https://doi.org/10.18778/7525-393-1.33

## ROZDZIAŁ 31

# ZARZĄDZANIE RYZYKIEM WE WŁADANIU KORPORACYJNYM. PRZEGLĄD PODEJŚĆ NORMATYWNYCH

*Czesław Mesjasz*[1*]

### 1. Wprowadzenie

Odmieniane na różne sposoby „ryzyko" stało się chyba najczęściej stosowanym terminem we współczesnej teorii i praktyce zarządzania, ekonomii i finansów. Ryzyko jest nieodłącznym elementem każdej działalności na rynku, lecz częstość stosowania tego pojęcia znacznie się zwielokrotniła w ostatnich latach. Przyczyną tego stanu rzeczy jest wzrost złożoności zjawisk występujących w globalnym świecie określony jako społeczeństwo ryzyka[2].

Zjawiska globalne wywierają wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwami i władanie korporacyjne, ale istotną przyczyną wzrostu znaczenia ryzyka były nieprawidłowości, które wystąpiły w przedsiębiorstwach w USA – Enron, WorldCom, w Europie - Parmalat, a także związki niedostatków nadzoru korporacyjnego z obecnymi zaburzeniami na rynkach finansowych.

Powyższe przyczyny sprawiły, że zarządzanie ryzykiem zyskało na znaczeniu zarówno w praktyce jak i w teorii władania korporacyjnego. Proponuje się wiele norm i standardów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, czy też, szerzej ujmując, w każdej organizacji.

Należy jednakże stwierdzić, szczególnie po zaburzeniach na rynkach finansowych i problemach niektórych przedsiębiorstw zarówno za granicą, jak i w Polsce, że zarządzanie ryzykiem nie jest zbyt skuteczne, pomimo stworzenia standardów oraz popularyzacji problematyki zarządzania wielorako pojmowanym ryzykiem.

[1] * Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

[2] U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004.

Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa (organizacji) jest przedmiotem wielu opracowań normatywnych, poczynając od regulacji prawnych, poprzez różnego rodzaju normy i standardy, a na metodykach i procedurach kończąc. Podejścia dotyczące zarządzania ryzykiem organizacji są znacznie zróżnicowane, chociaż ich zasadniczy element, czyli ryzyko i zarządzanie ryzykiem posiadają w nich podobną interpretację, co jest zresztą zrozumiałe, natomiast różnice pojawiają się w ramach szczegółowych rozwiązań.

Celem referatu jest próba uporządkowania podejść normatywnych stosowanych w zarządzaniu ryzykiem w ramach władania korporacyjnego, przy uwzględnieniu różnorodności interpretacji pojęć ryzyka i zarządzania ryzykiem. Uporządkowanie takie pozwala na wstępne określenie w jaki sposób metody zarządzaniu ryzykiem mogą być stosowane w ramach władania korporacyjnego

## 2. Interpretacje niepewności i ryzyka

Podobnie jak wiele koncepcji z nauk społecznych, niepewność i ryzyko nie mogą być zdefiniowane w sposób jednoznaczny. W najbardziej ogólnym ujęciu, wynikającym z podstaw teorii decyzji, niepewność opisuje sytuację, w której brak jest odpowiedniej wiedzy o przyszłości i nie jest możliwym wnioskowanie o przyszłości na podstawie stanów z przeszłości. Wyróżnia się w związku z tym niepewność strukturalną oraz sytuację niewiadomej (niewiedza). Niepewność strukturalna polega na tym, ze istnieje możliwość zidentyfikowania łańcucha przyczynowo-skutkowego dotyczącego opisywanych zdarzeń, natomiast nie jest możliwym obliczenie prawdopodobieństwa zdarzeń przyszłych na podstawie zdarzeń przeszłych (ekstrapolacja).

Sytuacja niewiedzy polega z kolei na tym, że nie jest nawet możliwym zbudowanie odpowiedniego łańcucha przyczynowo-skutkowego. Wynikać to może albo z braku odpowiednich podobnych zdarzeń w przeszłości, albo przeciwnie, z nadmiaru podobnych zdarzeń, albo też z braku możliwości wyobrażenia sobie niektórych zdarzeń przyszłych.

Zdefiniowanie ryzyka natrafia na jeszcze większe przeszkody, aniżeli zdefiniowanie niepewności. O ile bowiem niepewność jest kategorią uniwersalną i opisową, o tyle ryzyko jest pojęciem normatywnym i w związku z tym, nie może być rozpatrywane od kontekstu obserwacji i definiowania.

