczy zarówno negatywnych, jak i pozytywnych aspektów ryzyka.
- Jest ciągłym, stale udoskonalanym procesem, obejmującym zarówno strategię przedsiębiorstwa, jak i procedury wdrażania tej strategii.
- Powinno się stać integralnym elementem kultury organizacyjnej.
- Wiąże się z koniecznością określenia odpowiedzialności wszystkich pracowników i menedżerów zajmujących się zarządzaniem ryzykiem, oceny ich osiągnięć i odpowiednim wynagradzaniu za nie.

Istotnym elementem analizowanego standardu jest przedstawienie zarządzania ryzykiem w formie procesu, składającego się z określonych, następujących po sobie etapów. Proces zarządzania ryzykiem zaprezentowany w standardzie FERMA widoczny jest na schemacie poniżej (Schemat 3):

Schemat 3: Proces zarządzania ryzykiem zaprezentowany w standardzie FERMA.



Źródło: FERMA 2003, s. 5.

W standardzie przedstawione zostały również najważniejsze zasady i wytyczne dotyczące procesu zarządzania ryzykiem i jego poszczególnych etapów. Zawierają one zalecenia dotyczące działań, metod, ról czy obowiązków związanych z omawianym procesem.

Z tego względu, opisane w standardzie praktyki mogą posłużyć jako dobre źródło informacji na temat potencjalnych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Analizując wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem opisane w standardzie FERMA, warto wyróżnić następujące cechy, będące potencjalnymi czynnikami sukcesu systemów ERM (FERMA, 2003):

- Integracja zarządzania ryzykiem z procesem tworzenia strategii i budżetu przedsiębiorstwa.
- Przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyka. Określenie stopnia niepewności w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa. Właściwe pogrupowanie obszarów działalności organizacji oraz podejmowanych decyzji, a co za tym idzie również ryzyk.
- Przedstawienie zidentyfikowanych ryzyk w czytelnej formie i użycie właściwie zaprojektowanej struktury ryzyk na etapie oceny ryzyka. Zdefiniowanie priorytetów, czyli wybranie kluczowych ryzyk, które należy następnie poddać dalszej analizie.
- W przypadku etapu pomiaru ryzyka - ilościowe, półilościowe lub jakościowe określenie prawdopodobieństwa i możliwych następstw poszczególnych ryzyk.
- Na podstawie etapów identyfikacji, oceny i pomiaru ryzyka, uporządkowanie zidentyfikowanych ryzyk pod względem istotności, tworząc profil ryzyka, będący podstawą do określania priorytetów działania.
- Przypisanie ryzyk do poszczególnych dziedzin działalności. Przypisanie do nich odpowiednich mechanizmów kontrolnych, odpowiedzialności, wydatków i zasobów menedżerskich.
- Ewaluacja ryzyka, polegająca na porównaniu szacunkowej wielkości ryzyka z przyjętymi przez przedsiębiorstwo kryteriami, będąca podstawą do podjęcia decyzji dotyczących istotności poszczególnych ryzyk i działań, jakie należy względem nich podjąć.
- Podjęcie działań względem ryzyka, oznaczające wybór i wdrożenie przez przedsiębiorstwo środków, które zmodyfikują ryzyko (kontrolowanie/ograniczanie, unikanie, przenoszenie, finansowanie skutków). Jasne określenie najważniejszych działań w zakresie przeciwdziałaniu ryzyka, leżące w gestii zarządu.

- Ocena opłacalności stosowanych mechanizmów kontrolnych, polegająca na porównaniu kosztów wdrożenia środków służących ograniczeniu ryzyka do spodziewanych korzyści wynikających ze zmniejszenia tego ryzyka. Na tej podstawie podjęcie decyzji dotyczących wprowadzania danych środków kontroli.
- Prowadzenie okresowych audytów zasad zarządzania ryzykiem i zgodności tego procesu z przyjętymi zasadami oraz stałą analizę zarządzania ryzykiem pod kątem możliwych usprawnień.
- Zapewnienie odmiennych i adekwatnych informacji dotyczących ryzyka i procesu zarządzania ryzykiem na różnych szczeblach organizacji, w zależności od potrzeb.
- Świadomość, wiedza i zaangażowanie zarządu. Zdecydowanie ze strony zarządu w kwestii działań związanych z zarządzaniem ryzykiem.
- Informowanie wszystkich pracowników na temat ich odpowiedzialności za ryzyko, możliwości przeciwdziałania mu i konieczności informowania kierownictwa o zagrożeniach. Świadomość zagrożeń i konieczności zarządzania ryzykiem wśród pracowników.
- Uwzględnienie zarządzania ryzykiem w programach orientacyjnych dla nowych pracowników, a także we wszystkich szkoleniach i kursach doskonalących oraz procedurach operacyjnych.
- Określenie podziału obowiązków wewnątrz przedsiębiorstwa. Ścisłe określenie zadań związanych z koordynacją strategii zarządzania ryzykiem wszystkich komórek biorących udział w zarządzaniu ryzykiem w organizacji. Określenie zadań komórek odpowiedzialnych za audyt i analizę mechanizmów kontroli wewnętrznej, a także koordynowanie procesu zarządzania ryzykiem.
- Świadomość ryzyk i ich konsekwencji we wszystkich jednostkach organizacyjnych w przedsiębiorstwie, odpowiedzialność za bieżące zarządzanie ryzykiem. Dysponowanie wskaźnikami i systemami wspomagającymi zarządzanie ryzykiem.
- Regularne informowanie udziałowców o przyjętych w organizacji zasadach zarządzania ryzykiem i o tym, jak skutecznie przyczyniają się one do osiągnięcia założonych celów.
- Jasne zdefiniowanie i udostępnienie dla udziałowców zasad formalnej sprawozdawczości w zakresie zarządzania ryzykiem.

- Przyjęcie przez organizację zasad zarządzania ryzykiem określających ogólne podejście do ryzyka, metodę zarządzania ryzykiem, zakres tolerancji na ryzyko oraz obowiązki poszczególnych osób uczestniczących w zarządzaniu ryzykiem.
- Przeznaczenie odpowiednich środków na szkolenia oraz budowanie świadomości istniejących zagrożeń wśród wszystkich grup nacisku.
- Ścisłe określenie zasobów niezbędnych do wdrożenia zasad zarządzania ryzykiem dla wszystkich szczebli kierownictwa i dla wszystkich komórek organizacyjnych.
- Weryfikacja stosowania odpowiednich mechanizmów kontrolnych oraz rozumienia i stosowania obowiązujących procedur przez pracowników na etapie monitorowania i analizy procesu zarządzania ryzykiem.
- Identyfikacja zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu, na tej podstawie wprowadzanie odpowiednich korekt do systemu.

Wyróżnione powyżej charakterystyki, przedstawione w standardzie FERMA, stanowią wciąż aktualną i istotną wiedzę na temat pożądanych cech systemów zarządzania ryzykiem w organizacjach. Opisane procesy, struktury i praktyki o charakterze uniwersalnym i wzorcowym dla wszelkiego rodzaju organizacji, zawierają przydatne wskazówki dotyczące zasad zarządzania ryzykiem, będąc istotnym źródłem informacji na temat kluczowych czynników sukcesu systemów ERM.

2.3 Czynniki sukcesu systemów ERM opisane w literaturze

2.3.1. Wstęp

Podjmując próbę wytypowania kluczowych czynników sukcesu systemów ERM, warto również przeanalizować literaturę przedmiotu w poszukiwaniu wspomnianych czynników sukcesu. Zarówno artykuły naukowe, jak i książki traktujące o zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwach zawierają ogrom informacji na temat zasad zarządzania ryzykiem oraz cech systemów, pozytywnie wpływających na wyniki organizacji. Poniżej przedstawione zostały najważniejsze, opisane w literaturze czynniki, mogące mieć pozytywny wpływ na sukces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Czynniki te zostały podzielone na pięć podstawowych grup:

- Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem,

- Kultura i komunikacja ryzyka,
- Proces zarządzania ryzykiem,
- Zarządzanie i nadzór,
- Stosowane narzędzia i techniki.

Dla każdej z powyższych grup przyporządkowane zostały najważniejsze cechy systemów ERM dotyczące danego zagadnienia, a na tej podstawie wyszczególnione zostały potencjalne czynniki sukcesu.

2.3.2. Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem

Jednym z podstawowych założeń współczesnego podejścia do zarządzania ryzykiem jest integracja ERM. Jak pokazują badania, integracja systemów zarządzania prowadzi do bardziej spójnej, konsekwentnej, kompleksowej i zharmonizowanej identyfikacji ryzyk oraz zmniejszenia wielkości ryzyk wpływających na kluczowe aspekty biznesowe organizacji (Rebelo, Silva, Santos, 2017). Zarządzanie ryzykiem powinno być więc zintegrowane z wszystkimi procesami w organizacji (AFP, 2011). Procesy ERM muszą być osadzone w organizacji i dynamicznie dostosowywać się do zmieniającego się środowiska wewnętrznego i zewnętrznego (Gorzeń-Mitka, 2011). Co więcej, kluczowe dla efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem jest jego integracja ze strategią i planowaniem strategicznym organizacji (AFP, 2011; Fraser, Simkins, 2016; Beasley, Frigo, 2010, s. 31-50; Frigo, Anderson, 2011; Driscoll, 2011), a także z planowaniem biznesowym. Częścią planowania biznesowego powinna być właściwa alokacja zasobów przedsiębiorstwa, opierająca się na ocenie ryzyka (Toneguzzo, 2010, Fraser, Simkins, 2016). Z drugiej strony, również zarządzanie ryzykiem powinno być dostosowane do procesów biznesowych danej organizacji (Hopkin, 2010, s. 329).

Aby system zarządzania ryzykiem funkcjonował dobrze, konieczne jest także ciągłe identyfikowanie, monitorowanie i zarządzanie wszystkimi głównymi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja (Stulz, 2008). Tradycyjne, silosowe podejście do zarządzania ryzykiem, zgodnie z którym identyfikowane są jedynie te ryzyka, dla których możliwe jest wykupienie ubezpieczenia jest niewystarczające. Konieczne jest uwzględnienie i identyfikacja wszystkich rodzajów ryzyk (strategicznym, operacyjnym, finansowym, reputacji, prawnym itd.), na jakie może być narażone przedsiębiorstwo, dotyczących wszystkich jego funkcji

(Decker, Galler, 2013, s. 14-17). Co więcej, w związku z coraz większą zmiennością otoczenia biznesowego, a co za tym idzie coraz większą szybkością pojawiania się ryzyk, niezbędne jest dostosowanie ERM do bezustannie zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konieczne jest zatem zarządzanie ryzykiem w sposób ciągły, polegające na ustawicznym monitorowaniu ryzyka i reakcji na nie (Lam, 2017, s. 44-46). Istotne jest również stworzenie możliwie jak najbardziej rozległych modeli i scenariuszy najgorszych sytuacji, w celu minimalizacji zakresu tego, co niemożliwe do przewidzenia – tzw. „czarnych łabędzi” (Decker, Galler, 2013, s. 14-17). „Czarne łabędzie”, mimo, iż są zdarzeniami trudnymi do przewidzenia i nie jest możliwe przygotowanie się na nie, są sytuacjami mającymi ogromny wpływ na życie ludzi, a co za tym idzie również funkcjonowanie firmy (Taleb, 2007). Dlatego też, ważna jest świadomość możliwości wystąpienia tego typu zdarzeń oraz przygotowanie organizacji na taką ewentualność (umożliwienie jak najszybszej identyfikacji takiego zdarzenia oraz niezwłocznej reakcji na nie) (Decker, Galler, 2013, s. 15-17).

Elementem mogącym mieć istotny wpływ na efektywność ERM jest zarządzanie ryzykami łącznie, w formie portfela ryzyk. Zarządzanie portfelem ryzyk uwzględnia wspólne cechy poszczególnych ryzyk oraz współzależności występujące między nimi (Sharman, 2002). Umożliwia to dywersyfikację ryzyk, stosowanie naturalnego hedgingu i obniżenie całkowitej wielkości ryzyka, na jakie narażona jest organizacja (Lam, 2014, s. 101). Z tego względu zarządzanie portfelem ryzyk jest bardziej efektywne niż zarządzanie poszczególnymi ryzykami oddzielnie (Bromiley i in., 2015), co wpływa na efektywność działania całego systemu ERM i pozytywnie wpływa na osiągnięte wyniki (Eckles, Hoyt, Miller, 2014; Hoyt, Liebenberg, 2011). Celem zarządzania ryzykiem powinno być zrównoważenie portfela ryzyk w taki sposób, aby utrzymać całkowite ryzyko w przedsiębiorstwie na poziomie odpowiadającym apetytowi na ryzyko interesariuszy organizacji (Frigo, Anderson, 2011).

Istotnym założeniem koncepcji ERM jest także prezentowane podejście do ryzyka. Po pierwsze, ryzyko nie powinno być postrzegane jedynie jako problem, który należy ograniczać. Zamiast tego przedsiębiorstwa powinny optymalizować wielkość ryzyka, upatrując w nim nie tylko zagrożenia, ale również przewagi konkurencyjnej (Bromiley i in., 2015), uwzględniając wielkość podejmowanego ryzyka oraz potencjalny zysk z nim związany (Przetacznik, 2018). Należy pamiętać, aby w każdym przypadku zysk płynący z podejmowanego przez przedsiębiorstwo projektu, wpływającego na wzrost całkowitego ryzyka przedsiębiorstwa,

kompensował wzrost ryzyka związanego z danym projektem (Nocco, Stulz, 2006). Dodatkowo, cechą charakteryzującą udane programy ERM jest uwzględnianie w nich zarówno ryzyk negatywnych, jak i pozytywnych (Corporate Treasurers Council, 2013; Driscoll, Walker, Torok, 2011). Zatem oprócz identyfikacji zagrożeń, konieczne jest również identyfikowanie możliwych do wykorzystania szans.

Warto również wspomnieć, iż nie ma jednego uniwersalnego systemu zarządzania ryzykiem, który może być stosowany w każdej organizacji i w każdych okolicznościach. Stosowane systemy ERM powinny uwzględniać warunki, w jakich funkcjonują poszczególne przedsiębiorstwa, dopasowując cechy systemu do specyfiki danej organizacji (Mikes, Kaplan, 2015; Mikes, Kaplan, 2014). Również znane i stosowane standardy zarządzania ryzykiem nie mogą być stosowane dosłownie i bezwzględnie. Przedsiębiorstwa nie powinny myśleć schematycznie, powinny dopasowywać istniejące standardy lub tworzyć własne (Agarwal, Ansell, 2016). Co ważne, również wdrożony system zarządzania ryzykiem powinien być elastyczny (Sheffi, 2007, s. 181-286), aby móc reagować na występujące zmiany i dostosowywać się do bieżącej sytuacji. Konieczna jest ciągła obserwacja i kontrola zarządzania ryzykiem, przy uwzględnieniu zmian zachodzących w otoczeniu, w celu dopasowania systemu zarządzania ryzykiem do zewnętrznych uwarunkowań organizacji (Malinowska, 2011). Jak pokazują badania, właściwie zaprojektowany system ERM, dopasowany do danej organizacji prowadzi do poprawy osiąganych przez tą organizację wyników (Nedaei, 2015).

Podsumowując powyższe rozważania, do czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem, dotyczących podstawowych zasad zarządzania ryzykiem można zaliczyć:

- Integrację zarządzania ryzykiem ze wszystkimi procesami w organizacji.
- Integrację zarządzania ryzykiem ze strategią i zarządzaniem strategicznym.
- Zarządzanie ryzykiem, będące elementem planowania biznesowego.
- Dostosowanie zarządzania ryzykiem do procesów biznesowych danej organizacji.
- Zarządzanie wszystkimi głównymi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja.
- Identyfikacja wszystkich rodzajów ryzyk (strategicznych, operacyjnych, finansowych, reputacji, prawnych itd.), na jakie może być narażone przedsiębiorstwo, dotyczących wszystkich jego funkcji.

- Zarządzanie ryzykiem w sposób ciągły, polegające na ustawicznym monitorowaniu ryzyka i reakcji na nie.
- Świadomość możliwości wystąpienia tzw. „czarnych łabędzi” – zdarzeń niespodziewanych, niemożliwych do przewidzenia oraz przygotowanie firmy na taką ewentualność.
- Zarządzanie ryzykami łącznie, w formie portfela ryzyk (uwzględnianie współzależności występujących między ryzykami).
- Utrzymywanie całkowitego ryzyka na poziomie odpowiadającym apetytowi na ryzyko danej organizacji.
- Optymalizacja wielkości ryzyka, uwzględniając relację ryzyko-zysk.
- Identyfikacja szans (ryzyk pozytywnych).
- Dopasowanie systemu zarządzania ryzykiem do konkretnej organizacji i do warunków, w jakich ta organizacja funkcjonuje.
- Elastyczny system zarządzania ryzykiem, umożliwiający dopasowanie go do zmian występujących w organizacji i jej otoczeniu.

2.3.3. Kultura i komunikacja ryzyka

Niezwykle istotnym elementem systemu zarządzania ryzykiem, wymienianym w wielu źródłach jest odpowiednia kultura organizacyjna i właściwy styl zarządzania. Kultura organizacyjna ma kluczowy wpływ na zarządzanie ryzykiem, poczynając od sposobu projektowania ERM, po szybkość, z jaką przedsiębiorstwo reaguje na zmiany rynkowe (Kimbrough, Compton, 2009). Jak pokazują badania przeprowadzone na spółkach działających w Malezji, spośród wszystkich czynników sukcesu efektywnego systemu ERM to właśnie kultura organizacyjna ma największy wpływ na wartość przedsiębiorstwa (Manab, Othman, Kassim, 2012). Rozumienie i wdrażanie wszelkich skomplikowanych systemów, w tym również systemu zarządzania ryzykiem, zależy od sposobu przekazywania informacji w organizacji i w każdym przypadku powinno uwzględniać relacje międzyludzkie (Lee, Green, 2015; Leischow i in. 2008). Co więcej, kultura organizacyjna istotnie wpływa na decyzje dotyczące wdrażanych technologii, metod i narzędzi (Rubenstein-Montano, 2001). Jak pokazują badania przeprowadzone na 500 duńskich spółkach przez J. Sax i S. Torp, pozytywny wpływ na efektywność systemów zarządzania ryzykiem mają zarówno holistyczny,

sformalizowany system ERM, jak i zaangażowanie pracowników, ich poczucie bezpieczeństwa i nastawiony na współpracę z pracownikami styl zarządzania (Sax, Torp, 2015).

Kultura organizacji silnie determinuje zachowania ludzi i efektywność działania całego przedsiębiorstwa (Davidson i in., 2016, s. 178). To zbiór zasad wpisanych w ideologię lub filozofię danej organizacji, będących wskazówkami dotyczącymi sposobu radzenia sobie ze zdarzeniami niemożliwymi do kontrolowania lub trudnymi (Schein, 2010, 27). Definiuje ona zasady i normy, uznawane za racjonalne i ważne dla danej organizacji (Roeschmann, 2014). Silna kultura ryzyka zachęca każdego pracownika do poszukiwania ryzyk i uwzględniania ich wpływu na działanie przedsiębiorstwa. Dlatego, aby zarządzanie ryzykiem było skuteczne, powinno być wbudowane w kulturę organizacji i stać się częścią jej struktury (Boultonwood, Dominus, 2014). Konieczne jest ponadto silne zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem wszystkich pracowników i zarządzających w danej organizacji (Althonayan, 2012).

Jednym z najważniejszych elementów, koniecznych do rozwoju efektywnego systemu zarządzania ryzykiem jest określenie systemu wartości, celów, poglądów i priorytetów obowiązujących w przedsiębiorstwie (Kaplan, 2016). To właśnie jasno zdefiniowane wartości, strategie, cele, poglądy i postawy formują sposób postrzegania relacji ryzyka i zysku przez wszystkich członków organizacji i są podstawowym aspektem ERM (Boultonwood, Dominus, 2014). Ważna jest również wiedza i świadomość pracowników oraz zarządzających w zakresie ryzyka (Brooks, 2010), wspierana odpowiednimi szkoleniami i warsztatami (Lam, 2014, s. 378; Fraser, Simkins, 2016). Aby ERM było efektywne, istotne jest odpowiednie wykształcenie pracowników, aby byli oni w stanie prawidłowo wykonywać zadania związane z zarządzaniem ryzykiem. Z tego względu zarządzający powinni być świadomi możliwości swoich podwładnych i powinni zwracać szczególną uwagę na ich kompetencje (Sweeting, 2011). Promowanie świadomości ryzyka jest ogromnym wyzwaniem dla organizacji (Archer, 2002). Pracownicy powinni być przygotowani do działania nastawionego na identyfikację i obserwowanie ryzyka we wszystkich zdarzeniach, mogących prowadzić do powstania kosztów lub zagrażających zwiększeniu przychodów (Krysiak, 2011). Zarządzanie ryzykiem powinno być nieodłącznym i naturalnym elementem pracy wszystkich pracowników, a każdy pracownik i manager powinien uwzględniać wpływ ryzyka podejmując wszelkie decyzje operacyjne (Boultonwood, Dominus, 2014). Będąca istotą ERM odpowiedzialność za ryzyko na każdym stanowisku pracy

powinna być elementem każdego efektywnie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem (Krysiak, 2011).

Analizując kulturę organizacyjną wspierającą efektywne zarządzanie ryzykiem, warto zwrócić uwagę na konieczność silnego zaangażowania osób zarządzających w zarządzanie ryzykiem i tworzenie odpowiedniej kultury ryzyka w organizacji (Boulton, Dominus, 2014; Althonayan, 2012). Od aktywnego uczestnictwa zarządzających, wspierającego organizację w radzeniu sobie z ryzykami i kryzysami zależy efektywność zarządzania ryzykiem w danym przedsiębiorstwie (Olson, Wu, 2010, s. 15). Zarządzający powinni dawać przykład zaangażowania w zarządzanie ryzykiem, pokazując prawidłowe zachowania pozostałym pracownikom (Lam, 2014, s. 378). To właśnie osoby zarządzające powinny być odpowiedzialne za wdrożenie pożądanych zachowań i kultury ryzyka u pozostałych pracowników, a także zapewnienie warunków do rozwijania zarządzania ryzykiem (w tym odpowiednich środków i zasobów) (Althonayan, 2012; Brooks, 2010, s. 93). Powinni oni zorganizować odpowiednie warunki, umożliwiające pracownikom współpracę oraz jasną komunikację w zakresie wartości i priorytetów (Boulton, Dominus, 2014). Istotne jest tu stworzenie kultury „bez winy”, w której pracownicy będą mogli mówić swobodnie, również o zdarzeniach negatywnych, bez obaw o konsekwencje lub zrzucenie na nich winy o ewentualne niepowodzenia (Mikes, Oyon, Jeitziner, w druku).

Literatura przedmiotu zwraca również uwagę na wagę właściwej komunikacji ryzyka w przedsiębiorstwie. Element ten jest uważany za jedno z kluczowych wyzwań koniecznych do efektywnej implementacji ERM w organizacji (Acharyya, Johnson, 2006). Właściwa komunikacja ryzyka – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji wpływa na trwałe i efektywne zarządzanie ryzykiem (Sheffi, 2007). Konieczne jest więc dobra komunikacja dotycząca ryzyka, panujących w przedsiębiorstwie zasad czy oczekiwań pomiędzy zarządzającymi i pracownikami (Lam, 2014, s. 378). Ważna jest także efektywna wymiana informacji między poszczególnymi działami, zespołami i pracownikami (Althonayan, Keith, Killackey, 2012). Aby komunikacja przebiegała prawidłowo, niezbędne jest stworzenie wspólnego dla całej organizacji języka ryzyka, który wpływa na tworzenie właściwego sposobu myślenia pracowników i poprawia atmosferę do dyskusji na temat ryzyka (Althonayan, Keith, Killackey, 2012; Boulton, Dominus, 2014). Język ryzyka powinien określać stosowane w organizacji terminologie oraz metodologie i powinien zostać przedstawiony wszystkim

pracownikom (Duckert, 2011, s. 28). Co ważne, na jakość zarządzania ryzykiem wpływa nie tylko komunikacja z wewnętrznymi interesariuszami podmiotu, ale także utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami i klientami przedsiębiorstwa (Sheffi, 2007, s. 137.)

W celu monitorowania efektów i kontrolowania postępów wdrażania kultury ryzyka w organizacji, warto wprowadzić odpowiednie miary kultury ryzyka (Brooks, 2010, s. 92). Można do tego celu zastosować zarówno mierniki ilościowe, jak i jakościowe, jednak wiele informacji dotyczących kultury organizacji może być pozyskanych jedynie za pomocą rozmów, ankiet czy wywiadów z pracownikami. Monitorowanie i mierzenie kultury organizacji pozwala na bardziej efektywne zarządzanie kulturą ryzyka w organizacji (Davidson i in., 2016, s. 183-185). Miary wydajności kultury ryzyka można również wykorzystać do motywowania i nagradzania pracowników za prawidłowe postawy i działania w związku z zarządzaniem ryzykiem (Boulwood, Dominus, 2014). Stosowanie działań nagradzających świadome podejście do ryzyka pracowników, zespołów lub całych działów jest cechą świadcząca o silnej kulturze ryzyka w danej organizacji (Buehler, Freeman, Hulme, 2008).

Analizując czynniki kulturowe, warto również wziąć pod uwagę zarówno indywidualne, jak i grupowe biasy (subiektywne przekonania, opinie), mogące wystąpić u pracowników i zarządzających i mające negatywny wpływ na efektywność myślenia o ryzyku. Przedsiębiorstwo powinno wdrożyć właściwe procesy i działania przeciwdziałające tego typu sytuacjom (Kaplan, 2016; Hodgkins, Stokdyk, Trotter, 2015). Niezwykle istotna jest również świadomość i uwzględnianie możliwości wystąpienia typowych dla ludzi błędów i pomyłek, zarówno przy identyfikacji, jak i przy rozwiązywaniu konkretnych problemów. Każdy system, bazujący na ludziach działa lepiej w sytuacji, gdy brane są pod uwagę zarówno mocne, jak i słabe strony charakterystyczne dla takiego systemu (Mikes, Oyon, Jeitziner, w druku).

Podsumowując, do czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem, dotyczących kultury organizacyjnej ryzykiem można zaliczyć:

- Zarządzanie ryzykiem wbudowane w kulturę organizacji.
- Zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem wszystkich pracowników.
- Jasne określenie systemu wartości przedsiębiorstwa, poglądów, celów i priorytetów.
- Wiedza i świadomość wszystkich pracowników dotycząca kluczowych ryzyk.

- Wiedza i świadomość zarządzających dotycząca ryzyka i zarządzania nim.
- Promowanie świadomości ryzyka w organizacji.
- Szkolenia i warsztaty z ryzyka dla pracowników i zarządzających.
- Odpowiednio wykwalifikowani pracownicy.
- Świadomość kwalifikacji podwładnych wśród zarządzających.
- Zarządzanie ryzykiem, będące elementem pracy wszystkich pracowników.
- Odpowiedzialność za ryzyko na każdym stanowisku pracy.
- Uwzględnianie wpływu ryzyka przy podejmowaniu wszystkich decyzji operacyjnych w przedsiębiorstwie.
- Silne zaangażowanie osób zarządzających w zarządzanie ryzykiem i tworzenie odpowiedniej kultury ryzyka w organizacji.
- Zarządzający dający przykład zaangażowania i właściwego zachowania w zakresie zarządzania ryzykiem.
- Odpowiedzialność zarządzających za wdrożenie pożądanых zachowań i kultury ryzyka w całej organizacji.
- Zapewnienie przez zarządzających odpowiednich środków finansowych i zasobów oraz warunków do zarządzania ryzykiem.
- Stworzenie kultury, w której pracownicy mogą mówić swobodnie, również o zdarzeniach negatywnych, bez obaw o konsekwencje lub zrzucenie na nich winy o ewentualne niepowodzenia.
- Dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji.
- Stworzenie wspólnego dla całej organizacji języka ryzyka.
- Utrzymywanie dobrych relacji i dobra komunikacja z dostawcami i klientami.
- Stosowanie mierników kultury ryzyka, umożliwiających monitorowanie efektów i kontrolowanie postępów wdrażania kultury ryzyka.
- Nagradzanie świadomego podejścia do ryzyka, prawidłowych postaw i działań dotyczących zarządzania ryzykiem u pracowników.
- Uwzględnienie i przeciwdziałanie indywidualnym i grupowym biasom (subiektywnym przekonaniom, opiniom), mogących wystąpić u pracowników i zarządzających.

- Świadomość i uwzględnianie możliwości wystąpienia typowych dla ludzi błędów i pomyłek.

2.3.4. Proces zarządzania ryzykiem

Efektywnie działający proces zarządzania ryzykiem uważany jest za jeden z najważniejszych elementów ERM, umożliwiający rozumienie, monitorowanie i kontrolę ryzyka. Proces zarządzania ryzykiem powinien być ciągły i iteratywny (Cormican, 2014; Frigo, Anderson, 2011), jednak składające się na niego etapy i działania powinny być ściśle dopasowane do danej organizacji, jej struktur, procesów i celów (Shortreed, 2010, s. 102).

Istnieje wiele standardów i zaleceń dotyczących procesu zarządzania ryzykiem i jego poszczególnych etapów. Mimo różnego brzmienia, opisywany proces składa się zazwyczaj z podobnych kroków. Na początek konieczne jest ustalenie kontekstu, czyli określenie wewnętrznego i zewnętrznego środowiska, w jakim działa dane przedsiębiorstwo (Pojasek, 2008). Na kontekst organizacji składają się wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które wpływają lub mogą mieć wpływ na organizację (np. czynniki ekonomiczne, kulturowe, infrastrukturalne, polityczne, a także kultura danej organizacji, procesy, struktury, cele itd.) (Green, 2016, s. 4). Na tym etapie konieczne jest również zidentyfikowanie wszystkich podmiotów, które mogą odczuwać konsekwencje decyzji podejmowanych w organizacji, na które dana organizacja może wpływać (Cormican, 2015). Warto dodać, iż elementem wewnętrznego kontekstu organizacji jest także apetyt na ryzyko i tolerancja ryzyka (Green, 2016, s. 4) (elementy te zostały opisane w części *Stosowane narzędzia i techniki*).

Kolejnym etapem procesu jest identyfikacja ryzyka, której efektem powinien być rejestr ryzyk, czyli lista ryzyk, na jakie narażona jest organizacja (Fraser, Simkins, 2016; Kline, Hutchins, 2017). Celem identyfikacji jest zdobycie wiedzy na temat zdarzeń, które mogą powodować niepewność i mogą wpływać na dane przedsiębiorstwo (Hallikas i in., 2004). Niezbędne jest tu wzięcie pod uwagę wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych czynników ryzyka oraz mogące wystąpić interakcje między nimi (United States Government Accountability Office, 2014, s. 38). Identyfikując ryzyka należy określić zarówno źródła ryzyka oraz zdarzenia, jakie mogą wystąpić, jak i potencjalne konsekwencje tych zdarzeń (Green, s. 5). Na tym etapie konieczne jest uwzględnienie wszystkich ryzyk, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo, uwzględniając zarówno ryzyka inherentne (ryzyko przy braku odpowiedzi

na dane ryzyko, wpływającej na jego wielkość lub prawdopodobieństwo wystąpienia), jak i ryzyka rezydualne (ryzyko występujące po uwzględnieniu zastosowanej reakcji na ryzyko inherentne) (United States Government Accountability Office, 2014, s. 38). Identyfikacja ryzyk nie powinna być zadaniem samych zarządzających. Powinni być w nią zaangażowani wszyscy pracownicy na wszystkich poziomach organizacji (Cormican, 2014; Moeller, 2007, s. 23).

Następnym istotnym etapem jest analiza ryzyka. Jest to etap, którego celem jest zrozumienie przyczyn i źródeł występowania poszczególnych ryzyk oraz oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń i ich konsekwencji – zarówno negatywnych, jak i pozytywnych (Ostrom, Wilhelmsen, 2012, s. 7). Informacje uzyskane dzięki analizie ryzyka mogą być wykorzystane przez osoby zarządzające do odpowiedniego zrozumienia ryzyk i podjęcia decyzji dotyczącej wyboru właściwej reakcji na nie (Shortreed, 2010, s. 107). Na etapie analizy ryzyka konieczne jest szczegółowe przeanalizowanie i oszacowanie istotności zidentyfikowanych wcześniej ryzyk, przy czym istotność ryzyk odnosi się do stopnia wpływu danego ryzyka na osiągnięcie przez organizację wyznaczonych celów. Należy wziąć tu pod uwagę ewentualne współzależności, występujące pomiędzy poszczególnymi ryzykami lub grupami ryzyk. Niezbędne jest określenie stopnia wpływu poszczególnych ryzyk na organizację (wielkość, szybkość pojawiania się i czas trwania), prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz ich naturę (źródło pochodzenia, stopień skomplikowania, subiektywność danego ryzyka) (United States Government Accountability Office, 2014). Prawidłowo przeprowadzony pomiar ryzyka, zgodny z wytycznymi ERM, jest niezwykle istotnym elementem procesu, gdyż pozwala on na określenie zasobów koniecznych do zaangażowania w reakcję na ryzyko (Michalski, 2011). Poprawnie przeprowadzona ocena ryzyka jest również podstawą do określenia priorytetów ryzyk, biorąc pod uwagę ich dotkliwość i wpływ na organizację (Sun i in., 2008). Ustalenie priorytetów ma na celu wskazanie, na które ryzyka należy zastosować konkretne reakcje oraz jakie powinny zostać określone priorytety dla tych działań (Green, 2016, s. 7). Jednym z najpopularniejszych narzędzi pomocnych przy ustalaniu priorytetów ryzyk jest mapa lub matryca ryzyka (Kline, Hutchins, 2017). Umożliwia ona łatwiejszą ocenę dotkliwości, a co za tym idzie również rodzaju i pilności zastosowanej reakcji na zidentyfikowane ryzyka w zależności od wielkości następstw i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Przykładowa matryca ryzyka przedstawiona została na rysunku poniżej (*Rysunek 1*).

Rysunek 1: Przykładowa matryca ryzyka.

Następstwa	duże (3)			
	średnie (2)			
	małe (1)			
		małe (1)	średnie (2)	duże (3)
		Prawdopodobieństwo		

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie informacji uzyskanych dzięki analizie ryzyka, możliwe jest opracowanie strategii zarządzania poszczególnymi ryzykami. Na tym etapie konieczne jest zidentyfikowanie możliwości kontroli poszczególnych ryzyk, wybór najlepszego rozwiązania i jego implementacja (Shortreed, 2010, s. 109). Należy opracować konkretne plany zarządzania i plany alternatywne dla najistotniejszych ryzyk, na jakie jest narażone dane przedsiębiorstwo (Lundqvist, 2014). Każda z potencjalnych reakcji powinna zostać przeanalizowana pod kątem jej efektywności, kosztu i wielkości ryzyka rezydualnego, jakie pozostanie po zastosowaniu danej reakcji (Green, s. 8). Konieczny jest wybór właściwych reakcji na poszczególne ryzyka w taki sposób, aby ryzyka znalazły się w obrębie tolerancji na ryzyko przedsiębiorstwa. Możliwy jest wybór jednej spośród czterech reakcji na ryzyko: akceptacja, unikanie, redukcja lub transfer (United States Government Accountability Office, 2014). Bardzo ważny jest pomiar kosztu kontroli ryzyka (Hopkin, 2010, s. 329), w celu porównania go z kosztem możliwej realizacji samego ryzyka. Suma kosztów wybranej reakcji na ryzyko powinna być zazwyczaj znacznie niższa niż koszt ryzyka (Rudnicki, 2005b). W sytuacji, gdy podjęte działania nie powodują zmiany ryzyka rezydualnego do satysfakcjonującego poziomu lub ich koszt jest zbyt wysoki, należy rozważyć zastosowanie innych rozwiązań (Green, s. 8). Przy wdrażaniu reakcji na ryzyko ważne jest zapewnienie odpowiednich środków, koniecznych do realizacji wybranych działań oraz przypisanie osób odpowiedzialnych za zarządzanie i monitorowanie poszczególnych ryzyk (Kline, Hutchins, 2017). Istotne jest jasne określenie ról i odpowiedzialności związanych z zarządzaniem ryzykiem (Cormican, 2014). Należy wyznaczyć właścicieli poszczególnych ryzyk, czyli osoby odpowiedzialne za poszczególne ryzyka i

zarządzanie nimi (Lundqvist, 2014). Właściwe zasoby, czyli narzędzia i technologie, a także ludzie, są elementami niezbędnymi do efektywnego zarządzania ryzykiem, a ich ograniczona ilość może być przyczyną niepowodzenia ERM (Meier, 2000). Odpowiedni personel, charakteryzujący się wiedzą, umiejętnościami i zaangażowaniem, uważany jest za najważniejszy zasób przedsiębiorstwa w kontekście zarządzania ryzykiem (Eick, 2003). Jednak oprócz ludzi, również dostępność właściwych narzędzi jest czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie ERM, gdyż umożliwia efektywne wykonywanie obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem (Booker, 2003).

Aby móc na bieżąco obserwować zidentyfikowane ryzyka i podjęte działania z nimi związane, a także aby oceniać efektywność wdrożonych reakcji, konieczne jest ciągłe monitorowanie i kontrola ryzyka (Cormican, 2014). Etap monitorowania i kontroli jest podstawą do modyfikowania i udoskonalania procesu zarządzania ryzykiem (Malinowska, 2011, s. 73). Niezbędna jest tu regularna weryfikacja wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu organizacji oraz wcześniej zidentyfikowanych ryzyk (Shortreed, 2010, s. 109). Należy sprawdzać czy zidentyfikowane początkowo ryzyka nadal istnieją, czy nie zmieniła się ich wielkość lub prawdopodobieństwo, a także czy nie pojawiły się nowe zagrożenia lub szanse (Kline, Hutchins, 2017). Częstotliwość przeprowadzania ponownej identyfikacji i oceny ryzyk musi być zależna od szybkości zmian wielkości poszczególnych ryzyk, jakie mogą wystąpić w przypadku danej organizacji (Mikes, Kaplan, 2015). Ważna jest również kontrola efektywności wdrożonych reakcji na ryzyko (Louisot, Ketcham, 2014, s. 135). Warto regularnie weryfikować efekty wdrożonych działań oraz ich koszty, a w razie potrzeby zmodyfikować niektóre czynności lub z nich zrezygnować (Malinowska, 2011, s. 73). Decyzje dotyczące stosowanych reakcji są dynamiczne, w związku z czym muszą być regularnie sprawdzane i w razie potrzeby modyfikowane (Barton, Shenkir, Walker, 2002). Etap monitorowania i kontroli powinien uwzględniać również analizę konkretnych zdarzeń, w celu upewnienia się, że organizacja wyciąga z nich wnioski na przyszłość (Green, 2016, s. 9). Czynności związane z monitorowaniem i raportowaniem ryzyka zapewniają zarządzającym i innym pracownikom informacje niezbędne do nadzorowania, wspierania i wprowadzania modyfikacji w istniejących działaniach związanych z zarządzaniem ryzykiem (Marchetti, 2012, s. 46-47).

Proces zarządzania ryzykiem wymaga również stworzenia systemu komunikacji i raportowania, służącego wymianie informacji między uczestnikami procesu zarządzania

ryzykiem (Malinowska, 2011, s. 73-74). Prawidłowa komunikacja ryzyka jest nieodłącznym elementem efektywnie działającego systemu ERM (Kloman, 2008), jednak do właściwej komunikacji konieczna jest informacja. Informacja odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania ryzykiem. Bez dostępu do rzetelnej, wiarygodnej i aktualnej bazy danych, zarówno o klientach, jak i kontrahentach, nie jest możliwe efektywne zarządzanie ryzykiem (Markowski, 2011, s. 13). Każda jednostka gromadzi mnóstwo informacji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które są niezbędne do zarządzania organizacją. Informacje te powinny wspierać strategię i zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie (Marchetti, 2012, s. 45-46). Funkcjonowanie w organizacji systemu informacyjnego gromadzącego dane dotyczące zarządzania ryzykiem pozytywnie wpływa na podejmowane decyzje dotyczące alokacji kapitału, poprawia dyscyplinę oraz redukuje koszt pozyskiwania informacji (Gibson, 1998), natomiast integracja tego systemu z działaniami dotyczącymi zarządzania ryzykiem wpływa na poprawę wyników w organizacji (Arnold i in., 2014). Aby zarządzanie ryzykiem było efektywne, warto zredukować różnice w dostępie do informacji między zarządzającymi, a pracownikami (Kornkaew, 2012). Należy zapewnić rzetelne i terminowe komunikowanie tychże informacji do odpowiednich osób. Niezbędna jest właściwa komunikacja dotycząca zarządzania ryzykiem zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji (Marchetti, 2012, s. 45-46). Dane zebrane przy pomocy systemu komunikacji mogą na bieżąco zostać wykorzystane do sprawozdań (raportów) z realizacji działań, a długofalowo do budowania baz danych. Raporty są narzędziem komunikowania zarówno zagrożeń, jak i działań podejmowanych w celu zapobiegania negatywnym skutkom tychże zagrożeń, a także stopnia, w jakim zostały wykorzystane szanse, które pojawiły się w ostatnim okresie (Malinowska, 2011, s. 73-74). Właściwe raportowanie o ryzyku determinuje działania decydentów zgodne z interesem danej organizacji, co powinno zapewniać wsparcie dla powiązania ryzyka ze strategią oraz podejmowania decyzji operacyjnych w przedsiębiorstwie (Michalski, 2011).

Podsumowując, do czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem dotyczących procesu zarządzania ryzykiem można zaliczyć:

- Zarządzanie ryzykiem jako ciągły i powtarzalny proces.
- Dopasowanie procesu zarządzania ryzykiem do danej organizacji – jej struktur, procesów i celów.

- Określenie wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu – zdefiniowanie czynników mających lub mogących mieć wpływ na organizację.
- Identyfikacja podmiotów, które mogą odczuwać konsekwencje decyzji podejmowanych w organizacji (na które dana organizacja może mieć wpływ).
- Identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła oraz konsekwencje.
- Stworzenie rejestru ryzyk, czyli listy ryzyk, na jakie narażona jest organizacja.
- Identyfikacja ryzyk inherentnych (w sytuacji braku działań ograniczających dane ryzyko) i rezydualnych (pozostające po zastosowaniu reakcji na ryzyko inherentne).
- Identyfikacja ryzyk będąca odpowiedzialnością wszystkich pracowników, na wszystkich poziomach organizacji.
- Ocena wpływu wcześniej zidentyfikowanych ryzyk na organizację, poprzez określenie ich wielkości oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.
- Określenie priorytetów dla ryzyk (np. wykorzystując do tego celu mapę lub macierz ryzyka).
- Wybór i wdrożenie właściwej reakcji dla wszystkich ryzyk (akceptacja, unikanie, redukcja lub transfer).
- Opracowanie strategii alternatywnych zarządzania głównymi ryzykami.
- Wybór reakcji na ryzyko w taki sposób, aby ryzyka znalazły się w obrębie ustalonych tolerancji na ryzyko.
- Pomiar kosztu kontroli ryzyka, porównanie go z kosztem realizacji danego ryzyka.
- Dostępność środków (środki finansowe, narzędzia, technologie), potrzebnych do zarządzania ryzykiem.
- Dostępność pracowników dysponujących odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i zaangażowaniem.
- Jasne określenie ról i odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem.
- Wyznaczenie właścicieli ryzyk.
- Ciągłe monitorowanie i kontrola procesu zarządzania ryzykiem.
- Regularna weryfikacja i aktualizacja rejestru ryzyk.
- Kontrola efektywności wdrożonych reakcji na ryzyko.

- Analiza zdarzeń historycznych, w celu upewnienia się, że organizacja wyciąga z nich wnioski na przyszłość.
- Rzetelny i aktualny system informacyjny wspomagający strategię i zarządzanie ryzykiem.
- System komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji zapewniający rzetelne i terminowe komunikowanie informacji do odpowiednich osób.
- Raportowanie ryzyka i działań związanych z zarządzaniem ryzykiem.

2.3.5. Zarządzanie i nadzór

Zarządzanie i nadzór to kluczowy element w przypadku systemu ERM. Postawa zarządzających ma znaczący wpływ na podejmowane decyzje i działania związane z zarządzaniem ryzykiem, a efektywne przywództwo uważane jest za jeden z kluczowych czynników wpływających na przetrwanie firmy (Ahmed, Manab, 2016). Wielu badaczy wskazuje na konieczność silnego zaangażowania i wsparcia zarządzania ryzykiem ze strony zarządzających, bez którego ERM nie może działać prawidłowo (Cormican, 2014; Barton Shenkir, Walker, 2002; Harland, Brenchley, Walker, 2003; Kaplan, 1997; Payne, 2010). Takie wsparcie jest niezbędne do stworzenia właściwej motywacji i poświęcenia oraz zagwarantowania zasobów koniecznych do wdrożenia ERM (Frigo, Anderson, 2011). Aby wzmocnić zaangażowanie zarządzających warto odpowiednio motywować ich do pracy w zarządzaniu ryzykiem. Dobrym rozwiązaniem może być uwzględnienie obowiązków dotyczących ryzyka w ich kontraktach (Fraser, Simkins, 2016) oraz stworzenie odpowiedniego systemu wynagradzania. Wynagrodzenia zarządzających powinny zależeć od długoterminowych wyników przedsiębiorstwa oraz powinny uwzględniać efektywność funkcjonowania zarządzania ryzykiem w organizacji (AFP Association for Financial Professionals, 2011).

Chcąc pełnić konstruktywną i efektywną rolę w procesie ERM, menedżerowie powinni ustalić struktury zarządzania ryzykiem umożliwiające właściwy nadzór nad nim (AFP Association for Financial Professionals, 2011). Jakkolwiek istnieją pewne struktury specyficzne dla zarządzania ryzykiem, wymagające wyodrębnienia konkretnych elementów procesu zarządzania, jednak większość struktur ERM powinna obejmować już istniejące struktury organizacyjne. Zarządzanie ryzykiem powinno być wpasowane w istniejące w organizacji

procesy i być z nimi zintegrowane. Z tego względu struktury zarządzania ryzykiem powinny być dopasowane do danej organizacji i specyficznej dla niej kultury (Segal, 2011, s. 298).

Wśród elementów struktury organizacyjnej, charakterystycznych dla zarządzania ryzykiem warto wymienić przede wszystkim stanowisko menedżera ryzyka. Jak pokazują badania, funkcjonowanie w przedsiębiorstwie menedżera ryzyka wpływa pozytywnie na wartość i wyniki organizacji (Grace, i in., 2015; Duckert, 2011, s. 27). Warto zauważyć, że nie zawsze konieczne jest tworzenie nowego stanowiska CRO (Chief Risk Officer), konieczne jest jednak wyznaczenie osób kompetentnych, które będą kierować wdrażaniem i monitorować funkcjonowanie ERM (Krysiak, 2011). Menedżer ryzyka to osoba odpowiedzialna przede wszystkim za wdrożenie i nadzór nad funkcjonowaniem ERM, ustalenie zasad i polityki zarządzania ryzykiem, rozwój narzędzi wspomagających ERM oraz komunikowanie profilu ryzyka wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Lam, 2014, s. 58). Zatrudnianie menedżera ryzyka jest specyficzne dla przedsiębiorstw charakteryzujących się bardziej zaawansowanym systemem ERM (Lundqvist, 2014). Co ważne, menedżer ryzyka powinien dysponować odpowiednimi zasobami, możliwościami przywódczymi i wsparciem, aby proaktywnie i autorytatywnie komunikować ryzyka w organizacji i móc efektywnie nimi zarządzać (Kaplan, 2016). Powinien on zajmować odpowiednio wysoką pozycję w strukturze organizacji tak, aby miał on realny wpływ na proces zarządzania ryzykiem (Malinowska, 2011, s. 70).

Innym, specyficznym dla zarządzania ryzykiem elementem struktury, wymienianym w literaturze przedmiotu jest komitet ryzyka (Segal, 2011, s. 311, 324). Organ ten powoływany jest zazwyczaj przez radę nadzorczą i ma za zadanie wspomóc ją w wykonywaniu obowiązków związanych z nadzorem nad praktykami zarządzania ryzykiem w spółce. W skład komitetu wchodzić powinni niezależni członkowie rady nadzorczej (Wieczorek, 2015). Zaleca się jednak, aby przynajmniej jednym z członków komitetu była osoba będąca ekspertem w zakresie ryzyka (Deloitte, 2012, s. 9). Zarówno skład komitetu, jak i jego dokładny zakres obowiązków może się różnić w zależności od przedsiębiorstwa, jednak jego główne zadania skupiają się wokół działań nadzorczych i doradczych nad procesem zarządzania ryzykiem. W warunkach polskich funkcjonowanie komitetu ryzyka przypisane jest w dalszym ciągu jedynie dużym spółkom, głównie w sektorze usług bankowych i finansowych (Wieczorek, 2015).

Ważną rolę w zarządzaniu ryzykiem pełni również zarząd. Jest on przede wszystkim odpowiedzialni za ustalenie strategii i priorytetów organizacji, a także zatwierdzanie stosowanych polityk i programów (Benjamin, 2017, s. 27-30), również tych dotyczących zarządzania ryzykiem. Aby zapewnić efektywność działania przedsiębiorstwa, to właśnie zarząd powinien być odpowiedzialny za zainicjowanie wdrożenia zarządzania ryzykiem w organizacji (Kleffner, Lee, McGannon, 2003). Powinien również ustanowić strukturę organizacyjną ERM, określić zasady zarządzania ryzykiem oraz zdefiniować role i odpowiedzialności dla zarządzania ryzykiem, w tym rolę menedżera ryzyka (Lam, 2014, s. 62). Zarząd pełni funkcję nadzorczą wobec zarządzania ryzykiem (Młodzik, 2014). Wśród jego zadań z tym związanych wyróżnia się przede wszystkim świadomość ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka oraz znajomość stosowanych w przedsiębiorstwie zasad zarządzania ryzykiem. Powinien być on również odpowiedzialny za ocenę efektywności systemu ERM (Segal, 2011, s. 314-316), regularnie monitorując zarówno funkcjonowanie systemu zarządzania ryzykiem, jak i bieżącą ekspozycję przedsiębiorstwa na główne ryzyka (Branson, 2010, s. 63). Ważne jest również zaangażowanie w definiowanie apetytu na ryzyko przedsiębiorstwa (Segal, 2011, s. 314-316), a także jego akceptacja przez zarząd (Whyntie, 2016, s. 196). Do zadań zarządu należy także ustanowienie w organizacji kultury wspierającej i utrzymującej efektywne zarządzanie ryzykiem, gdyż do wdrożenia pożądanej kultury organizacyjnej konieczna jest inicjatywa i przykład płynące z góry (Whyntie, 2016, s. 197). Ważne jest, aby zarząd był terminowo informowany przez kierownictwo o istotnych przypadkach ryzyk, a także aby miał pewność, iż jego bezpośredni podwładni są w stanie właściwie zidentyfikować, ocenić i reagować na ryzyka towarzyszące działalności jednostki (Młodzik, 2014).

Widoczne i skuteczne przywództwo jest elementem krytycznym efektywnego procesu ERM (Branson, 2010, s. 60-61). Dlatego niezwykle ważnym elementem struktury odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem jest kierownictwo wszystkich szczebli organizacji (Młodzik, 2014). Zaangażowanie kierownictwa wzmacnia wagę odpowiedzialności za ryzyko wśród wszystkich pracowników, a także zapewnia spójną ocenę ryzyk w całej organizacji. Wśród osób szczególnie istotnych warto wymienić przede wszystkim dyrektora finansowego, który dzięki możliwości całościowej analizy organizacji od strony finansowej, rozumie jej kluczowe działania, wpływające na uzyskiwane wyniki, co można wykorzystać przy tworzeniu

podstawowych struktur wspomagających identyfikację i ocenę ryzyk (Branson, 2010, s. 60-61). Co więcej, dyrektor finansowy jest odpowiedzialny za monitorowanie działań przedsiębiorstwa od strony finansowej, a także wykrywanie ewentualnych oszustw finansowych, co również odgrywa ważną rolę w zarządzaniu ryzykiem (Młodzik, 2014).

Warto również dodać, że zaangażowanie w proces zarządzania ryzykiem nie może kończyć się na zarządzie i kierownictwie organizacji. W proces ten powinni być włączeni wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa. Powinni być oni odpowiedzialni za realizację zarządzania ryzykiem w organizacji zgodnie z ustalonymi zasadami i procedurami (Młodzik, 2014). Całkowite ryzyko organizacji jest zależne od tego, w jaki sposób szeregowi pracownicy wykonują swoje obowiązki. W wielu przypadkach to właśnie pracownicy bezpośrednio zaangażowani w poszczególne procesy są w stanie najwcześniej zidentyfikować wewnętrzne czynniki ryzyka (Malinowska, 2011, s. 70).

Istotną rolę w ocenie efektywności i proponowaniu ulepszeń dotyczących zarządzania ryzykiem odgrywa audyt wewnętrzny (Młodzik, 2014). Do jego zadań należy przede wszystkim ocena procesów, operacji oraz podsystemów zarządzania w przedsiębiorstwie, w tym zarządzania ryzykiem. Głównymi cechami audytu wewnętrznego są niezależność od audytowanych obszarów, obiektywizm oceny oraz regularność przeprowadzania audytu (Malinowska, 2011, s. 74). Audyt wewnętrzny, dzięki temu, iż jest wyodrębnioną, niezależną funkcją zapewnia wiarygodne informacje na temat efektywności zarządzania ryzykiem, procesów kontroli wewnętrznej i ładu organizacyjnego (Lam, 2017, s. 160). Powinien też pozytywnie wpływać na sprawność działania tych procesów (Dz. Urz. Min. Fin. 2013 r. poz. 15). Co więcej, audyt wewnętrzny weryfikuje funkcjonowanie polityk i procedur dotyczących ERM oraz dostarcza ważne informacje osobom odpowiedzialnym za zarządzanie ryzykiem (Segal, 2011, s. 316-318).

Podsumowując, do czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem dotyczących zarządzania można zaliczyć:

- System wynagradzania zarządzających zależny od długoterminowych wyników, uwzględniający efektywność funkcjonowania zarządzania ryzykiem w organizacji.
- Spisanie obowiązków dotyczących ryzyka w kontraktach osób zarządzających.

- Wpasowanie struktur zarządzania ryzykiem w istniejące w organizacji struktury organizacyjne i procesy.
- Funkcjonowanie menedżera ryzyka.
- Menedżer ryzyka dysponujący odpowiednimi zasobami, możliwościami przywódczymi i wsparciem.
- Menedżer ryzyka zajmujący odpowiednio wysoką pozycję w strukturze organizacyjnej, mający realny wpływ na podejmowane decyzje dotyczące zarządzania ryzykiem.
- Funkcjonowanie w firmie komitetu ryzyka.
- Silne zaangażowanie i wsparcie zarządzania ryzykiem ze strony zarządu.
- Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem, będące inicjatywą zarządu.
- Świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka.
- Odpowiedzialność zarządu za monitorowanie i ocenę efektywności funkcjonowania zarządzania ryzykiem.
- Zaangażowanie zarządu w definiowanie apetytu na ryzyko oraz jego akceptacja przez zarząd.
- Niezwłoczne informowanie zarządu o istotnych przypadkach ryzyk.
- Zaangażowanie kierownictwa wszystkich szczebli w zarządzanie ryzykiem.
- Silne zaangażowanie dyrektora finansowego w zarządzanie ryzykiem.
- Niezależny, obiektywny i regularny audyt wewnętrzny jednostki.

2.3.6. Stosowane narzędzia i techniki

Zarówno ilościowe, jak i jakościowe techniki zarządzania ryzykiem powinny pełnić ważną rolę w identyfikacji i ocenie ryzyk, podejmowaniu decyzji oraz właściwej alokacji zasobów (Kaplan, 2016). W celu identyfikacji ryzyk można wykorzystać dostępne dane historyczne (Shortreed, 2010, s. 106) jednak, aby poszerzyć założenia dotyczące przyszłych zdarzeń warto zastosować podejście bardziej kreatywne, stosując jakościowe narzędzia wspomagające identyfikację ryzyka, takie jak burze mózgów, metodę „co, jeśli” czy planowanie scenariuszowe (Merchant, 2012). Biorąc pod uwagę etap analizy ryzyka, stosowane przez przedsiębiorstwa metody również mogą się różnić począwszy od ilościowych

modeli matematycznych, po jakościowe opinie ekspertów, a nawet zorganizowaną i ustrukturyzowaną intuicję (Shortreed, 2010, s. 107). W przypadku większości przedsiębiorstw, w celu określenia wielkości i prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych ryzyk stosuje się narzędzia umożliwiające wielowymiarową wizualizację danych, takie jak np. mapy ryzyk (Jordan, Jørgensen, Mitterhofer, 2013; Mikes, 2008). Z kolei organizacje mające dostęp do bardziej szczegółowych danych liczbowych, mogą i powinny wykorzystywać analityczne i statystyczne metody oceny ryzyka, np. value at risk (VaR) czy analizę wrażliwości (Mikes, Kaplan, 2015; Wu, Olson 2010). Jedną z najczęściej używanych miar ryzyka jest właśnie value at risk (Choi i in., 2016), pokazująca maksymalną oczekiwaną stratę, jakiej można się spodziewać w danym okresie, z określonym poziomem ufności (Olson, Wu, 2011). Warto jednak podkreślić, że wybór konkretnych narzędzi przez poszczególne organizacje zależy przede wszystkim od dostępności danych oraz opinii osób wykorzystujących te narzędzia na temat ich niezawodności i istotności (Mikes, 2008). Niemniej jednak ilościowe określenie wielkości poszczególnych ryzyk uważane jest za istotny element udanych programów ERM (Corporate Treasurers Council, 2013, s. 9-10). Co ważne, stosowane metody czy modele zarządzania ryzykiem, takie jak np. VaR, analiza wrażliwości, mapy ryzyka czy wykresy obrazujące apetyt na ryzyko mimo, iż są istotnymi elementami zarządzania ryzykiem, nie mogą zastąpić subiektywnej oceny, osądu osób zarządzających (Kaplan, 2016). Należy również pamiętać, że wszelkie analizy dotyczące zarządzania ryzykiem warto przeprowadzać w sposób prosty i funkcjonalny, aby uzyskane na ich podstawie dane każdy mógł łatwo zrozumieć, zinterpretować i wykorzystać (Duckert, 2011, s. 30).

Literatura przedmiotu zwraca również uwagę na konieczność formalizacji niektórych elementów i zasad zarządzania ryzykiem w organizacji. Badacze podkreślają między innymi konieczność jasnego zdefiniowania strategii (Hopkin, 2010) i polityki zarządzania ryzykiem (Barton, Shenkir, Walker, 2002). Formalnie spisana, zatwierdzona przez zarząd polityka ERM powinna być nadrzędnym dokumentem wykorzystywanym do zarządzania ryzykiem (AFP Association for Financial Professionals, 2011 s. 7; Lundqvist, 2014; Hodgins, Stokdyk, Trotter, 2015). Powinna zawierać ogólne zasady, definicje podstawowych pojęć i konceptów oraz podział ról i odpowiedzialności związanych z zarządzaniem ryzykiem w danej organizacji (Fraser, Simkins, 2016). Ważne jest także określenie formalnych zasad dotyczących sposobu zarządzania ryzykiem – instrukcji opisującej w jaki sposób ERM będzie funkcjonowało w firmie.

Można do tego celu wykorzystać istniejące standardy zarządzania ryzykiem, które warto dostosować do konkretnego przedsiębiorstwa (Fraser, Simkins, 2016; Lundqvist, 2014). Istotnym elementem infrastruktury ryzyka są również procedury zarządzania ryzykiem (Krysiak, 2011). Są one częścią dokumentacji procesu, opisując praktyczne sposoby zarządzania ryzykiem, czyli przyjęte zasady identyfikacji, analizy, monitorowania raportowania i postępowania z ryzykiem (Młodzik, 2014; Winiarska, 2008, s. 180).

Nieodłącznym elementem ERM powinno być również rozwinięcie odpowiednich rozwiązań umożliwiających utrzymanie wielkości ryzyka na akceptowalnym dla danej organizacji poziomie. Wykorzystywanymi do tego celu narzędziami są tolerancja oraz apetyt na ryzyko (Lam, 2017, s. 48). Są to pojęcia dość do siebie zbliżone, przez niektórych autorów stosowane zamiennie (Chapman, 2006, s. 186), w istocie nie są one jednak tożsame. Tolerancja ryzyka uwzględnia większą zmienność oczekiwanych wyników niż apetyt na ryzyko. Oznacza wielkość ryzyka, jaką organizacja jest w stanie tolerować, powyżej której ryzyko jest dla niej nieakceptowalne. To wielkość ryzyka, której organizacja nie powinna przekroczyć (The Institute of Risk Management, 2011). Tolerancja ryzyka jasno określa akceptowalną dla danej organizacji wielkość ryzyka, jaką organizacja ta może podjąć (Mylrea, Lattimore, 2010, s. 143). Z kolei apetyt na ryzyko odzwierciedla chęć organizacji do stawienia czoła określonym ryzykom (Pritchard, 2015, s. 9). Jasne, mierzalne i formalne określenie zarówno apetytu na ryzyko, jak i poziomów tolerancji dla głównych ryzyk, na jakie narażona jest organizacja jest niezwykle istotnym elementem ERM i powinno być jednym z elementów polityki zarządzania ryzykiem (AFP Association for Financial Professionals, 2011; Lundqvist, 2014; Hodgins, Stokdyk, Trotter, 2015). Warto dodać, że podczas, gdy apetyt na ryzyko jest motorem napędowym, jeśli chodzi o podejście i chęć organizacji do podjęcia pewnych ryzyk, ostatecznym czynnikiem wpływającym na podejmowane decyzje jest podejście do ryzyka poszczególnych pracowników. W idealnej sytuacji indywidualne podejścia do ryzyka powinny być spójne z apetytem na ryzyko całej organizacji (Pritchard, 2015, s. 9-10).

Jednym z nowszych, jednak istotnym dla skutecznej implementacji ERM narzędziem służącym do wspierania zarządzania ryzykiem jest stosowanie kluczowych wskaźników ryzyka (key risk indicators/KRI). Kluczowe wskaźniki ryzyka to miary wskazujące na obecność, wielkość i trend ryzyka. Mają za zadanie mierzyć poziom zagrożenia poszczególnymi ryzykami. Ich wartość może sugerować możliwość zrealizowania się danego ryzyka, a co za tym idzie

konieczność podjęcia działań z tym związanych (Duckert, 2011, s. 98-100; Hwang, 2010, s. 98-100). Aby właściwie wspierać podejmowanie decyzji, kluczowe wskaźniki ryzyka powinny być zintegrowane z kluczowymi wskaźnikami efektywności, odzwierciedlającymi stopień realizacji celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych w organizacji (Lam, 2016).

Aby organizacja mogła możliwie jak najwcześniej reagować na pojawiające się ryzyka, warto wykorzystać również wskaźniki wczesnego ostrzegania (early warning indicators) (AFP Association for Financial Professionals, 2011, s. 13). Wskaźniki wczesnego ostrzegania są podzbiorem opisanych powyżej kluczowych wskaźników ryzyka (Lam, 2017, s. 289). Są to wskaźniki tworzone w celu rozpoznawania konkretnych wzorców przepowiadających możliwość pojawienia się nieakceptowalnych ryzyk. Są kluczowym elementem procesu zarządzania ryzykiem (Duckert, 2011, s. 113-117). Mają one na celu uprzedzanie o zdarzeniach mogących wymagać interwencji ze strony zarządzających (Chapman, 2006, s. 193). Wskaźniki wczesnego ostrzegania muszą być dopasowane do danej organizacji, konkretnego systemu i procesu. Powinny skupiać się na głównych ryzykach, jakie zagrażają danej organizacji i być zarezerwowane jedynie dla kluczowych z punktu widzenia misji przedsiębiorstwa obszarów działalności podmiotu, mogących mieć wpływ na jego przetrwanie (Duckert, 2011, s. 113-117).

W celu weryfikowania efektywności działania zarządzania ryzykiem, a także poprawiania działania istniejącego systemu ERM, należy zastosować odpowiednie wskaźniki, obrazujące efektywność funkcjonowania systemu oraz stopień realizacji celów związanych z zarządzaniem ryzykiem w organizacji (AFP Association for Financial Professionals, 2011, s. 7-8). Aby wybrać właściwe mierniki, należy najpierw określić w mierzalny sposób cele przedsiębiorstwa związane z zarządzaniem ryzykiem. Na tej podstawie można ustanowić odpowiednie miary oceniające stopień realizacji tych celów, które umożliwią dalsze udoskonalanie systemu ERM (Lam, 2016). Bieżący pomiar efektów nie tylko daje możliwość dalszego ulepszenia zarządzania ryzykiem, ale również ukazuje korzyści płynące z wdrożenia ERM (lub ich brak), co pozytywnie wpływa na motywację i świadomość pracowników i osób zaangażowanych w zarządzanie ryzykiem (Cormican, 2014).

Warto wspomnieć również o stosowanych przez przedsiębiorstwa narzędziach informatycznych wspomagających zarządzanie ryzykiem. Wykorzystanie narzędzi IT jest niezbędne do budowy efektywnego systemu zarządzania ryzykiem. W zależności od potrzeb

możliwe jest stosowanie różnorodnych rozwiązań, począwszy od dostępnych w każdej firmie arkuszy kalkulacyjnych, po gotowe, bardziej zaawansowane rozwiązania dedykowane specjalnie zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwach (Sosiński, 2011, s. 132). Wykorzystanie narzędzi informatycznych jest przydatne zwłaszcza na etapie analizy ryzyka, będącym etapem wyjątkowo pracochłonnym. W wielu przypadkach bez zbudowania baz danych oraz wykorzystania odpowiednich programów informatycznych analiza ryzyka byłaby niemożliwa (Malinowska, 2011, s. 71).

Podsumowując, do czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem dotyczących stosowanych przez przedsiębiorstwa narzędzi i technik można zaliczyć:

- Stosowanie ilościowych metod zarządzania ryzykiem (np. VaR, analiza wrażliwości, analiza danych historycznych).
- Stosowanie jakościowych metod zarządzania ryzykiem (np. burze mózgów, analiza scenariuszowa).
- Ilościowe (liczbowe) określanie wielkości poszczególnych ryzyk.
- Analiza i przedstawianie danych w sposób prosty, funkcjonalny i łatwy w interpretacji.
- Uwzględnianie w zarządzaniu ryzykiem subiektywnej, racjonalnej oceny sytuacji osób zarządzających.
- Określenie strategii zarządzania ryzykiem.
- Stworzenie formalnej polityki zarządzania ryzykiem.
- Określenie zasad opisujących sposób zarządzania ryzykiem, np. wykorzystując do tego celu istniejące standardy zarządzania ryzykiem.
- Spisanie procedur zarządzania ryzykiem.
- Zdefiniowanie apetytu na ryzyko.
- Określenie poziomów tolerancji dla głównych ryzyk, na jakie narażona jest organizacja.
- Stosowanie kluczowych wskaźników ryzyka (key risk indicators/KRI).
- Wykorzystanie wskaźników wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami.
- Wykorzystanie wskaźników obrazujących efektywność funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem.

- Wykorzystanie narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie ryzykiem.

Opisane powyżej zasady to najważniejsze, przedstawione w literaturze elementy zarządzania ryzykiem, mające pozytywny wpływ na funkcjonowanie ERM w przedsiębiorstwach. Wyżej wymienione cechy, będące potencjalnymi kluczowymi czynnikami sukcesu systemów zarządzania ryzykiem zostaną podsumowane w poniższym podrozdziale, a następnie będą wykorzystane do sporządzenia ankiety szczegółowo opisanej w rozdziale czwartym niniejszej pracy.

2.4 Podsumowanie potencjalnych czynników sukcesu systemów ERM

Niniejszy podrozdział stanowi podsumowanie czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem opisanych w standardach zarządzania ryzykiem oraz w literaturze przedmiotu. Autorka podjęła w nim próbę możliwie zwięzłej i prostej prezentacji najistotniejszych elementów ERM, mogących mieć znaczący wpływ na ich sukces. Syntetyczna prezentacja opisanych w powyższych podrozdziałach czynników jest podstawą do stworzenia ankiety, która ma za zadanie identyfikację kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach.

Podobnie jak w podrozdziale 2.3 *Czynniki sukcesu systemów ERM opisane w literaturze*, analizowane czynniki zostały podzielone na pięć grup: podstawowe zasady zarządzania ryzykiem, kultura i komunikacja ryzyka, proces zarządzania ryzykiem, zarządzanie i nadzór, stosowane narzędzia i techniki. Do każdej grupy zostały przyporządkowane czynniki sukcesu opisane w standardach zarządzania ryzykiem lub literaturze. Podsumowanie potencjalnych czynników sukcesu systemów ERM zostało przedstawione w formie tabeli widocznej poniżej (*Tabela 4*).

Tabela 4: Podsumowanie czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem opisanych w literaturze i standardach zarządzania ryzykiem.

Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem	Integracja zarządzania ryzykiem ze wszystkimi procesami w organizacji.
	Integracja zarządzania ryzykiem ze strategią i zarządzaniem strategicznym.
	Zarządzanie ryzykiem, będące elementem planowania biznesowego.
	Dostosowanie zarządzania ryzykiem do procesów biznesowych danej organizacji.
	Zarządzanie wszystkimi głównymi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja.
	Identyfikacja wszystkich rodzajów ryzyk (strategicznych, operacyjnych, finansowych, reputacji, prawnych itd.), na jakie może być narażone przedsiębiorstwo, dotyczących wszystkich jego funkcji i obszarów działalności.
	Zarządzanie ryzykiem w sposób ciągły, polegające na ustawicznym monitorowaniu ryzyka i reakcji na nie.
	Świadomość możliwości wystąpienia tzw. „czarnych łabędzi” – zdarzeń niespodziewanych, niemożliwych do przewidzenia oraz przygotowanie firmy na taką ewentualność.
	Zarządzanie ryzykami łącznie, w formie portfela ryzyk (uwzględnianie powiązań występujących między ryzykami).
	Utrzymywanie całkowitego ryzyka na poziomie odpowiadającym apetytowi na ryzyko danej organizacji.
	Optymalizacja wielkości ryzyka, uwzględniając relację ryzyko-zysk.
	Identyfikacja szans (ryzyk pozytywnych).
	Dopasowanie systemu zarządzania ryzykiem do konkretnej organizacji i do warunków, w jakich ta organizacja funkcjonuje.
	Elastyczny i dynamiczny system zarządzania ryzykiem, umożliwiający dopasowanie go do zmian występujących w organizacji i jej otoczeniu.
	Ciągłe doskonalenie poziomu dojrzałości zarządzania ryzykiem.

Kultura i komunikacja ryzyka	Zarządzanie ryzykiem wbudowane w kulturę organizacji.
	Zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem wszystkich pracowników.
	Jasne określenie systemu wartości, poglądów, celów i priorytetów.
	Wiedza i świadomość wszystkich pracowników dotycząca kluczowych ryzyk.
	Informowanie pracowników o ich odpowiedzialności za ryzyko, możliwości przeciwdziałania mu i konieczności informowania kierownictwa o zagrożeniach.
	Wiedza i świadomość zarządzających dotycząca ryzyka i zarządzania nim.
	Promowanie świadomości ryzyka w organizacji.
	Szkolenia i warsztaty z ryzyka dla pracowników i zarządzających.
	Uwzględnienie zarządzania ryzykiem w programach orientacyjnych dla nowych pracowników.
	Odpowiednio wykwalifikowani pracownicy.
	Świadomość kwalifikacji podwładnych wśród zarządzających.
	Zarządzanie ryzykiem, będące elementem pracy wszystkich pracowników.
	Odpowiedzialność za ryzyko na każdym stanowisku pracy.
	Uwzględnianie wpływu ryzyka przy podejmowaniu wszystkich decyzji.
	Silne zaangażowanie osób zarządzających w zarządzanie ryzykiem i tworzenie odpowiedniej kultury ryzyka w organizacji.
	Zarządzający dający przykład zaangażowania i właściwego zachowania w zakresie zarządzania ryzykiem.
	Odpowiedzialność zarządzających za wdrożenie pożądanego zachowania i kultury ryzyka w całej organizacji.
	Zapewnienie przez zarządzających odpowiednich środków finansowych i zasobów oraz warunków do zarządzania ryzykiem.
	Utrzymywanie otwartej, wolnej od kar komunikacji w zakresie ryzyka.

	Dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji.
	Stworzenie wspólnego dla całej organizacji języka ryzyka.
	Utrzymywanie dobrych relacji i dobra komunikacja z dostawcami i klientami.
	Regularne informowanie udziałowców o zasadach zarządzania ryzykiem i stopniu realizacji celów z tym związanych.
	Stosowanie mierników kultury ryzyka, umożliwiających monitorowanie efektów i kontrolowanie postępów wdrażania kultury ryzyka.
	Nagradzanie świadomego podejścia do ryzyka, prawidłowych postaw i działań u pracowników.
	Uwzględnianie wpływu kultury organizacyjnej na sposób identyfikacji i oceny ryzyka oraz na preferowane odpowiedzi na ryzyko w danym przedsiębiorstwie.
	Uwzględnienie i przeciwdziałanie indywidualnym i grupowym biasom (subiektywnym przekonaniom, opiniom), mogących wystąpić u pracowników i zarządzających.
	Świadomość i uwzględnianie możliwości wystąpienia typowych dla ludzi błędów i pomyłek.
Proces zarządzania ryzykiem	Zarządzanie ryzykiem jako ciągły i powtarzalny proces.
	Dopasowanie procesu zarządzania ryzykiem do struktur, procesów i celów przedsiębiorstwa.
	Określenie wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu – zdefiniowanie czynników mających lub mogących mieć wpływ na organizację.
	Identyfikacja podmiotów, które mogą odczuwać konsekwencje decyzji podejmowanych w organizacji (na które dana organizacja może mieć wpływ).
	Przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła oraz konsekwencje.
	Stosowanie rejestru ryzyk.

Identyfikacja ryzyk inherentnych (w sytuacji braku działań ograniczających dane ryzyko) i rezydualnych (pozostające po zastosowaniu reakcji na ryzyko inherentne).
Bieżąca identyfikacja ryzyk będąca odpowiedzialnością wszystkich pracowników, na wszystkich poziomach organizacji.
Ocena wpływu wcześniej zidentyfikowanych ryzyk na organizację, poprzez określenie ich wielkości oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.
Graficzne przedstawienie efektów oceny ryzyka (np. mapa lub matryca ryzyka).
Określenie priorytetów poszczególnych ryzyk.
Wybór i wdrożenie właściwej reakcji dla wszystkich ryzyk (akceptacja, unikanie, redukcja, zwiększanie lub transfer).
Opracowanie strategii alternatywnych zarządzania głównymi ryzykami.
Wybór reakcji na ryzyko w taki sposób, aby ryzyka znalazły się w obrębie ustalonych tolerancji na ryzyko.
Wybór optymalnej reakcji na ryzyko, z uwzględnieniem kosztów i korzyści poszczególnych reakcji oraz zobowiązań organizacji.
Ocena opłacalności stosowanych mechanizmów kontroli ryzyka, rezygnacja z mechanizmów nieopłacalnych.
Dostępność środków (środki finansowe, narzędzia, technologie), potrzebnych do zarządzania ryzykiem.
Dostępność pracowników dysponujących odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i zaangażowaniem.
Jasny podział obowiązków, określenie ról, odpowiedzialności, rozliczalności i uprawnień związanych z nadzorem i zarządzaniem ryzykiem.
Wyznaczenie właścicieli ryzyk.
Ciągłe monitorowanie i kontrola procesu zarządzania ryzykiem.
Regularna weryfikacja i aktualizacja rejestru ryzyk.

	Kontrola efektywności wdrożonych reakcji na ryzyko.
	Analiza zdarzeń historycznych i wyciąganie z nich wniosków na przyszłość.
	Rzetelny i aktualny system informacyjny wspomagający strategię i zarządzanie ryzykiem.
	System komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji zapewniający rzetelne i terminowe komunikowanie informacji do odpowiednich osób.
	Raportowanie ryzyka i działań związanych z zarządzaniem ryzykiem.
Zarządzanie i nadzór	System wynagradzania zarządzających zależny od długoterminowych wyników, uwzględniający efektywność funkcjonowania zarządzania ryzykiem w organizacji.
	Spisanie obowiązków dotyczących ryzyka w kontraktach osób zarządzających.
	Przygotowanie do sukcesji w przypadku kluczowych pracowników i zarządzających.
	Ustanowienie odpowiedniej struktury operacyjnej oraz struktur ERM tak, aby wspierały one realizację strategii i celów organizacji.
	Wpasowanie struktur zarządzania ryzykiem w istniejące w organizacji struktury organizacyjne i procesy.
	Właściwy dobór pracowników na stanowiska i ich rozwój z uwzględnieniem niezbędnych na danym stanowisku kompetencji.
	Funkcjonowanie menedżera ryzyka.
	Menedżer ryzyka dysponujący odpowiednimi zasobami, możliwościami przywódczymi i wsparciem.
	Menedżer ryzyka zajmujący odpowiednio wysoką pozycję w strukturze organizacyjnej, mający realny wpływ na podejmowane decyzje dotyczące zarządzania ryzykiem.
	Funkcjonowanie w przedsiębiorstwie komitetu ryzyka.
	Silne zaangażowanie i wsparcie zarządzania ryzykiem ze strony zarządu.
	Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem, będące inicjatywą zarządu.

	Świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka.
	Odpowiedzialność zarządu za monitorowanie i ocenę efektywności funkcjonowania zarządzania ryzykiem.
	Zaangażowanie zarządu w definiowanie apetytu na ryzyko oraz jego akceptacja przez zarząd.
	Niezwłoczne informowanie zarządu o istotnych przypadkach ryzyk.
	Zaangażowanie kierownictwa wszystkich szczebli w zarządzanie ryzykiem.
	Silne zaangażowanie dyrektora finansowego w zarządzanie ryzykiem.
	Niezależny, obiektywny i regularny audyt wewnętrzny jednostki.
Stosowane narzędzia i techniki	Stosowanie ilościowych metod zarządzania ryzykiem (np. VaR, analiza wrażliwości, analiza danych historycznych).
	Stosowanie jakościowych metod zarządzania ryzykiem (np. burze mózgów, analiza scenariuszowa).
	Ilościowe (liczbowe) określanie wielkości poszczególnych ryzyk.
	Analiza i przedstawianie danych w sposób prosty, funkcjonalny i łatwy w interpretacji.
	Uwzględnianie w zarządzaniu ryzykiem subiektywnej, racjonalnej oceny sytuacji osób zarządzających.
	Określenie strategii zarządzania ryzykiem.
	Stworzenie formalnej polityki zarządzania ryzykiem.
	Określenie zasad opisujących sposób zarządzania ryzykiem w organizacji, np. wykorzystując do tego celu istniejące standardy zarządzania ryzykiem.
	Spisanie procedur zarządzania ryzykiem.
	Zdefiniowanie apetytu na ryzyko.

Określenie poziomów tolerancji dla głównych ryzyk, na jakie narażona jest organizacja.
Stosowanie kluczowych wskaźników ryzyka (key risk indicators/KRI).
Wykorzystanie wskaźników wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami.
Wykorzystanie wskaźników obrazujących efektywność funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem.
Wykorzystanie narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie ryzykiem.
Wykorzystanie nowoczesnej technologii do zarządzania ryzykiem.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższa tabela stanowi syntetyczne podsumowanie najważniejszych elementów zarządzania ryzykiem, opisanych w literaturze oraz standardach zarządzania ryzykiem, będących czynnikami sukcesu tych systemów. Na podstawie szczegółowego przeglądu literatury, autorka wybrała najczęściej wymieniane cechy systemów ERM, mające pozytywny wpływ na funkcjonowanie zarządzania ryzykiem, a co za tym idzie również na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa. Powyższa lista została wykorzystana do przygotowania ankiety, opisanej szczegółowo w rozdziale 4. *Czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badania ankietowego* niniejszej pracy.

3. Czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w opinii praktyków zarządzania

3.1 Zastosowana metoda badawcza

Pierwszym etapem realizowanych przez autorkę badań własnych były indywidualne wywiady pogłębione z praktykami, zajmującymi się zarządzaniem ryzykiem. Miały one na celu poszerzenie kontekstu badawczego i pozyskanie dodatkowych informacji na temat czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Zastosowanie techniki wywiadów pogłębionych pozwoliło na uzyskanie subiektywnych opinii, bazujących na doświadczeniu osób zajmujących się zawodowo zarządzaniem ryzykiem. Umożliwiło to autorce lepsze poznanie tematyki zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski, a także wzbogaciło pracę o dodatkową wiedzę dotyczącą czynników, wpływających w największym stopniu na sukces stosowanych w organizacjach systemów ERM. Efektem przeprowadzonych wywiadów jest lista czynników sukcesu zarządzania ryzykiem w opinii praktyków zarządzania, która poszerzy listę stworzoną na podstawie przeglądu literatury, opisaną w poprzednim podrozdziale lub – w przypadku cech, które się powtarzają – potwierdzi wysoką rangę danej cechy.

Do uzyskania opinii praktyków zarządzania i tym samym poszerzenia wyników badań o informacje o charakterze jakościowym, wykorzystana została technika indywidualnych wywiadów pogłębionych. Jak wynika z literatury, wywiad pogłębiony to technika badań jakościowych, polegająca na przeprowadzaniu indywidualnych wywiadów na małej grupie respondentów, w celu poznania ich punktu widzenia w związku z konkretnym pomysłem, programem czy sytuacją (Boyce, Neale, 2006). Technika ta ma za zadanie uzyskanie jasnego obrazu opinii osoby uczestniczącej w wywiadzie na dany temat. W czasie wywiadu respondenci pełnią rolę ekspertów w danej dziedzinie, a zadaniem badacza jest zadawanie neutralnych pytań, uważne słuchanie odpowiedzi, a także zależnie od uzyskiwanych odpowiedzi zadawanie pytań dodatkowych. Prowadzący wywiad nie powinien nakierowywać respondentów na konkretne odpowiedzi (Mack i in., 2005). Może natomiast pomagać im znaleźć precyzyjną odpowiedź. Ma za zadanie kierować przebiegiem interakcji oraz ukierunkowywać respondenta (Nicpoń, Marzęcki, 2010). Wywiad pogłębiony może odbywać

się w różnych miejscach i może przybierać różną formę – zarówno bezpośrednią, jak i z wykorzystaniem takich środków komunikacji, jak telefon czy Skype (Showkat, Parveen, 2017). Jego podstawą jest ustalony schemat wątków tematycznych, jednak zadawane pytania nie są standaryzowane, a o kolejności i sposobie ich formułowania decyduje badacz, który może również stawiać pytania dodatkowe (Mayntz, 1985, s. 132-133).