Pierwszej próby rozróżnienia pojęć ryzyka i niepewności dokonał F. Knight w 1921 roku. Stwierdził on, że niepewność musi być traktowana odrębnie od ryzyka, od którego nie jest ona właściwie oddzielana. Pojęcie „ryzyko" stosowane w języku potocznym i w dyskusjach ekonomicznych odnosi się do dwóch znaczeń. W jednym przypadku ryzyko odnosi się do kategorii mierzalnych, a w innym do kategorii niemierzalnych[3].

[3] F. H. Knight, Risk, Uncertainty, and Profit, Hart, Schaffner & Marx, Houghton Mifflin

**Tabela 1. Teoretyczne podejścia do ryzyka**

| | **Założenia epistemologiczne** | **Dziedzina (teoria)** | **Podstawowe zagadnienia** |
|---|---|---|---|
| **Realizm** | Ryzyko jest to negatywnie oceniane zakłócenie działania obiektu . Może być przedmiotem pomiaru. Może być zniekształcone przez subiektywną percepcję. | Nauki techniczne**.** Ekonomia, finanse, zarządzani**e.** | Co to jest ryzyko? Jak mierzyć (obliczać) ryzyko? Jak radzić sobie z ryzykiem (jak zarządzać ryzykiem?) |
| **„Słaby" konstruktywizm** | Pojęcie ryzyka tworzy sie na podstawie istnienia realnych zagrożeń (niebezpieczeństw), które są postrzegane i definiowane w ramach procesów społeczno-kulturowych oraz procesów samo-refleksji i samo-obserwacji. | Koncepcja „społeczeństwa ryzyka" **.** Teoria symboliczna**.** Teoria ryzyka i złożoność systemów społecznych | Nastawienie wobec zagrożeń. Jak interpretuje się ryzyko społeczne? Jak i dlaczego określa się ryzyko w odniesieniu do zagrożeń? Jak podejmuje i obserwuje się decyzje dotyczące ryzyka? |
| **Silny konstruktywizm (Radykalny konstruktywizm)** | Nie istnieje obiektywne ryzyko. Ryzyko tworzone jest poprzez decyzje społeczne i negocjacje | Post-modernistyczne i post-strukturalne teorie społeczne | Dlaczego i w jaki sposób społeczeństwo tworzy różne rodzaje ryzyka? |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. L. Bernstein*, Przeciwko bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG Press, Warszawa 1997; M. Douglas, A. Wildavsky, *Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*, University of California Press, Berkeley 1982; N. Gregersen: *Risk and Religious Certainty: Conflict or Coalition*, „Tidsskriftet Politik", 2004, vol. 4, nr 1, s. 24, http://www.ku.dk/priority/Religion/content/Publications/gregersen_risk_religious_certainty.pdf.

W definiowaniu ryzyka można wyróżnić dychotomię – podejście obiektywne (probabilistyczne) oraz podejście subiektywne (kontekstualne). Sens tego podziału opisany został przez I. Kelmana, który stwierdził, że w naukach ścisłych dąży się do precyzyjnego definiowania i pomiaru ryzyka. Natomiast w naukach społecznych ryzyko ma charakter kontekstowy i w znacznym stopniu jest

Company, Boston 1921, http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP0.html.

determinowane kulturowo[4]. Pomiar ryzyka, jego zrozumienie, a nawet i obserwacja wpływają na ryzyko. Można w związku z tym stwierdzić, że interpretacja ryzyka zależy od tego, kto definiuje to pojęcie.

Problemy wynikające z dylematu związanego z charakterem ryzyka były przedmiotem wielu dyskusji. K. Shrader-Frechette wyróżniła trzy podejścia do oceny ryzyka: relatywizm kulturowy, naiwny pozytywizm oraz proceduralizm naukowy[5]. Kulturową interpretację ryzyka zaproponowali też M. Douglas i A. Wildawsky, którzy wskazali, że stwierdzenia dotyczące ryzyka są często odzwierciedleniem głębokich struktur społecznych występujących w danej zbiorowości[6]. Należy przy tym dodać, że przedstawiciele podejścia konstruktywistycznego nie negują obiektywnego charakteru ryzyka, lecz jedynie wskazują na jego subiektywne, czy też intersubiektywne uwarunkowania.