Wywiady niestandaryzowane z założenia tworzą bardziej „naturalną” sytuację między ankieterem, a respondentem, dzięki czemu umożliwiają uzyskanie bardziej szczyrych i rzetelnych informacji (Dukaczewska-Nałęcz, 1999). Zastosowanie pogłębionych wywiadów indywidualnych umożliwia rejestrację wielu elementów, które mogłyby zostać pominięte przy wykorzystaniu innych metod, a także – dzięki wyeliminowaniu wpływu grupy – pozwala na uzyskanie informacji nie obciążonych interakcją z innymi osobami. Taka forma przeprowadzania badań sprzyja wyrażaniu szczyrych opinii i daje możliwość swobodnego wyrażania wielu kwestii, również kontrowersyjnych (Nicińska, 2000).

Stosując indywidualne wywiady pogłębione jako technikę badań, autorka miała możliwość uzyskania szczyrych i rzetelnych informacji na temat elementów mających największy wpływ na sukces systemów zarządzania ryzykiem. Dzięki swobodnej formie wywiadu respondenci chętnie wyrażali własne opinie na zadany temat, podawali praktyczne przykłady związane z tematem rozmowy, a także dzielili się własnymi doświadczeniami. Pozwoliło to autorce nie tylko na stworzenie na tej podstawie listy czynników sukcesu systemów ERM, ale także umożliwiło lepsze poznanie tematyki prowadzonych badań oraz specyfiki zarządzania ryzykiem w Polsce.

3.2 Opis badania

W badaniach wzięło udział 7 osób, w tym 2 kobiety i 5 mężczyzn. Wszyscy respondenci zajmowali się zawodowo zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwach mających wdrożony system ERM. Zajmowali oni stanowiska: menedżerów ds. ryzyka (3 osoby), członków zarządu (2 osoby), specjalisty ds. ryzyka (1 osoba) oraz menedżera ds. jakości i ryzyka (1 osoba). Byli pracownikami różnego typu przedsiębiorstw: produkcyjnych (3 osoby), handlowego (1 osoba), transportowego (1 osoba), paliwowego (1 osoba) oraz państwowego (1 osoba), o różnej formie prawnej: spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (5 osób) i spółki akcyjne (2 osoby). Wszystkie wywiady przeprowadzone zostały osobiście przez autorkę i nie uczestniczyły w nich

osoby trzecie. W przypadku 2 osób, ze względu na sporą odległość dzielącą autorkę i respondentów, wywiady odbyły się przez telefon. W przypadku pozostałych 5 osób były to rozmowy „w cztery oczy”. Podstawowe informacje dotyczące przeprowadzonych wywiadów i respondentów widoczne są w tabeli poniżej (*Tabela 5*).

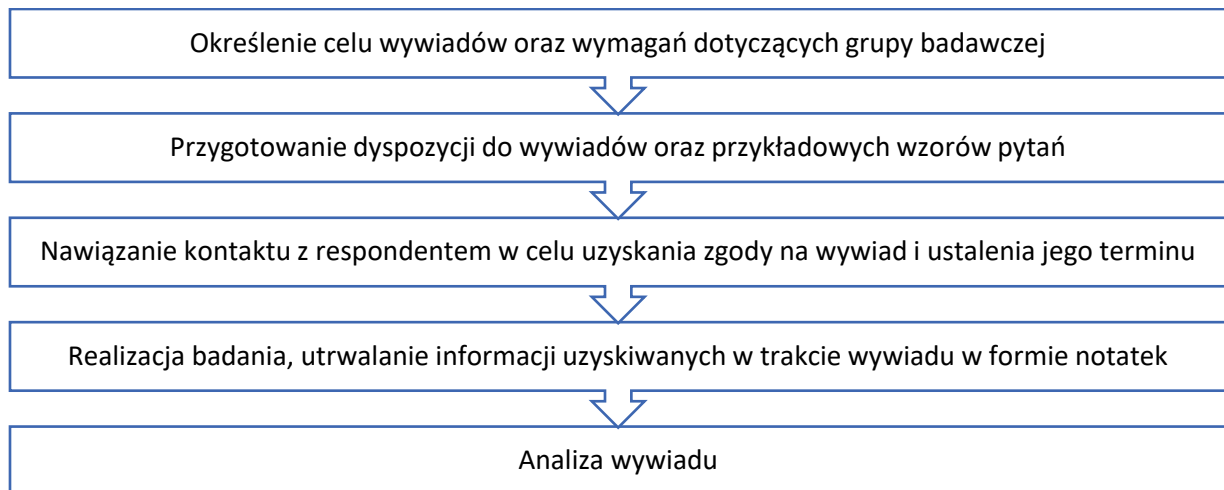
Tabela 5: Podstawowe informacje dotyczące przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Płeć respondentów	2 kobiety, 5 mężczyzn
Zajmowane stanowiska	3 menedżerów ds. ryzyka, 2 członków zarządu, 1 specjalista ds. ryzyka, 1 menedżer ds. jakości i ryzyka
Rodzaje przedsiębiorstw	3 os. – produkcyjne, 1 os. – handlowe, 1 os. – transportowe, 1 os. – paliwowe, 1 os. – państwowe
Formy prawne przedsiębiorstw	5 os. – sp. z o.o., 2 os. – sp. akcyjna
Forma wywiadu	5 os. – bezpośredni, 2 os. – telefoniczny

Źródło: Opracowanie własne.

Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzane na potrzeby pracy odbywały się od września 2016 roku do czerwca 2018 roku. Ich realizacja odbywała się według następującego schematu (*Schemat 2*):

Schemat 4: Proces realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych.



Źródło: Opracowanie własne.

Dobór respondentów odbywał się na podstawie informacji dotyczących zajmowanego przez nich stanowiska oraz miejsca pracy. Wszyscy rozmówcy musieli zawodowo zajmować się zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwach posiadających wdrożony system ERM. Byli to więc eksperci, posiadający wiedzę i doświadczenie w zakresie zarządzania ryzykiem. Podstawowym celem wywiadów było zdobycie informacji na temat czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Respondenci mieli za zadanie opisać, bazując na własnej wiedzy i doświadczeniu, najistotniejsze w ich opinii elementy zarządzania ryzykiem, mające pozytywny wpływ na funkcjonowanie systemu ERM, a co za tym idzie pozytywnie wpływające na wyniki przedsiębiorstwa. Rozmowy miały formę wywiadów swobodnych ukierunkowanych (Przybyłowska, 1978, s. 54-68), co oznacza, że nie były one prowadzone na podstawie ustalonego z góry scenariusza czy też listy pytań. Autorka posiadała przygotowane wcześniej dyspozycje, będące listą potrzeb informacyjnych, jakie chciała uzyskać od respondentów, a także przykładowe wzory pytań, przydatne zwłaszcza na początku rozmowy. Zadawane przez autorkę pytania oraz dokładna treść i kierunek rozmowy były zależne od rozmówców i udzielanych przez nich odpowiedzi. Autorka w żaden sposób nie sugerowała odpowiedzi respondentom, dbała jedynie o to, aby właściwie zrealizować wcześniej określony cel rozmowy oraz uzyskać możliwie jak najbardziej szczere i rzetelne informacje, oparte na doświadczeniach rozmówców.

3.3 Analiza wywiadów

Głównym celem indywidualnych wywiadów pogłębionych było uzyskanie informacji dotyczących czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Respondenci zostali poproszeni o wymienienie najważniejszych ich zdaniem czynników, mających pozytywny wpływ na funkcjonowanie ERM. Mogły być to dowolne elementy wybrane przez rozmówców, opisujące sposób, w jaki powinien być zorganizowany system zarządzania ryzykiem, bądź też ukazujące cechy, jakie powinien posiadać. Respondenci mieli pełną możliwość wyboru tematu rozmowy i opisywanych cech. W trakcie wywiadów autorka zadawała dodatkowe pytania w celu sprecyzowania lub rozwinięcia wyrażanych przez rozmówców opinii. Poniżej podsumowane zostały opinie poszczególnych respondentów na temat najważniejszych ich zdaniem czynników wpływających na sukces systemów ERM, wyrażone w trakcie przeprowadzanych wywiadów.

Wywiad 1

- Zaangażowanie kierownictwa w zarządzanie ryzykiem. Dostępność środków finansowych niezbędnych do podejmowania działań związanych z ERM.
- Świadomość wszystkich osób zaangażowanych.
- Zaangażowanie i świadomość wszystkich pracowników. Pracownicy powinni wiedzieć jak zareagować, jak się zachować, jak zapobiegać.
- Odpowiednia komunikacja.
- Regularne testowanie wiedzy i komunikacji związanej z zarządzaniem ryzykiem.
- Akceptacja dodatkowych kosztów, które trzeba ponieść w związku z zarządzaniem ryzykiem.
- Zapewnienie odpowiednich form nadzoru. Nadzorowanie i kontrolowanie tego, czy działania teoretycznie opisane są w rzeczywistości realizowane. Regularne audyty sprawdzające czy wszystkie zasady są przestrzegane.
- Kompetentny zespół zajmujący się zarządzaniem ryzykiem, łączący osoby z różnych dziedzin i obszarów. Zespół ten powinien dobrze dobrać metodykę przy wdrażaniu ERM lub jego elementów.
- Wcześniejsze przygotowanie się do różnych sytuacji, które mogą się wydarzyć (im więcej, tym lepiej).

Wywiad 2

- Zaangażowanie kierownictwa. Zgłaszanie ryzyk i negatywnych zdarzeń traktowane, jako coś pożądanego i dobrego.
- Regularny audyt i weryfikacja działania systemu zarządzania ryzykiem. Częstotliwość przeprowadzania przeglądu ERM powinna być ustalona i zaplanowana z góry.
- Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem, mającej za zadanie między innymi koordynowanie pracy związanej z zarządzaniem ryzykiem oraz zbieranie informacji dotyczących ryzyk.
- Zarządzanie szansami.
- Konieczność nauczania pracowników właściwego podejścia i prawidłowych zachowań w związku z ryzykiem. Świadomość ryzyk u wszystkich pracowników. Częste mówienie o ryzyku – im więcej się o nim mówi, tym łatwiej przekonać pracowników do odpowiedniego myślenia i postępowania.
- Ciągłe zarządzanie ryzykiem.
- Pokazywanie efektów płynących z zarządzania ryzykiem – widoczne korzyści z ERM sprawiają, że ludzie są bardziej przekonani do systemu zarządzania ryzykiem i do podejmowania działań z nim związanych. Przekonanie pracowników do systemu ERM i płynących z niego korzyści jest niezwykle istotne.
- Dopasowanie systemu zarządzania ryzykiem do struktury danej organizacji. Istotne jest tu również zwrócenie uwagi na obciążenie pracowników zadaniami związanymi z zarządzaniem ryzykiem.
- Stworzenie bazy zdarzeń ryzykownych, które wystąpiły. Ich analiza i odpowiednia komunikacja w tym zakresie (między poszczególnymi oddziałami, działami, pracownikami, itp.).

Wywiad 3

- Stosowanie matrycy ryzyk, opisanie jej odpowiednimi wartościami. Właściwe określenie ryzyk małych, średnich, dużych, itp.
- Zainteresowanie najwyższego zarządu zarządzaniem ryzykiem. Zobowiązanie do podejmowania odpowiedzialności i działań z tym związanych wśród pracowników i zarządzających niższych szczebli.

- Zarządzanie ryzykiem, będące odgórną inicjatywą, płynącą ze strony zarządu.
- Właściwe dobieranie szans i zarządzanie nimi. Materializowanie się ryzyk pozytywnych motywuje do dalszego działania.
- Stworzenie bazy incydentów – dobrze wpływa na świadomość ryzyka w organizacji.
- Dobrze zarządzana organizacja z silnym systemem wartości. Wartości i zachowania mocno wpisane w organizację. Ułatwia to uczenie ludzi i przekonanie ich do właściwych zachowań. Kultura organizacji oparta o dobrze znane wszystkim pracownikom zasady (misja, wizja, itp.). Niezwykle istotna jest również praca zespołowa.
- Wiedza dotycząca zarządzania ryzykiem.
- Risk manager i zespół zajmujący się zarządzaniem ryzykiem. Każda taka osoba przynosi ze sobą wiedzę i doświadczenie, które można i należy wykorzystać.
- Usystematyzowanie wiedzy i doświadczenia ludzi w ramach 1 systemu zarządzania ryzykiem.
- Odpowiednie szkolenia w zakresie zarządzania ryzykiem.

Wywiad 4

- Odpowiedni ludzie - doświadczeni, fachowi, otwarci i zaangażowani pracownicy oraz zarządzający.
- Wpisanie zarządzania ryzykiem w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Właściwie określenie podległości i odpowiedzialności związanych z zarządzaniem ryzykiem.
- Niezwykle istotna jest wiedza dotycząca ryzyka i zarządzania nim, zarówno wśród osób bezpośrednio zaangażowanych w proces (ZR), jak i w całej organizacji (wśród wszystkich osób mogących mieć wpływ na działanie przedsiębiorstwa). Świadomość i ogólna wiedza dotycząca ryzyka u wszystkich pracowników.
- Dostępność i właściwe stosowanie odpowiednich narzędzi wspomagających zarządzanie ryzykiem – procedury, rozpoznawanie ryzyk, stosowanie map ryzyk, przypisywanie wag do poszczególnych ryzyk (prawdopodobieństwo i dotkliwość), dobór reakcji na ryzyko, dostępność danych i statystyk związanych z ryzykiem.
- Pozytywne relacje i otwartość w firmie. Chęć rozmowy na temat błędów, ryzyk, itp.

- Proaktywna postawa zarządzających w kierunku identyfikacji potencjalnych ryzyk i zarządzania nimi. Chęć współpracy z podwładnymi i słuchania ich opinii.

Wywiad 5

- Poparcie zarządu w związku z zarządzaniem ryzykiem.
- Odpowiednie kompetencje zarządu, zrozumienie zarządu dla podejmowanych działań.
- Prostota – nie należy komplikować stosowanych modeli, lepiej trzymać się prostych rozwiązań, nie wchodzić w szczegóły.
- Dojrzałość i właściwa mentalność ludzi.
- Odpowiednia kultura w organizacji, podejście „życia z ludźmi” – rozmawianie i słuchanie innych.
- Zarząd wspierający kulturę ryzyka.
- Zaangażowanie i świadomość zarządu – niedopuszczalna jest sytuacja, w której zarząd nie wie, co się dzieje w firmie lub wie, ale równocześnie nie chce wiedzieć (ignorowanie informacji).
- Wielkość ryzyka wyrażona w jednostkach pieniężnych – określenie wielkości ryzyka, jako duże lub małe nie przemawia do ludzi. Ryzyko powinno być określone w konkretnych kwotach.

Wywiad 6

- Kultura dialogu o ryzyku w firmie, a w szczególności otwartość na informacje dotyczące ryzyka (zagrożeń) czy odchyleń. Chęć rozmawiania o problemach pojawiających się w firmie.
- Świadomość kultury ryzyka oraz narzędzi zarządzania ryzykiem, zwłaszcza wśród kadry kierowniczej/osób zarządzających. Kluczowe jest aktywne podejście do zidentyfikowanych ryzyk – daleko wykraczające poza raportowanie stanu obecnego. Istotne jest podejmowanie konkretnych działań w celu ograniczania zagrożeń i wykorzystywania szans.
- Udoskonalenie procesów planowania i prognozowania. Ukierunkowanie procesów monitorowania wyników procesów (KPI) i mierników ryzyka (KRI) na przyszłość, patrzeć „do przodu”. Nie należy bazować na analizie danych historycznych

skupiając się jedynie na rozliczaniu efektów, błędów czy odchyień, które wystąpiły w przeszłości.

- Ustalenie oficjalnych procedur podejmowania kluczowych decyzji w firmie, które uwzględniają obowiązkową ocenę ryzyka i wynikające z niej rekomendacje dla decydenta przy podejmowaniu każdej kluczowej decyzji. Poziom udokumentowania ww. informacji dotyczących ryzyka zależy od kultury dokumentowania w danej firmie.
- Właściwe określenie wagi zarządzania ryzykiem w organizacji – przyporządkowanie dedykowanych osób i zasobów specjalnie do tego procesu (ZR).

Wywiad 7

- Przyjęcie właściwej metodyki oceny ryzyka. Określenie, kiedy ryzyko można zaakceptować, a kiedy nie.
- Znajomość norm zarządzania ryzykiem (np. ISO 31000). Równocześnie jednak należy dopasować system zarządzania ryzykiem do danej organizacji i warunków, w jakich funkcjonuje.
- Świadomość ryzyka wśród pracowników, ale przede wszystkim wśród zarządzających.
- Inicjatywa zarządzających i ich zaangażowanie. Ważne jest, aby zarządzanie ryzykiem było stworzone z myślą o zarządzających, aby było dla nich przydatne, a sami zarządzający nie byli wobec niego obojętni, wykorzystywali ERM i informacje, jakie są w stanie dzięki niemu uzyskać.
- Uczestnicy systemu ZR powinni zastanowić się do czego jest im potrzebne zarządzanie ryzykiem, w jaki sposób może być dla nich przydatne. Na tej podstawie poszczególni uczestnicy (np. działy, departamenty) powinny mieć możliwość żądania konkretnych danych, np. na temat zagrożeń ich dotyczących.
- Świadomość tego, że warto zarządzać ryzykiem, poważne podejście do zarządzania ryzykiem. Dopiero z taką świadomością i podejściem zarządzanie ryzykiem można włożyć w ramy i odpowiednio zorganizować.
- Zarządzanie ryzykiem powinno mieć swój cel, którego wszyscy powinni być świadomi, powinno być „po coś”. Nie może być jedynie „sztuką dla sztuki”, bądź podążaniem za modą.

- Odpowiednia organizacja ludzka – podział na role, wybór właściwych osób i ich wykształcenie.
- Dobra metodyka zarządzania ryzykiem – stosowana metodyka (np. identyfikacja, ocena ryzyka) powinna odzwierciedlać stan rzeczywisty, np. istotne dla firmy ryzyko powinno być również ocenione, jako istotne, adekwatnie do stanu faktycznego.
- Zwrócenie szczególnej uwagi na ryzyka reputacyjne. Stworzenie mechanizmów działania, planów komunikacji kryzysowej dla głównych ryzyk, aby być w stanie szybko reagować.
- Zarządzanie również szansami, nie tylko zagrożeniami.

Dodatkowe uwagi

W trakcie rozmów respondenci dzielili się również swoimi opiniami, doświadczeniami i rozterkami dotyczącymi praktyki zarządzania ryzykiem w Polsce. Podkreślali oni przede wszystkim wczesny etap rozwoju oraz niski poziom zarządzania ryzykiem w większości polskich przedsiębiorstw. W wielu przypadkach pociąga to za sobą brak możliwości współpracy z dostawcami i obiorcami w tym zakresie (np. przy identyfikacji i ocenie ryzyk lub opracowywaniu planów awaryjnych na wypadek zmaterializowania się konkretnych ryzyk). Z drugiej jednak strony, jeden z rozmówców zwrócił uwagę na fakt, iż w wielu przypadkach to właśnie wymagania i oczekiwania ze strony kontrahentów są głównym czynnikiem motywującym firmy do wdrożenia ERM. Inny z kolei zauważył, że czynnikiem wpływającym na poziom zarządzania ryzykiem w polskich firmach jest specyficzna mentalność i kultura tu panująca oraz brak wykształconych pewnych poglądów i zachowań. Jako element mogący mieć wpływ na zarządzanie ryzykiem w Polsce zaproponował on nadchodzącą zmianę pokoleniową. Rozmówcy zwrócili również uwagę na niewystarczającą ilość materiałów i książek (zwłaszcza praktycznych), przydatnych przy wdrażaniu i rozwijaniu zarządzania ryzykiem, a także na niską dostępność szkoleń i kursów na poziomie wyższym niż podstawowy, z których mogliby czerpać zaawansowaną wiedzę dotyczącą praktyki zarządzania ryzykiem.

Respondenci wielokrotnie podkreślali konieczność silnego zaangażowania zarządzających w zarządzanie ryzykiem oraz stworzenia kultury otwartości i dialogu, która akceptuje mówienie o zjawiskach negatywnych, ryzykach i porażkach. Jeden z rozmówców zwrócił uwagę na fakt, iż wiele osób nie chce mówić i słuchać o niepowodzeniach. Wolą je

ignorować, odkładać na później lub zrzucać odpowiedzialność na innych. Takie nastawienie uniemożliwia odpowiednio szybką reakcję na negatywne zdarzenia i w wielu przypadkach może powodować nawarstwianie problemów, bądź też realizację ryzyka, któremu można było zapobiec podejmując działania odpowiednio wcześniej. Dlatego właśnie tak ważny jest właściwy przykład, chęci i zaangażowanie płynące ze strony kierownictwa i zarządzających, a także kultura wspierająca mówienie o problemach i rozwiązywanie ich.

Wśród najbardziej interesujących uwag warto również przytoczyć opinię jednego z rozmówców na temat zaawansowania zarządzania ryzykiem w organizacjach. Zauważył on, że o poziomie zarządzania ryzykiem w dużej mierze świadczy fakt zarządzania szansami (ryzykami pozytywnymi) w danym przedsiębiorstwie. Stwierdził on, iż zarządzanie szansami, oprócz pozytywnego wpływu na wyniki przedsiębiorstw, ma również działanie motywujące do podejmowania dalszych działań w zakresie zarządzania ryzykiem. Świadczy ponadto o wysokiej świadomości, a co za tym idzie o stopniu zaawansowania wdrożonego systemu ERM w danej organizacji. Mimo tego wciąż niewiele firm w Polsce uwzględnia ryzyka pozytywne w procesie zarządzania ryzykiem. Warto również przytoczyć opinię innego respondenta dotyczącą stosowania systemów informatycznych dedykowanych zarządzaniu ryzykiem. Z doświadczenia rozmówcy wynika, że takie systemy mogą być ułatwieniem w przypadku dużych podmiotów jednak nie są one niezbędne. W większości przypadków stosowanie arkusza kalkulacyjnego jako narzędzia wspomagającego zarządzanie ryzykiem jest wystarczające. Co więcej, w przypadku przedsiębiorstwa, w którym pracuje wspomniany rozmówca zastąpienie wcześniej stosowanego systemu informatycznego arkuszem kalkulacyjnym okazało się lepszym rozwiązaniem.

3.4 Podsumowanie

Forma przeprowadzonych badań zakładała brak jakiegokolwiek ingerencji osoby przeprowadzającej wywiad w udzielane przez respondentów odpowiedzi i poruszane przez nich tematy. Co więcej, wywiady były przeprowadzane niezależnie od siebie. Dzięki temu, wymieniane przez rozmówców czynniki były konsekwencją ich indywidualnych, subiektywnych doświadczeń i opinii. Mimo tego część opisywanych w poszczególnych rozmowach cech i zagadnień powtarzało się. Oprócz licznych oryginalnych i nie powtarzających się czynników sukcesu, respondenci w wielu przypadkach zwracali uwagę na

podobne cechy, mające według nich znaczący wpływ na sukces systemów zarządzania ryzykiem. Może to świadczyć o wysokim znaczeniu powtarzających się cech.

Wśród najczęściej wymienianych w wywiadach czynników sukcesu znalazły się przede wszystkim zagadnienia związane z ludźmi i kulturą organizacyjną. Tematem poruszonym we wszystkich 7 rozmowach była postawa kierownictwa jednostki w związku z zarządzaniem ryzykiem. Respondenci zwracali uwagę na konieczność silnego zaangażowania kierownictwa w zarządzanie ryzykiem, świadomość, odpowiednie kompetencje, chęci i udzielane pracownikom wsparcie ze strony zarządzających. Podejście kierownictwa jest jedyną cechą wymienioną przez wszystkich rozmówców uczestniczących w badaniach. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można zatem stwierdzić, że to właśnie szeroko rozumiana postawa zarządzających jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na sukces ERM.

Wśród najczęściej omawianych elementów znalazła się również świadomość dotycząca zarządzania ryzykiem w organizacji. Rozmówcy zwracali uwagę na konieczność promowania kultury i świadomości ryzyka wśród wszystkich pracowników, również tych nie zaangażowanych bezpośrednio w proces zarządzania ryzykiem. Cecha ta została wymieniona aż przez 5 respondentów.

Cechą silnie związaną ze świadomością ryzyka jest odpowiednia wiedza. Na istotę wiedzy dotyczącej zarządzania ryzykiem, którą powinni posiadać zarówno pracownicy bezpośrednio zaangażowani w proces, jak i wszyscy zatrudnieni (przynajmniej w podstawowym stopniu) zwróciło uwagę 4 respondentów.

Wśród czynników sukcesu, które podobnie jak wiedza dotycząca ryzyka zostały wymienione przez 4 rozmówców znalazła się szeroko rozumiana kultura dialogu w firmie. Rozmówcy podkreślali konieczność częstego mówienia o ryzyku i przekonywania pracowników do ERM. Zwracali też uwagę na otwartość i podejście traktujące zgłaszanie ryzyk i zdarzeń negatywnych oraz mówienie na ich temat, jako coś pożądanego w firmie.

Warto również wspomnieć o konieczności zarządzania nie tylko zagrożeniami, ale również szansami. Istotę zarządzania ryzykami pozytywnymi w przedsiębiorstwach wymieniło, podobnie jak w przypadku dwóch powyższych cech, 4 rozmówców.

Na kolejnym miejscu znalazły się na równi 4 czynniki, każdy z nich opisany przez 3 respondentów. Zwrócili oni uwagę na odpowiednie kompetencje zarówno zespołu zajmującego się zarządzaniem ryzykiem, jak i zarządu. Wymienili również konieczność dopasowania ERM do danej organizacji i wpisania zarządzania ryzykiem w strukturę organizacyjną jednostki. Istotnym elementem zarządzania ryzykiem okazał się również właściwy podział obowiązków, odpowiedzialności i podległości w związku z zarządzaniem ryzykiem, a także odpowiednie obciążenie pracowników obowiązkami z tym związanymi. Ostatnią z wymienianych cech był właściwy dobór narzędzi zarządzania ryzykiem i metodyki oceny ryzyka, w tym przede wszystkim stosowanie matrycy ryzyka i właściwe określenie wielkości poszczególnych ryzyk.

Można przyjąć, że wszystkie opisane powyżej cechy, wymienione przez minimum 3 respondentów są niezwykle istotnymi czynnikami sukcesu systemów ERM. Nie oznacza to, że czynniki wymienione przez 1 lub 2 osoby są nieistotne, jednak ze względu na charakter badania warto w sposób szczególny podkreślić wagę wyżej wymienionych 9 cech. Podsumowanie najczęściej wymienianych przez respondentów w trakcie wywiadów pogłębionych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem widoczne jest w tabeli poniżej (Tabela 6).

Tabela 6: Najczęściej wymieniane w trakcie wywiadów pogłębionych czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem.

Wymieniony czynnik sukcesu ERM	Liczba respondentów (max 7)
Postawa kierownictwa – zaangażowanie, chęci, wsparcie, kompetencje, świadomość.	7
Świadomość ryzyka u wszystkich pracowników.	5
Wiedza dotycząca ryzyka.	4
Zarządzanie szansami.	4
Kultura dialogu – mówienie o ryzyku, przekonywanie pracowników do ERM, otwartość, chęć rozmowy o ryzykach i zdarzeniach negatywnych.	4

Kompetentny zespół zaangażowany w zarządzanie ryzykiem, kompetentny zarząd.	3
Dopasowanie ERM do danej organizacji, wpisanie w strukturę organizacyjną.	3
Właściwy podział obowiązków, podległości i odpowiedzialności, odpowiednie obciążenie pracowników zadaniami związanymi z ZR.	3
Właściwy dobór narzędzi zarządzania ryzykiem i metodyki oceny ryzyka.	3

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone wywiady warto również przeanalizować pod kątem nowych czynników, które zostały wymienione przez respondentów, a nie zostały uwzględnione i opisane w rozdziale dotyczącym przeglądu literatury i standardów zarządzania ryzykiem. Cechy te uzupełniają listę potencjalnych czynników sukcesu systemów ERM i zostały uwzględnione w ankiecie szczegółowo opisanej w kolejnym rozdziale.

Szczegółowa analiza wywiadów pogłębionych umożliwiła autorce identyfikację 18 nowych, nie uwzględnionych w poprzednim rozdziale czynników sukcesu ERM. Czynniki te zostały następnie przyporządkowane do jednej z 5 kategorii: Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem, Kultura i komunikacja ryzyka, Proces zarządzania ryzykiem, Zarządzanie i nadzór oraz Stosowane narzędzia i techniki. Wszystkie nowo zidentyfikowane elementy zarządzania ryzykiem, podzielone na kategorie, przedstawione zostały w tabeli poniżej. Ponieważ nie zidentyfikowano żadnej dodatkowej cechy, pasującej do kategorii Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem, kategoria ta została pominięta w tabeli 7 (*Tabela 7*).

Tabela 7: Nowe czynniki sukcesu ERM zidentyfikowane na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Kultura i komunikacja ryzyka	Doświadczony i kompetentny zespół zajmujący się zarządzaniem ryzykiem.
	Zgłaszanie ryzyk i zdarzeń negatywnych traktowane, jako coś pożądanego, chęć rozmowy o problemach.
	Częste mówienie o ryzyku, przekonywanie pracowników do zarządzania ryzykiem.
	Pokazywanie korzyści, jakie przynosi organizacji zarządzanie ryzykiem.
	Dojrzałość i poważne podejście do zarządzania ryzykiem w organizacji.
	Regularne testowanie wiedzy i komunikacji w zakresie ryzyka.
	Praca zespołowa.
Proces zarządzania ryzykiem	Wcześniejsze przygotowanie się do mogących wystąpić sytuacji kryzysowych (np. opracowanie planów działania, planów komunikacji kryzysowej itp.).
	Dobór odpowiedniej metodyki wdrażania ERM.
Zarządzanie i nadzór	Właściwy podział obowiązków i obciążenie pracowników zadaniami w związku z zarządzaniem ryzykiem.
	Akceptacja dodatkowych kosztów związanych z wdrożeniem i stosowaniem zarządzania ryzykiem.
	Ustalenie oficjalnych procedur podejmowania decyzji, uwzględniających ryzyko.
	Stworzenie bazy zdarzeń/ incydentów, zawierającej informacje o występujących ryzykach.

Stosowane narzędzia i techniki	Prostota stosowanych modeli i rozwiązań.
	Znajomość istniejących norm/standardów zarządzania ryzykiem.
	Stosowana metodyka zarządzania ryzykiem w jak najlepszym stopniu odzwierciedlająca stan faktyczny w danej organizacji.
	Dane i informacje uzyskiwane z ERM adekwatne do potrzeb firmy i poszczególnych pracowników.
	Udoskonalanie procesów planowania i prognozowania, stosowanie podejścia patrzenia w przyszłość.

Źródło: Opracowanie własne.

Wymienione powyżej czynniki sukcesu ERM, wypisane na podstawie przeprowadzonych przez autorkę wywiadów pogłębionych, odzwierciedlają poglądy i opinie praktyków zarządzających ryzykiem w warunkach polskich. Są wynikiem zdobytej przez nich wiedzy i doświadczenia, będąc dzięki temu niezwykle istotnym i wartościowym elementem niniejszej pracy. Wszystkie powyższe cechy zostały uwzględnione przy tworzeniu ankiety opisanej w następnym rozdziale.

4. Czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badania ankietowego.

4.1 Sytuacja w polskich firmach – jakość zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach

Opisywane w niniejszym rozdziale badania ankietowe skierowane były do osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w organizacjach posiadających wdrożony (lub będących w trakcie wdrażania) system zarządzania ryzykiem. Aby móc dotrzeć do osób, mogących wziąć udział w badaniach, konieczne było zidentyfikowanie przedsiębiorstw z wdrożonym systemem ERM, będących miejscami pracy dla osób z grupy docelowej. W tym celu konieczna była analiza sytuacji dotyczącej stosowanych zasad zarządzania ryzykiem w organizacjach działających w Polsce. Aby zidentyfikować jak największą grupę przedsiębiorstw, a co za tym idzie również osób mogących uczestniczyć w badaniach, autorka przeprowadziła analizę rocznych sprawozdań za rok 2017 wszystkich 463⁵ spółek giełdowych (GPW, 2019a) notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Analiza ta miała na celu określenie poziomu dojrzałości zarządzania ryzykiem wśród polskich spółek giełdowych oraz wskazanie grupy przedsiębiorstw stosujących systemy ERM i polegała na szczegółowym przeglądzie wszystkich informacji dotyczących zarządzania ryzykiem, publikowanych przez te spółki w rocznych sprawozdaniach. Przeprowadzona analiza pozwoliła na wybór spółek, których pracownicy mogą wziąć udział w badaniach, umożliwiła ponadto lepsze poznanie sytuacji dotyczącej zarządzania ryzykiem w Polsce, a co za tym idzie oszacowanie wielkości potencjalnej grupy badawczej do niniejszych badań ankietowych.

Warto podkreślić, że grupa badawcza w badaniach ankietowych nie była ograniczona jedynie do osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w polskich spółkach giełdowych, jednak ze względu na większą łatwość dostępu do informacji dotyczących tych spółek (publikowane sprawozdania finansowe), ich wielkość (większe prawdopodobieństwo stosowania zaawansowanych systemów zarządzania przez duże organizacje) oraz wymagania

⁵ Stan na dzień: 14.01.2019.

stawiane im przez Radę Giełdy była to istotna grupa docelowa do niniejszych badań. Szczegółowy opis grupy badawczej zamieszczony został w kolejnym podrozdziale.

Z godnie z rekomendacjami zawartymi w dokumencie *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016* (GPW, 2016, s. 14) spółki giełdowe powinny utrzymywać skuteczne systemy: kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności działalności z prawem (compliance), a także skuteczną funkcję audytu wewnętrznego, odpowiednie do wielkości spółki i rodzaju oraz skali prowadzonej działalności. W związku z koniecznością publikowania przez spółki giełdowe prawdziwych informacji dotyczących takich systemów oraz biorąc pod uwagę, że informowanie interesariuszy o stosowaniu przez te organizacje systemów ERM może potencjalnie wpłynąć na poprawę wizerunku tych przedsiębiorstw oraz ich relacji z otoczeniem biznesowym (akcjonariusze, banki, firmy ubezpieczeniowe, kontrahenci), a także wpłynąć na wzrost wartości ich akcji, można stwierdzić, że spółki giełdowe powinny rzetelnie publikować informacje o stosowanych przez nie systemach zarządzania ryzykiem. Co więcej, analizowane przedsiębiorstwa, które wdrożyły ERM, chętnie i niejednokrotnie dość szczegółowo opisują w swoich sprawozdaniach stosowane przez siebie zasady zarządzania ryzykiem. Na podstawie powyższych obserwacji można więc wnioskować, że informacje publikowane w sprawozdaniach spółek giełdowych, dotyczące stosowanych przez nie systemów zarządzania ryzykiem są w pełni wiarygodne, a przedsiębiorstwa, które nie wspominają nawet o stosowaniu nowoczesnych systemów ERM, tychże systemów nie posiadają.

Analiza sprawozdań wszystkich 463 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie pozwala na stwierdzenie, iż większość z nich zarządza głównie ryzykiem finansowym (ryzyko kredytowe, płynności, walutowe, stopy procentowej, cenowe). W ich sprawozdaniach można znaleźć również opisy zidentyfikowanych czynników ryzyka, na jakie są one narażone. Niewielka część spółek wspomina o stosowanym przez nie procesie zarządzania ryzykiem w odniesieniu do opisanych ryzyk, bądź też deklaruje posiadanie systemów zarządzania ryzykiem. Jednak w większości przypadków opisywane przez te spółki zasady wskazują na stosowanie tradycyjnych, słabo zorganizowanych systemów zarządzania ryzykiem, charakteryzujących się niskim poziomem dojrzałości, nie spełniających podstawowych założeń ERM. Wiele badanych spółek umieściło ponadto w sprawozdaniach informacje o funkcjonowaniu w nich komitetów audytu lub komitetów ryzyka, a także o

utrzymywaniu skutecznych systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności działalności z prawem (compliance) (zgodnie z zaleceniami Rady giełdy). Ze sprawozdań wynika jednak, że w znakomitej większości przypadków opisane funkcje dotyczą jedynie zarządzania ryzykiem finansowym oraz utrzymywania zgodności działalności z obowiązującymi przepisami prawa. Opisywane systemy kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem dotyczą głównie procesu sporządzania sprawozdań finansowych i mają na celu przede wszystkim poprawę prawdziwości i rzetelności informacji przedstawionych w sprawozdaniach. Nie są to zatem systemy spełniające założenia koncepcji ERM. Warto również wspomnieć, że część analizowanych spółek giełdowych deklaruje, iż nie wyodrębnia w swojej strukturze systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności. Przedsiębiorstwa te tłumaczą to zazwyczaj zbyt małą wielkością prowadzonej przez nie działalności lub wczesnym etapem rozwoju spółki.

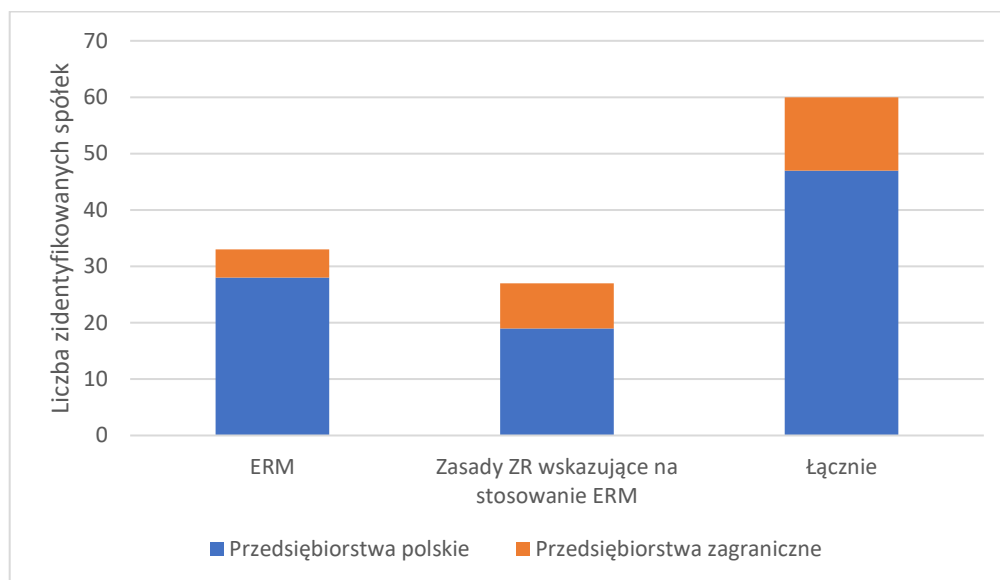
Głównym celem przeprowadzonych analiz sprawozdań spółek giełdowych było zidentyfikowanie przedsiębiorstw posiadających wdrożony system zarządzania ryzykiem, charakteryzujący się wysokim poziomem dojrzałości, rozumianym jako prezentowanie najbardziej nowoczesnej, proaktywnej postawy wobec ryzyka oraz stosowanie zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem (zob. Adamska, 2009, s. 11-21). Szczegółowy przegląd informacji publikowanych przez spółki pozwolił na wyodrębnienie dwóch grup przedsiębiorstw mogących spełnić to założenie. Do pierwszej grupy zaliczone zostały spółki informujące wprost o stosowaniu systemów ERM. Przedsiębiorstwa te opisując stosowane przez siebie systemy zarządzania ryzykiem wprost używają określeń: ERM, system zarządzania ryzykiem korporacyjnym, zintegrowane zarządzania ryzykiem, itp. lub informują o standardzie zarządzania ryzykiem, z którego korzystali wdrażając ERM (zazwyczaj ISO 31000 lub COSO). Do drugiej grupy zostały zaliczone spółki, w przypadku których opisane przez nie zasady zarządzania ryzykiem oraz sposób zorganizowania stosowanych systemów wskazują na wysoki poziom dojrzałości zarządzania ryzykiem oraz na stosowanie przez te przedsiębiorstwa dobrze zorganizowanych systemów zarządzania ryzykiem, spełniających większość założeń ERM. Organizacje zakwalifikowane do tej grupy szczegółowo przedstawiają stosowane przez siebie zasady zarządzania ryzykiem. Opisują one proces zarządzania ryzykiem, wspominają o określaniu apetytu na ryzyko oraz wykorzystywaniu konkretnych narzędzi wspomagających zarządzanie ryzykiem, formalizują stosowane polityki i procedury, optymalizują relację ryzyko-

zysk, wreszcie opisują stosowany przez siebie system zarządzania ryzykiem, jako kompleksowy czy całościowy, podkreślając konieczność zarządzania różnymi rodzajami ryzyk. Są to organizacje deklarujące posiadanie rozbudowanego, dobrze zorganizowanego systemu zarządzania ryzykiem, charakteryzującego się wysokim stopniem dojrzałości. Warto jednak podkreślić, że mimo, iż informacje publikowane przez spółki zakwalifikowane do grupy drugiej wskazują na stosowanie przez nie zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem typu ERM, podmioty te nie nazywają wprost swoich systemów w taki sposób. Również przedstawione przez spółki opisy stosowanych zasad nie zawsze pozwalają jednoznacznie określić rzeczywisty poziom dojrzałości oraz sposób zorganizowania stosowanych przez nie systemów zarządzania ryzykiem. Nie ma więc pewności czy przedsiębiorstwa te w rzeczywistości posiadają wdrożony system ERM. Mimo tego, z uwagi na znacznie wyższy niż przeciętna stopień dojrzałości stosowanych przez te organizacje systemów zarządzania ryzykiem można przyjąć, że jest to grupa przedsiębiorstw spełniająca założenia grupy badawczej do opisanych poniżej badań ankietowych.

Przeprowadzona analiza sprawozdań spółek giełdowych pozwoliła zidentyfikować zaledwie 33 spółki deklarujące wprost stosowanie systemu ERM (zaliczone do grupy pierwszej), co stanowi około 7% wszystkich przedsiębiorstw notowanych na GPW. W przypadku grupy drugiej – przedsiębiorstw charakteryzujących się wysokim stopniem dojrzałości zarządzania ryzykiem – zidentyfikowanych zostało jedynie 27 spółek, czyli niecałe 6% wszystkich spółek notowanych na GPW. Daje to łącznie 60 przedsiębiorstw (blisko 13% wszystkich notowanych na GPW) stosujących dojrzałe, rozbudowane systemy zarządzania ryzykiem. Warto jednak podkreślić, że część zidentyfikowanych przedsiębiorstw są to spółki zagraniczne, nie posiadające siedziby na terytorium Polski. Ze względu na założenie, iż grupą docelową dla niniejszych badań mogą być jedynie pracownicy przedsiębiorstw działających na terenie Polski, pracownicy zidentyfikowanych przedsiębiorstw zagranicznych (łącznie 13 spółek) nie mogli wziąć udziału w badaniach ankietowych. Do badań zakwalifikowanych zostało łącznie 47 (około 10% wszystkich spółek notowanych na GPW) spółek giełdowych posiadających siedzibę w Polsce, z czego 28 (około 6% wszystkich spółek notowanych na GPW) były to przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie ERM (grupa pierwsza), a 19 (około 4% wszystkich spółek notowanych na GPW) były to spółki, których opisane zasady zarządzania ryzykiem wskazywały na stosowanie dojrzałych systemów typu ERM (grupa druga). Wyniki

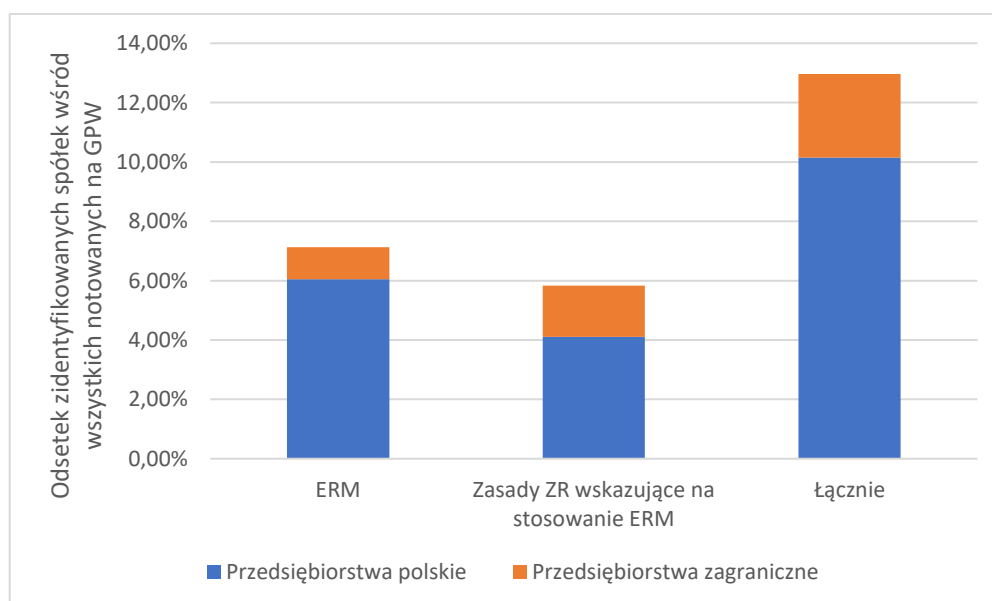
przeprowadzonej analizy sprawozdań spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie przedstawione zostały na wykresach poniżej (Wykres 1 i 2).

Wykres 1: Liczba przedsiębiorstw polskich oraz zagranicznych posiadających wdrożony system ERM, bądź deklarujących stosowanie dojrzałych systemów zarządzania ryzykiem wśród spółek notowanych na GPW.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

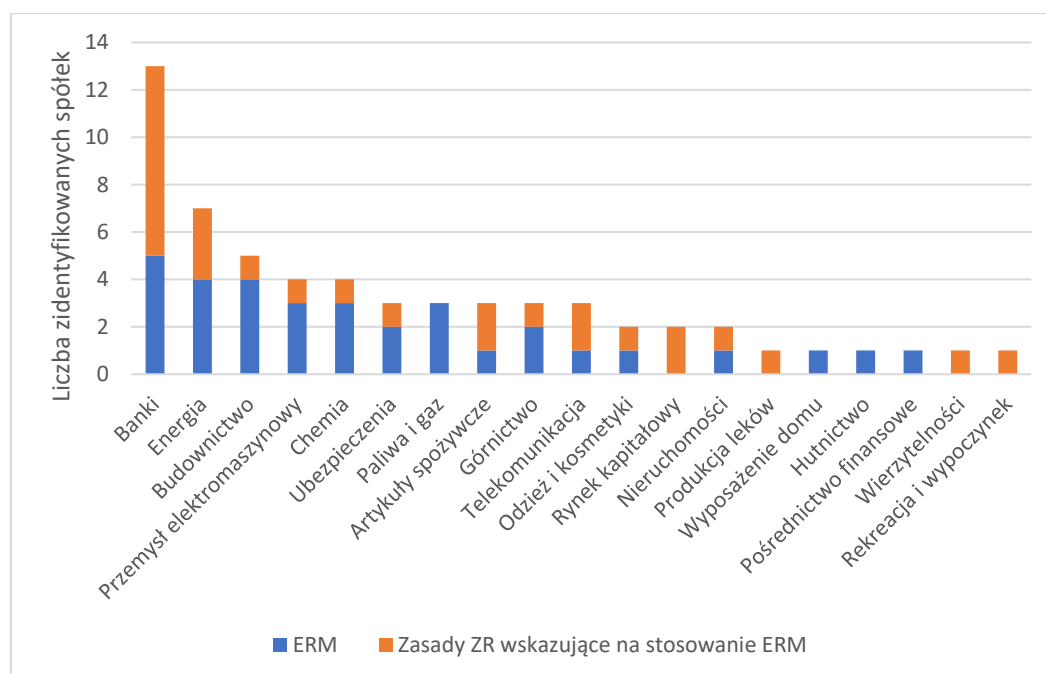
Wykres 2: Odsetek przedsiębiorstw polskich oraz zagranicznych posiadających wdrożony system ERM, bądź deklarujących stosowanie dojrzałych systemów zarządzania ryzykiem wśród spółek notowanych na GPW.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza sprawozdań spółek giełdowych pozwoliła również na klasyfikację przedsiębiorstw posiadających wdrożony system ERM lub deklarujących stosowanie dojrzałych systemów zarządzania ryzykiem pod względem sektora, w którym przedsiębiorstwa te działają. Podział na sektory stworzony został na podstawie informacji dostępnych na stronie GPW (GPW, 2019b). Każde ze zidentyfikowanych przedsiębiorstw zostało zaklasyfikowane do danego sektora na podstawie oficjalnych informacji dotyczących poszczególnych spółek (GPW, 2019a). Podział zidentyfikowanych spółek na sektory, w których spółki te działają widoczny jest na wykresie poniżej (Wykres 3).

Wykres 3: Podział na sektory wszystkich zidentyfikowanych przedsiębiorstw (polskich i zagranicznych) posiadających wdrożony ERM lub deklarujących stosowanie dojrzałych systemów zarządzania ryzykiem.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak widać na powyższym wykresie zdecydowanie najwięcej, bo łącznie aż 13 spółek posiadających ERM oraz stosujących dojrzałe podejście do zarządzania ryzykiem jest bankami. Sektorami, które znalazły się na kolejnych miejscach pod względem liczby zidentyfikowanych przedsiębiorstw były kolejno: energia (łącznie 7 spółek), budownictwo (łącznie 5 spółek) oraz przemysł elektromaszynowy i chemia (łącznie po 4 spółki). Analizując powyższy wykres warto podkreślić, iż zostały na nim uwzględnione jedynie sektory, w których zidentyfikowano przynajmniej jedną organizację należącą do jednej z dwóch kategorii (przedsiębiorstwa z

wdrożonym ERM lub deklarujące stosowanie dojrzałych systemów zarządzania ryzykiem), w związku z czym wiele sektorów wyodrębnionych przez GPW nie znalazło się na wykresie. Istotnym z punktu widzenia struktury zidentyfikowanych przedsiębiorstw jest również fakt, iż aż 21 z nich należy do indeksu WIG30. Oznacza to, że aż 70% spółek z indeksu WIG30 posiada systemy zarządzania ryzykiem charakteryzujące się wysokim poziomem dojrzałości. Można z tego wnioskować, że wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania ryzykiem jest znacznie bardziej popularne wśród największych przedsiębiorstw.

Na podstawie przytoczonych powyżej wyników badań można stwierdzić, że stosowanie opisywanych w literaturze systemów ERM oraz wykorzystywanie istniejących standardów zarządzania ryzykiem w Polsce jest w dalszym ciągu niezwykle mało popularne. Należy jednak podkreślić, że mimo, iż publikowanie informacji na temat stosowanych zasad zarządzania ryzykiem jest w interesie przedsiębiorstw, niektóre z nich mogą niewystarczająco szczegółowo opisywać te zasady w swoich sprawozdaniach. Istnieje zatem prawdopodobieństwo, że niewielka grupa analizowanych spółek została błędnie zakwalifikowana, jako przedsiębiorstwa nieposiadające ERM, z powodu braku dostatecznych informacji na ten temat publikowanych przez te organizacje. Z drugiej strony, również spółki opisujące w swoich sprawozdaniach pewne elementy dojrzałego podejścia do ryzyka, sugerujące stosowanie w nich bardziej zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem, niekoniecznie takie systemy posiadają. Warto więc zaznaczyć, że przeprowadzona analiza sprawozdań daje jedynie pogładowe informacje na temat stosowanych przez spółki systemów zarządzania ryzykiem. Za pewne można jedynie uznać informacje publikowane przez grupę 33 przedsiębiorstw deklarujących wprost stosowanie systemów ERM. Mimo tego, dane uzyskane dzięki opisywanej analizie stanowią wartościowe źródło wiedzy na temat ogólnego poziomu dojrzałości podejścia do zarządzania ryzykiem w Polsce i mogą być podstawą do przeprowadzania dalszych badań.

Podsumowując powyższe informacje można stwierdzić, że większość spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych zarządza ryzykiem w sposób tradycyjny i nie posiada wdrożonych nowoczesnych systemów ERM. Organizacje te zarządzają głównie ryzykiem finansowym i identyfikują jedynie niewielką grupę najważniejszych zagrożeń związanych z prowadzoną przez nie działalnością. W większości przypadków stosowane przez te przedsiębiorstwa systemy kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem dotyczą jedynie procesu sporządzania sprawozdań finansowych. Nie spełniają one zatem wymagań grupy

badawczej dla przeprowadzanych na potrzeby niniejszej pracy badań ankietowych, w związku z czym pracownicy tych spółek nie mogą brać udziału w badaniach.

Z analizy sprawozdań wszystkich spółek notowanych na GPW wynika, że informacje na temat stosowania nowoczesnych systemów ERM zostały opublikowane w sprawozdaniach jedynie 33 na 463 przedsiębiorstwa, w tym tylko 28 spółek polskich. Biorąc pod uwagę fakt, iż przedsiębiorstwa notowane na GPW należą do największych w Polsce oraz zgodnie z zaleceniami Rady Giełdy powinny one utrzymywać skuteczne systemy zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego, spółki te powinny charakteryzować się znacznie wyższą niż przeciętna świadomością ryzyka i konieczności zarządzania nim oraz wysokim stopniem zaawansowania stosowanych systemów zarządzania ryzykiem (Przetacznik, 2017). Mimo tego, nawet wśród spółek giełdowych stosunkowo niewielki odsetek podmiotów prezentuje dojrzałą postawę wobec ryzyka i stosuje zaawansowane systemy ERM. Pomimo braku badań dotyczących stosowania systemów zarządzania ryzykiem wśród całej populacji przedsiębiorstw działających w Polsce, można się domyślać, iż odsetek przedsiębiorstw stosujących ERM wśród całej populacji będzie znacznie niższy niż w przypadku analizowanej grupy 468 spółek giełdowych. Również z przeprowadzanych przez autorkę rozmów (w tym wywiadów pogłębionych na potrzeby niniejszej pracy oraz rozmów telefonicznych przeprowadzonych w związku z badaniem ankietowym) wynika, że świadomość ryzyka i konieczności zarządzania nim jest w dalszym ciągu niewystarczająca wśród polskich organizacji, a wdrażanie systemów ERM jest wciąż mało popularne. Oznacza to bardzo niewielką grupę osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w takich organizacjach, a co za tym idzie – niewielką grupę badawczą do opisanych poniżej badań ankietowych, co jest uzasadnieniem dla liczby zebranych ankiet.

4.2 Zastosowana metoda i narzędzie badawcze

Badania ankietowe wywodzą się z grupy metod społecznych. Są zaliczane do grupy metod empirycznych w naukach o zarządzaniu i koncentrują się na rozwiązywaniu problemów badawczych od strony doświadczeń (Dźwigoł, 2015, s. 102; Matejun 2016, s. 341-342). Mają one charakter indagacyjny i są szeroko stosowane w naukach o zarządzaniu pozwalając na rozpoznawanie opinii respondentów w stosunku do określonych zjawisk społeczno-gospodarczych zachodzących w organizacji (Sudoł, 2012, s. 140). Ankietowanie to technika badawcza polegająca na pisemnym udzielaniu odpowiedzi na pytania tworzące logiczny,

świadomy, spójny i konsekwentny zestaw pytań służących do rozwiązania określonej tezy lub szczegółowego problemu badawczego (Apanowicz, 2002, s. 87).

Ostatnim etapem prowadzonych przez autorkę badań były właśnie anonimowe, indywidualne badania ankietowe. Grupą docelową dla tych badań były osoby zajmujące się zarządzaniem ryzykiem w organizacjach działających w Polsce, które mają wdrożone (lub są w trakcie wdrażania) dojrzałe systemy zarządzania ryzykiem (prezentują proaktywną postawę wobec ryzyka). Wybór ankietowania jako techniki badawczej podyktowany był przede wszystkim chęcią uzyskania jak największej liczby szczerych i wiarygodnych odpowiedzi, co można było osiągnąć dzięki anonimowości badań oraz możliwości szybkiego wysłania stosunkowo dużej liczby ankiet. Do głównych niedostatków zastosowanej techniki badawczej można zaliczyć brak możliwości stymulowania motywacją konieczności i poprawności wypełnienia ankiety, a także brak możliwości słownego instruktazu w poprawnym rozumieniu treści pytań (Apanowicz, 2002, s. 87-88). Warto jednak zauważyć, że każdy z ankietowanych otrzymał numer telefonu i adres e-mail autorki, w związku z czym, w razie jakichkolwiek niejasności dotyczących ankiety i zawartych w niej pytań miał on możliwość rozwiania swoich wątpliwości kontaktując się z autorką ankiety.

Prowadzone badania ankietowe realizowane były online. Taka forma prowadzonych badań była znacznie wygodniejsza, tańsza i łatwiejsza niż tradycyjne metody zbierania ankiet (face-to-face), głównie z uwagi na rozproszenie geograficzne respondentów oraz ich dostępność (Batorski, Olcoń-Kubicka, 2006, s. 103-104). Ze względu na konieczność indywidualnej konstrukcji ankiety, została ona stworzona od podstaw, na stronie www.ankieta-erm-agh.pl/ oraz <https://salty-forest-12120.herokuapp.com/>. Z uwagi na lepszą prezentację i możliwość łatwiejszego zapamiętania adresu strony, ankietowani otrzymywali pierwszy wymieniony powyżej link do ankiety (oba wymienione linki dotyczą tej samej ankiety).

Badanie ankietowe było w pełni anonimowe. Czas wypełniania jednej ankiety został oszacowany na maksymalnie 15 minut (co w większości przypadków sprawdziło się w praktyce). Ankietowani otrzymywali jedynie link do strony, na której znajdowała się ankieta. Dzięki temu mieli oni możliwość wypełnienia ankiety w wybranym przez siebie miejscu i czasie, wiedząc równocześnie, że udzielane przez nich odpowiedzi nie zostaną upublicznione. Było to

niezwykle istotne, gdyż już na etapie rozmów telefonicznych z przedstawicielami poszczególnych firm oraz potencjalnymi ankietowanymi, rozmówcy wielokrotnie upewniali się, że badania są anonimowe, w niektórych przypadkach wspominali również o braku możliwości udostępniania jakichkolwiek wrażliwych danych oraz o konieczności otrzymania zgody przełożonych do udziału w badaniach.

Celem przeprowadzonych badań ankietowych było określenie kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Ankietowani mieli za zadanie ocenę wpływu wybranych, uwzględnionych w ankiecie czynników na sukces stosowania systemów zarządzania ryzykiem (ERM) w organizacjach. Określana przez badanych ocena miała charakter subiektywny i nie została sparametryzowana, była jednak poparta wiedzą i doświadczeniem respondentów. Dodatkowym, istotnym elementem opisywanych badań ankietowych była konieczność określenia czy poszczególne czynniki są realizowane w organizacji ankietowanego, określenie celów wdrożenia zarządzania ryzykiem w danym przedsiębiorstwie a także ocenę wpływu wdrożenia ERM i stopnia realizacji celów wdrożenia zarządzania ryzykiem w organizacji ankietowanego. Informacje te umożliwiły ocenę realnego poziomu dojrzałości zarządzania ryzykiem w danej organizacji oraz określenie zależności między stosowanymi w poszczególnych spółkach cechami, a jakością zarządzania ryzykiem w tych przedsiębiorstwach.

Główna część ankiety, czyli pytania dotyczące oceny wpływu poszczególnych czynników na sukces wdrażania ERM oraz określenia czynników realizowanych w danym przedsiębiorstwie, stworzona została na podstawie wyników badań opisanych w rozdziale 2 i 3 niniejszej pracy. Wszystkie czynniki sukcesu systemów ERM, będące efektem szczegółowego przeglądu literatury (opisanego w rozdziale 2) oraz przeprowadzonych przez autorkę indywidualnych wywiadów pogłębionych (opisanych w rozdziale 3) zostały uwzględnione w pytaniach ankietowych. Aby uzyskać możliwie jak najkrótszą, przyjazną dla respondentów ankietę, część pytań dotyczących czynników sukcesu zostało nieznacznie zmodyfikowanych (skróconych lub połączonych ze sobą) w porównaniu do cech wymienionych w rozdziale 2 i 3. Autorka dołożyła wszelkich starań, aby nie wpłynęło to negatywnie na sens i wartość merytoryczną pytań. W efekcie, w skład ankiety weszły dokładnie 54 pytania o czynniki sukcesu. Podobnie jak w przypadku opisanych w poprzednich rozdziałach pracy czynników sukcesu, również pytania ankietowe dotyczące poszczególnych czynników zostały podzielone

na 5 kategorii: podstawowe zasady zarządzania ryzykiem, stosowane narzędzia i techniki, zarządzanie i nadzór, proces zarządzania ryzykiem oraz kultura i komunikacja ryzyka. Każda z kategorii czynników została umieszczona na odrębnej stronie. Warto podkreślić, że w przypadku pytań o wpływ poszczególnych czynników na sukces zarządzania ryzykiem, celowo zastosowano niezbalansowaną skalę ocen pytań ankietowych (*duży pozytywny, średni pozytywny, mały pozytywny, brak wpływu, wpływ negatywny, brak zdania*). Wynikało to z faktu, że wszystkie cechy umieszczone w ankiecie zostały wybrane na podstawie przeglądu literatury oraz wywiadów pogłębionych i były opisywane, jako potencjalne czynniki sukcesu ERM. W związku z tym, od ankietowanych spodziewano się głównie odpowiedzi pozytywnych w kwestii wpływu danego czynnika na sukces zarządzania ryzykiem. Równocześnie jednak nie można było wykluczyć, że mimo ogólnie panujących opinii wskazujących na pozytywny wpływ wybranych czynników, ankietowani uznają część z nich za nie mające wpływu lub wpływające negatywnie na sukces zarządzania ryzykiem. Jak podaje literatura przedmiotu, w sytuacji, gdy spodziewana jest silna asymetria rozkładu odpowiedzi, zarówno w stronę pozytywną, jak i negatywną, właściwe jest zastosowanie niezbalansowanej skali odpowiedzi (Malhotra, 2010, s. 280; Saris, Gallhofer, 2007, s. 98-99). Potwierdzeniem tego są wyniki ankiet, wśród których znakomita większość odpowiedzi jest odpowiedziami pozytywnymi, przy jednoczesnym występowaniu niewielkiej liczby odpowiedzi neutralnych i negatywnych. Aby zwiększyć rzetelność i dokładność odpowiedzi (Malhotra, 2010, s. 281), w pytaniach dotyczących wpływu poszczególnych czynników na sukces zarządzania ryzykiem oraz stosowania tych czynników w przedsiębiorstwie ankietowanego, zastosowano skalę niewymuszoną – uwzględniającą możliwość udzielenia opinii *nie wiem* lub *brak zdania*.

Wysyłana do respondentów ankieta internetowa składała się łącznie z 9 stron. Po udzieleniu odpowiedzi na wszystkie pytania na danej stronie respondent mógł przejść na kolejną stronę ankietę. Na poszczególnych stronach ankiety znajdowała się następująca treść:

- Strona 1 – strona tytułowa zawierająca informacje na temat celu prowadzonych badań, grupy docelowej, prognozowanego czasu wypełniania ankiet oraz całkowitej anonimowości prowadzonych badań.
- Strony 2 - 6 – strony zawierające pytania dotyczące oceny wpływu poszczególnych czynników na sukces stosowania ERM i określenia czynników realizowanych w przedsiębiorstwie ankietowanego. Kolejne pytania były krótkim opisem

poszczególnych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Odpowiedzi do pytań podzielone zostały na dwie części: część A i część B. W części A respondenci mieli za zadanie określić wpływ stosowania poszczególnych cech na sukces zarządzania ryzykiem i stopień realizacji celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem. Ankietowani mieli do wyboru jedną z 6 odpowiedzi: *duży pozytywny, średni pozytywny, mały pozytywny, brak wpływu, wpływ negatywny*. W części B konieczne było określenie czy poszczególne cechy są realizowane w przedsiębiorstwie ankietowanego. Należało tu wybrać 1 z 3 odpowiedzi: *tak, nie, nie wiem*. Pytania dotyczące poszczególnych czynników podzielone zostały na 5 kategorii. Każda kategoria czynników sukcesu znalazła się na kolejnej stronie ankiety w następującej kolejności: podstawowe zasady zarządzania ryzykiem (strona 2), stosowane narzędzia i techniki (strona 3), zarządzanie i nadzór (strona 4), proces zarządzania ryzykiem (strona 5) oraz kultura i komunikacja ryzyka (strona 6).

- Strona 7 – 3 pytania dodatkowe. W pytaniu 1 respondenci mieli za zadanie określenie celów wdrożenia zarządzania ryzykiem w ich organizacji. Mogli oni wybrać dowolną liczbę spośród następujących 12 odpowiedzi: (1) *poprawa i stabilizacja wyników finansowych*, (2) *wzrost wartości firmy*, (3) *ochrona zasobów i reputacji firmy*, (4) *sprostanie wymaganiom interesariuszy (właścicieli, kontrahentów, itp.)*, (5) *poprawa wizerunku firmy*, (6) *zmniejszenie kosztów ubezpieczeń*, (7) *konieczność sprostania wymaganiom prawnym*, (8) *lepsze dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia*, (9) *ograniczenie wpływu kryzysów i zdarzeń katastroficznych na organizację*, (10) *poprawa jakości zarządzania przedsiębiorstwem*, (11) *ograniczenie liczby reklamacji i kar*, (12) *inne*. W 2 pytaniu ankietowani mieli określić w jakim stopniu, w skali od 0 do 5 zostały zrealizowane w ich organizacji cele wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem (0 oznaczało, że cele te nie zostały zrealizowane, a 5, że zostały zrealizowane w pełni). W pytaniu 3 zadaniem ankietowanych było określenie wpływu wdrożenia zarządzania ryzykiem na ich organizację. Mieli oni do wyboru odpowiedzi: (1) *duży pozytywny*, (2) *średni pozytywny*, (3) *mały pozytywny*, (4) *brak wpływu*, (5) *wpływ negatywny*. W pytaniach 2 i 3 respondenci mieli ponadto możliwość zaznaczenia odpowiedzi (6) *nie wiem*, były to pytania, na które można było udzielić tylko jednej odpowiedzi.

- Strona 8 – strona zawierająca dodatkowe informacje dotyczące respondentów, takie jak: zajmowane przez nich stanowisko ((1) *członek zarządu*, (2) *członek zarządu bezpośrednio odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem*, (3) *menedżer/ specjalista ds. ryzyka*, (4) *inne*), status zarządzania ryzykiem w organizacji ankietowanego ((1) *wdrożono ERM więcej niż 2 lata temu*, (2) *wdrożono ERM mniej niż 2 lata temu*, (3) *w trakcie wdrażania ERM*, (4) *brak wdrożonego ERM*), wielkość organizacji ((1) *duże przedsiębiorstwo*, (2) *średnie przedsiębiorstwo*, (3) *małe przedsiębiorstwo*), pochodzenie kapitału w organizacji ((1) *przedsiębiorstwo z przewagą kapitału polskiego*, (2) *przedsiębiorstwo z przewagą kapitału zagranicznego*) oraz rodzaj prowadzonej działalności w organizacji ankietowanego ((1) *przedsiębiorstwo produkcyjne*, (2) *przedsiębiorstwo usługowe lub handlowe*, (3) *bankowość i ubezpieczenia*, (4) *organizacja sektora publicznego*, (5) *inne*). Dla każdego z tych pytań istniała możliwość zaznaczenia tylko 1 odpowiedzi.
- Strona 9 – strona końcowa, podziękowanie za wypełnienie ankiety.

Dodatkowo strona z ankietą zawierała również zakładkę *Autorka*, w której umieszczone zostały podstawowe informacje o autorce pracy, wraz z jej zdjęciem. Miało to na celu wzbudzenie zaufania i zmniejszenie anonimowości autorki, a co za tym idzie zachęcenie potencjalnych respondentów do wypełnienia ankiety. Treść ankiety została załączona na końcu pracy (*Załącznik 1*).

4.3 Proces przygotowania i zbierania ankiet

Pierwszym etapem procesu przygotowywania i zbierania ankiet było określenie celu i założeń, jakie miały realizować prowadzone badania ankietowe. Na tej podstawie, opierając się również na efektach badań opisanych w rozdziałach 2 i 3 niniejszej pracy, opracowana została treść pytań i odpowiedzi, jakie powinna zawierać ankieta, a także ich kolejność, układ i forma prezentacji. W następnej kolejności pytania te zostały pogrupowane i podzielone na strony, na jakich miały się znajdować, została również zaprojektowana strona tytułowa i strona końcowa.

Znając pożądany wygląd, układ i treść ankiety, konieczny był właściwy wybór narzędzia, które posłuży do jej stworzenia. Ze względu na wygodę i niski koszt prowadzenia tego typu

badania, autorka zdecydowała się przeprowadzić ankietę w formie elektronicznej. Na tym etapie rozważane było skorzystanie z gotowych narzędzi do tworzenia ankiet online. Niestety, mimo niższego kosztu, szybkości i prostoty wykorzystania tego typu narzędzi, nie dawały one możliwości stworzenia pożądanego układu ankiety. Ze względu na konieczność indywidualnej konstrukcji ankiety oraz większy profesjonalizm wykorzystania tego typu narzędzia, autorka postanowiła stworzyć ankietę od podstaw, na własnej stronie internetowej. Jak pokazują badania, ankietę umieszczaną na stronach www są najczęściej stosowaną i polecaną formą ankiet, również ze względu na większy stopień realizacji próby badawczej (Zajac, Batorski, 2007, s. 237). W trakcie tworzenia strony, na bieżąco dopracowywane były szczegóły dotyczące wyglądu ankiety. Gotowa ankietę została wielokrotnie przetestowana zarówno pod kątem logiki, poprawności pytań i proponowanych odpowiedzi, jak i poprawności działania strony internetowej, na której się znajdowała.

Kolejnym etapem było określenie grupy docelowej dla prowadzonych badań ankietowych. Ankietę skierowaną była do osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w organizacjach działających w Polsce, które posiadają wdrożone (lub są w trakcie wdrażania) dojrzałe systemy zarządzania ryzykiem. Osoby ankietowane z założenia miały przede wszystkim dobrze orientować się w zagadnieniach związanych z zarządzaniem ryzykiem (zawłaszcza ERM), posiadać w tym zakresie wiedzę i doświadczenie oraz mieć możliwość udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące systemu zarządzania ryzykiem stosowanego w wybranym przedsiębiorstwie (zazwyczaj przedsiębiorstwie, w którym ankietowany był zatrudniony w momencie wypełniania ankiety). Aby dotrzeć do takich osób konieczne było zidentyfikowanie organizacji, w których mogli być oni zatrudnieni, a więc przedsiębiorstw posiadających wdrożony dojrzały system zarządzania ryzykiem. Istotną grupą takich przedsiębiorstw były zidentyfikowane przez autorkę spółki giełdowe, które opisywały w sprawozdaniach finansowych stosowane przez siebie zasady zarządzania ryzykiem⁶. Ze względu na stosunkowo rzadkie publikowanie przez pozostałe, nie notowane na giełdzie przedsiębiorstwa informacji dotyczących stosowanych przez nie systemów zarządzania ryzykiem, dotarcie do takich organizacji było niezwykle trudne. Mimo tego autorka dołożyła wszelkich starań, aby zidentyfikować jak największą liczbę tego typu przedsiębiorstw.

⁶ Szczegółowy opis tych badań w podrozdziale 1 niniejszego rozdziału pracy.

Po zidentyfikowaniu grupy przedsiębiorstw spełniających założenia badań, konieczne było dotarcie do właściwych osób, zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w tychże przedsiębiorstwach. Był to proces niezwykle trudny i czasochłonny. Pierwszym jego etapem był kontakt telefoniczny z przedstawicielem danej organizacji – zazwyczaj były to osoby zatrudnione w biurach relacji inwestorskich, biurach zarządu lub sekretariatach tychże przedsiębiorstw – z prośbą o kontakt do właściwej osoby w danej organizacji. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo odpowiedzi autorka dzwoniła na oficjalnie udostępnione przez przedsiębiorstwa numery telefonów zazwyczaj od poniedziałku do czwartku w godzinach od 10.00 do 14.00. Niestety już na tym etapie można było dostrzec wiele problemów. W przypadku niektórych organizacji, mimo wielokrotnych prób, żaden z podanych oficjalnie na stronach internetowych spółek telefonów nie odpowiadał. W takich sytuacjach autorka przesyłała do tych organizacji maila z prośbą o kontakt do właściwej osoby bądź o przesłanie ankiety bezpośrednio do takiej osoby. W przypadku kilku przedsiębiorstw, już na etapie wstępnej rozmowy telefonicznej, rozmówcy informowali, że z uwagi na politykę firmy, żaden z pracowników nie może wziąć udziału w badaniach. Co więcej, kilka przedsiębiorstw, pomimo opublikowania informacji o wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem opartego o ISO 31000 lub systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem informowało, że nie posiadają w swojej strukturze osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem, bądź że nie są w stanie wypełnić ankiety.

Warto również podkreślić, że badania były bardzo utrudnione również ze względu na wprowadzone niedawno Rozporządzenie o ochronie danych osobowych (tzw. RODO) (Parlament Europejski i Rada UE, 2016). W znakomitej większości przypadków, powołując się na ochronę danych osobowych lub politykę danego przedsiębiorstwa, rozmówcy nie chcieli udostępniać jakichkolwiek informacji na temat pracowników (w tym nazwisk osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem, ich adresów e-mail czy służbowych numerów telefonów). W takich przypadkach autorka przesyłała drogą mailową link do ankiety, z prośbą o skierowanie jej do właściwej osoby, na adres podany przez rozmówcę.

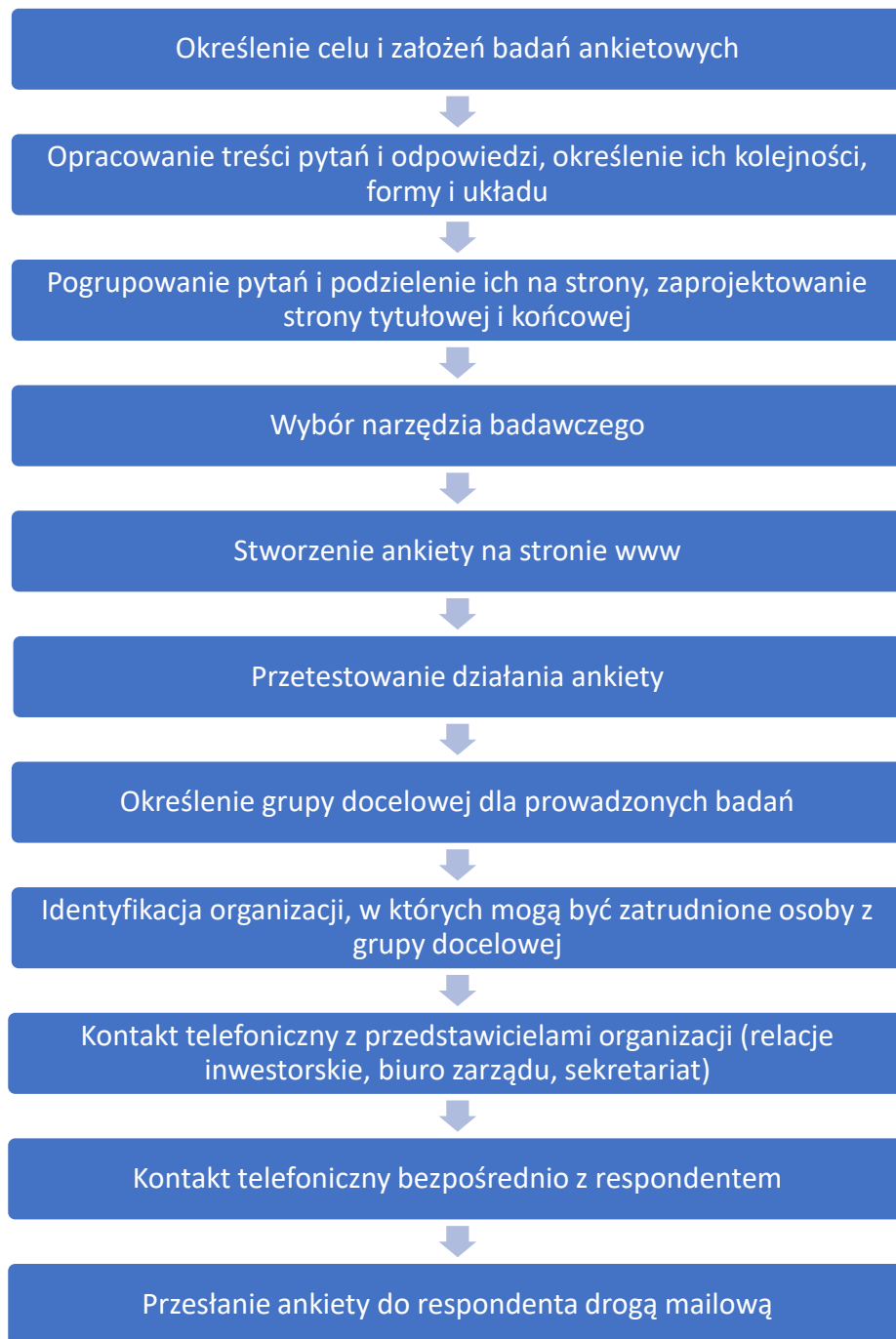
W każdym przypadku, w którym udało się uzyskać bezpośredni kontakt do osoby zajmującej się zarządzaniem ryzykiem w danym przedsiębiorstwie, autorka wysyłała maile do takich osób z linkiem do ankiety oraz prośbą o jej wypełnienie. Jeśli była taka możliwość, przesłanie ankiety drogą elektroniczną poprzedzone było telefonem bezpośrednio do osoby

ankietowanej. Miało to na celu zachęcenie i zmotywowanie respondentów do wypełnienia ankiety.

Proces zbierania ankiet trwał ponad 3 miesiące, od 20.11.2018 (data rozpoczęcia rozsyłania próśb o wypełnienie ankiety, równocześnie data wpłynięcia pierwszej ankiety) do 4.03.2019 (data zakończenia zbierania ankiet). Ostatnia wypełniona ankieta wpłynęła 1.03.2019. Aby zwiększyć stopień realizacji próby, próśby o wypełnienie ankiet nie były rozsyłane w okresie świąteczno-noworocznym (Zajac, Batorski, 2007, s. 238).

Poszczególne etapy procesu przygotowywania i zbierania ankiet zostały przedstawione w sposób uproszczony na schemacie poniżej (*Schemat 3*).

Schemat 5: Proces przygotowywania i zbierania ankiet.



Źródło: Opracowanie własne.

Warto podkreślić, że powyższy schemat przedstawiający proces realizacji badań ankietowych pokazuje proces wzorcowy. W części opisującej etapy związane z rozsyłaniem ankiet (od etapu kontaktu z przedstawicielami organizacji) proces ten różnił się nieznacznie w zależności od organizacji, co zostało opisane powyżej, w niniejszym podrozdziale. W wielu

przypadkach, ze względu na utrudniony kontakt z poszczególnymi przedsiębiorstwami oraz brak możliwości uzyskania bezpośredniego kontaktu do osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem w danym przedsiębiorstwie, ankiety przesyłane były na adresy mailowe sekretariatów głównych, bądź pracowników działów relacji inwestorskich z prośbą o udostępnienie ankiety właściwej osobie.

4.4 Opis próby i charakterystyka respondentów

4.4.1. Opis próby

Stworzona ankieta zawierała pytania wymagające pewnej wiedzy i doświadczenia w zakresie zarządzania ryzykiem oraz dość dobrej znajomości sytuacji dotyczącej zarządzania ryzykiem w wybranej organizacji. W związku z tym konieczny był odpowiedni dobór osób mogących wziąć udział w badaniach tak, aby spełniały one powyższe wymagania. Grupa badawcza określona została jako osoby zajmujące się zarządzaniem ryzykiem w organizacjach posiadających wdrożony lub będących w trakcie wdrażania system zarządzania ryzykiem charakteryzujący się wysokim poziomem dojrzałości. Pod pojęciem systemu zarządzania ryzykiem o wysokim poziomie dojrzałości rozumie się system ERM/zintegrowanego zarządzania ryzykiem, jednak jak zostało opisane w podrozdziale 1 niniejszego rozdziału, nie wszystkie organizacje nazywają wdrożone przez siebie systemy zarządzania ryzykiem w taki sposób. W związku z powyższym do badań angażowane były również przedsiębiorstwa posiadające wdrożone systemy zarządzania ryzykiem, które spełniają główne założenia koncepcji ERM. Były to organizacje, które opisywały w swoich sprawozdaniach cechy systemów zarządzania ryzykiem, które wskazywały na stosowanie przez nie proaktywnego, zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem. Ankietowanymi mogły być zatem wszystkie osoby zajmujące się zarządzaniem ryzykiem w takich organizacjach, czyli np. członkowie zarządu, menedżerowie ryzyka, specjaliści ds. ryzyka, pracownicy działów zarządzania ryzykiem, audytu wewnętrznego czy compliance. W większości przypadków wybór osoby, która w najlepszym stopniu będzie w stanie odpowiedzieć na pytania zawarte w ankiecie i która weźmie udział w badaniu należał do pracowników danej organizacji.

Przeprowadzone badania miały na celu określenie czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w warunkach polskich, w związku z czym badania przeprowadzone

zostały jedynie na organizacjach działających w Polsce (na terenie całego kraju), niezależnie od kraju pochodzenia kapitału. Ze względu na to, że przedsiębiorstwa nie zawsze publikują informacje na temat stosowanych przez nie zasad zarządzania ryzykiem, niezwykle trudno jest określić dokładną wielkość populacji osób mogących wziąć udział w badaniach ankietowych. Niemniej jednak autorka dołożyła wszelkich starań, aby zidentyfikować jak największą grupę przedsiębiorstw, a co za tym idzie również osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w tych przedsiębiorstwach, spełniających opisane powyżej kryteria. Ankiety wysyłane były do wszystkich organizacji, które spełniały wymagania dla grupy badawczej i które wyraziły na to zgodę. Łącznie wysłane zostały 54 wiadomości e-mail zawierające link do ankiety z prośbą o jej wypełnienie lub przesłanie do innych osób, które mogą taką ankietę wypełnić (spełniają wymagania dla grupy badawczej). Należy jednak podkreślić, że nie jest znana dokładna liczba ankiet, które w rzeczywistości dotarły do ankietowanych. Autorka wielokrotnie prosiła osoby ankietowane o przesłanie ankiet również do innych osób, spełniających wymagania dla grupy badawczej (np. znajomych z innych przedsiębiorstw), efektem czego mogła być większa liczba rozesłanych ankiet. Z drugiej jednak strony nie ma pewności, że ankiety przesyłane na adresy mailowe np. pracowników biur relacji inwestorskich lub sekretariatów głównych poszczególnych przedsiębiorstw (zgodnie z zaleceniami pracowników tych organizacji otrzymanymi w trakcie rozmowy telefonicznej) w rzeczywistości docierały do właściwych osób.