## 3. Definicje i standardy zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa

### 3.1. Standardy ogólne

Wzrost znaczenia szeroko pojmowanego ryzyka oraz zarządzania ryzykiem, a jednocześnie brak ujednoliconej terminologii oraz metod identyfikacji i analizy sprawił, że wiele instytucji podjęło próby tworzenia mniej lub bardziej precyzyjnych standardów zarządzania ryzykiem we wszelkiego rodzaju organizacjach. W badaniu związków władania korporacyjnego z zarządzaniem ryzykiem normy te stanowią układ odniesienia dla definiowania ryzyka oraz określania celów i działań interesariuszy.

Normy i standardy dotyczące związków zarządzania ryzykiem z władaniem korporacyjnym można podzielić na trzy grupy. Do pierwszej zalicza się normy i standardy, w których władanie korporacyjne ujmowane jest jedynie w sposób ogólny: COSO II, FERMA, ISO 31000:2009, AS/NZS 4360: 2004 (Australia i Nowa Zelandia).

Druga grupa zawiera propozycje normatywne, zarówno takie, które można traktować jako uniwersalne standardy, jak i zbiory zasad dotyczące znaczenia ryzyka we władaniu korporacyjnym:

W skład trzeciej grupy wchodzą specyficzne standardy zarządzania ryzykiem, które stanowią element zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa, np. ryzyko w zarządzaniu projektami – PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), PRINCE2, standardy firm aktuarialnych. Ze względu na cel

[4] I Kelman: Defining Risk, „FloodRiskNet Newsletter", 2003, nr 2,http://www.ilankelman.org/abstracts/kelman2003frn.pdf.

[5] K. S. Shrader-Frechette, Risk and Rationality: Philosophical Foundations for Populist Reforms, University of California Press, Berkeley 1991, http://ark.cdlib.org/ark:/13030/ft3n39n8s1/.

[6] M. Douglas, A. Wildavsky, *Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*, University of California Press, Berkeley 1982

referatu, przedmiotem rozważań pozostają jedynie dwie pierwsze grupy rozważań normatywnych.

## COSO

Model kontroli wewnętrznej (Kontrola Wewnętrzna - Zintegrowana struktura (*Internal Control – Integrated Framework*)) opracowany przez COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) w roku 1992 stał sie pierwszym ogólnie zaakceptowanym standardem w tej dziedzinie.

Ze względu na wzrastające znaczenie ryzyka w zarządzaniu, w tym nadużycia w firmach Enron i WorldCom ujawnione w roku 2001 oraz uchwalenie ustawy Sarbanesa-Oxleya w roku 2002, w roku 2004 opublikowany został nowy standard: Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa - Zintegrowana struktura ramowa (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*) (COSO II). Stanowi on uzupełnienie standardu kontroli wewnętrznej o systemowe podejście w zarządzaniu ryzykiem.

W COSO II ryzyko jest zdarzeniem negatywnym natomiast okazja jest to zdarzenie pozytywne[7]. Zgodnie z tym standardem „…zarządzanie ryzykiem korporacyjnym (ryzykiem przedsiębiorstwa) jest realizowanym przez radę dyrektorów, zarząd, kierownictwo oraz pozostały personel, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji jego celów”[8].

Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa obejmuje trzy wymiary: elementy ryzyka, cele oraz strukturę organizacyjną[9]. Ryzyko w ujęciu ramowym zawiera następujące elementy: środowisko wewnętrzne, ustalanie celów, identyfikację zdarzeń, ocenę ryzyka, reakcję na wystąpienie ryzyka, działania

[7] COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary, 2004, http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf; COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym. Zintegrowana struktura ramowa. Streszczenie dla kierownictwa, wrzesień 2004a, http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Polish.pdf.

[8] W wersji anglojęzycznej stosuje się termin *enterprise risk management*, co zostało w polskiej wersji standardu COSO przetłumaczone jako „zarządzanie ryzykiem korporacyjnym”. Wydaje się, ze termin ryzyko przedsiębiorstwa (organizacji) jest bardziej odpowiedni. Należy jeszcze przy tym dodać, że oryginalny tekst wprowadzenia do standardu COSO zawiera terminy niemożliwe do jednoznacznego przetłumaczenia na język polski, Termin *management* stosowany jest jako zarządzanie, naczelne kierownictwo (rada dyrektorów + zarząd) oraz zarząd (kierownictwo) przedsiębiorstwa.

[9] Schemat ryzyka przedsiębiorstwa wg COSO jest przedstawiany w formie sześcianu. Ze względu na jego popularność oraz ograniczenie objętości został on pominięty w niniejszych rozważaniach.

kontrolne, informację i komunikowanie się oraz monitorowanie.

Zarządzanie ryzykiem dotyczy realizacji celów przedsiębiorstwa w czterech obszarach: strategicznym, operacyjnym, sprawozdawczości, zgodności z normami. W strukturze obiektu zarządzania ryzykiem wyróżnia się następujące elementy: przedsiębiorstwo, wydział, jednostkę oraz filię.

Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa obejmuje: uzgodnienie zakresu akceptacji ryzyka (apetytu na ryzyko (*risk appeiite*)) ze strategią, zwiększenie znaczenia decyzji w reakcji na ryzyko, ograniczenie niespodzianek i strat operacyjnych, identyfikowanie i zarządzanie wieloma rodzajami ryzyka w całym przedsiębiorstwie, wykorzystywanie możliwości, lepsze wykorzystanie kapitału.

Istotną cechą zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa jest to, że powinny być w niego zaangażowani nie tylko tradycyjni interesariusze przedsiębiorstwa, ale również inne podmioty zewnętrzne - partnerzy biznesowi, audytorzy zewnętrzni, instytucje regulacyjne i analitycy finansowi. Dostarczają oni użytecznych informacji wpływających na zarządzanie ryzykiem korporacyjnym, lecz nie odpowiadają ani za zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa, ani też za efektywność tego zarządzania

**FERMA**

Kolejnym przykładem jest Standard dla Zarządzania Ryzykiem propagowany przez Federację Europejskich Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem (*Federation of European Risk Management Associations – FERMA*).

Standard ten powstał w wyniku prac zespołu, w skład którego weszli przedstawiciele największych brytyjskich organizacji: Instytutu Zarządzania Ryzykiem (*The Institute of Risk Management – IRM*), Stowarzyszenia Menedżerów Ubezpieczeniowych i Zarządzających Ryzykiem (*The Association of Insurance and Risk Managers – AIRMIC*) oraz Krajowego Forum na rzecz Zarządzania Ryzykiem w Sektorze Publicznym – ALARM (*ALARM - The National Forum for Risk Management in the Public Sector)*. Dlatego też określany jest czasami jako AIRMIC/IRM/ALARM standard.

W standardzie FERMA ryzyko definiowane jest zgodnie ze słownikiem ISO/IEC 73 jako kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków[10]. W standardzie tym zarządzanie ryzykiem stanowi centralny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Ryzyka wynikające z przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych można następnie podzielić na poszczególne rodzaje, takie jak ryzyko strategiczne, ryzyko finansowe, ryzyko operacyjne, niebezpieczeństwa, itp.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy: ustalenie celów strategicznych, ocenę ryzyka (analizę ryzyka, identyfikację ryzyka, opis ryzyka

[10] IEC - International Electrotechnical Commission.

i pomiar ryzyka), ewaluację ryzyka, informowanie o ryzyku, analizę zagrożeń i szans, decyzję, postępowanie wobec ryzyka oraz raportowanie[11].

**AS/NZS 4360: 2004 (Australia i Nowa Zelandia)**

Ze względu na zakres, jakość i czas opracowania (pierwsza wersja opracowana w 1999 rok) standard postępowania w zarządzaniu ryzykiem opracowany przez Joint Standards Australia/ Standards New Zealand Committee OB-007 stał się jednym z najpopularniejszych w początkach XXI wieku. Zawiera ogólną strukturę postępowania w zarządzaniu ryzykiem. Obecnie obowiązująca wersja została opublikowana w roku 2004. Stosując strukturę postępowania ryzykiem kierownictwo może lepiej identyfikować ryzyko wystąpienia zagrożeń oraz w odpowiedni sposób na nie reagować.

W ramach tego standardu ryzyko definiowane jest jako możliwość zdarzenia wywierającego wpływ na realizacje celów. Jest to możliwość zarówno korzyści jak i straty. Może być ono mierzone za pomocą prawdopodobieństwa wystąpienia oraz jego konsekwencji.

Według tej normy zarządzanie ryzykiem jest to „…logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości".