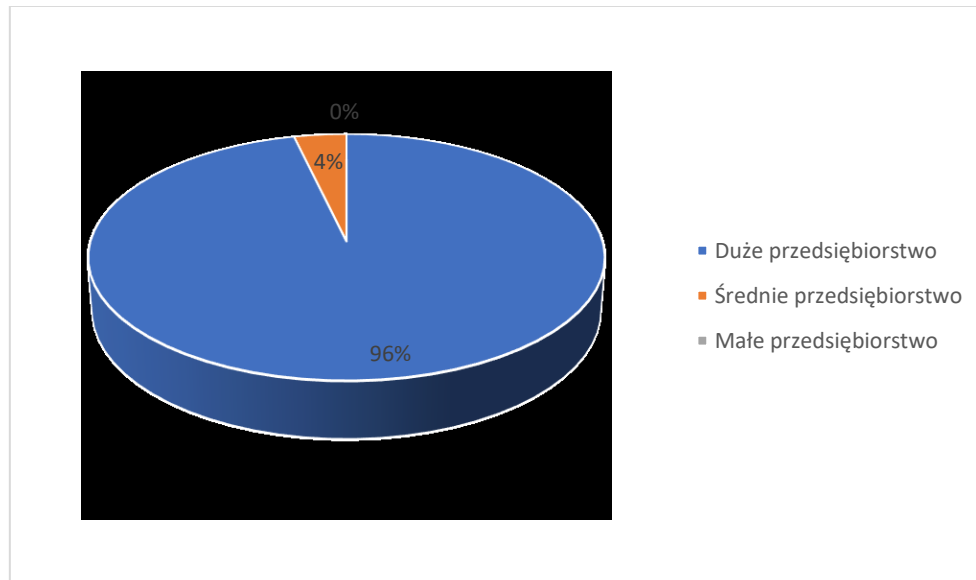
W czasie ponad 3 miesięcy udało się zebrać 27 wypełnionych ankiet. Biorąc pod uwagę łącznie 54 wiadomości zawierające link do ankiety przesłane do różnych organizacji, daje to wskaźnik zwrotności ankiet na poziomie 50%.

4.4.2. Charakterystyka respondentów

Znakomita większość ankiet (aż 26 na 27, czyli 96%) wypełniona została przez pracowników dużych przedsiębiorstw. Otrzymano zaledwie 1 ankietę (4%) od osoby pracującej w organizacji średniej wielkości. Autorce nie udało się dotrzeć do większej ilości przedsiębiorstw średniej wielkości posiadających wdrożony system ERM. Wynika to przede wszystkim z faktu, że stosowanie systemów zarządzania ryzykiem jest znacznie bardziej popularne wśród dużych organizacji. Wdrożenie ERM wymaga dużej wiedzy i świadomości, wiąże się z koniecznością poniesienia pewnych kosztów oraz poświęcenia sporej ilości czasu.

Z tych względów stosunkowo niewiele MŚP decyduje się na wdrożenie systemów zarządzania ryzykiem, czego odzwierciedleniem są wyniki niniejszych badań. Poniższy wykres przedstawia udział ankietowanych pod względem wielkości organizacji, w jakich pracują (Wykres 4).

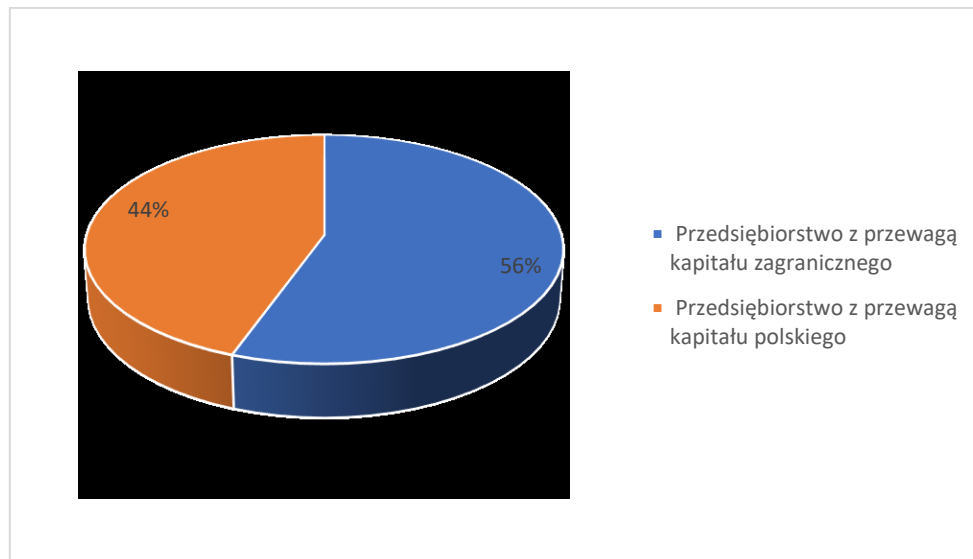
Wykres 4: Udział ankietowanych pod względem wielkości organizacji, w jakich pracują.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Znacznie bardziej równomierny okazał się rozkład ankietowanych biorąc pod uwagę pochodzenie kapitału w organizacjach, w jakich pracują. 15 ankiet (56%) zostało wypełnionych przez osoby reprezentujące przedsiębiorstwa posiadające przewagę kapitału zagranicznego, a 12 osób ankietowanych (44%) było przedstawicielami organizacji z przewagą kapitału polskiego. Pochodzenie kapitału w badanych przedsiębiorstwach przedstawia wykres widoczny poniżej (Wykres 5).

Wykres 5: Udział ankietowanych pod względem pochodzenia kapitału w organizacjach, w jakich pracują.

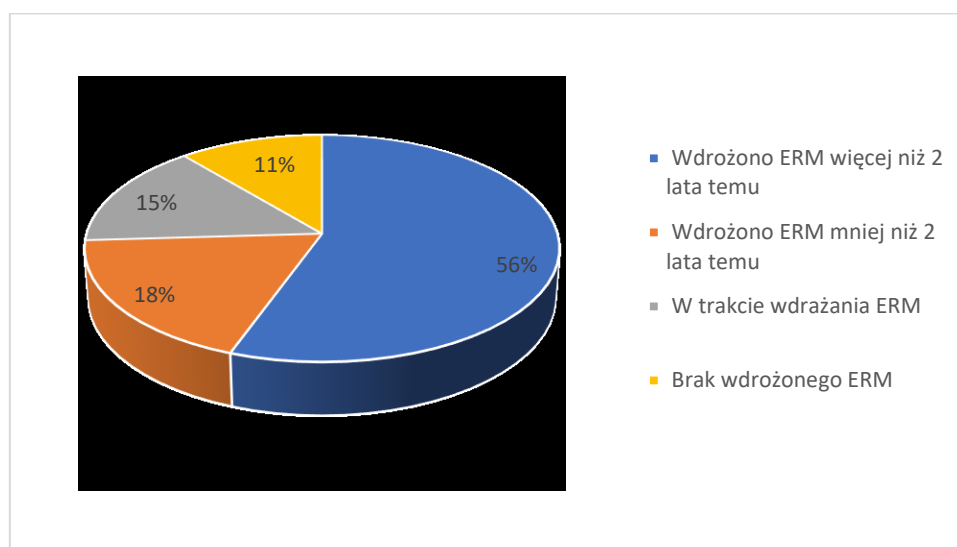


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę status zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach, aż w 15 z nich (56%) system ERM wdrożono więcej niż 2 lata temu. W przypadku 5 organizacji (18%) ERM został wdrożony w ciągu ostatnich 2 lat, czyli stosunkowo niedawno, a 4 przedsiębiorstwa (15%) są obecnie w trakcie wdrażania systemu ERM. 3 ankiety zostały wypełnione przez przedstawicieli organizacji nie posiadających wdrożonego systemu ERM. W tym miejscu warto jednak wziąć pod uwagę poziom dojrzałości zarządzania ryzykiem w tych przedsiębiorstwach, który można w pewnym stopniu ocenić poprzez analizę deklarowanych przez ankietowanych zasad zarządzania ryzykiem, jakie są realizowane w ich organizacjach. Badane przedsiębiorstwa, w których nie wdrożono systemu ERM realizują kolejno 28, 40 i 52 (na łącznie 54) badanych cech systemów zarządzania ryzykiem. Biorąc pod uwagę fakt, iż najmniejsza liczba cech deklarowanych przez osobę ankietowaną wystąpiła w organizacji posiadającej wdrożony system ERM od ponad 2 lat i wyniosła zaledwie 11, można stwierdzić, że 3 badane spółki mimo, iż deklarują, że nie posiadają wdrożonego ERM, należą do grupy docelowej dla niniejszych badań. Deklarowane przez ankietowanych zasady zarządzania ryzykiem realizowane w ich organizacjach świadczą o dobrym zorganizowaniu i wysokim poziomie dojrzałości stosowanych przez te organizacje systemów zarządzania ryzykiem. Przedsiębiorstwa te nie nazwały stosowanych systemów zarządzania ryzykiem systemami ERM, jednak w każdym przypadku realizują one więcej niż połowę badanych cech systemów

zarządzania ryzykiem charakterystycznych dla tej koncepcji. Status zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach został przedstawiony na wykresie poniżej (Wykres 6).

Wykres 6: Udział ankietowanych pod względem statusu zarządzania ryzykiem w organizacjach, w których pracują.

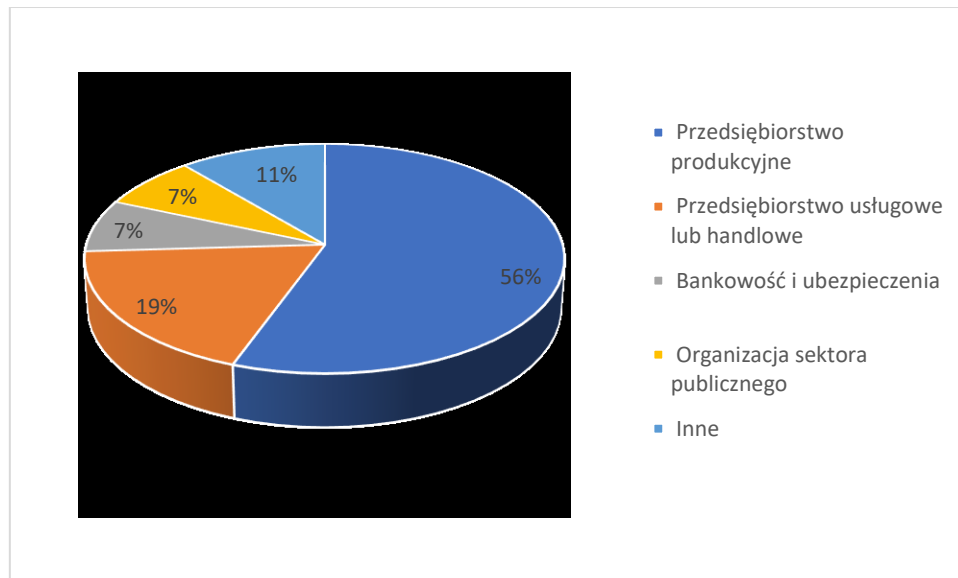


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jeśli chodzi o rodzaj prowadzonej działalności w organizacjach osób ankietowanych, zdecydowanie największa grupa ankietowanych, bo aż 15 (56%) reprezentowała przedsiębiorstwa produkcyjne. Na drugim miejscu pod względem liczności ankiet (5 ankiet – 19%) znalazły się przedsiębiorstwa usługowe lub handlowe. W badaniach wzięło również udział po 2 (po 7%) pracowników organizacji sektora publicznego oraz banków i firm ubezpieczeniowych. 3 ankietowanych nie zakwalifikowało się do żadnej z wymienionych rodzajów działalności. Porównując strukturę ankietowanych pod kątem rodzaju prowadzonej działalności ze strukturą zidentyfikowanych przedsiębiorstw notowanych na GPW, posiadających wdrożony system zarządzania ryzykiem (opisaną w podrozdziale 1 niniejszego rozdziału), do których między innymi ankiety zostały wysłane, można stwierdzić, że nie wszystkie branże równie chętnie biorą udział w badaniach. Dla przykładu zidentyfikowano aż 13 banków i 3 przedsiębiorstwa działające w branży ubezpieczeniowej, które posiadają wdrożony system zarządzania ryzykiem (łącznie 16 przedsiębiorstw). Mimo, że ankiety zostały przesłane do wszystkich zidentyfikowanych organizacji, pracownicy zaledwie 2 z nich zdecydowali się wypełnić ankietę. Daje to zaledwie 12,5% wskaźnik zwrotności ankiet dla grupy przedsiębiorstw działających w branży bankowej i ubezpieczeniowej. Może to świadczyć

o mniejszej motywacji, chęci lub o braku czasu w przypadku pracowników tych branż. Struktura ankietowanych pod względem rodzaju działalności prowadzonej w organizacjach, w których pracują widoczna jest na wykresie poniżej (Wykres 7).

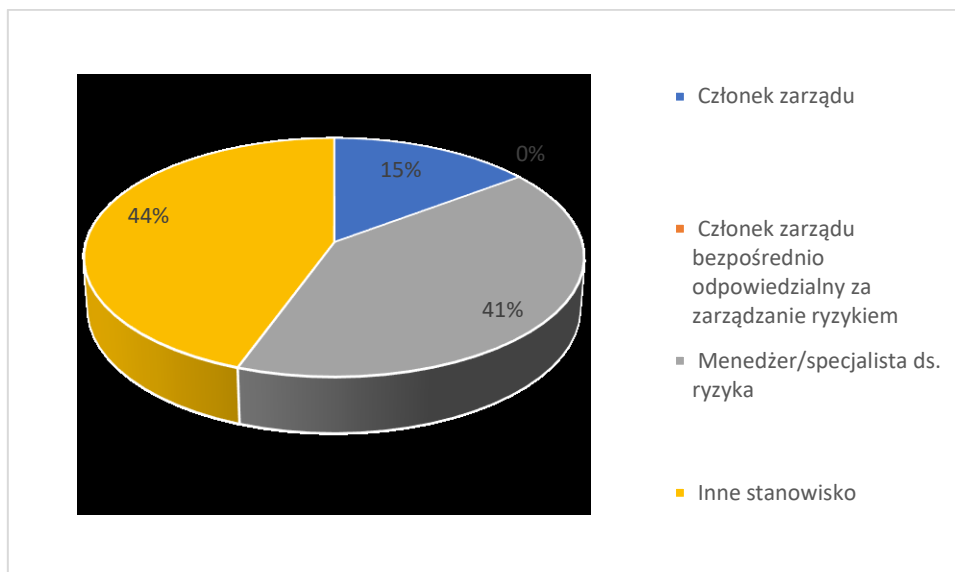
Wykres 7: Udział ankietowanych pod względem rodzaju prowadzonej działalności w organizacjach, w których pracują.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Istotnym elementem z punktu widzenia struktury osób ankietowanych jest również ich udział pod kątem zajmowanego przez nich stanowiska, co zostało zaprezentowane na wykresie poniżej (Wykres 8).

Wykres 8: Udział ankietowanych pod kątem zajmowanego przez nich stanowiska w organizacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać na widocznym powyżej wykresie kołowym 41% czyli 11 osób ankietowanych piastowało w organizacjach stanowiska menedżera lub specjalisty ds. ryzyka. 15 % czyli 4 ankietowanych było członkami zarządu. Nie wzięła udział w badaniach ani jedna osoba będąca członkiem zarządu bezpośrednio odpowiedzialnym za zarządzanie ryzykiem. Największą grupą ankietowanych (12 osób, czyli 44%) były osoby, które nie zakwalifikowały się do żadnej z wymienionych grup. Byli to prawdopodobnie pracownicy działów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem lub inne, wyznaczone w danym przedsiębiorstwie osoby znające specyfikę i organizację systemu zarządzania ryzykiem w danym przedsiębiorstwie. Stosunkowo niewielki udział osób zajmujących stanowiska zarządcze można wytłumaczyć brakiem czasu lub chęci wśród takich osób do wzięcia udziału w tego typu badaniach. Z dużym prawdopodobieństwem zarządzający, ze względu na mnogość obowiązków, zlecali wypełnienie ankiety swoim podwładnym.

4.6 Analiza wyników ankiet

4.6.1 Status zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach

Analizując wyniki przeprowadzonych badań ankietowych warto zwrócić uwagę na sytuację dotyczącą zarządzania ryzykiem wśród analizowanych przedsiębiorstw. Interesującą

informacją wydaje się być stopień realizacji wybranych czynników sukcesu w badanych organizacjach, zarówno pod kątem liczby przedsiębiorstw realizujących poszczególne cechy, jak i biorąc pod uwagę liczbę cech realizowanych w poszczególnych organizacjach. Jeśli chodzi o częstość realizowania poszczególnych cech, zaledwie 2 z 54 wybranych czynników sukcesu były realizowane we wszystkich 27 badanych organizacjach. Były to: (1) *przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła oraz konsekwencje*, a także (2) *ocena wpływu zidentyfikowanych ryzyk na organizację, poprzez właściwe określenie ich wielkości oraz prawdopodobieństwa wystąpienia*, a zatem czynniki sukcesu bezpośrednio związane z procesem zarządzania ryzykiem, będące głównymi etapami tego procesu. Wśród najbardziej popularnych czynników znalazły się również (3) *stworzenie odpowiedniej dokumentacji wspierającej zarządzanie ryzykiem (strategia, polityka, zasady i procedury ZR)* (26 ankietowanych realizujących ten czynnik) oraz (4) *graficzne przedstawienie efektów oceny ryzyka (np. mapa lub matryca ryzyka)*, (5) *dopasowanie systemu ZR do organizacji i warunków, w jakich funkcjonuje*, a także (6) *wyznaczenie właścicieli ryzyk* (po 25 ankietowanych realizujących każdy z tych czynników). Warto zauważyć, że wśród pierwszych 13 najczęściej stosowanych czynników, znalazło się aż 7 dotyczących procesu zarządzania ryzykiem.

Wśród najrzadziej stosowanych czynników znalazły się: (1) *spisanie obowiązków dotyczących ZR w kontraktach osób zarządzających, uzależnienie wynagrodzeń tych osób od efektywności funkcjonowania ZR* (tylko 4 przedsiębiorstwa realizujące tą cechę), a także (2) *świadomość oraz przygotowanie się na możliwość wystąpienia tzw. „czarnych łabędzi” (zdarzeń niespodziewanych, niemożliwych do przewidzenia)* i (3) *opracowanie strategii alternatywnych zarządzania głównymi ryzykami* (po 9 przedsiębiorstw realizujących każdą z tych cech). Wśród 20 najrzadziej stosowanych czynników znalazło się aż 9 należących do kategorii *kultura i komunikacja ryzyka* i 5 będących elementem *zarządzania i nadzoru*.

Zestawienie podsumowujące odpowiedzi dotyczące realizowania poszczególnych czynników przez ankietowane przedsiębiorstwa widoczne jest w tabeli poniżej (*Tabela 8*). Czynniki sukcesu zostały tu uporządkowane w kolejności od stosowanych w największej liczbie organizacji do tych najmniej popularnych. Dodatkowo w tabeli umieszczono informacje, do jakiej kategorii należy dany czynnik. Zastosowano następujące skróty: PZ – *podstawowe zasady zarządzania ryzykiem*, NT – *stosowane narzędzia i techniki*, ZN – *zarządzanie i nadzór*, KK – *kultura i komunikacja ryzyka*, Pr – *proces zarządzania ryzykiem*.

Tabela 8: Stopień realizacji wybranych czynników sukcesu w badanych organizacjach.

Czynnik sukcesu	Kategoria	Suma "Tak"	Suma "Nie"	Suma "Nie wiem"
Przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła oraz konsekwencje.	Pr	27	0	0
Ocena wpływu zidentyfikowanych ryzyk na organizację, poprzez właściwe określenie ich wielkości oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.	Pr	27	0	0
Stworzenie odpowiedniej dokumentacji wspierającej zarządzanie ryzykiem (strategia, polityka, zasady i procedury ZR).	NT	26	1	0
Dopasowanie systemu ZR do organizacji i warunków, w jakich funkcjonuje.	PZ	25	2	0
Graficzne przedstawienie efektów oceny ryzyka (np. mapa lub matryca ryzyka).	Pr	25	2	0
Wyznaczenie właścicieli ryzyk.	Pr	25	2	0
Regularna weryfikacja i aktualizacja rejestru ryzyk.	Pr	25	2	0
Świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka.	ZN	24	1	2
Ciągłe doskonalenie poziomu dojrzałości ZR.	PZ	24	2	1
ZR ciągłym i powtarzalnym procesem, składającym się z określonych etapów.	Pr	24	3	0
Wcześniejsze przygotowanie się do mogących wystąpić sytuacji kryzysowych (np. opracowanie planów działania, planów komunikacji kryzysowej itp.).	Pr	24	3	0
Właściwy, jasno określony system wartości, poglądów i celów w organizacji.	KK	24	3	0
Wykwalifikowany, doświadczony i kompetentny zespół zajmujący się ZR.	KK	24	3	0
Identyfikacja szans (ryzyk pozytywnych).	PZ	23	3	1
Odpowiedzialność zarządu za monitorowanie i ocenę efektywności funkcjonowania zarządzania ryzykiem.	ZN	23	3	1
Integracja ZR ze strategią, planowaniem i wszystkimi procesami w organizacji.	PZ	23	4	0
Stosowanie jakościowych metod zarządzania ryzykiem (np. burze mózgów, analiza scenariuszowa).	NT	23	4	0

Wybór i wdrożenie optymalnej reakcji na ryzyko, z uwzględnieniem kosztów i korzyści poszczególnych reakcji.	Pr	23	4	0
Odpowiednia kultura, promująca świadomość ryzyka.	KK	23	4	0
Identyfikacja wszystkich rodzajów ryzyk, dotyczących wszystkich funkcji i obszarów działalności.	PZ	22	5	0
Zarządzanie wszystkimi głównymi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja.	PZ	22	5	0
Zaangażowanie kierownictwa wszystkich szczebli w ZR.	ZN	22	5	0
Utrzymywanie ryzyka na poziomie odpowiadającym apetytowi na ryzyko organizacji oraz tolerancji dla poszczególnych ryzyk.	PZ	21	4	2
Właściwy dobór narzędzi i metodyki ZR, aby w jak najlepszym stopniu odzwierciedlić sytuację w danej organizacji oraz umożliwić uzyskanie informacji adekwatnych do potrzeb danej firmy.	NT	21	4	2
Stworzenie bazy zdarzeń/ incydentów, zawierającej informacje o występujących ryzykach.	NT	21	5	1
Doskonalenie procesów planowania i prognozowania, stosowanie podejścia patrzenia w przyszłość.	NT	21	5	1
Ustalenie oficjalnych procedur podejmowania decyzji, uwzględniających ryzyko.	ZN	21	6	0
Silne zaangażowanie, inicjatywa, świadomość i wiedza zarządzających dot. ZR.	ZN	21	6	0
Analiza zdarzeń historycznych i wyciąganie z nich wniosków na przyszłość.	Pr	21	6	0
Odpowiedzialność zarządzających za kulturę ryzyka, właściwy przykład zachowania, płynący z ich strony.	KK	21	6	0
Prostota stosowanych modeli i rozwiązań, prosty sposób przedstawiania danych.	NT	20	4	3
Akceptacja dodatkowych kosztów związanych z wdrożeniem i stosowaniem zarządzania ryzykiem.	ZN	20	5	2
Ustanowienie odpowiednich struktur ZR, wpasowanie ich w istniejące w organizacji struktury i procesy.	ZN	20	7	0
Dobra komunikacja zewnętrzna (dostawcy, klienci, udziałowcy) w zakresie ryzyka.	KK	20	7	0

Dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji.	KK	19	7	1
Zapewnienie odpowiednich środków finansowych i zasobów oraz warunków do zarządzania ryzykiem.	KK	19	7	1
Funkcjonowanie w firmie menedżera ryzyka, dysponującego odpowiednimi zasobami i możliwościami.	ZN	19	8	0
Odpowiedni dobór pracowników na stanowiska i właściwy podział ról, obowiązków, zadań i uprawnień związanych z ZR.	ZN	19	8	0
Uwzględnianie w zarządzaniu ryzykiem subiektywnej, racjonalnej oceny sytuacji osób zarządzających.	NT	18	6	3
Szkolenia i warsztaty z ryzyka dla pracowników i zarządzających.	KK	18	9	0
Uwzględnianie wpływu ryzyka przy podejmowaniu wszystkich decyzji.	KK	18	9	0
Wykorzystanie wskaźników wspomagających ZR, np. wskaźników wczesnego ostrzegania, kluczowych wskaźników ryzyka (KRI), wskaźników obrazujących efektywność funkcjonowania ZR.	NT	17	10	0
Zaangażowanie, wiedza, świadomość i odpowiedzialność za ZR na każdym stanowisku pracy, wśród wszystkich pracowników.	KK	16	9	2
Stosowanie ilościowych metod zarządzania ryzykiem (np. VaR, analiza wrażliwości, analiza danych historycznych).	NT	15	12	0
Funkcjonowanie w firmie komitetu ryzyka.	ZN	14	12	1
Otwartość, chęć rozmowy o problemach i negatywnych zdarzeniach.	KK	14	12	1
Zarządzanie ryzykami łącznie, w formie portfela ryzyk (uwzględnianie powiązań między ryzykami) i optymalizacja ryzyko-zysk.	PZ	13	11	3
Uwzględnianie i przeciwdziałanie subiektywnym przekonaniom i opiniom mogącym rzutować na sposób identyfikacji, oceny i odpowiedzi na ryzyko.	KK	13	12	2
Przygotowanie do sukcesji w przypadku kluczowych pracowników i zarządzających.	ZN	11	11	5
Testowanie wiedzy i komunikacji w zakresie ryzyka oraz monitorowanie postępów wdrażania pożądanej kultury.	KK	10	16	1

Nagradzanie świadomego podejścia do ryzyka, prawidłowych postaw i działań u pracowników.	KK	10	17	0
Opracowanie strategii alternatywnych zarządzania głównymi ryzykami.	Pr	9	16	2
Świadomość oraz przygotowanie się na możliwość wystąpienia tzw. „czarnych łabędzi” (zdarzeń niespodziewanych, niemożliwych do przewidzenia).	PZ	9	18	0
Spisanie obowiązków dot. ZR w kontraktach osób zarządzających, uzależnienie wynagrodzeń tych osób od efektywności funkcjonowania ZR.	ZN	4	19	4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę stopień realizacji wybranych czynników sukcesu, warto również przeanalizować liczbę cech realizowanych w poszczególnych przedsiębiorstwach. Zaledwie jedna badana organizacja deklaruje realizowanie wszystkich 54 badanych czynników sukcesu. Dwa przedsiębiorstwa realizują po 52 czynniki, a jedno 51. Jedynie cztery ankietowane organizacje realizują mniej niż połowę z wybranych czynników. Najmniejsza liczba cech, deklarowanych przez ankietowanego wyniosła 11. Liczba czynników sukcesu realizowanych przez badane przedsiębiorstwa dla poszczególnych ankiet została przedstawiona w tabeli poniżej (Tabela 9). Ankiety zostały posortowane w kolejności od największej do najmniejszej liczby cech realizowanych w danym przedsiębiorstwie.

Tabela 9: Liczba czynników sukcesu realizowanych przez badane przedsiębiorstwa.

Numer ankiety	Liczba realizowanych cech w danej organizacji
Ankieta 12	54
Ankieta 3	52
Ankieta 21	52
Ankieta 16	51
Ankieta 24	49
Ankieta 7	48
Ankieta 26	48
Ankieta 4	47
Ankieta 15	47

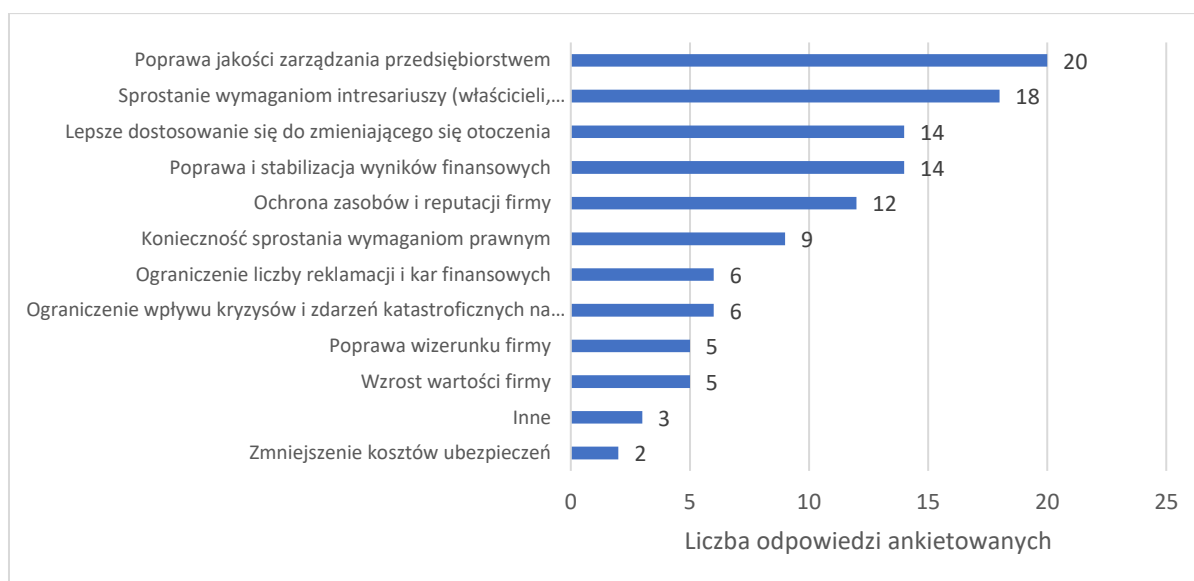
Numer ankiety	Liczba realizowanych cech w danej organizacji
Ankieta 18	47
Ankieta 23	46
Ankieta 13	45
Ankieta 20	44
Ankieta 27	41
Ankieta 11	40
Ankieta 5	39
Ankieta 14	39
Ankieta 8	37

Numer ankiety	Liczba realizowanych cech w danej organizacji
Ankieta 25	37
Ankieta 2	35
Ankieta 22	34
Ankieta 9	30
Ankieta 6	28
Ankieta 19	22
Ankieta 10	19
Ankieta 17	19
Ankieta 1	11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Warta uwagi jest również motywacja badanych przedsiębiorstw do wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem. Ankietowani mieli za zadanie określić cele wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem dla organizacji, w której pracują. Mogli oni wybrać dowolną liczbę odpowiedzi. Dwoma głównymi przyczynami wdrożenia zarządzania ryzykiem w badanej grupie były *poprawa jakości zarządzania przedsiębiorstwem* (było to celem dla 20 na 27 ankietowanych przedsiębiorstw) oraz *sprostanie wymaganiom interesariuszy (właściciele, kontrahentów, itp.)* (wybrane przez 18 ankietowanych). Na trzecim miejscu znalazły się: *lepsze dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia* oraz *poprawa i stabilizacja wyników finansowych* (każde zaznaczone przez 14 ankietowanych). Najrzadziej wybieranym celem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem wśród badanych organizacji okazało się *zmniejszenie kosztów ubezpieczeń* (wybrane przez zaledwie 2 ankietowanych). Uzyskane wyniki, dotyczące celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach widoczne są na wykresie poniżej (Wykres 9).

Wykres 9: Cele wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach.

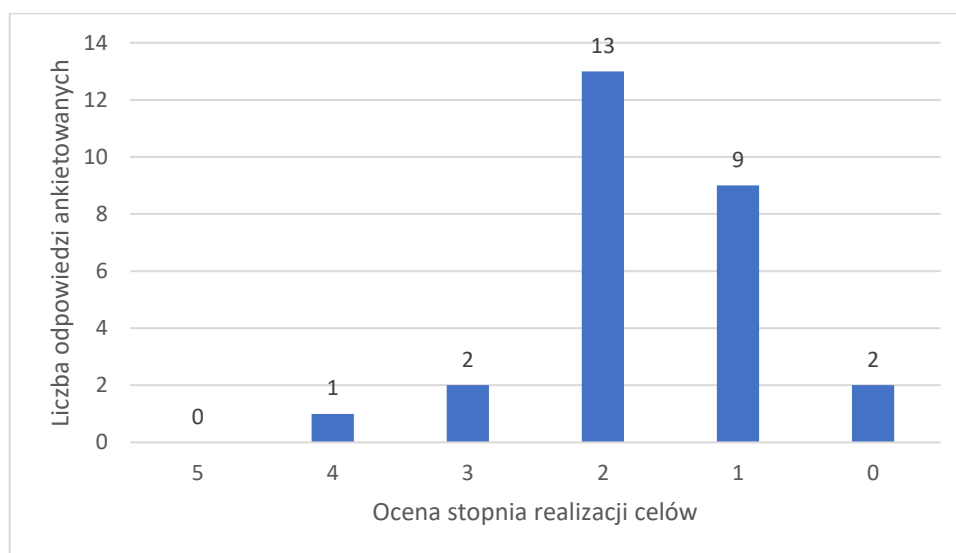


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rozważając cele wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem, warto również przeanalizować stopień realizacji wymienionych celów w badanych organizacjach. Ankietowani mieli za zadanie określić w jakim stopniu deklarowane przez nich cele wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem zostały zrealizowane w ich organizacji. Określali oni stopień realizacji celów wdrożenia ERM w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza, że nie zostały one

zrealizowane wcale, a 5 oznacza w pełni zrealizowane cele wdrożenia ERM. Wyniki zostały przedstawione na wykresie widocznym poniżej (Wykres 10).

Wykres 10: Stopień realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać na wykresie, w żadnej z badanych organizacji nie stwierdzono pełnej realizacji celów wdrożenia ERM. W dwóch przypadkach ankietowani stwierdzili, iż cele wdrożenia w przypadku ich przedsiębiorstw nie zostały zrealizowane wcale. Największa liczba ankietowanych, bo aż 13 oceniło stopień realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na 2 w skali od 0 do 5. Analizując wyniki ankiety można stwierdzić, że w przypadku większości badanych przedsiębiorstw cele wdrożenia ERM zostały zrealizowane w niewielkim lub średnim stopniu.

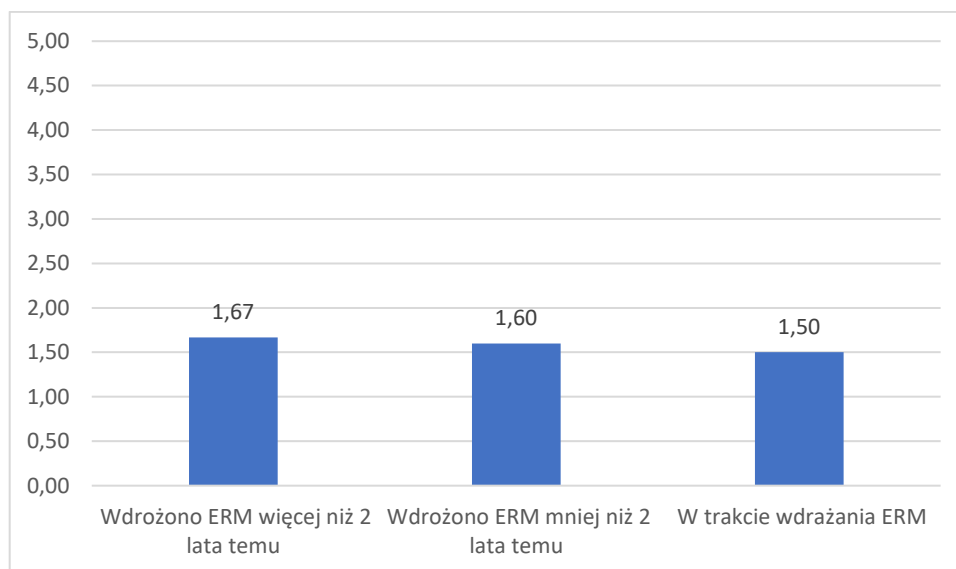
Stopień realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem został przeanalizowany również biorąc pod uwagę moment wdrożenia ERM w danej organizacji, co zostało przedstawione na wykresie widocznym poniżej (Wykres 11). Obliczono średnią z ocen stopnia realizacji wdrożenia systemu dla trzech wybranych grup przedsiębiorstw: (1) organizacji posiadających wdrożone ERM więcej niż 2 lata, (2) organizacji posiadających wdrożone ERM mniej niż 2 lata oraz (3) organizacji będących w trakcie wdrażania ERM. Na tej podstawie stwierdzono znikomy wzrost stopnia realizacji celów wdrożenia ERM w organizacjach posiadających wdrożony ERM dłużej niż 2 lata w porównaniu z

przedsiębiorstwami będącymi w trakcie wdrażania oraz tymi, które ERM wdrożyły stosunkowo niedawno. Warto również dodać, że niezależnie od momentu wdrożenia ERM średnia ocena stopnia realizacji celów z tym związanych jest dość niska.

Może to oznaczać, że niektóre cele wdrożenia, takie jak np. sprostanie wymaganiom interesariuszy czy poprawa wizerunku firmy można przynajmniej częściowo osiągnąć już na etapie wdrażania ERM. Równocześnie jednak dłuższe stosowanie systemu zarządzania ryzykiem nie przynosi znaczącego wzrostu stopnia realizacji celów wdrożenia. Trudno jednoznacznie ocenić, jaka jest przyczyna takiego stanu rzeczy, warto jednak zauważyć, że wdrożenie dojrzałego i rozbudowanego systemu zarządzania ryzykiem to proces trudny i długotrwały. Również cele związane z wdrożeniem takiego systemu są w dużej mierze celami strategicznymi, długookresowymi i podlegają pewnym modyfikacjom, w związku z czym ich realizacja może trwać wiele lat. Efektem tego jest stosunkowo powolny i długotrwały proces realizacji celów związanych z wdrożeniem ERM. Dodatkowo, jak pokazują niniejsze badania, znakomita większość, bo aż 24 na 27 badanych organizacji deklaruje ciągłe doskonalenie poziomu dojrzałości zarządzania ryzykiem. Można zatem wnioskować, że dążenie do pełnego zrealizowania celów wdrożenia ERM jest trudne do osiągnięcia lub bardzo czasochłonne.

W tym miejscu należy jednak podkreślić, że bezpośrednim celem pracy nie były badania dotyczące celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem, zatem w ankiecie nie uwzględniono właściwych pytań dotyczących tej tematyki, umożliwiających udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na pojawiające się wątpliwości. Cele wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w polskich organizacjach i stopień realizacji tych celów wydaje się być interesującym tematem, wartym zgłębienia w kolejnych badaniach.

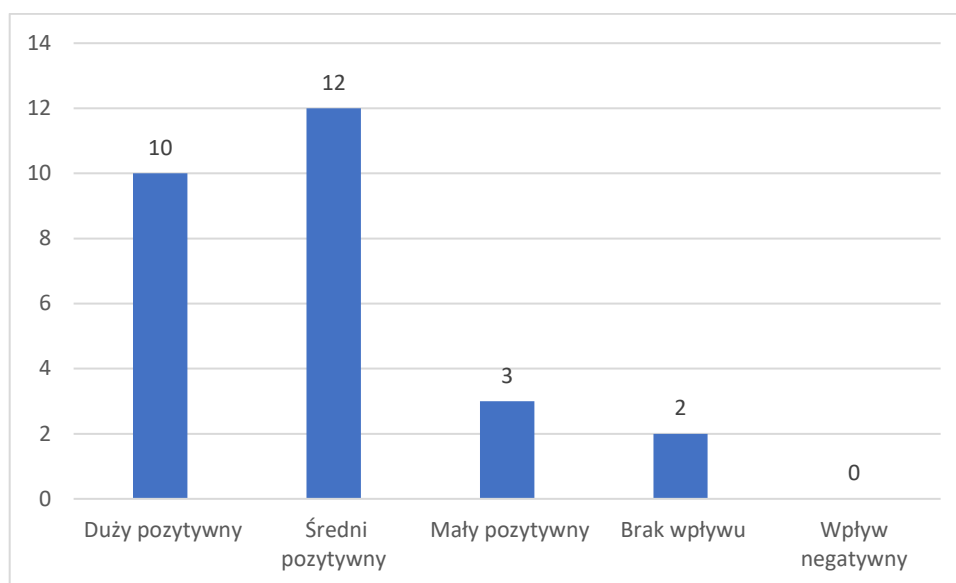
Wykres 11: Średnia ocena stopnia realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach w zależności od momentu wdrożenia ERM.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Istotna z punktu widzenia niniejszych badań była również ogólna ocena wpływu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na badane organizacje. Ankietowani mieli za zadanie ocenić wpływ wdrożenia zarządzania ryzykiem na ich przedsiębiorstwo wybierając jedną z odpowiedzi: (1) *duży pozytywny*, (2) *średni pozytywny*, (3) *mały pozytywny*, (4) *brak wpływu*, (5) *wpływ negatywny*. Rozkład udzielonych odpowiedzi przedstawiony został na poniższym wykresie (Wykres 12).