W standardzie tym wykorzystuje się też definicje z ISO/IEC 73: 2002. Proces oceny ryzyka obejmuje w nim następujące elementy: komunikację/konsultacje z interesariuszami, określenie celów i kontekstu działania organizacji, identyfikację ryzyka, analizę ryzyka (szacowanie poziomów ryzyka), ocenę poziomów ryzyka, postępowanie z ryzykiem, monitorowanie/przegląd[12],[13].

**ISO 31000:2009**

Dowodem znaczenia zarządzania ryzykiem oraz swego rodzaju podsumowaniem wcześniejszych prób podejmowanych w tym zakresie było przyjęcie przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (*International Organization for Standardization*) w dniu 13 listopada 2009 roku normy ISO 31000:2009 dotyczącej zarządzania ryzykiem wszelkiego rodzaju organizacji, czy też nawet ryzykiem grup społecznych i jednostek. Norma ISO 3100:2009

[11] FERMA - Federation of European Risk Management Associations, *Standard dla Zarządzania Ryzykiem*, Bruksela, 2002, http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Polish%282%29.pdf.

[12] *Risk Management Guidelines*. Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia International, Sydney/ Standards New Zealand, Wellington 1999/2005.

[13] AIRMIC - The Association of Insurance & Risk Managers, An overview comparison of the AIRMIC/ALARM/ IRM Risk Management Standard, May 2005, London, http://www.rudnicki.com.pl/pub/RM_Standards_Comparison_V3.pdf.

nie jest standardem, który należy stosować jako wzorzec, czy też podstawę dla certyfikacji lecz jedynie stanowi pewien zbiór wskazówek.

Może być ona traktowana zarówno jako konkurencyjny standard wobec COSO II i jako próba syntezy pozostałych norm zarządzania ryzykiem. Była ona tworzona na podstawie standardu australijsko-nowozelandzkiego AS/NZS 4360:2004 i zastąpiła go, chociaż należy też dodać, że jej wprowadzanie spotkało się z krytycznym przyjęciem[14].

Grupa norm związanych z ISO 31000 obejmuje:

- ISO 31000 – Zasady i wskazówki wdrożeniowe,
- ISO 31010 – Zarządzanie ryzykiem – techniki oceny ryzyka,
- ISO/IEC 73: 2002 – Słownik zarządzania ryzykiem (wersja 2002) zastąpiony przez ISO/IEC 7:2009 - Słownik zarządzania ryzykiem (wersja 2009)[15].

W pierwszej wersji słownika (ISO/IEC 73: 2002) ryzyko definiowane było jako kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków natomiast w nowym słowniku (ISO/IEC 73: 2009) oraz w konsekwencji w normie ISO 31000, ryzyko definiowane jest jako wpływ niepewności na cele (pozytywny lub negatywny). Etapy zarządzania ryzykiem w ramach normy ISO obejmują: identyfikację, szacowanie, ocenę, reagowanie i monitorowanie[16].

### 3.2. Wzorce zarządzania ryzykiem w ramach władania korporacyjnego

Chociaż w powyższych standardach znacząca rolę odgrywali wszyscy interesariusze, to zasadnicze znaczenie w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie posiadają naczelne podmioty władania korporacyjnego i zarządzania – rada nadzorcza/rada dyrektorów, zarząd/dyrekcja. Daje się przy tym zauważyć powiązanie kontroli wewnętrznej sprawowanej przez organy władania korporacyjnego z zarządzaniem ryzykiem.

Na skutek nieprawidłowości w zarządzaniu ryzykiem wynikających pośrednio i bezpośrednio z niedostatków władania korporacyjnego, zaczęły powstawać rożnego rodzaju regulacje prawne i opracowania normatywne, które stanowią uzupełnienia istniejących standardów zarządzania ryzykiem o problemy dotyczące władania korporacyjnego.

---

[14] R. Rudnicki, *Po co menedżerom ryzyka kolejny standard - ISO 31 tysięcy?,* 15.12.2008, http://ryzyko.blox.pl/2008/12/Po-co-menedzerom-ryzyka-kolejny-standard-ISO-31.html.

[15] ISO/IEC Guide 73:2002, *Risk Management — Vocabulary — Guidelines for use in standards*, Geneva 2002; ISO Guide 73:2009, Risk management – Vocabulary, Geneva 2009.

[16] Opracowane zostały również standardy regionalne – Kanada, Afryka Południowa, które omawiane są w literaturze profesjonalnej - *Zarządzanie ryzykiem – standardy,* http://www.polrisk.pl/index.php/pl/Zarzadzanie-ryzykiem/Standardy.