Wykres 12: Ogólny wpływ wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na badane organizacje w opinii ankietowanych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać na powyższym wykresie, ankietowani ocenili ogólny wpływ wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na ich organizację pozytywnie. Aż 12 ankietowanych oceniło ten wpływ jako średni pozytywny, a 10 jako duży pozytywny. Dwie osoby nie odczuły żadnego wpływu wdrożenia ERM na organizację i nikt nie ocenił wpływu zarządzania ryzykiem na przedsiębiorstwo negatywnie. Oznacza to, że mimo niskich opinii ankietowanych w kwestii stopnia realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem, zazwyczaj pozytywnie oceniają oni ogólny wpływ wdrożenia ERM na ich organizację.

4.6.2. Kluczowe czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych

Ocena czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem przeprowadzona została na podstawie wyników przeprowadzonych ankiet. Ankietowani mieli za zadanie ocenę wpływu wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem oraz stopień realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem. Dla każdej cechy – potencjalnego czynnika sukcesu – należało wybrać jedną z następujących odpowiedzi określających wpływ danego czynnika na sukces zarządzania ryzykiem i stopień realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem: (1) *duży pozytywny*, (2) *średni pozytywny*, (3) *mały pozytywny*, (4) *brak wpływu*, (5) *wpływ*

negatywny. W celu uzyskania bardziej wiarygodnych wyników badań ankietowani mieli również możliwość wybrania odpowiedzi (6) *brak zdania*.

Do oceny poszczególnych cech wykorzystano skalę porządkową. Zastosowanie takiej skali umożliwia określenie rang dla poszczególnych możliwości odpowiedzi, można zatem ocenić która odpowiedź oznaczać będzie większy wpływ danej cechy, a która mniejszy. Równocześnie jednak wykorzystanie skali porządkowej nie daje możliwości określenia różnicy czy odległości pomiędzy poszczególnymi odpowiedziami. Nie da się więc ocenić czy odległość między odpowiedzią *duży pozytywny*, a *średni pozytywny* jest taka sama jak odległość między odpowiedziami *średni pozytywny*, a *mały pozytywny* (Sullivan, Artino, 2013, s. 541). W związku z tym, chcąc przypisać liczby do poszczególnych elementów skali należy pamiętać, że liczby te odzwierciedlają jedynie kolejność odpowiedzi, a nie odległość między nimi (Boone, Boone, 2012, s. 3). Zastosowanie tego typu skali pociąga za sobą pewne istotne konsekwencje w kwestii sposobu analizy wyników ankiet.

Do analizy danych przy zastosowaniu skali porządkowej najbardziej właściwe wydaje się wykorzystanie statystyki nieparametrycznej (Bishop, Herron, 2015, s. 297). Testy nieparametryczne charakteryzują się na ogół mniejszą mocą, jednak w ich przypadku nie jest wymagany rozkład normalny analizowanych danych, w związku z czym są one odpowiednie również do analizy danych porządkowych (Harpe, 2015, s. 839). Wśród najczęściej polecanych miar statystycznych właściwych do analizy tego typu danych wymienia się przede wszystkim (Sullivan, Artino, 2013, s. 541-542; Boone, Boone, 2012, s. 3):

- dominantę i medianę, jako miary tendencji centralnej,
- częstość wyrażoną liczbowo lub procentowo określającą strukturę i rozkład odpowiedzi,
- nieparametryczne współczynniki korelacji, takie jak współczynnik korelacji rang Spearmana (ρ Spearmana) czy tau Kendalla.

W celu określenia istotności poszczególnych czynników, a zatem określenia wpływu danego czynnika na sukces zarządzania ryzykiem i stopień realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem obliczono częstość występowania poszczególnych odpowiedzi dla każdej badanej cechy. Wartości te wyrażono zarówno liczbowo, jak i procentowo. Dodatkowo obliczono dominantę i medianę dla każdej badanej cechy. Wyniki przedstawiono w tabeli

widocznej poniżej (Tabela 8). Badane cechy zostały uszeregowane w kolejności od najistotniejszej, mającej największy wpływ na sukces zarządzania ryzykiem do najmniej istotnej. Zastosowano sortowanie niestandardowe sortując cechy w pierwszej kolejności pod względem liczby odpowiedzi *duży pozytywny* od największej do najmniejszej (pierwszy poziom sortowania), następnie pod względem liczby odpowiedzi *średni pozytywny* w kolejności od największej do najmniejszej (drugi poziom sortowania) oraz pod względem liczby odpowiedzi *mały pozytywny* w kolejności od największej do najmniejszej (trzeci poziom sortowania), itd. W związku z tym czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem znajdujące się na górze listy otrzymały największą liczbę najbardziej pozytywnych odpowiedzi, mają więc największy wpływ na sukces zarządzania ryzykiem i stopień realizacji celów z nim związanych, natomiast cechy na końcu listy mają na to najmniejszy wpływ. Tabela zawiera wszystkie czynniki sukcesu uwzględnione w badaniu ankietowym.

Tabela 10: Wpływ wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych.

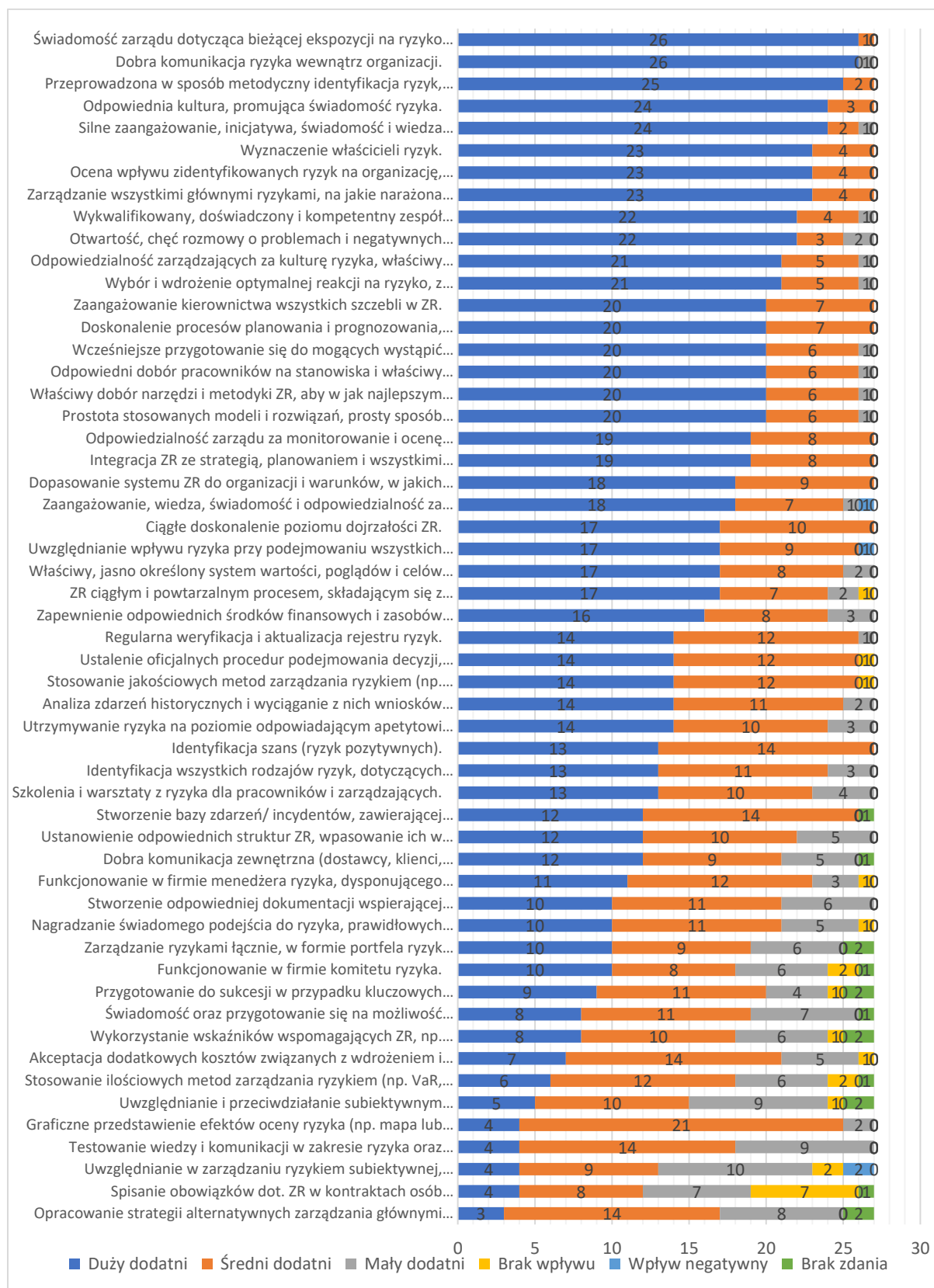
Badana cecha	Duży dodatni	%	Średni dodatni	%	Mały dodatni	%	Brak wpływu	%	Wpływ negatywny	%	Brak zdania	%	Dominanta	Mediana
Świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka.	26	96%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	Duży dodatni	Duży dodatni
Dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji.	26	96%	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	Duży dodatni	Duży dodatni
Przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła oraz konsekwencje.	25	93%	2	7%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	Duży dodatni	Duży dodatni
Odpowiednia kultura, promująca świadomość ryzyka.	24	89%	3	11%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	Duży dodatni	Duży dodatni
Silne zaangażowanie, inicjatywa, świadomość i wiedza zarządzających dot. ZR.	24	89%	2	7%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	Duży dodatni	Duży dodatni
Zarządzanie wszystkimi głównymi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja.	23	85%	4	15%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	Duży dodatni	Duży dodatni
Ocena wpływu zidentyfikowanych ryzyk na organizację.	23	85%	4	15%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	Duży dodatni	Duży dodatni

Testowanie wiedzy i komunikacji w zakresie ryzyka oraz monitorowanie postępów wdrażania pożądanej kultury.	4	15%	14	52%	9	33%	0	0%	0	0%	0	0%	Średni dodatni	Średni dodatni
Uwzględnianie w zarządzaniu ryzykiem subiektywnej, racjonalnej oceny sytuacji osób zarządzających.	4	15%	9	33%	10	37%	2	7%	2	7%	0	0%	Mały dodatni	Mały dodatni
Spisanie obowiązków dot. ZR w kontraktach osób zarządzających, uzależnienie wynagrodzeń tych osób od efektywności funkcjonowania ZR.	4	15%	8	30%	7	26%	7	26%	0	0%	1	4%	Średni dodatni	Mały dodatni
Opracowanie strategii alternatywnych zarządzania głównymi ryzykami.	3	11%	14	52%	8	30%	0	0%	0	0%	2	7%	Średni dodatni	Średni dodatni

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Struktura odpowiedzi udzielanych przez ankietowanych dla poszczególnych czynników sukcesu została dodatkowo przedstawiona na wykresie widocznym poniżej (*Wykres 13*). Podobnie jak w *Tabeli 10* czynniki sukcesu zostały posortowane w kolejności od najistotniejszych, mających największy wpływ na sukces zarządzania ryzykiem do najmniej ważnych, które uzyskały najmniejszą liczbę najwyższych ocen.

Wykres 13: Wpływ wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem – odpowiedzi ankietowanych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać na powyższym zestawieniu wszystkie badane czynniki zostały przez ankietowanych ocenione jako mające pozytywny wpływ na sukces zarządzania ryzykiem. Odpowiedzi wyrażających opinie o negatywnym bądź neutralnym wpływie danej cechy było bardzo niewiele i w przypadku każdej cechy odpowiedzi pozytywne zdecydowanie dominowały. Można zatem wnioskować, że wszystkie czynniki uwzględnione w badaniu są czynnikami sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Wyniki badań ankietowych sugerują jednak różny poziom istotności poszczególnych cech, a zatem różny stopień wpływu tych czynników na sukces zarządzania ryzykiem. Czynniki znajdujące się na górze listy są najistotniejsze, mają największy wpływ na sukces zarządzania ryzykiem i w związku z tym zarządzający powinni zwrócić szczególną uwagę na realizację tych cech przy wdrażaniu oraz stosowaniu systemów zarządzania ryzykiem w ich organizacjach. Na szczególną uwagę zasługują przede wszystkim: (1) *świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka*, (2) *dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji* oraz (3) *przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk*. Niezwykle istotne są również (4) *odpowiednia kultura promująca świadomość ryzyka* oraz (5) *silne zaangażowanie, inicjatywa, świadomość i wiedza zarządzających dotycząca zarządzania ryzykiem*. Cechy znajdujące się na kolejnych miejscach w zestawieniu otrzymały tylko nieznacznie mniejszą liczbę najbardziej pozytywnych ocen, w związku z czym nie powinny być one pomijane. Jeśli chodzi o cechy najmniej istotne, warto tu wyróżnić zwłaszcza (1) *uwzględnienie w zarządzaniu ryzykiem subiektywnej, racjonalnej opinii osób zarządzających*, w przypadku której zarówno mediana, jak i dominanta są odpowiedziami *mały dodatni*, a także (2) *spisanie obowiązków dotyczących zarządzania ryzykiem w kontraktach osób zarządzających, uzależnienie wynagrodzeń tych osób od efektywności funkcjonowania zarządzania ryzykiem*, dla której mediana jest odpowiedzią *mały dodatni*, a dominanta odpowiedzią *średni dodatni*. Cechą, która znalazła się na końcu zestawienia okazało się (3) *opracowanie strategii alternatywnych zarządzania głównymi ryzykami*. Cecha ta otrzymała najmniejszą liczbę najwyższych ocen *duży pozytywny*. Cechy znajdujące się na końcu listy mimo, iż otrzymały najgorsze opinie, są w dalszym ciągu czynnikami pozytywnymi, jednak z uwagi na dużą liczbę opinii sugerujących brak wpływu lub mały pozytywny wpływ tych cech na sukces zarządzania ryzykiem, zarządzający mogą rozważyć opłacalność i sens ich

stosowania i w niektórych przypadkach mogą zrezygnować z wdrażania tych elementów w swoich organizacjach.

Warto również dodać, że niezwykle trudno jest wybrać z powyższych cech jedynie część, którą można by określić kluczowymi czynnikami sukcesu. Wszystkie powyższe czynniki zostały określone przez ankietowanych jako mające mniejszy lub większy pozytywny wpływ na sukces zarządzania ryzykiem. Liczba najwyższych ocen dla poszczególnych czynników zmienia się dość płynnie i nie da się zauważyć widocznej granicy w kwestii istotności między poszczególnymi czynnikami, co bardzo dobrze widać na powyższym wykresie (*Wykres 9*). Na tej podstawie można stwierdzić, że wszystkie uwzględnione w badaniach cechy są kluczowymi czynnikami sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Mimo pozytywnych ocen wszystkich badanych czynników sukcesu warto jednak zwrócić szczególną uwagę na grupę cech mających w opinii ankietowanych największy wpływ na sukces ERM. Autorka postanowiła wyróżnić czynniki sukcesu znajdujące się na 10 pierwszych miejscach powyższego zestawienia, które równocześnie otrzymały minimum 80% najwyższych ocen *duży pozytywny*. Są to czynniki, na które zarządzający powinni zwrócić szczególną uwagę, starając się możliwie najbardziej skutecznie je realizować. Przedsiębiorstwa chcące wdrożyć dojrzały, dobrze funkcjonujący system ERM powinny realizować każdy z tych czynników. Interesujące wydaje się zatem zestawienie najwyżej ocenionych, najistotniejszych kluczowych czynników sukcesu z liczbą ankietowanych przedsiębiorstw realizujących poszczególne cechy. Zestawienie takie pokazane zostało w poniższej tabeli (*Tabela 11*). Tabela zawiera listę 10 najwyżej ocenionych przez ankietowanych czynników sukcesu, kategorię, do której każdy z czynników został przyporządkowany (na podstawie podziału zaproponowanego przez autorkę), odsetek najwyższych odpowiedzi *duży pozytywny* oraz liczbę przedsiębiorstw ankietowanych realizujących poszczególne czynniki sukcesu.

Tabela 11: Najwyżej ocenione kluczowe czynniki sukcesu w opinii ankietowanych, stopień realizacji tych cech wśród badanych organizacji.

Czynnik sukcesu	Kategoria	% odpowiedzi <i>duży pozytywny</i>	Liczba przedsiębiorstw realizujących cechę (na 27 ankietowanych)
Świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka.	Zarządzanie i nadzór	96%	24

Dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji.	Kultura i komunikacja ryzyka	96%	19
Przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła oraz konsekwencje.	Proces zarządzania ryzykiem	93%	27
Odpowiednia kultura, promująca świadomość ryzyka.	Kultura i komunikacja ryzyka	89%	23
Silne zaangażowanie, inicjatywa, świadomość i wiedza zarządzających dot. ZR.	Zarządzanie i nadzór	89%	21
Zarządzanie wszystkimi głównymi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja.	Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem	85%	22
Ocena wpływu zidentyfikowanych ryzyk na organizację, poprzez właściwe określenie ich wielkości oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.	Proces zarządzania ryzykiem	85%	27
Wyznaczenie właścicieli ryzyk.	Proces zarządzania ryzykiem	85%	25
Wykwalifikowany, doświadczony i kompetentny zespół zajmujący się ZR.	Kultura i komunikacja ryzyka	81%	24
Otwartość, chęć rozmowy o problemach i negatywnych zdarzeniach.	Kultura i komunikacja ryzyka	81%	14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać na powyższym zestawieniu większość najwyżej ocenionych czynników sukcesu jest również realizowanych w znakomitej większości ankietowanych organizacji. Można jednak dostrzec kilka cech, nad którymi część badanych przedsiębiorstw powinna się skupić. Wśród takich cech należy wyróżnić w szczególności (1) *otwartość, chęć rozmowy o problemach i negatywnych zdarzeniach* (cecha ta jest realizowana w zaledwie 14 na 27 badanych organizacji) oraz (2) *dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji*, znajdująca się na drugim miejscu zestawienia pod względem istotności czynników sukcesu, równocześnie realizowana tylko w 19 na 27 badanych przedsiębiorstwach. Pozostałe, wymienione w powyższej tabeli, najwyżej ocenione kluczowe czynniki sukcesu osiągnęły dość wysoki odsetek realizacji wśród badanych organizacji, jednak tylko 2 z wymienionych 10 cech jest realizowana przez wszystkie ankietowane podmioty. Warto podkreślić, że z uwagi na bardzo wysoko oceniany wpływ powyższych czynników na sukces zarządzania ryzykiem, cechy te powinny być realizowane w każdym przedsiębiorstwie chcącym skutecznie zarządzać ryzykiem.

Biorąc pod uwagę poziom realizacji poszczególnych czynników wśród ankietowanych przedsiębiorstw autorka podjęła również próbę stworzenia zestawienia kluczowych czynników sukcesu pod kątem ich istotności, jednak uwzględniając jedynie opinie dotyczące poszczególnych czynników wyrażone przez osoby pracujące w organizacjach, w których dana cecha została wdrożona. Osoby takie, dzięki temu, że miały możliwość obserwowania wpływu danego czynnika na organizację, w której pracują, mogą dysponować bardziej rzetelną i wiarygodną wiedzą na temat wpływu danego czynnika na sukces zarządzania ryzykiem. Aby stworzyć takie zestawienie, dla każdej otrzymanej ankiety zestawiono opinie ankietowanego dotyczącą wpływu każdej z cech na sukces zarządzania ryzykiem oraz informacje dotyczące realizowania poszczególnych cech w danej organizacji. Następnie połączono wyniki otrzymane od 27 ankietowanych i dla każdego badanego czynnika sukcesu zsumowano jedynie opinie wyrażone przez organizacje posiadające wdrożoną daną cechę. Ze względu na różną liczbę organizacji realizujących poszczególne czynniki, dla łatwiejszej porównywalności uzyskanych wyników zostały one przedstawione jedynie jako odsetek danych odpowiedzi wśród wszystkich odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych, których organizacje wdrożyły daną cechę. Wyniki zostały przedstawione w tabeli (*Tabela 12*) oraz na wykresie (*Wykres 14*). Zaprezentowane czynniki sukcesu zostały posortowane w kolejności od najistotniejszych, które otrzymały najwięcej najbardziej pozytywnych opinii *duży pozytywny*, do najmniej istotnych. Cechy znajdujące się na górze listy mają największy wpływ na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem w opinii osób pracujących w organizacjach, które wdrożyły poszczególne czynniki.

Tabela 12: Wpływ wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych realizujących poszczególne cechy.

Czynnik sukcesu	% odpowiedzi <i>Duży pozytywny</i> wśród organizacji z wdrożonym danym czynnikiem	% odpowiedzi <i>Średni pozytywny</i> wśród organizacji z wdrożonym danym czynnikiem	% odpowiedzi <i>Mały pozytywny</i> wśród organizacji z wdrożonym danym czynnikiem	% odpowiedzi <i>Brak wpływu</i> wśród organizacji z wdrożonym danym czynnikiem	% odpowiedzi Wpływ negatywny wśród organizacji z wdrożonym danym czynnikiem	% odpowiedzi <i>Brak zdania</i> wśród organizacji z wdrożonym danym czynnikiem
Dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji.	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka.	95.83%	4.17%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Otwartość, chęć rozmowy o problemach i negatywnych zdarzeniach.	92.86%	7.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła oraz konsekwencje.	92.59%	7.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Odpowiednia kultura, promująca świadomość ryzyka.	91.30%	8.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Silne zaangażowanie, inicjatywa, świadomość i wiedza zarządzających dot. ZR.	90.48%	4.76%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%
Zarządzanie wszystkimi głównymi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja.	86.36%	13.64%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ocena wpływu zidentyfikowanych ryzyk na organizację, poprzez właściwe określenie ich wielkości oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.	85.19%	14.81%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Odpowiedni dobór pracowników na stanowiska i właściwy podział ról, obowiązków, zadań i uprawnień związanych z ZR.	84.21%	15.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Wyznaczenie właścicieli ryzyk.	84.00%	16.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Wykwalifikowany, doświadczony i kompetentny zespół zajmujący się ZR.	83.33%	12.50%	4.17%	0.00%	0.00%	0.00%
Wybór i wdrożenie optymalnej reakcji na ryzyko, z uwzględnieniem kosztów i korzyści poszczególnych reakcji.	82.61%	13.04%	4.35%	0.00%	0.00%	0.00%
Właściwy dobór narzędzi i metodyki ZR, aby w jak najlepszym stopniu odzwierciedlić sytuację w danej organizacji oraz umożliwić uzyskanie informacji adekwatnych do potrzeb danej firmy.	80.95%	19.05%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Prostota stosowanych modeli i rozwiązań, prosty sposób przedstawiania danych.	80.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Wcześniejsze przygotowanie się do mogących wystąpić sytuacji kryzysowych (np. opracowanie planów działania, planów komunikacji kryzysowej itp.).	79.17%	16.67%	4.17%	0.00%	0.00%	0.00%
Integracja ZR ze strategią, planowaniem i wszystkimi procesami w organizacji.	73.91%	26.09%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Zaangażowanie kierownictwa wszystkich szczebli w ZR.	72.73%	27.27%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Uwzględnianie wpływu ryzyka przy podejmowaniu wszystkich decyzji.	72.22%	27.78%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Odpowiedzialność zarządzających za kulturę ryzyka, właściwy przykład	71.43%	23.81%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%

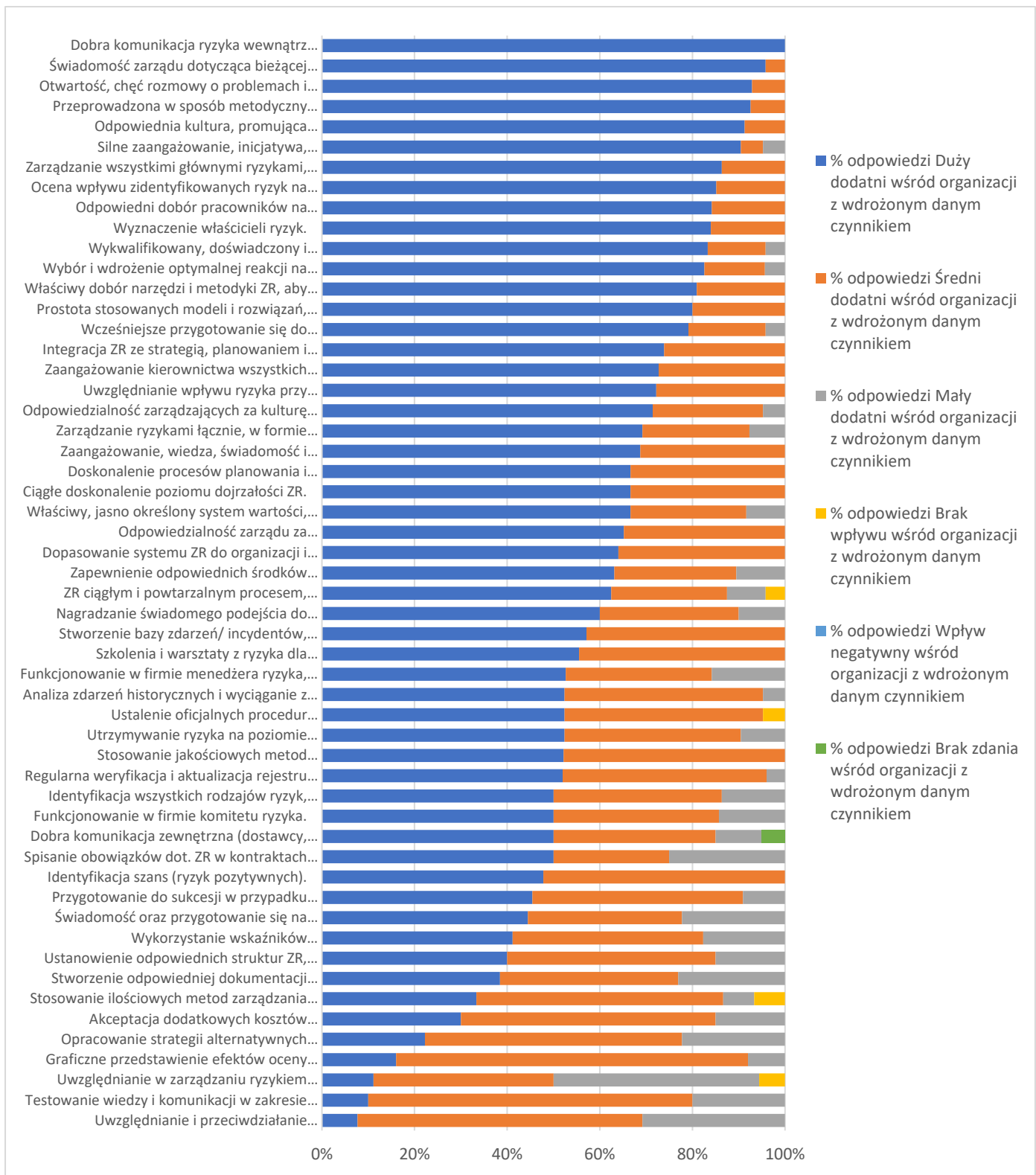
zachowania, płynący z ich strony.						
Zarządzanie ryzykami łącznie, w formie portfela ryzyk (uwzględnianie powiązań między ryzykami) i optymalizacja ryzyko-zysk.	69.23%	23.08%	7.69%	0.00%	0.00%	0.00%
Zaangażowanie, wiedza, świadomość i odpowiedzialność za ZR na każdym stanowisku pracy, wśród wszystkich pracowników.	68.75%	31.25%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ciągłe doskonalenie poziomu dojrzałości ZR.	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Doskonalenie procesów planowania i prognozowania, stosowanie podejścia patrzenia w przyszłość.	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Właściwy, jasno określony system wartości, poglądów i celów w organizacji.	66.67%	25.00%	8.33%	0.00%	0.00%	0.00%
Odpowiedzialność zarządu za monitorowanie i ocenę efektywności funkcjonowania zarządzania ryzykiem.	65.22%	34.78%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Dopasowanie systemu ZR do organizacji i warunków, w jakich funkcjonuje.	64.00%	36.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Zapewnienie odpowiednich środków finansowych i zasobów oraz warunków do zarządzania ryzykiem.	63.16%	26.32%	10.53%	0.00%	0.00%	0.00%
ZR ciągłym i powtarzalnym procesem, składającym się z określonych etapów.	62.50%	25.00%	8.33%	4.17%	0.00%	0.00%
Nagradzanie świadomego podejścia do ryzyka, prawidłowych postaw i działań u pracowników.	60.00%	30.00%	10.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Stworzenie bazy zdarzeń/incydentów, zawierającej informacje o występujących ryzykach.	57.14%	42.86%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Szkolenia i warsztaty z ryzyka dla pracowników i zarządzających.	55.56%	44.44%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Funkcjonowanie w firmie menedżera ryzyka, dysponującego odpowiednimi zasobami i możliwościami.	52.63%	31.58%	15.79%	0.00%	0.00%	0.00%
Analiza zdarzeń historycznych i wyciąganie z nich wniosków na przyszłość.	52.38%	42.86%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%
Ustalenie oficjalnych procedur podejmowania decyzji, uwzględniających ryzyko.	52.38%	42.86%	0.00%	4.76%	0.00%	0.00%
Utrzymywanie ryzyka na poziomie odpowiadającym apetytowi na ryzyko organizacji oraz tolerancji dla poszczególnych ryzyk.	52.38%	38.10%	9.52%	0.00%	0.00%	0.00%
Stosowanie jakościowych metod zarządzania ryzykiem	52.17%	47.83%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

(np. burze mózgow, analiza scenariuszowa).						
Regularna weryfikacja i aktualizacja rejestru ryzyk.	52.00%	44.00%	4.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Identyfikacja wszystkich rodzajów ryzyk, dotyczących wszystkich funkcji i obszarów działalności.	50.00%	36.36%	13.64%	0.00%	0.00%	0.00%
Funkcjonowanie w firmie komitetu ryzyka.	50.00%	35.71%	14.29%	0.00%	0.00%	0.00%
Dobra komunikacja zewnętrzna (dostawcy, klienci, udziałowcy) w zakresie ryzyka.	50.00%	35.00%	10.00%	0.00%	0.00%	5.00%
Spisanie obowiązków dot. ZR w kontraktach osób zarządzających, uzależnienie wynagrodzeń tych osób od efektywności funkcjonowania ZR.	50.00%	25.00%	25.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Identyfikacja szans (ryzyk pozytywnych).	47.83%	52.17%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Przygotowanie do sukcesji w przypadku kluczowych pracowników i zarządzających.	45.45%	45.45%	9.09%	0.00%	0.00%	0.00%
Świadomość oraz przygotowanie się na możliwość wystąpienia tzw. „czarnych łabędzi” (zdarzeń niespodziewanych, niemożliwych do przewidzenia).	44.44%	33.33%	22.22%	0.00%	0.00%	0.00%
Wykorzystanie wskaźników wspomagających ZR, np. wskaźników wczesnego ostrzeżenia, kluczowych wskaźników ryzyka (KRI), wskaźników obrazujących efektywność funkcjonowania ZR.	41.18%	41.18%	17.65%	0.00%	0.00%	0.00%
Ustanowienie odpowiednich struktur ZR, wpasowanie ich w istniejące w organizacji struktury i procesy.	40.00%	45.00%	15.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Stworzenie odpowiedniej dokumentacji wspierającej zarządzanie ryzykiem (strategia, polityka, zasady i procedury ZR).	38.46%	38.46%	23.08%	0.00%	0.00%	0.00%
Stosowanie ilościowych metod zarządzania ryzykiem (np. VaR, analiza wrażliwości, analiza danych historycznych).	33.33%	53.33%	6.67%	6.67%	0.00%	0.00%
Akceptacja dodatkowych kosztów związanych z wdrożeniem i stosowaniem zarządzania ryzykiem.	30.00%	55.00%	15.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Opracowanie strategii alternatywnych zarządzania głównymi ryzykami.	22.22%	55.56%	22.22%	0.00%	0.00%	0.00%
Graficzne przedstawienie efektów oceny ryzyka (np. mapa lub matryca ryzyka).	16.00%	76.00%	8.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Uwzględnianie w zarządzaniu ryzykiem subiektywnej,	11.11%	38.89%	44.44%	5.56%	0.00%	0.00%

racjonalnej oceny sytuacji osób zarządzających.						
Testowanie wiedzy i komunikacji w zakresie ryzyka oraz monitorowanie postępów wdrażania pożądanej kultury.	10.00%	70.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Uwzględnianie i przeciwdziałanie subiektywnym przekonaniom i opiniom mogącym rzutować na sposób identyfikacji, oceny i odpowiedzi na ryzyko.	7.69%	61.54%	30.77%	0.00%	0.00%	0.00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wykres 14: Zestawienie wpływu wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych realizujących poszczególne cechy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać w zamieszczonej powyżej tabeli oraz na powyższym wykresie, w opinii ankietowanych, którzy wdrożyli poszczególne czynniki, cechami mającymi największy wpływ na sukces zarządzania ryzykiem, znajdującymi się na pierwszych miejscach stworzonego rankingu znalazły się: (1) *dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji* (100% odpowiedzi *duży pozytywny*), (2) *świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka* (blisko 96% odpowiedzi *duży dodatni*) oraz (3) *otwartość, chęć rozmowy o problemach i negatywnych zdarzeniach* (blisko 93% odpowiedzi *duży pozytywny*). Porównując wyniki uzyskane na podstawie wszystkich ankiet z wynikami uzyskanymi jedynie na podstawie odpowiedzi osób, które wdrożyły poszczególne czynniki, widać duże podobieństwo w uzyskanych wynikach. Mimo tego, można dostrzec kilka czynników, które zostały znacząco różnie ocenione i uzyskały najbardziej różne miejsca w stworzonych rankingach istotności poszczególnych czynników. Warto w tym miejscu w szczególności wymienić: (1) *otwartość, chęć rozmowy o problemach i negatywnych zdarzeniach*, (2) *odpowiedni dobór pracowników na stanowiska i właściwy podział ról, obowiązków, zadań i uprawnień związanych z ZR*, (3) *zarządzanie ryzykami łącznie, w formie portfela ryzyk (uwzględnianie powiązań między ryzykami) i optymalizacja ryzyko-zysk*, (4) *nagradzanie świadomego podejścia do ryzyka, prawidłowych postaw i działań u pracowników* oraz (5) *doskonalenie procesów planowania i prognozowania, stosowanie podejścia patrzenia w przyszłość*. Czynniki te zostały ocenione znacznie wyżej przez osoby, których organizacje wdrożyły tą cechę. Czynnikiem, który otrzymał znacząco gorsze opinie od osób pracujących w organizacjach, które go wdrożyły okazało się być *spisanie obowiązków dot. ZR w kontraktach osób zarządzających, uzależnienie wynagrodzeń tych osób od efektywności funkcjonowania ZR*. Aby ocenić stopień zgodności opinii udzielanych przez wszystkich ankietowanych z opiniami pracowników organizacji, które wdrożyły poszczególne czynniki obliczono współczynnik korelacji między rankingami czynników sukcesu stworzonymi na podstawie odpowiedzi tych dwóch grup. Wartość współczynnika korelacji między rankingiem czynników sukcesu stworzonym na podstawie odpowiedzi wszystkich ankietowanych, a rankingiem stworzonym na podstawie odpowiedzi osób, które wdrożyły poszczególne czynniki obliczona przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana wyniosła 0,93. Wysoka wartość (bliska 1) obliczonego współczynnika oznacza statystycznie istotną, prawie pełną, pozytywną korelację między rankingiem czynników sukcesu stworzonym na podstawie odpowiedzi

wszystkich ankietowanych, a rankingiem stworzonym na podstawie odpowiedzi osób, które wdrożyły poszczególne czynniki, przy założeniu istotności na poziomie 5%. Na podstawie uzyskanych wyników (zarówno obliczonego współczynnika korelacji, jak i powyższego zestawienia) można zatem stwierdzić, że fakt wdrożenia danego czynnika sukcesu nie miał istotnego wpływu na ocenę jego istotności przez ankietowanych.

Interesująca z punktu widzenia niniejszej pracy może okazać się również analiza istotności czynników biorąc pod uwagę ich przyporządkowanie do jednej z pięciu kategorii cech, zgodnie z podziałem przyjętym przez autorkę na potrzeby niniejszej pracy. Aby ocenić która z grup jest najistotniejsza z punktu widzenia wpływu na sukces zarządzania ryzykiem i stopnia realizacji celów z tym związanych podsumowano liczbę odpowiedzi każdego typu dla każdej z grup, a następnie zsumowaną liczbę odpowiedzi podzielono przez liczbę cech znajdujących się w danej grupie. Tym sposobem uzyskano średnią liczbę odpowiedzi każdego typu dla każdej z grup. W następnej kolejności grupy te posortowano pod względem liczby odpowiedzi *duży pozytywny* od największej do najmniejszej. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli poniżej (Tabela 9). W niniejszym zestawieniu wzięto pod uwagę wyniki uzyskane na podstawie wszystkich wypełnionych ankiet.

Tabela 13: Wpływ wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych – podział na kategorie.

	Średnia liczba odpowiedzi przypadająca na 1 cechę					
	Duży dodatni	Średni dodatni	Mały dodatni	Brak wpływu	Wpływ negatywny	Brak zdania
Proces zarządzania ryzykiem	16.40	8.60	1.70	0.10	0.00	0.20
Kultura i komunikacja ryzyka	16.21	7.21	3.07	0.14	0.14	0.21
Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem	15.00	9.56	2.11	0.00	0.00	0.33
Zarządzanie i nadzór	14.67	8.25	2.67	1.08	0.00	0.33
Stosowane narzędzia i techniki	12.67	9.67	3.33	0.67	0.22	0.44

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać w powyższej tabeli największą liczbę najwyższych ocen (*duży pozytywny*) otrzymały średnio czynniki przyporządkowane do grupy *proces zarządzania ryzykiem*. Warto dodać, że większość czynników należących do tej grupy znalazło się również na najwyższych

miejscach, jeśli chodzi o popularność ich stosowania wśród badanych organizacji. Drugą najwyżej ocenianą kategorią czynników okazała się *kultura i komunikacja ryzyka*. Najmniej najwyższych ocen uzyskały *średnio stosowane narzędzia i techniki*. Na tej podstawie można wnioskować, że proces zarządzania ryzykiem oraz kultura i komunikacja ryzyka są najistotniejszymi kategoriami wpływającymi na sukces zarządzania ryzykiem. W tym miejscu warto jednak podkreślić, że różnice między poszczególnymi kategoriami cech są na tyle niewielkie, że nie można mówić o istotnym zróżnicowaniu w kwestii wpływu cech należących do poszczególnych grup na sukces zarządzania ryzykiem. Sukces systemu zarządzania ryzykiem zależy od realizacji czynników należących do każdej z wyżej wymienionych grup.

Jednym z początkowych założeń niniejszej pracy było zbadanie zależności między branżą, w jakiej działa dany podmiot, a wskazanymi czynnikami sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Niestety ze względu na niewielką liczbę ankiet przeprowadzenie takiej analizy stało się niezwykle utrudnione. Po przeanalizowaniu branż, w jakich działa 27 ankietowanych ujawniły się spore dysproporcje w liczbie ankiet wypełnionych przez przedstawicieli poszczególnych branż. Najmniejszą liczbę ankiet otrzymano od osób reprezentujących organizacje sektora publicznego (2ankiety) oraz banków i przedsiębiorstw ubezpieczeniowych (2ankiety), a największą od przedsiębiorstw produkcyjnych (15ankiet). W takiej sytuacji niewielka liczba wypełnionych ankiet przez przedstawicieli wybranych branż praktycznie uniemożliwia wiarygodne określenie różnic w poziomie istotności badanych cech dla poszczególnych branż.

4.6.3. Zależność między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem systemu zarządzania ryzykiem na organizację i stopniem realizacji celów związanych z wdrożeniem zarządzania ryzykiem

Ostatnim etapem analizy zebranych danych ankietowych było zbadanie korelacji między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu w badanych przedsiębiorstwach, a ogólnym wpływem systemu zarządzania ryzykiem na organizację oraz stopniem realizacji celów związanych z jego wdrożeniem. Miało to na celu weryfikację hipotez postawionych na początku pracy. Wykorzystano do tego dwa współczynniki korelacji: współczynnik korelacji rang Spearmana oraz tau Kendalla. Obliczenia wykonano przy pomocy pakietu Statistica.

Poziom wykorzystania kluczowych czynników sukcesu określony został liczbą cech/czynników, jakie są realizowane w poszczególnych organizacjach. Informacje te zostały pozyskane na podstawie odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych. Biorąc pod uwagę wyniki badań opisane w poprzednim podrozdziale jako kluczowe czynniki sukcesu, uwzględniono wszystkie czynniki wybrane na podstawie poprzednich etapów badań. W związku z tym każda organizacja biorąca udział w badaniach mogła realizować maksymalnie 54 czynniki sukcesu.

Każdy z ankietowanych miał również za zadanie określenie ogólnego wpływu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na swoją organizację wybierając jedną z odpowiedzi: (1) *duży pozytywny*, (2) *średni pozytywny*, (3) *mały pozytywny*, (4) *brak wpływu*, (5) *wpływ negatywny*, (6) *brak zdania* oraz określenie stopnia realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza, że nie zostały one zrealizowane wcale, a 5 oznacza w pełni zrealizowane cele wdrożenia ERM.

Na podstawie informacji dotyczących liczby czynników sukcesu realizowanych w poszczególnych organizacjach oraz określonego przez ankietowanych ogólnego wpływu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizację, a także stopnia realizacji celów jego wdrożenia obliczono współczynniki korelacji między tymi zmiennymi, biorąc pod uwagę wszystkie 27 wypełnionych ankiet.

Obliczone współczynniki korelacji rang Spearmana oraz tau Kendalla między liczbą czynników sukcesu realizowanych przez badane organizacje, a ogólnym wpływem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem wykazały statystycznie istotną, dość silną pozytywną korelację między tymi zmiennymi, przy założeniu istotności na poziomie 5%. Oznacza to, że większa liczba czynników sukcesu realizowanych przez dane przedsiębiorstwo wiąże się z bardziej pozytywnym wpływem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizację. Uzyskane wartości obliczonych współczynników korelacji potwierdzają hipotezę pomocniczą H2 postawioną na początku pracy. Dodatkowo wyniki te mogą potwierdzać istotność i pozytywny wpływ wybranych uprzednio kluczowych czynników na sukces zarządzania ryzykiem w organizacjach. Współczynniki korelacji między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem obliczone

przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana (*Tabela 12*) oraz współczynnika korelacji tau Kendalla (*Tabela 13*) widoczne są w tabelach poniżej.

Tabela 14: Korelacja między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem na badane organizacje obliczona przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana.

Korelacja porządku rang Spearmana (WYNIKI_ANKIETY) BD usuwane parami Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < ,05000$		
Zmienna	Liczba cech	Wpływ wdrożenia zr
Liczba cech	1,000000	0,668801
Wpływ wdrożenia zr	0,668801	1,000000

Źródło: Opracowanie własne przy pomocy pakietu Statistica na podstawie wyników badań.

Tabela 15: Korelacja między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem na badane organizacje obliczona przy pomocy współczynnika korelacji tau Kendalla.

Korelacja tau Kendalla (WYNIKI_ANKIETY) BD usuwane parami Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < ,05000$		
Zmienna	Liczba cech	Wpływ wdrożenia zr
Liczba cech	1,000000	0,544789
Wpływ wdrożenia zr	0,544789	1,000000

Źródło: Opracowanie własne przy pomocy pakietu Statistica na podstawie wyników badań.

Aby zbadać zależność występującą między poziomem wykorzystania wybranych kluczowych czynników sukcesu, a stopniem realizacji celów wdrożenia zarządzania ryzykiem, obliczono również współczynniki korelacji między tymi zmiennymi. Co ciekawe, zarówno współczynnik korelacji rang Spearmana, jak i tau Kendalla wykazały statystycznie istotną, umiarkowanie silną, ujemną korelację między badanymi zmiennymi, przy założeniu istotności na poziomie 5%. Oznacza to, że wzrost liczby czynników sukcesu realizowanych przez przedsiębiorstwo wiąże się z mniejszym stopniem realizacji celów wdrożenia ERM. Wynik ten odrzuca postawioną na początku pracy hipotezę pomocniczą H3. Warto w tym miejscu podkreślić, że obliczony współczynnik korelacji wskazuje jedynie współzależność występującą między badanymi zmiennymi, nie wskazując jednak na związek przyczynowo - skutkowy występujący między nimi. Nie ma zatem pewności czy stosowanie przez organizacje badanych cech ma negatywny wpływ na stopień realizacji celów czy, być może, to cele, sposób ich

definiowania, a co za tym idzie również ich realizacja wpływa na liczbę stosowanych cech. Biorąc pod uwagę opisywane wartości obliczonych współczynników korelacji, zastanawiający jest również fakt, iż badane przedsiębiorstwa stosunkowo nisko oceniają stopień realizacji celów wdrożenia ERM, a dodatkowo poziom ich realizacji bardzo nieznacznie zmienia się w czasie, będąc jedynie niewiele wyższym w przypadku przedsiębiorstw posiadający wdrożony ERM więcej niż 2 lata w porównaniu do organizacji będących w trakcie wdrażania ERM. Wartości współczynników korelacji między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczone przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana (Tabela 14) oraz tau Kendalla (Tabela 15) widoczne są w tabelach poniżej.

Tabela 16: Korelacja między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczona przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana.

Korelacja porządku rang Spearmana (WYNIKI_ANKIETY) BD usuwane parami Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < ,05000$		
Zmienna	Stopień realizacji celów	Liczba cech
Stopień realizacji celów	1,000000	-0,599021
Liczba cech	-0,599021	1,000000

Źródło: Opracowanie własne przy pomocy pakietu Statistica na podstawie wyników badań.

Tabela 17: Korelacja między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczona przy pomocy współczynnika korelacji tau Kendalla.

Korelacja tau Kendalla (WYNIKI_ANKIETY) BD usuwane parami Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < ,05000$		
Zmienna	Stopień realizacji celów	Liczba cech
Stopień realizacji celów	1,000000	-0,475502
Liczba cech	-0,475502	1,000000

Źródło: Opracowanie własne przy pomocy pakietu Statistica na podstawie wyników badań.

W celu lepszego wyjaśnienia uzyskanych wyników, obliczono również współczynniki korelacji między ocenionym przez ankietowanych wpływem wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem na badane organizacje, a stopniem realizacji celów wdrożenia przez te przedsiębiorstwa. Obliczone współczynniki korelacji rang Spearmana oraz tau Kendalla

wykazały statystycznie istotną, umiarkowanie silną, ujemną korelację między tymi zmiennymi, przy założeniu istotności na poziomie 5%. Oznacza to, że organizacje, które bardziej pozytywnie oceniły wpływ wdrożenia ERM na przedsiębiorstwo, w mniejszym stopniu zrealizowały cele wdrożenia zarządzania ryzykiem. Z kolei przedsiębiorstwa, które w większym stopniu zrealizowały założone cele wdrożenia ERM, gorzej oceniły ogólny wpływ wdrożenia zarządzania ryzykiem na ich organizacje. Współczynniki korelacji między ogólnym wpływem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizacje, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczone przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana (Tabela 16) oraz tau Kendalla (Tabela 17) umieszczone zostały w tabelach poniżej.

Tabela 18: Korelacja między ogólnym wpływem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizacje, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczona przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana.

Korelacja porządku rang Spearmana (WYNIKI_ANKIETY) BD usuwane parami Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < ,05000$		
Zmienna	Wpływ wdrożenia zr	Stopień realizacji celów
Wpływ wdrożenia zr	1,000000	-0,583966
Stopień realizacji celów	-0,583966	1,000000

Źródło: Opracowanie własne przy pomocy pakietu Statistica na podstawie wyników badań.

Tabela 19: Korelacja między ogólnym wpływem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizacje, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczona przy pomocy współczynnika korelacji tau Kendalla.

Korelacja tau Kendalla (WYNIKI_ANKIETY) BD usuwane parami Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < ,05000$		
Zmienna	Wpływ wdrożenia zr	Stopień realizacji celów
Wpływ wdrożenia zr	1,000000	-0,501063
Stopień realizacji celów	-0,501063	1,000000

Źródło: Opracowanie własne przy pomocy pakietu Statistica na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki mogą sugerować, że wśród badanych przedsiębiorstw istnieje tendencja do realizowania zaledwie jednej z wyżej wymienionych wielkości. Oznaczałoby to, że organizacje albo maksymalizują pozytywny wpływ wdrożenia ERM albo realizują założone cele wdrożenia. Zabrane dane nie dają jednoznacznego wyjaśnienia dla uzyskanych wyników,

jednak istotnym elementem, który mógłby wyjaśnić taki stan rzeczy wydają się tu być same cele wdrożenia ERM. Ankietowani wymieniają zazwyczaj po kilka celów, wśród nich zarówno takie, których realizacja wiąże się również z pozytywnym wpływem wdrożenia ERM na organizację (np. poprawa jakości zarządzania przedsiębiorstwem, poprawa i stabilizacja wyników finansowych czy wzrost wartości firmy), jak i takie, które nie mają istotnego wpływu na funkcjonowanie organizacji (np. sprostanie wymaganiom interesariuszy, konieczność sprostania wymaganiom prawnym czy poprawa wizerunku firmy). Uzyskane wyniki badań nie dają jednak odpowiedzi na pytania które z wymienionych celów wdrożenia były priorytetowe dla poszczególnych przedsiębiorstw, na jakim poziomie zostały określone poszczególne cele, a także które z nich zostały zrealizowane i w jakim stopniu. Możliwa jest zatem sytuacja, w której organizacje, dążąc do realizacji celów związanych z ich otoczeniem (wymagania interesariuszy, przepisy prawne, wizerunek) w większym stopniu skupiają się na pokazaniu swojemu otoczeniu, że sprostują ich wymaganiom, niż na rzetelnym i skutecznym wdrożeniu dojrzałego systemu zarządzania ryzykiem, który miałby długotrwały, pozytywny wpływ na organizację. Skutkowałoby to wtedy niewielką liczbą realizowanych czynników sukcesu i zdecydowanie słabszym wpływem wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem na organizację przy równoczesnym stosunkowo łatwym procesem realizacji założonych celów wdrożenia. Potwierdzeniem tej teorii mogłyby być wcześniejsze etapy badań prowadzone przez autorkę (analiza sprawozdań, telefony do przedsiębiorstw i rozmowy z ich przedstawicielami, a także wywiady pogłębione), które wskazują, że w niektórych organizacjach systemy zarządzania ryzykiem są wdrożone jedynie „na papierze”, a ich rzeczywiste funkcjonowanie różni się od wersji oficjalnej. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa chcące rzetelnie wdrożyć dobrze funkcjonujący, dojrzały system zarządzania ryzykiem realizują więcej cech określonych w niniejszej pracy czynnikami sukcesu, czego efektem jest bardziej pozytywny wpływ wdrożenia ERM na organizację. Równocześnie jednak, obrane przez nich cele wdrożenia, które powinny wpłynąć pozytywnie na funkcjonowanie firmy (wyniki finansowe, wzrost wartości firmy, poprawa jakości zarządzania przedsiębiorstwem czy ograniczenie wpływu kryzysów) są znacznie trudniejsze do osiągnięcia, a ich pełne zrealizowanie może wymagać znacznie więcej czasu. Może to skutkować niższymi ocenami stopnia realizacji celów wdrożenia ERM w takich przedsiębiorstwach.

Możliwe jest również, że przyczyną uzyskanych wyników badań są różnice w poziomie definiowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa celach wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem. Organizacje określające bardziej ambitne, trudniejsze do osiągnięcia, długookresowe cele wdrożenia ERM (np. znaczący wzrost wyników finansowych, widoczna poprawa jakości zarządzania przedsiębiorstwem, długotrwały wzrost wartości firmy), mogą również bardziej rzetelnie i ambitnie podchodzić do wdrażania i stosowania systemu zarządzania ryzykiem, czego efektem będzie większa liczba realizowanych przez nie czynników sukcesu. Wdrożenie bardziej dojrzałego i rozbudowanego systemu zarządzania ryzykiem posiadającego większą liczbą cech będących czynnikami sukcesu ERM ma z kolei bardziej pozytywny wpływ na organizację. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa obierające stosunkowo łatwe do osiągnięcia, mało ambitne cele wdrożenia ERM będą również mniej ambitnie podchodzić do procesu wdrażania zarządzania ryzykiem, wdrażając prostsze, mniej rozbudowane, realizujące mniejszą liczbę czynników sukcesu systemy zarządzania ryzykiem, czego efektem jest mniejszy wpływ wdrożenia ERM na przedsiębiorstwo. Równocześnie przedsiębiorstwa definiujące łatwiejsze do osiągnięcia cele wdrożenia, po tym samym czasie i przy tym samym wysiłku włożonym we wdrożenie i działanie systemu ERM mogą wyżej oceniać stopień realizacji tych celów.

W obu opisanych powyżej propozycjach wyjaśnienia uzyskanych wyników badań, ich źródło upatrywane jest w różnym sposobie definiowania celów przez przedsiębiorstwa (rodzaj celów oraz ich poziom), czego skutkiem może być różne podejście do wdrażania samego systemu, który w efekcie będzie charakteryzował się różnym poziomem dojrzałości i różną liczbą realizowanych czynników sukcesu. Może to bezpośrednio wpłynąć na pozytywny efekt wdrożenia zarządzania ryzykiem na organizację. Równocześnie różne cele wdrożenia ERM mogą wymagać różnego czasu i wysiłku, aby móc uzyskać oczekiwane rezultaty mierzone stopniem realizacji tych celów. Może to skutkować różną oceną stopnia realizacji celów wdrożenia ERM na organizacje przy tym samym uzyskanym efekcie, w zależności od określonych przez nie celów wdrożenia. W efekcie przedsiębiorstwo, które określiło trudniejsze do osiągnięcia cele wdrożenia, mimo włożenia znacznie większej pracy w osiągnięcie tych celów i mimo znacznie bardziej pozytywnych efektów wdrożenia ERM, mogło niżej ocenić stopień realizacji tych celów niż organizacja, która obrała łatwe do osiągnięcia cele

wdrożenia i wdrożyła znacznie prostszy system zarządzania ryzykiem, przynoszący jej znacznie mniejsze korzyści.

Co istotne, informacje uzyskane na podstawie przeprowadzonych badań nie dają jednoznacznego wyjaśnienia uzyskanych wyników. Aby móc wysunąć bardziej wiarygodne i jednoznaczne wnioski konieczne jest przeprowadzenie dalszych badań. Szczególnie przydatne wydają się być informacje dotyczące: ustalonych priorytetów dla poszczególnych celów wdrożenia ERM, przyczyn tak niskich ocen stopnia realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem czy szczegółowych informacji dotyczących stopnia realizacji każdego z wymienionych celów wdrożenia ERM. Należy podkreślić, że niniejsza praca nie miała na celu szczegółowego badania stopnia realizacji celów wdrożenia ERM i pytania tego dotyczące miały jedynie charakter pomocniczy. Dodatkowo, uzyskane wyniki związane ze stopniem realizacji celów wdrożenia ERM okazały się dość niespodziewane, co jest przyczyną nieuwzględnienia dodatkowych pytań na ten temat w niniejszych badaniach.

Warto również dodać, że uzyskane wyniki bazują na subiektywnych opiniach osób ankietowanych, które mogą i powinny, lecz nie muszą być poparte konkretnymi danymi (raportami, sprawozdaniami czy statystykami prowadzonymi w przedsiębiorstwach). Również ocena stopnia realizacji celów wdrożenia i wpływu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizacje ankietowanych są wielkościami subiektywnymi, mogły nie zostać potraktowane przez badanych na równi i mogły zostać obarczone indywidualnymi, subiektywnymi przekonaniem lub życzeniami osób wypełniających ankietę. Dodatkowo, czynnikiem rzutującym w negatywny sposób na uzyskane wyniki badań jest stosunkowo niewielka próba badawcza, licząca 27 osób ankietowanych, co było spowodowane wciąż stosunkowo niewielką liczbą przedsiębiorstw w Polsce stosujących proaktywne, zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem.

4.7 Podsumowanie

Anonimowe badanie ankietowe było ostatnim etapem prowadzonych przez autorkę badań na potrzeby niniejszej pracy. Głównym jego celem było określenie kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Grupą docelową dla opisywanych badań ankietowych były osoby zajmujące się zarządzaniem ryzykiem w organizacjach działających w Polsce, które mają wdrożone (lub są w trakcie wdrażania) dojrzałe systemy zarządzania

ryzykiem. Dojrzałe podejście do zarządzania ryzykiem rozumiane jest jako prezentowanie najbardziej nowoczesnej, proaktywnej postawy wobec ryzyka oraz stosowanie zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem.

Aby zidentyfikować jak największą grupę przedsiębiorstw, a co za tym idzie również osób mogących uczestniczyć w badaniach, autorka przeprowadziła analizę sprawozdań wszystkich 463 spółek notowanych na GPW. Analiza ta miała na celu określenie poziomu dojrzałości zarządzania ryzykiem wśród polskich spółek oraz wskazanie grupy przedsiębiorstw należących do grupy docelowej dla niniejszych badań. Na podstawie wyników przeprowadzonej analizy, biorąc również pod uwagę zarówno przeprowadzone wywiady pogłębione, jak i rozmowy telefoniczne z przedstawicielami przedsiębiorstw, można stwierdzić, że stosowanie systemów ERM oraz wykorzystywanie istniejących standardów zarządzania ryzykiem w Polsce jest w dalszym ciągu niezwykle mało popularne. Nawet wśród spółek giełdowych stosunkowo niewielki odsetek podmiotów prezentuje dojrzałą postawę wobec ryzyka i stosuje zaawansowane systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Oznacza to niewielką grupę osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w takich organizacjach, a co za tym idzie – niewielką grupę badawczą do opisanych poniżej badań ankietowych, co jest uzasadnieniem dla liczby - 27 zebranych ankiet.

Analiza zebranych ankiet pozwoliła na ogólną ocenę sytuacji dotyczącej zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach, wybór kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem, a także określenie korelacji między stopniem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem systemu zarządzania ryzykiem na organizację oraz stopniem realizacji określonych przez ankietowanych celów wdrożenia zarządzania ryzykiem. Kluczowe czynniki sukcesu określone zostały na podstawie oceny przez ankietowanych wpływu wybranych cech na sukces zarządzania ryzykiem oraz stopień realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem. Aby określić istotność wybranych czynników obliczono częstości występowania poszczególnych odpowiedzi, medianę i dominantę dla każdej cechy. Na tej podstawie stworzono tabelę przedstawiającą uzyskane wyniki, w której zaprezentowane zostały czynniki sukcesu uporządkowane w kolejności od najistotniejszego do najmniej istotnego. Podobną analizę przeprowadzono również biorąc pod uwagę opinie dotyczące danej cechy uzyskane jedynie od osób pracujących w organizacji, która stosuje daną cechę. Porównanie dwóch zestawień zawierających kluczowe czynniki sukcesu systemów

zarządzania ryzykiem w opinii wszystkich ankietowanych oraz w opinii osób stosujących dane cechy wykazało, że fakt stosowania poszczególnych cech nie ma istotnego wpływu na ocenę danej cechy przez ankietowanych, choć udało się zauważyć kilka czynników sukcesu znacząco różnie ocenionych przez wspomniane dwie grupy.

Mimo różnego stopnia wpływu poszczególnych czynników na sukces zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych, każdy z wybranych na podstawie poprzednich etapów badań czynników sukcesu został oceniony jako mający pozytywny wpływ na sukces zarządzania ryzykiem. W związku z tym, na podstawie analizy oceny przez ankietowanych wpływu wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem można stwierdzić, że wszystkie wybrane czynniki są kluczowymi czynnikami sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Wśród czynników ocenionych najwyżej warto wymienić zwłaszcza: (1) *świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka*, (2) *dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji* oraz (3) *przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła i konsekwencje*.

Aby potwierdzić (lub zaprzeczyć) pozytywny wpływ wybranych kluczowych czynników na sukces zarządzania ryzykiem, obliczono korelację pomiędzy stopniem realizacji tych czynników w badanych organizacjach, a oceną wpływu wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem na te przedsiębiorstwa. Wysoka pozytywna korelacja między tymi wielkościami oznacza, że im większa liczba realizowanych czynników sukcesu, tym bardziej pozytywny wpływ zarządzania ryzykiem na daną organizację. Wynik ten potwierdza pozytywny wpływ wybranych kluczowych czynników na sukces zarządzania ryzykiem.

Przeprowadzona analiza wykazała również ujemną korelację między poziomem wykorzystania czynników sukcesu, a stopniem realizacji celów związanych z wdrożeniem zarządzania ryzykiem oraz między stopniem realizacji celów, a ogólnym wpływem systemu zarządzania ryzykiem na organizację. Uzyskane dane nie dają możliwości jednoznacznego wyjaśnienia uzyskanych wyników, wydaje się jednak, iż przyczyna może leżeć w różnym sposobie definiowania celów przez przedsiębiorstwa, czego skutkiem może być różne podejście do wdrażania systemu, a także różny czas i stopień trudności realizowania obranych

celów. W efekcie realizacja trudniejszych, bardziej ambitnych celów wdrożenia ERM będzie gorzej oceniana przez przedsiębiorstwa.

Podsumowując, przeprowadzone badania ankietowe pozwoliły na potwierdzenie hipotez pomocniczych *H1: Możliwe jest zdefiniowanie ograniczonej liczby kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, prowadzących do poprawy skuteczności działania tych systemów oraz H2: Poziom wykorzystania kluczowych czynników sukcesu jest pozytywnie skorelowany z oceną wpływu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizację.* postawione na początku pracy. Równocześnie na podstawie wyników ankiet odrzucono hipotezę pomocniczą *H3: Poziom wykorzystania kluczowych czynników sukcesu jest pozytywnie skorelowany ze stopniem realizacji celów zarządzania ryzykiem w organizacji.* Mimo niejednoznacznych wyników dotyczących hipotezy pomocniczej H3, potwierdzone hipotezy pomocnicze H1 i H2 są wystarczające do potwierdzenia głównej hipotezy badawczej pracy: *Istnieją kluczowe czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.*

Wnioski końcowe

Głównym celem niniejszej rozprawy było określenie kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem, rozumianych jako cechy tych systemów wpływające w największym stopniu na skuteczność ich funkcjonowania. Skuteczność systemów zarządzania ryzykiem została na potrzeby pracy zdefiniowana jako wpływ wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem na organizację oraz stopień realizacji celów wdrożenia takiego systemu. Czynnikiem sukcesu systemów zarządzania ryzykiem jest więc grupa najbardziej pożądaných cech, jakimi powinny charakteryzować się systemy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, aby umożliwić organizacji skuteczne zarządzanie ryzykiem. Dodatkowo, na potrzeby pracy zdefiniowana została główna hipoteza badawcza oraz 3 hipotezy pomocnicze. Główna hipoteza badawcza brzmi następująco:

Istnieją kluczowe czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Z kolei hipotezy pomocnicze pracy zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- *Hipoteza pomocnicza 1 (H1):* *Możliwe jest zdefiniowanie ograniczonej liczby kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, prowadzących do poprawy skuteczności działania tych systemów.*
- *Hipoteza pomocnicza 2 (H2):* *Poziom wykorzystania kluczowych czynników sukcesu jest pozytywnie skorelowany z oceną wpływu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizację.*
- *Hipoteza pomocnicza 3 (H3):* *Poziom wykorzystania kluczowych czynników sukcesu jest pozytywnie skorelowany ze stopniem realizacji celów zarządzania ryzykiem w organizacji.*

Wybrane metody badań umożliwiły realizację założonego celu pracy, a także potwierdzenie hipotez pomocniczych H1 i H2 i odrzucenie hipotezy pomocniczej H3. Niezależnie od niejednoznacznej interpretacji wyników badań dotyczących hipotezy pomocniczej H3, uzyskane wyniki dotyczące hipotez pomocniczych H1 i H2 pozwoliły na potwierdzenie głównej hipotezy badawczej.

W części teoretycznej rozprawy przeprowadzono gruntowny przegląd literatury polskiej i zagranicznej, uwzględniając zarówno pozycje książkowe i artykuły naukowe, jak i trzy najczęściej stosowane standardy zarządzania ryzykiem – *PN-ISO 31000:2012*, *COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017) oraz *Standard zarządzania ryzykiem FERMA*. Miało to na celu określenie podstaw teoretycznych dla omawianej tematyki badawczej, w tym w szczególności zdefiniowanie najważniejszych pojęć, zaprezentowanie ewolucji omawianej dziedziny oraz szczegółowe przedstawienie dziedziny i problemu pracy (w rozdziale 1), a także zaprezentowanie możliwie największej liczby czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem opisanych w literaturze przedmiotu (w rozdziale 2). W części empirycznej opisano wybrane metody, przebieg, wyniki i wnioski z badań własnych, wśród których znalazły się wywiady pogłębione (w rozdziale 3) oraz badania ankietowe z praktykami zajmującymi się zarządzaniem ryzykiem w organizacjach działających w Polsce, poprzedzone analizą sprawozdań giełdowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (w rozdziale 4).

Głównym efektem przeprowadzonego szczegółowego przeglądu literatury jest lista 105 czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Są to cechy systemów zarządzania ryzykiem, które zostały opisane w literaturze przedmiotu lub standardach zarządzania ryzykiem, jako mające pozytywny wpływ na sukces zarządzania ryzykiem w organizacji. Zostały one podzielone na pięć kategorii: *podstawowe zasady zarządzania ryzykiem* (1), *kultura i komunikacja ryzyka* (2), *proces zarządzania ryzykiem* (3), *zarządzanie i nadzór* (4), *stosowane narzędzia i techniki* (5). Czynniki sukcesu wybrane na podstawie przeglądu literatury zostały następnie rozbudowane o dodatkowe czynniki będące efektem indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z praktykami zarządzania zajmującymi się zarządzaniem ryzykiem w organizacjach działających w Polsce. W celu uzyskania nieco krótszej, bardziej przyjaznej dla respondentów listy pytań, stworzona lista czynników sukcesu została nieznacznie zmodyfikowana. Część opisów czynników sukcesu zostało w niewielkim stopniu skróconych lub połączonych ze sobą, mając równocześnie na uwadze możliwie najbardziej pełne i rzetelne odzwierciedlenie wartości merytorycznej zidentyfikowanych czynników. Końcowa lista czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem będąca efektem przeglądu literatury i przeprowadzonych wywiadów pogłębionych została następnie wykorzystana do stworzenia ankiety.

Ostatnim etapem badań były anonimowe badania ankietowe przeprowadzone z osobami zajmującymi się zarządzaniem ryzykiem w organizacjach działających w Polsce, posiadających wdrożone dojrzałe systemy zarządzania ryzykiem (spełniające założenia koncepcji ERM). W celu zidentyfikowania jak największej grupy osób mogących wziąć udział w badaniach oraz oszacowania wielkości grupy badawczej, badania ankietowe poprzedzone zostały analizą sprawozdań finansowych wszystkich przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, pod kątem prezentowanych przez nie informacji dotyczących zarządzania ryzykiem. Na podstawie tej analizy stwierdzono, że pomimo wielkości tych spółek, a także większej niż w przypadku pozostałych przedsiębiorstw świadomości ryzyka i konieczności zarządzania nim, stosunkowo niewielki odsetek tych podmiotów prezentuje dojrzałą postawę wobec ryzyka i stosuje zaawansowane systemy ERM. Zaledwie 33 na 463 badane organizacje, co stanowi jedynie 7% ogółu polskich spółek giełdowych, deklaruje w swoich sprawozdaniach stosowanie nowoczesnych systemów ERM, w tym tylko 28 spółek polskich. Zarówno przeprowadzona analiza sprawozdań finansowych oraz wywiady pogłębione, jak i rozmowy telefoniczne z przedstawicielami przedsiębiorstw przeprowadzone przy okazji zbierania ankiet pozwoliły stwierdzić, że świadomość ryzyka i konieczności zarządzania nim jest wciąż niewystarczająca wśród polskich przedsiębiorstw, a wdrażanie systemów ERM jest wciąż mało popularne. Oznacza to niewielką liczbę osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w Polsce, a co za tym idzie – niewielką grupę badawczą kwalifikującą się do przeprowadzonych badań ankietowych.

Celem przeprowadzonych badań ankietowych było określenie grupy kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem oraz określenie korelacji pomiędzy stopniem wykorzystania wybranych czynników, a ogólnym wpływem systemu zarządzania ryzykiem na organizację oraz stopniem realizacji określonych przez ankietowanych celów wdrożenia zarządzania ryzykiem. Analiza ankiet pozwoliła również na ogólną ocenę sytuacji dotyczącej zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach.

Biorąc pod uwagę stosunkowo niewielką grupę badawczą, udało się zebrać łącznie 27 ankiet. Na podstawie oceny przez ankietowanych wpływu wybranych cech na sukces zarządzania ryzykiem, obliczono częstość występowania poszczególnych odpowiedzi, dominantę oraz medianę dla każdej z cech. Stworzono listę kluczowych czynników sukcesu posortowanych w kolejności od najistotniejszego do najmniej istotnego. Podobną analizę

przeprowadzono również biorąc pod uwagę opinie dotyczące danej cechy uzyskane jedynie od osób pracujących w organizacji, która stosuje daną cechę. Porównanie dwóch powyższych zestawień wykazało, że fakt stosowania poszczególnych cech nie ma istotnego wpływu na ocenę danej cechy przez ankietowanych, choć udało się zauważyć kilka czynników sukcesu znacząco różnie ocenionych przez wspomniane dwie grupy.

Na podstawie uzyskanych wyników ankiet można stwierdzić, że wszystkie uwzględnione w ankiecie cechy, łącznie 54, zostały ocenione, jako mające pozytywny wpływ na sukces zarządzania ryzykiem, są więc kluczowymi czynnikami sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Potwierdziło to hipotezę pomocniczą H1 postawioną na początku pracy. Niemniej jednak, na podstawie przeprowadzonych badań, można wskazać najistotniejsze kluczowe czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem. Wśród najwyższej ocenianych na wszystkich etapach badań warto wyróżnić:

1. Świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka.
2. Dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji.
3. Przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła oraz konsekwencje.
4. Odpowiednia kultura, promująca świadomość ryzyka.
5. Silne zaangażowanie, inicjatywa, świadomość i wiedza zarządzających dot. ZR.
6. Zarządzanie wszystkimi głównymi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja.
7. Ocena wpływu zidentyfikowanych ryzyk na organizację, poprzez właściwe określenie ich wielkości oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.
8. Wyznaczenie właścicieli ryzyk.
9. Wykwalifikowany, doświadczony i kompetentny zespół zajmujący się ZR.
10. Otwartość, chęć rozmowy o problemach i negatywnych zdarzeniach.

Dodatkowo, w celu potwierdzenia (lub zaprzeczenia) wpływu wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem, obliczono współczynniki korelacji pomiędzy stopniem realizacji wszystkich czynników sukcesu, a ogólnym wpływem wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem oraz stopniem realizacji celów wdrożenia ERM w badanych organizacjach. Obliczone współczynniki korelacji tau Kendalla oraz rang Spearmana wykazały:

1. Statystycznie istotną, dodatnią korelację między stopniem realizacji kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem wdrożenia ERM na organizację, co potwierdziło hipotezę pomocniczą H2 postawioną na początku pracy.
2. Statystycznie istotną, ujemną korelację między stopniem realizacji kluczowych czynników sukcesu, a stopniem realizacji celów wdrożenia ERM na organizację, co odrzuciło hipotezę pomocniczą H3 postawioną na początku pracy.
3. Statystycznie istotną, ujemną korelację między ogólnym wpływem wdrożenia ERM na organizację, a stopniem realizacji celów wdrożenia ERM.

Uzyskane dane nie dają możliwości jednoznacznego wyjaśnienia uzyskanych wyników, wydaje się jednak, iż przyczyna może leżeć w różnym sposobie definiowania celów przez przedsiębiorstwa, czego skutkiem może być różne podejście do wdrażania systemu, a także różny czas i stopień trudności realizowania obranych celów. Różne cele wdrożenia ERM mogą wymagać różnego czasu i wysiłku, aby móc uzyskać oczekiwane rezultaty mierzone stopniem realizacji tych celów. Może to skutkować różną oceną stopnia realizacji celów wdrożenia ERM na organizacje przy tym samym uzyskanym efekcie, w zależności od określonych przez nie celów wdrożenia. W efekcie przedsiębiorstwo, które określiło trudniejsze do osiągnięcia cele wdrożenia, mimo włożenia znacznie większej pracy w osiągnięcie tych celów i mimo znacznie bardziej pozytywnych efektów wdrożenia ERM, mogło niżej ocenić stopień realizacji tych celów niż organizacja, która obrała łatwe do osiągnięcia cele wdrożenia i wdrożyła znacznie prostszy system zarządzania ryzykiem, przynoszący jej mniejsze korzyści.

Ograniczenia oraz proponowane kierunki dalszych badań

Aby możliwie najbardziej rzetelnie przedstawić wyniki przeprowadzonych badań, warto wspomnieć o ograniczeniach związanych z wybraną metodologią proponując jednocześnie możliwe dalsze kierunki badań. Wspominając o ograniczeniach, należy wymienić w szczególności te, związane z zastosowaniem wywiadów pogłębionych oraz ankietowania jako metod badawczych. Wiąże się to przede wszystkim z pozyskaniem danych subiektywnych, opartych w dużej mierze na opiniach ankietowanych. Mimo tego warto podkreślić, że opinie badanych bazowały w dużej mierze na ich wiedzy i dużym praktycznym doświadczeniu, co ma

niebagatelny wpływ na wartość merytoryczną badań. Pozwoliło to ponadto na pozyskanie wartościowych danych jakościowych, niemożliwych do zdobycia przy wykorzystaniu innych metod badawczych. Niestety, ze względu na stosunkowo wczesny etap rozwoju nowoczesnego, proaktywnego podejścia do zarządzania ryzykiem i wciąż niewielką popularność systemów ERM wśród polskich przedsiębiorstw, badania ankietowe zostały wypełnione przez niezbyt pokaźną grupę 27 przedsiębiorstw, co uniemożliwiło przeprowadzenie niektórych początkowo planowanych analiz. Mimo tego udało się w pełni zrealizować cel pracy uzyskując dość klarowne i jednoznaczne wyniki.

Aby uzupełnić i rozwinąć uzyskane wyniki, warto byłoby podjąć próbę wykazania wpływu stopnia wykorzystania kluczowych czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem na wartość i wyniki finansowe przedsiębiorstw, wykorzystując do tego celu dane finansowe oraz metody statystyczne i ekonometryczne (np. porównując wartość przedsiębiorstw i ich wyniki finansowe przed i po wdrożeniu systemu ERM w zależności od liczby realizowanych czynników sukcesu). Warto podkreślić, że w obecnej chwili ze względu na niewielką popularność ERM wśród polskich przedsiębiorstw (potencjalnie mała próba) i ich niechęć do ujawniania danych, może to być niezwykle trudne do osiągnięcia.

Interesującym rozwinięciem niniejszych badań może być również dalsze, bardziej szczegółowe wyjaśnienie uzyskanych wyników w zakresie współczynników korelacji między stopniem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem ERM na przedsiębiorstwa i stopniem realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem. Szczególnie przydatne wydają się być informacje dotyczące: ustalonych priorytetów dla poszczególnych celów wdrożenia ERM, przyczyn tak niskich ocen stopnia realizacji celów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem czy szczegółowych informacji dotyczących stopnia realizacji każdego z wymienionych celów wdrożenia ERM. Należy w tym miejscu podkreślić, że niniejsza praca nie miała na celu szczegółowego badania stopnia realizacji celów wdrożenia ERM i pytania tego dotyczące miały jedynie charakter pomocniczy. Dodatkowo, uzyskane wyniki związane ze stopniem realizacji celów wdrożenia ERM okazały się dość niespodziewane, co jest przyczyną nieuwzględnienia dodatkowych pytań na ten temat w niniejszych badaniach.

Na koniec warto dodać, że zarządzanie ryzykiem jest nauką stosunkowo nową, wciąż rozwijającą się i niezwykle potrzebną, w związku z tym dalsze prace, badania i wskazówki dotyczące wdrażania i stosowania nowoczesnych systemów zarządzania ryzykiem oraz ich wpływu na przedsiębiorstwa wydają się być konieczne.

Literatura

1. Acharyya, M., Johnson J., 2006, *Investigating the Development of Enterprise Risk Management in the Insurance Industry: An Empirical Study of Four Major European Insurers*, Geneva Papers on Risk and Insurance, 55–80.
2. Adamska A., 2009, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, w: Fierla A. (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 11-21.
3. Agarwal R., Ansell J., 2016, *Strategic Change in Enterprise Risk Management*, Strategic Change, Vol. 25, s. 427-439.
4. Ahmed I., Manab N. A., 2016, *Influence of Enterprise Risk Management Success Factors on Firm Financial and Non-financial Performance: A Proposed Model*, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 6 (3), s. 830-836.
5. Althonayan A., Keith J., Killackey H., 2012, *Shifting into an ERM Culture*, The RMA Journal, Vol. 95, No. 2, s. 12-19.
6. Apanowicz J., 2002, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Włocławskiej „Bernardinum”, Gdynia.
7. Archer D., 2002, *Creating a risk management framework: Seven steps to promoting risk awareness across all level of an organization*, CMA Management, Vol. 76, s. 16-19.
8. Arnold V., Benfold T. S., Hampton C., Sutton S. G., 2014, *Enterprise risk management: Re-Conceptualizing the role of risk and trust on information sharing in transnational alliances*, Journal of Information Systems, Vol. 28 (2), s. 257-285.
9. Barton T. L., Shenkir W. G., Walker P. L., 2002, *Making Enterprise Risk Management Pay Off*, FT Press, Upper Saddle River.
10. Batorski D., Olcoń-Kubicka M., 2006, *Prowadzenie badań przez internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, Studia Socjologiczne, 3 (182), s. 99-132.
11. Baxter R., Bedard J. C., Hoitash R., Yezegel A., 2013, *Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis*, Contemporary Accounting Research, Vol. 30, No. 4, s. 1264-1295.
12. Beasley M. S., Frigo M. L., 2010, *ERM and Its Role in Strategic Planning and Strategy Execution*, w: Fraser J., Simkins B. J. (red.), *Enterprise Risk Management: Today's*

- Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons, Hoboken, s. 31-50.
13. Benjamin A. S., 2017, *Enterprise Risk and Opportunity Management: Concepts and Step-by-Step Examples for Pioneering Scientific and Technical Organizations*, John Wiley & Sons, Hoboken.
 14. Bernstein P. L., 1996, *Against the gods: The remarkable story of risk*, John Wiley & Sons, New York.
 15. Berry-Stölzle T. R., Xu J., 2018, *Enterprise Risk Management and the Cost of Capital*, Working Paper, Journal of Risk and Insurance, Vol. 85, Iss. 1, s. 159-201.
 16. Bertinetti G. S., Cavezzali E. i Gardenal G., 2013, *The effect of the enterprise risk management on the firm value of European companies*, Università Ca'Foscari Venezia, Working paper series.
 17. Bishop P. A., 2015, *Use and Misuse of Likert Item Responses and Other Ordinal Measures*, International Journal of Exercise Science, 8(3), s. 297-302.
 18. Bizon-Górecka J., 2007, *Modelowanie struktury systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ujęcie holistyczne*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz.
 19. Booker F. M., 2003, *An EWRM framework: Developing effective risk management strategies to protect your organization*, Risk Management, July 2005, Iss. 5, s. 27-32.
 20. Boone H. N., Boone D., 2012, *Analyzing Likert Data*, Journal of Extension, Vol. 50, No. 2.
 21. Boultonwood B., Dominus M., 2014, *Developing an Effective Risk Culture*, Electric Perspectives, Vol. 39(3), s. 57-60.
 22. Boyce C., Neale P., 2006, *Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*, Pathfinder International Tool Series, Watertown.
 23. Branson B. C., 2010, *The Role of the Board of Directors and Senior Management in Enterprise Risk Management*, w: Fraser J., Simkins B. J. (red.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons, Hoboken, s. 51-68.
 24. Bromiley P., McShane M., Nair A., Rustambekov E., 2015, *Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions*, Long Range Planning, Vol. 48, s. 265-276.

25. Brooks D. W., 2010, *Creating a Risk-Aware Culture*, w: Fraser J., Simkins B. J. (red.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons, Hoboken, s. 87-96.
26. Buehler K., Freeman A., Hulme R., 2008, *Owning the Right Risks*, Harvard Business Review, September 2008, s. 102-110.
27. Chapman C., 2003, *Bringing ERM into Focus*, The Internal Auditor, 60, s. 30-35.
28. Chapman R. J., 2006, *Simple tools and techniques for enterprise risk management*, John Wiley & Sons, Chichester.
29. Chileshe N., Kikwasi G. J., 2014, *Critical success factors for implementation of risk assessment and management practices within the Tanzanian construction industry*, Engineering Construction and Architectural Management, Vol. 21, No. 3, s. 291-319.
30. Choi Y., Ye X., Zhao L., Luo A. C., 2016, *Optimizing enterprise risk management: a literature review and critical analysis of the work of Wu and Olson*, Annals of Operations Research, Vol. 237, s. 281-300.
31. Colier M. C., 2009, *Fundamentals of Risk Management for Accountants and Managers. Tools and Techniques*, Elsevier, Oxford.
32. Cormican K., 2014, *Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice*, Modern Economy, 5, s. 401-413.
33. Corning P. A., 1998, *The synergism hypothesis: On the concept of synergy and its role in the evolution of complex systems*, Journal of Social and Evolutionary Systems, 21 (2), s. 133-172.
34. Davidson O., Mackenzie P., Wilkinson M, Burke R., 2016, *Risk Culture*, w: Green P. E. J. (red.), *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*, Elsevier, Oxford.
35. Decker A., Galer D., 2013, *Enterprise Risk Management - Straight to the Point: An Implementation Guide Function by Function*, ERMSTTP, Middletown.
36. Deloitte, 2012, *Risk Committee Resource Guide for Boards*.
37. Dionne G., 2013, *Risk Management: History, Definition and Critique*, Risk Management and Insurance Review, Vol. 16, No. 2, s. 147-166.
38. Donaldson L., 2001, *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
39. Driscoll M, Walker P., Torok R., 2011, *The Strategic Advantage of ERM*, Risk Management, 58(9), s. 26-27.

40. Duckert G. H., 2011, *Practical Enterprise Risk Management. A Business Process Approach*, John Wiley & Sons, Hoboken.
41. Dukaczewska-Nałęcz A., 1999, *Zogniskowane wywiady grupowe – jakościowa technika badawcza*, w: Domański H., Lutyńska K., Rostocki A. (red.), *Spojrzenie na metodę*. Studia z metodologii badań socjologicznych, IFiS PAN, Warszawa.
42. Dziawgo D., 1998, *Credit-rating: ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*, PWN, Warszawa.
43. Dźwigoł H., 2015, *Założenia do budowy metodyki badawczej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 78 (1928).
44. Eckles D. L., Hoyt R. E., Miller S. M., 2014, *The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk: Evidence from the insurance industry*, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 43, 247-261.
45. Ehrlich I., Becker G. S., 1972, *Market Insurance, Self-Insurance, and Self-Protection*, *The Journal of Political Economy*, Vol. 80, No. 4, s. 623-648.
46. Eick C. L. M., 2003, *Factors that promote effective risk management at universities classified by the carnegie system*, Rozprawa doktorska: Auburn University, Alabama.
47. Elahi E., 2013, *Risk management: the next source of competitive advantage*, *Foresight*, Vol. 15, Iss 2, s. 117-131.
48. Farrell M., Gallagher R., 2014, *The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity*, *Journal of Risk & Insurance*, Vol. 82 (3), s. 625-657.
49. Florio C., Leoni G., 2017, *Enterprise risk management and firm performance: The Italian case*, *The British Accounting Review*, Vol. 49, s. 56-74.
50. Fraser J. R. S., Simkins B. J., 2016, *The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management*, *Business Horizons*, No. 59, s. 689-698.
51. Frigo M. L., Anderson R. J., 2011, *Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance*, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 22, Iss. 3, s. 81-88.
52. Gibson M. S., 1998, *The implications of risk management information systems for the organization of financial firms*, *International Finance Discussion Paper*, 632.
53. Gordon L. A., Loeb M. P., Tseng C., 2009, *Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective*, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 28, s. 301-327.

54. Gorzeń-Mitka I., 2011, *Dojrzałość Enterprise Risk Management – wzorce i praktyka*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 38, s. 659-667.
55. Górnik J., *Ryzyko tak, ale pod kontrolą*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2006, nr. 38, s. 22-25.
56. Grace M. F., Leverty J. T., Phillips R. D., Shimpi P., 2015, *The Value of Investing in Enterprise Risk Management*, The Journal of Risk and Insurance, Vol. 82, No. 2, s. 289-316.
57. Green P. E. J., 2016, *Introduction to Risk Management Principles*, w: Green P. E. J. (red.), *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*, Elsevier, Oxford, s. 1-16.
58. Hallikas J., Kaarvonen J., Pulkkinen U., Virolainen V. M., Tuominen M., 2004, *Risk Management Process in Supplier Networks*, International Journal of Production Economics, Vol. 90, s. 47-58.
59. Hamel G., Valikangas L., 2003, *The quest for resilience*, Harvard Business Review, Vol. 81, No. 9, s. 52-63.
60. Hampton J., 2009, *Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure, and Seize Opportunity*, AMACOM, New York.
61. Harland C., Brenchley R., Walker H., 2003, *Risk in Supply Networks*, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 9, s. 51-62.
62. Harpe S. E., 2015, *How to analyze Likert and other rating scale data*, Currents in Pharmacy Teaching and Learning, 7, s. 836-850.
63. Hodgkins S., Stokdyk S. B., Trotter J. H., 2015, *Three Practical Steps to Oversee Enterprise Risk Management (ERM)*, The Corporate Governance Advisor Vol. 23, No. 4, s. 19-20.
64. Hopkin P., 2010, *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, Kogan Page, London.
65. Hoyt R. E., Liebenberg A. P., 2011, *The Value of Enterprise Risk Management*, Journal of Risk & Insurance, Vol. 78 (4), s. 795-822.
66. Hoyt R. E., Moore D. L., Liebenberg A. P., 2008, *The Value of Enterprise Risk Management: Evidence from the U. S. Insurance Industry*, Society of Actuaries, Schaumburg.

67. Hwang S., 2010, *Identifying and Communicating Key Risk Indicators*, w: Fraser J., Simkins B. J. (red.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons, Hoboken, s. 125-140.
68. Jajuga K., 2007, *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa, wydanie z 2015 roku.
69. Jordan S., Jørgensen L., Mitterhofer H., 2013, *Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments*, *Management Accounting Research*, Vol. 24, s. 156-174.
70. Kaczmarek T. T., 2005, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
71. Kaplan R. S., 1997, *The Words of Risk Analysis*, *Risk Analysis*, Vol. 17, s. 407-417.
72. Kaplan R. S., 2016, *Risk Management-the Revealing Hand*, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 28. No. 1, s. 8-18.
73. Kaplan R. S., Garrick B. J., 1981, *On The Quantitative Definition of Risk*, *Risk Analysis*, Vol. 1, No. 1, s. 11-27.
74. Khan M. J., Hussain D. i Mehmood W., 2016, *Why do firms adopt enterprise risk management (ERM)? Empirical evidence from France*, *Management Decision*, Vol. 54, No. 8, s. 1886-1907.
75. Kimbrough, R.L., Compton, P.J., 2009, *The relationship between organizational culture and enterprise risk management*, *Engineering Management Journal*, Vol. 21(2), s. 18-26.
76. Kleffner A. E., Lee R. B., McGannon B., 2003, *The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada*, *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 6 (1), s. 53-73.
77. Kline J. J., Hutchins G., 2017, *Enterprise risk management: A global Focus on standarization*, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 36(6), s. 44-53.
78. Kloman H. F., 2008, *Mumpsimus revisited: Essay on risk management*, Chapter 8. *Risk Communication*, Xlibris, Lyme.
79. Kloman H. F., 2010, *A Brief History of Risk Management*, w: Fraser J., Simkins B. J. (red.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons, Hoboken, s. 19-30.
80. Knight F. H., 1985, *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago Londyn.

81. Kornkaew A., 2012, *Management Information System Implementation Challenges, Success Key Issues, Effects and Consequences: A Case Study of Fenix System*, Praca magisterska, Jonkoping Business School.
82. Korombel A., 2013, *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
83. Korombel A., Nowicka-Skowron M., Brzeziński S., 2016, *Procesy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach*, Marketing i Rynek, nr 7/2016, s. 389 – 399.
84. Kotarbiński T., 2000, *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
85. Krysiak Z., 2011, *Silna kultura zarządzania ryzykiem jako cecha nowoczesnych organizacji*, E-mentor, nr 2 (39).
86. Kungwani P., 2014, *Risk Management-An Analytical Study*, Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 3, s. 83-89.
87. Lam J., 2003, *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*, John Wiley & Sons, Hoboken.
88. Lam J., 2014, *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls second edition*, John Wiley & Sons, Hoboken.
89. Lam J., 2016, *Next Frontier: Performance-Based Continuous ERM*, Workivia.
90. Lam J., 2017, *Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications*, John Wiley & Sons, Hoboken.
91. Lee L. S., Green E., 2015, *Systems Thinking and its Implications in Enterprise Risk Management*, Journal of Information Systems, Vol. 29 No. 2, s. 195-210.
92. Leischow, S., A. Best, W. Trochim, P. Clark, R. Gallagher, S. Marcus, E. Matthews, 2008, *Systems thinking to improve the public's health*, American Journal of Preventive Medicine, Vol. 35 (2S), s. 196–203.
93. Louisot J., Ketcham C., 2014, *ERM Enterprise Risk Management: Issues and Cases*, John Wiley & Sons, Chichester.
94. Lundqvist S. A., 2014, *An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM*, Journal of Accounting Auditing & Finance, Vol. 29 (3), s. 393-429.
95. Mack N., Woodsong C., MacQueen K., Guest G., Namey E., 2005, *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*, Family Health International, Research Triangle Park.

96. Malhotra N. K., 2010, *Marketing Research: An Applied Orientation, Sixth Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
97. Malinowska U., 2011, *Charakterystyka kluczowych koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, w: Kasiewicz S. (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer Polska sp. z o. o., Warszawa, s. 63-78.
98. Manab N. A., Othman S. N., Kassim I., 2012, *Enterprise-Wide Risk Management Best Practices: The Critical Success Factors*, OIDA International Journal of Sustainable Development, Vol. 4 (03), s. 87-96.
99. Marchetti A. M., 2012, *Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance*, John Wiley & Sons, Hoboken.
100. Markowski K., 2011, *Rola informacji w zarządzaniu ryzykiem*, w: Kasiewicz S. (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer Polska sp. z o. o., Warszawa, s. 13-27.
101. Matejun M., 2016, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*, w: Lisiński M., Ziębicki B. (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 341-354.
102. Mayntz R., 1985, *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Przełożyła Wanda Lipnik, PWN, Warszawa.
103. McLeod R., Scheel G. P., 2004, *Management Information System*, Pearson Education, New Jersey.
104. Mehr R. I., Hedges B. A., 1963, *Risk management in the business enterprise*, R. D. Irwin, Homewood.
105. Meier R. L., 2000, *Integrating enterprise-wide risk management concepts into industrial technology curricula*, Journal of Industrial Technology, Vol. 16(4), s. 1-15.
106. Merchant K., 2012, *ERM: Where to go from here*, Journal of Accountancy, Vol. 214 (3), s. 32-36.
107. Michalski D., 2011, *Wykorzystanie zarządzania ryzykiem korporacyjnym w tworzeniu wartości dodanej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 47, s. 663-676.
108. Mikes A., 2008, *Chief Risk Officers at Crunch Time: Compliance Champions or Business Partners?*, Journal of Risk Management in Financial Institutions, Vol. 2, No. 1 (November-December 2008).

109. Mikes A., Oyon D., Jeitziner J., (w druku), *Risk management: Towards a behavioral perspective*, The Routledge Companion to Behavioral Accounting Research, Routledge, Oxford.
110. Mikes A., Kaplan R. S., 2014, *Towards Contingency Theory of Enterprise Risk Management*, Meeting paper, AAA 2014 Management Accounting Section (MAS), Atlanta.
111. Mikes A., Kaplan R. S., 2015, *When One Size Doesn't Fit All: Evolving Directions in the Research and Practice of Enterprise Risk Management*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 27, No. 1, s. 37-40.
112. Młodzik E., 2014, *Zakres odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 65, s. 689-698.
113. Moeller R. R., 2007, *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*, John Wiley & Sons, Hoboken.
114. Monahan G., 2008, *Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives*, John Wiley & Sons, Hoboken.
115. Mylrea K., Lattimore J., 2010, *How to Create and Use Corporate Risk Tolerance*, w: Fraser J., Simkins B. J. (red.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons, Hoboken, s. 143-154.
116. Nair A., Rustambekov E., McShane M. i Fainshmidt S., 2014, *Enterprise Risk Management as a Dynamic Capability: A test of its effectiveness during a crisis*, Managerial and Decision Economics, Vol. 35, s. 555-566.
117. Nedaei B. H. N., Rasid S. Z. A., Sofian S., Basiruddin R., Kalkhouran A. A. N., 2015, *A Contingency-Based Framework for Managing Enterprise Risk*, Global Business and Organizational Excellence, March/April 2015, 54-66.
118. Nicińska M., 2000, *Indywidualne wywiady podjębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza*, ASK: Research and Methods, nr. 8, s. 39-50.
119. Nicpoń M., Marzęcki R., 2010, *Pogłębiony wywiad indywidualny w badaniach politologicznych*, w: Mikucka-Wójtowicz (red.), *Przeszłość, terażniejszość, przyszłość: problemy badawcze młodych politologów*, Libron, Kraków, s. 245-252.
120. Nocco B. W., Stulz R. M., 2006, *Enterprise risk management: theory and practice*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 18, No. 4, s. 8-20.

121. Oakland J. S., 1995, *Total Quality Management: Text with Cases*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
122. Olson D. L., Wu D., 2010, *Enterprise Risk Management Models*, Springer, Berlin.
123. Olson D. L., Wu D., 2011, *The impact of distribution on value-at-risk measures*, *Mathematical and Computer Modelling*, Vol. 58 (9), s. 1670-1676.
124. Ostrom L. T., Wilhelmsen C. A., 2012, *Risk Assessment: Tools, Techniques, and Their Applications*, John Wiley & Sons, Hoboken.
125. Payne V., 2010, *ERM framework*, *Enterprise Risk Journal*, Vol. 9 (5), s. 1-15.
126. Pfeiffer I., 1956, *Insurance and Economic Theory*, Richard D. Irwin, Inc, Homewood.
127. Pojasek R. B., 2008, *Quality Toolbox: Risk Management 101*, *Environmental Quality Management*, Vol. 17, Iss. 3, s. 95-101.
128. Pritchard C. L., 2015, *Risk Management Concepts and Guidance*, CRC Press, Boca Raton.
129. Przetacznik S., 2016, *Zintegrowane zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie – moda czy konieczność?*, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Vol. 17, No. 3, s. 41-49.
130. Przetacznik S., 2017, *Charakterystyka systemów zarządzania ryzykiem stosowanych przez największe spółki giełdowe w Polsce*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 28, t. 2, s. 37-49.
131. Przetacznik S., 2018, *From silo approach to risk portfolio management – a new way of analyzing risk in an enterprise*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, Tom 20.
132. Quon T. K., Zeghal D., Maingot M., 2012, *Enterprise risk management and firm performance*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 62, s. 263-267.
133. *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*, 2010, red. E. Nowak, PWE, Warszawa.
134. Rebelo M. F., Silva R., Santos G., 2017, *The integration of standardized management systems: managing business risk*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34, No. 3, s. 395-405.
135. Rockart, J. F., 1979, *Chief executives define their own data needs*, *Business Harvard Review*, (March-April 1979), s. 81-93.
136. Roeschmann A. Z., 2014, *Risk Culture: What It Is and How It Affects an Insurer's Risk Management*, *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 17, No. 2, s. 277-296.
137. Ross J. F., 2004, *Pascal's legacy*, *Science and Society*, *EMBO Reports*, nr 5, s7-s10.

138. Rubenstein-Montano, B., J. Liebowitz, J. Buchwalter, D. McCaw, B. Newman, K. Rebeck, 2001, *A systems thinking framework for knowledge management*, Decision Support Systems, Vol. 31, s. 5-16.
139. Saris W. E., Gallhofer I. N., 2007, *Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
140. Sax J., Torp S., 2015, *Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice*, Management Decision, Vol. 53, No. 7, s. 1452-1468.
141. Schein E., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
142. Schiller F., Prpich G., 2014, *Learning to organise risk management in organisations: what future for enterprise risk management?*, Journal of Risk Research, Vol. 17, No. 8, s. 999-1017.
143. Segal S., 2011, *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management*, John Wiley & Sons, Hoboken.
144. Sharman R., 2002, *Enterprise Risk Management – the KPMG approach*, The British Journal of Administrative Management, May/June 2002, s. 26-28.
145. Sheffi Y., 2007, *The Resilient Enterprise – Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, MIT Press, Cambridge.
146. Shortreed J., 2010, *ERM Frameworks*, w: Fraser J., Simkins B. J. (red.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons, Hoboken, s. 97-124.
147. *Słownik języka polskiego*, 1900, red. J. Karłowicz, A. Kryński, W. Niedźwiedzki, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
148. *Słownik współczesnego języka polskiego*, 1996, red. B. Dunaj, Wilga, Warszawa.
149. Soltanizadeh S., Rasid S. Z. A., Golshan N. M., Ismail W. K. W., 2016, *Business strategy, enterprise risk management and organizational performance*, Management Research Review, Vol. 39, No. 9, s. 1016-1033.
150. Sosiński D., 2011, *Rola IT w zarządzaniu zintegrowanym ryzykiem*, w: Kasiewicz S. (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer Polska sp. z o. o., Warszawa, s. 132-153.
151. Sprčić D. M., Kožul A., Pecina E., 2015, *State and perspectives of enterprise risk management system development – the case of Croatian companies*, Procedia Economics and Finance, 30, s. 768-779.

152. Stabryła A., 2007, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
153. Staniec I., Klimczak K., 2008, *Panorama ryzyka*, [w:] Staniec I., Zawiła- Niedźwiedzki J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa.
154. Stulz R., 2008, *Risk Management Failures: What Are They and How Do They Happen?*, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 20, No. 4, s. 35-48.
155. Sudoł S., 2012, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
156. Sun Y., Huang R., Chen D., Li H., 2008, *Fuzzy Set-Baed Risk Evaluation Model for Real Estate Projects*, *Tsinghua Science & Technology*, Vol. 13, s. 158-164.
157. Sullivan G. M., Artino Jr A. R., 2013, *Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales*, *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), s. 541-542.
158. Sweeting P., 2011, *Financial Enterprise Risk Management*, Cambridge University Press, New York.
159. Taleb N. N., 2007, *The Black Swan: The Impact of Highly Improbable*, Random House, New York.
160. Toneguzzo J. P., 2010, *How to Allocate Resources Based on Risk*, w: Fraser J., Simkins B. J. (red.), *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons, Hoboken, s. 189-216.
161. Waweru N. i Kisaka E., 2013, *The Effect of Enterprise Risk Management Implementation on the Value of Companies Listed on the Nairobi Stock Exchange*, *Journal of Applied Finance and Banking*, Vol. 3 No. 3, s. 81-105.
162. Whyntie P., 2016, *The Role of Board of Directors in Risk Management*, w: Green P. E. J. (red.), *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*, Elsevier, Oxford, s. 195-206.
163. Wieczorek A., 2015, *Komitet ds. ryzyka w polskim sektorze bankowym*, *Zarządzanie i Finanse/ Journal of Management and Finance*, Vol. 13, No. 1/2015, s. 59-78.
164. Willet A. H., 1901, *The Economic Theory of Risk Insurance*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, reprint z 1951 roku.
165. Winiarska K., 2008, *Audyt wewnętrzny*, Difin, Warszawa.
166. Wu D. D., Olson D. L., 2010, *Introduction to special section on „Risk and technology”*, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 77 (6), s. 837-839.
167. Zając J. M., Batorski D., 2007, *Jak skłonić do udziału w badaniach inernetowych: zwiększanie realizacji próby*, *Psychologia Społeczna*, tom 2, 3-4 (5), s. 234-247.

168. *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, 2010, red. J. Monkiewicz, L. Gąsiorkiewicz, C. H. Beck, Warszawa.
169. Zawila-Niedźwiedzki J., 2006, *Podstawy zarządzania ryzykiem*, materiały Komisji Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych.
170. Zieleniewski J., 1979, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Akty prawne i standardy zarządzania ryzykiem

171. AS/NZS 4360:1995, 1995, *Australian/New Zealand Standard Risk management*, Committee OB/7.
172. Basel Committee on Banking Supervision, 2004, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*.
173. Basel Committee on Banking Supervision, 2010, *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*.
174. COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, *Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary*.
175. COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017, *Enterprise Risk Management. Aligning Risk with Strategy and Performance*.
176. *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, 2010, Public Law no. 111-203, 124 Stat. 1376.
177. Dz.U.L 176/1 z 27.06.2013, *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L 176/1 z dnia 27.06.2013.
178. Dz.U.L 176/338 z 27.6.2013, *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L 176/338 z dnia 27.06.2013.
179. Dz. Urz. Min. Fin. 2013 r. poz. 15, *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.

180. FERMA Federation of European Risk Management Associations, 2003, *Standard zarządzania ryzykiem*.
181. ISO 31000:2009, 2009, *Risk management - Guidelines*, International Organization for Standardization.
182. ISO 31000:2018, 2018, *Risk management - Principles and guidelines*, International Organization for Standardization.
183. Parlament Europejski i Rada UE, 2016, *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE*.
184. PN-ISO 31000, 2012, *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
185. Sarbanes-Oxley Act of 2002, *Corporate Fraud Accountability Act of 2002*, <<http://legcounsel.house.gov/Comps/Sarbanes-oxley%20Act%20of%202002.pdf>> [dostęp: 15.05.2017].
186. United States Government Accountability Office, 2014, *Standards for Internal Control in the Federal Government*, <<https://www.gao.gov/assets/670/665712.pdf>>, [dostęp: 30.11.2017].

Źródła internetowe

187. AFP Association for Financial Professionals, 2011, *AFP Risk Management: The ERM Guide from AFP*, <http://www.jameslam.com/images/PDF/AFP%20Enterprise%20Risk%20Management%20Guide_Lam%202012.pdf>, [dostęp: 3.09.2017].
188. Aon Polska, 2013, *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, <http://www.aon.com/poland/attachments/risk/AON_Raport_2013-2014.pdf>, [dostęp: 7.06.2017].
189. Aon Risk Solutions, 2016, *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, <http://images.comms.aon.com/Web/AON/%7Bb83c155f-4520-4dca-8e2c-d0a9561d6bfd%7D_2016-06-01_Raport_Zarzadzanie_Ryzykiem_IV_edycja_PL.pdf>, [dostęp: 5.08.2017].

190. Corporate Treasurers Council, 2013, *CTC Guide to Enterprise Risk Management Beyond Theory: Practitioner Perspectives on ERM*, <https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/15_ERM_beyond_theory.pdf>, [dostęp: 17.09.2017].
191. FERMA Federation of European Risk Management Associations, 2010, *FERMA risk management benchmarking survey 2010 5th Edition. Keys to understand the diversity of risk management practices in Europe*, <<https://www.ferma.eu/sites/default/files/2017-09/ferma-risk-management-benchmarking-survey-2010.pdf>> [dostęp: 18. 07. 2017].
192. GPW, 2016, *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*, <<https://www.gpw.pl/dobre-praktyki>>, [dostęp: 16.01.2019].
193. GPW, 2019a, *Lista spółek*, <<https://www.gpw.pl/spolki>>, [dostęp: 14.01.2019].
194. GPW, 2019b, *Objaśnienia nazw sektorów*, <<https://www.gpw.pl/objasnienia-nazw-sektorow>>, [dostęp: 31.01.2019].
195. Mikes A., Oyon D., Jeitziner J., 2016, *Risk Management: Towards behavioral perspective*, <https://www.researchgate.net/publication/304783773_Risk_management_Towards_a_behavioral_perspective>, [dostęp: 5.06.2017].
196. Pagach D. P., Warr R. S., 2010, *The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance*, <<https://ssrn.com/abstract=1155218>>, [dostęp: 6.06.2017].
197. Polska Izba Ubezpieczeń, 2017, *Historia ubezpieczeń*, <https://piu.org.pl/public/upload/ibrowser/historia_ubezpieczen_-_na_swiecie_i_w_polsce.pdf> [dostęp: 20.04.2017].
198. Protiviti, 2006, *Guide to Enterprise Risk Management. Frequently Asked Questions*, <https://www.protiviti.com/sites/default/files/protivitiERM_faqquide.pdf>, [dostęp: 3.07.2017].
199. Rudnicki R., 2005a, *Systemowe zarządzanie ryzykiem dla członków rad nadzorczych*, <<http://www.rudnicki.com.pl>>, [dostęp: 20.03.2017].
200. Rudnicki R., 2005b, *Unikanie, kontrolowanie i transfer ryzyka*, <<http://www.rudnicki.com.pl>>, [dostęp: 20.02.2018].
201. Rudnicki R., 2005c, *Wprowadzanie do zarządzania ryzykiem. Czy ktoś tu zarządza?*, <<http://www.rudnicki.com.pl>>, [dostęp: 20.03.2017].

202. Showkat N., Parveen H., 2017, *In-depth Interview*, <<https://www.researchgate.net/publication/319162160>>, [dostęp: 18.07.2018].
203. *Słownik języka polskiego PWN*, 2017, <<https://sjp.pwn.pl/szukaj/ryzyko.html>> [dostęp: 3.04.2017].
204. The Group of Thirty, 1994, *Derivatives: Practices and Principles. Follow-up Surveys of Industry Practice*, Washington, <The Group of Thirty, 1994, *Derivatives: Practices and Principles. Follow-up Surveys of Industry Practice*, Washington> [dostęp: 2.05.2017].
205. The Institute of Risk Management, 2011, *Risk Appetite & Tolerance. Executive Summary*, <<https://www.theirm.org/media/464806/IRMRiskAppetiteExecSummaryweb.pdf>>, [dostęp: 20.01.2018].

Spis schematów

Schemat 1: Ewolucja prezentowanych postaw wobec ryzyka.....	37
Schemat 2: proces zarządzania ryzykiem przedstawiony w normie PN-ISO 31000.	41
Schemat 3: Proces zarządzania ryzykiem zaprezentowany w standardzie FERMA.	78
Schemat 4: Proces realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych.....	116
Schemat 5: Proces przygotowywania i zbierania ankiet.	145

Spis tabel

Tabela 1: Wybrane definicje ryzyka.	20
Tabela 2: Definicje zarządzania ryzykiem.....	27
Tabela 3: Podsumowanie najważniejszych cech ERM w zestawieniu z cechami typowymi dla tradycyjnego podejścia do zarządzania ryzykiem.	44
Tabela 4: Podsumowanie czynników sukcesu systemów zarządzania ryzykiem opisanych w literaturze i standardach zarządzania ryzykiem.....	106
Tabela 5: Podstawowe informacje dotyczące przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych.....	115
Tabela 6: Najczęściej wymieniane w trakcie wywiadów pogłębionych czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem.	125
Tabela 7: Nowe czynniki sukcesu ERM zidentyfikowane na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych.....	127
Tabela 8: Stopień realizacji wybranych czynników sukcesu w badanych organizacjach.	154
Tabela 9: Liczba czynników sukcesu realizowanych przez badane przedsiębiorstwa.	157
Tabela 10: Wpływ wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych.....	164
Tabela 11: Najwyżej ocenione kluczowe czynniki sukcesu w opinii ankietowanych, stopień realizacji tych cech wśród badanych organizacji.....	172
Tabela 12: Wpływ wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych realizujących poszczególne cechy.	174
Tabela 14: Wpływ wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych – podział na kategorie.....	181

Tabela 15: Korelacja między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem na badane organizacje obliczona przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana.	184
Tabela 16: Korelacja między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a ogólnym wpływem wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem na badane organizacje obliczona przy pomocy współczynnika korelacji tau Kendalla.....	184
Tabela 17: Korelacja między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczona przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana.	185
Tabela 18: Korelacja między poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczona przy pomocy współczynnika korelacji tau Kendalla.	185
Tabela 19: Korelacja między ogólnym wpływem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizacje, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczona przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana.	186
Tabela 20: Korelacja między ogólnym wpływem wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na organizacje, a stopniem realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach obliczona przy pomocy współczynnika korelacji tau Kendalla.	186

Spis wykresów

Wykres 1: Liczba przedsiębiorstw polskich oraz zagranicznych posiadających wdrożony system ERM, bądź deklarujących stosowanie dojrzałych systemów zarządzania ryzykiem wśród spółek notowanych na GPW.....	133
Wykres 2: Odsetek przedsiębiorstw polskich oraz zagranicznych posiadających wdrożony system ERM, bądź deklarujących stosowanie dojrzałych systemów zarządzania ryzykiem wśród spółek notowanych na GPW.	133
Wykres 3: Podział na sektory wszystkich zidentyfikowanych przedsiębiorstw (polskich i zagranicznych) posiadających wdrożony ERM lub deklarujących stosowanie dojrzałych systemów zarządzania ryzykiem.	134
Wykres 4: Udział ankietowanych pod względem wielkości organizacji, w jakich pracują.....	148
Wykres 5: Udział ankietowanych pod względem pochodzenia kapitału w organizacjach, w jakich pracują.....	149
Wykres 6: Udział ankietowanych pod względem statusu zarządzania ryzykiem w organizacjach, w których pracują.....	150
Wykres 7: Udział ankietowanych pod względem rodzaju prowadzonej działalności w organizacjach, w których pracują.....	151
Wykres 8: Udział ankietowanych pod kątem zajmowanego przez nich stanowiska w organizacji.....	152
Wykres 9: Cele wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach.....	158
Wykres 10: Stopień realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach.....	159
Wykres 11: Średnia ocena stopnia realizacji celów wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach w zależności od momentu wdrożenia ERM.....	161
Wykres 12: Ogólny wpływ wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na badane organizacje w opinii ankietowanych.	162
Wykres 13: Wpływ wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem – odpowiedzi ankietowanych....	170

Wykres 14: Zestawienie wpływu wybranych czynników na sukces zarządzania ryzykiem i realizację celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem w opinii ankietowanych realizujących poszczególne cechy..... 179

Spis rysunków

Rysunek 1: Przykładowa matryca ryzyka.	92
---	----

Załączniki

Załącznik 1 – ankieta

Czynniki sukcesu systemów zarządzania ryzykiem - anonimowa ankieta na potrzeby pracy doktorskiej									
<p>Niniejsza ankieta stworzona została na potrzeby badań prowadzonych w ramach pracy doktorskiej pisanej w Katedrze Informatyki Stosowanej Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.</p> <p>Ankieta jest w pełni anonimowa, a jej wypełnienie nie powinno zająć Państwu dłużej niż 15 minut.</p> <p>Badanie skierowane jest do osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem korporacyjnym (członków zarządu, menedżerów ryzyka, specjalistów ds. ryzyka, itp.) w organizacjach posiadający wdrożony (lub będących w trakcie wdrażania) system zarządzania ryzykiem (ERM).</p> <p>Ankieta ma na celu określenie wpływu wybranych czynników na sukces stosowania systemów zarządzania ryzykiem (ERM) w organizacjach.</p> <p>Bardzo dziękuję za poświęcony czas. Sylwia Przetacznik</p>									
Część 1 z 5: Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem									
<p>Na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia proszę ocenić jaki wpływ na funkcjonowanie zarządzania ryzykiem (ZR) w organizacji mają wymienione poniżej cechy systemów zarządzania ryzykiem (część A). Dodatkowo dla każdej z poniższych cech proszę zaznaczyć, czy jest ona stosowana w Państwa organizacji (część B). Proszę wypełnić obie części ankiety (część A i część B).</p>									
	Część A. Jaki wpływ na sukces zarządzania ryzykiem oraz stopień realizacji celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem ma stosowanie poszczególnych cech?						Część B. Czy poszczególne cechy są realizowane w Państwa organizacji?		
	Duży pozytywny	Średni pozytywny	Mały pozytywny	Brak wpływu	Wpływ negatywny	Nie mam zdania	Tak	Nie	Nie wiem
1. Identyfikacja wszystkich rodzajów ryzyk, dotyczących wszystkich funkcji i obszarów działalności.									
2. Integracja ZR ze strategią, planowaniem i wszystkimi procesami w organizacji.									
3. Zarządzanie wszystkimi głównymi ryzykami, na jakie narażona jest organizacja.									
4. Dopasowanie systemu ZR do									

organizacji i warunków, w jakich funkcjonuje.									
5. Identyfikacja szans (ryzyk pozytywnych).									
6. Zarządzanie ryzykami łącznie, w formie portfela ryzyk (uwzględnianie powiązań między ryzykami) i optymalizacja ryzyko-zysk.									
7. Świadomość oraz przygotowanie się na możliwość wystąpienia tzw. „czarnych łabędzi” (zdarzeń niespodziewanych, niemożliwych do przewidzenia).									
8. Ciągłe doskonalenie poziomu dojrzałości ZR.									
9. Utrzymywanie ryzyka na poziomie odpowiadającym apetytowi na ryzyko organizacji oraz tolerancji dla poszczególnych ryzyk.									

Część 2 z 5: Stosowane narzędzia i techniki

Na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia proszę ocenić jaki wpływ na funkcjonowanie zarządzania ryzykiem (ZR) w organizacji mają wymienione poniżej cechy systemów zarządzania ryzykiem (część A). Dodatkowo dla każdej z poniższych cech proszę zaznaczyć, czy jest ona stosowana w Państwa organizacji (część B). Proszę wypełnić obie części ankiety (część A i część B).

	Część A. Jaki wpływ na sukces zarządzania ryzykiem oraz stopień realizacji celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem ma stosowanie poszczególnych cech?						Część B. Czy poszczególne cechy są realizowane w Państwa organizacji?		
	Duży pozytywny	Średni pozytywny	Mały pozytywny	Brak wpływu	Wpływ negatywny	Nie mam zdania	Tak	Nie	Nie wiem
1. Stworzenie odpowiedniej dokumentacji wspierającej zarządzanie ryzykiem									

(strategia, polityka, zasady i procedury ZR).									
2. Stosowanie ilościowych metod zarządzania ryzykiem (np. VaR, analiza wrażliwości, analiza danych historycznych).									
3. Stosowanie jakościowych metod zarządzania ryzykiem (np. burze mózgów, analiza scenariuszowa).									
4. Prostota stosowanych modeli i rozwiązań, prosty sposób przedstawiania danych.									
5. Stworzenie bazy zdarzeń/ incydentów, zawierającej informacje o występujących ryzykach.									
6. Uwzględnianie w zarządzaniu ryzykiem subiektywnej, racjonalnej oceny sytuacji osób zarządzających.									
7. Wykorzystanie wskaźników wspomagających ZR, np. wskaźników wczesnego ostrzegania, kluczowych wskaźników ryzyka (KRI), wskaźników obrazujących efektywność funkcjonowania ZR.									
8. Właściwy dobór narzędzi i metodyki ZR, aby w jak najlepszym stopniu odzwierciedlić sytuację w danej									

organizacji oraz umożliwić uzyskanie informacji adekwatnych do potrzeb danej firmy.									
9. Doskonalenie procesów planowania i prognozowania, stosowanie podejścia patrzenia w przyszłość.									

Część 3 z 5: Zarządzanie i nadzór

Na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia proszę ocenić jaki wpływ na funkcjonowanie zarządzania ryzykiem (ZR) w organizacji mają wymienione poniżej cechy systemów zarządzania ryzykiem (część A). Dodatkowo dla każdej z poniższych cech proszę zaznaczyć, czy jest ona stosowana w Państwa organizacji (część B). Proszę wypełnić obie części ankiety (część A i część B).

	Część A. Jaki wpływ na sukces zarządzania ryzykiem oraz stopień realizacji celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem ma stosowanie poszczególnych cech?						Część B. Czy poszczególne cechy są realizowane w Państwa organizacji?		
	Duży pozytywny	Średni pozytywny	Mały pozytywny	Brak wpływu	Wpływ negatywny	Nie mam zdania	Tak	Nie	Nie wiem
1. Świadomość zarządu dotycząca bieżącej ekspozycji na ryzyko oraz podejmowanych decyzji dotyczących ryzyka.									
2. Funkcjonowanie w firmie menedżera ryzyka, dysponującego odpowiednimi zasobami i możliwościami.									
3. Zaangażowanie kierownictwa wszystkich szczebli w ZR.									
4. Funkcjonowanie w firmie komitetu ryzyka.									
5. Akceptacja dodatkowych kosztów związanych z wdrożeniem i stosowaniem zarządzania ryzykiem.									

6. Odpowiedni dobór pracowników na stanowiska i właściwy podział ról, obowiązków, zadań i uprawnień związanych z ZR.									
7. Ustanowienie odpowiednich struktur ZR, wpasowanie ich w istniejące w organizacji struktury i procesy.									
8. Ustalenie oficjalnych procedur podejmowania decyzji, uwzględniających ryzyko.									
9. Przygotowanie do sukcesji w przypadku kluczowych pracowników i zarządzających.									
10. Spisanie obowiązków dot. ZR w kontraktach osób zarządzających, uzależnienie wynagrodzeń tych osób od efektywności funkcjonowania ZR.									
11. Odpowiedzialność zarządu za monitorowanie i ocenę efektywności funkcjonowania zarządzania ryzykiem.									
12. Silne zaangażowanie, inicjatywa, świadomość i wiedza zarządzających dot. ZR.									

Część 4 z 5: Proces zarządzania ryzykiem

Na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia proszę ocenić jaki wpływ na funkcjonowanie zarządzania ryzykiem (ZR) w organizacji mają wymienione poniżej cechy systemów zarządzania ryzykiem (część A). Dodatkowo dla każdej z poniższych cech proszę zaznaczyć, czy jest ona stosowana w Państwa organizacji (część B). Proszę wypełnić obie części ankiety (część A i część B).

	Część A. Jaki wpływ na sukces zarządzania ryzykiem oraz stopień realizacji celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem ma stosowanie poszczególnych cech?						Część B. Czy poszczególne cechy są realizowane w Państwa organizacji?		
	Duży pozytywny	Średni pozytywny	Mały pozytywny	Brak wpływu	Wpływ negatywny	Nie mam zdania	Tak	Nie	Nie wiem
1. ZR ciągłym i powtarzalnym procesem, składającym się z określonych etapów.									
2. Przeprowadzona w sposób metodyczny identyfikacja ryzyk, uwzględniając ich źródła oraz konsekwencje.									
3. Ocena wpływu zidentyfikowanych ryzyk na organizację, poprzez właściwe określenie ich wielkości oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.									
4. Graficzne przedstawienie efektów oceny ryzyka (np. mapa lub matryca ryzyka).									
5. Opracowanie strategii alternatywnych zarządzania głównymi ryzykami.									
6. Wybór i wdrożenie optymalnej reakcji na ryzyko, z uwzględnieniem kosztów i korzyści poszczególnych reakcji.									
7. Wyznaczenie właścicieli ryzyk.									

8. Regularna weryfikacja i aktualizacja rejestru ryzyk.									
9. Analiza zdarzeń historycznych i wyciąganie z nich wniosków na przyszłość.									
10. Wcześniejsze przygotowanie się do mogących wystąpić sytuacji kryzysowych (np. opracowanie planów działania, planów komunikacji kryzysowej itp.).									

Część 5 z 5: Kultura i komunikacja ryzyka

Na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia proszę ocenić jaki wpływ na funkcjonowanie zarządzania ryzykiem (ZR) w organizacji mają wymienione poniżej cechy systemów zarządzania ryzykiem (część A). Dodatkowo dla każdej z poniższych cech proszę zaznaczyć, czy jest ona stosowana w Państwa organizacji (część B). Proszę wypełnić obie części ankiety (część A i część B).

	Część A. Jaki wpływ na sukces zarządzania ryzykiem oraz stopień realizacji celów związanych z wdrożeniem systemu zarządzania ryzykiem ma stosowanie poszczególnych cech?						Część B. Czy poszczególne cechy są realizowane w Państwa organizacji?		
	Duży pozytywny	Średni pozytywny	Mały pozytywny	Brak wpływu	Wpływ negatywny	Nie mam zdania	Tak	Nie	Nie wiem
1. Właściwy, jasno określony system wartości, poglądów i celów w organizacji.									
2. Odpowiednia kultura, promująca świadomość ryzyka.									
3. Szkolenia i warsztaty z ryzyka dla pracowników i zarządzających.									
4. Dobra komunikacja zewnętrzna (dostawcy, klienci, udziałowcy) w zakresie ryzyka.									
5. Dobra komunikacja ryzyka wewnątrz organizacji.									

6. Otwartość, chęć rozmowy o problemach i negatywnych zdarzeniach.									
7. Zaangażowanie, wiedza, świadomość i odpowiedzialność za ZR na każdym stanowisku pracy, wśród wszystkich pracowników.									
8. Uwzględnianie wpływu ryzyka przy podejmowaniu wszystkich decyzji.									
9. Zapewnienie odpowiednich środków finansowych i zasobów oraz warunków do zarządzania ryzykiem.									
10. Wykwalifikowany, doświadczony i kompetentny zespół zajmujący się ZR.									
11. Testowanie wiedzy i komunikacji w zakresie ryzyka oraz monitorowanie postępów wdrażania pożądanej kultury.									
12. Nagradzanie świadomego podejścia do ryzyka, prawidłowych postaw i działań u pracowników.									
13. Uwzględnianie i przeciwdziałanie subiektywnym przekonaniom i opiniom mogącym rzutować na sposób identyfikacji, oceny i odpowiedzi na ryzyko.									
14. Odpowiedzialność zarządzających za kulturę ryzyka, właściwy przykład									

zachowania, płynący z ich strony.									
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Pytania dodatkowe			
Jakie były główne cele wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w Państwa organizacji? (możliwość zaznaczenia kilku)			
Poprawa i stabilizacja wyników finansowych		Konieczność sprostania wymaganiom prawnym	
Wzrost wartości firmy		Lepsze dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia	
Ochrona zasobów i reputacji firmy		Ograniczenie wpływu kryzysów i zdarzeń katastroficznych na organizację	
Sprostanie wymaganiom interesariuszy (właściciele, kontrahentów, itp.)		Poprawa jakości zarządzania przedsiębiorstwem	
Poprawa wizerunku firmy		Ograniczenie liczby reklamacji i kar finansowych	
Zmniejszenie kosztów ubezpieczeń		Inne	

W jakim stopniu cele wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem zostały zrealizowane w Państwa organizacji? Proszę określić stopień realizacji w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza, że nie zostały one zrealizowane wcale, a 5 oznacza w pełni zrealizowane cele wdrożenia ERM.						
5 - zostały w pełni zrealizowane					0 - nie zostały zrealizowane	Nie wiem

Jak ocenia Pani/Pan wpływ wdrożenia zarządzania ryzykiem na Państwa organizację?					
Duży pozytywny	Średni pozytywny	Mały pozytywny	Brak wpływu	Wpływ negatywny	Nie wiem

Informacje dodatkowe			
Proszę podać zajmowane obecnie przez Panią/Pana stanowisko w organizacji.			
Członek zarządu	Członek zarządu bezpośrednio odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem	Menedżer/specjalista ds. ryzyka	Inne stanowisko

Proszę podać jaki jest status zarządzania ryzykiem w organizacji, w której Pani/Pan pracuje			
Wdrożono ERM więcej niż 2 lata temu	Wdrożono ERM mniej niż 2 lata temu	W trakcie wdrażania ERM	Brak wdrożonego ERM

Proszę podać wielkość Państwa organizacji		
Duże przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo

Jakie jest pochodzenie kapitału w Państwa organizacji?	
Przedsiębiorstwo z przewagą kapitału polskiego	Przedsiębiorstwo z przewagą kapitału zagranicznego

Jaki rodzaj działalności prowadzi Państwa organizacja?				
Przedsiębiorstwo produkcyjne	Przedsiębiorstwo usługowe lub handlowe	Bankowość i ubezpieczenia	Organizacja sektora publicznego	Inne