**Regulacje prawne**

Od początku XXI wieku wprowadzone zostały w wielu krajach nowe regulacje w zakresie ładu korporacyjnego i nadzoru nad spółkami interesu publicznego, zarządzania ryzykiem oraz systemów kontroli wewnętrznej. W 2002 r. w Stanach Zjednoczone uchwalona została ustawa Sarbanesa-Oxleya (SOX) wymagającą od spółek publicznych wdrożenia i corocznej oceny efektywności działania systemu kontroli wewnętrznej. Od tego czasu wiele krajów przyjęło podobne rozwiązania dotyczące ładu korporacyjnego i kontroli wewnętrznej. Przykłady obejmują Kanadę *(National Instrument 52-109)*, Unię Europejską *(Directive 2006/43/EC)*, Szwajcarię (*Code of Obligations* oraz *Swiss Exchange Directive 2002/2006)*, Niemcy *(German Corporate Governance Codec)*, Australię *(Australian Corporate Reporting and Disclosure Law)*, Francję *(French Law on Financial Security)*, Włochy *(L262/2005 - Italian legislation for financial services institutions)*, Wielką Brytanię *(Revised guidance for directors on the combined code – the Turnbull Guidance)*, Japonię *(The Financial Instruments and Exchange Law 'J-SOX')*, Chiny *(The Basic Standard for Enterprise Internal Control)*[17].

**Raport Turnbulla**

Specjalne znaczenie w tworzeniu podstaw zarządzania ryzykiem w ramach władania korporacyjnego posiada wydany w roku 1999 przez *Institute of Chartered Accountants in England & Wales*, dokument zatytułowany *„Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code"* znany jako „Raport Turnbulla" od nazwiska przewodniczącego zespołu autorów, znanego teoretyka i praktyka w zakresie władania korporacyjnego, N. Turnbulla[18]. Raport Turnbulla stanowił swego rodzaju nawiązanie do pierwszego skonsolidowanego kodeksu (*Combined Code*) wydanego w Wielkiej Brytanii w 1998 roku[19].

W roku 2005 opracowana została nowa wersja tego raportu, uwzględniająca wspominane wielokrotnie w referacie wydarzenia początku XXI wieku, które sprawiły, że kontrola wewnętrzna i zarządzanie ryzykiem stały się jeszcze bardziej istotnym obszarem władania korporacyjnego[20]. Dodatkowym czynnikiem

[17] PriceWaterhouseCoopers, *Ład korporacyjny, zarządzanie ryzykiem i kontrole wewnętrzne Nowe regulacje i oczekiwania rynku – czy jesteśmy przygotowani?* Warszawa 2009, http://www.seg.org.pl/_upload/Lad%20korporacyjny,%20zarzadzanie%20ryzykiem%20i%20kontrole%20wewnetrzne.pdf.

[18] ICAEW - Institute of Chartered Accountants in England & Wales, Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code, London 1999, http://www.icaew.com/index.cfm/route/120907/icaew_ga/pdf (Turnbull Report).

[19] Committee on Corporate Governance, *The Combined Code. Principles of Good Governance and Code of Best Practice,* London 1998, http://www.Fsa.Gov.Uk/Pubs/Ukla/Lr_Comcode.Pdf, (first Combined Code).

[20] FRC - Financial Reporting Council, Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code, (Revised Turnbull Report), October, London 2005, http://www.frc.org.uk/

wpływającym na zmiany było opublikowanie w Wielkiej Brytanii w roku 2003 nowego kodeksu skonsolidowanego (*Combined Code*)[21].

W Raporcie Turnbulla stwierdzono po raz pierwszy w sposób jednoznaczny, że system kontroli wewnętrznej w organizacji musi się wiązać z zarządzaniem ryzykiem. Stwierdza się przy tym, że główną rolę w tym zakresie muszą odgrywać naczelne organy władania korporacyjnego (*board*), co oczywiście posiada inne znaczenie w systemie anglosaskim i w systemie kontynentalnym. Podkreśla się również znaczenie audytu wewnętrznego i utworzenia odpowiednich organów realizujących tę funkcję, które będą podporządkowane naczelnym organom zarządu (władania korporacyjnego).

Raport Turnbulla stał się jednym z podstawowych dokumentów kształtujących kontrolę wewnętrzną i zarządzanie ryzykiem w ramach władania korporacyjnego.

### Efektywny nadzór nad zarządzaniem ryzykiem przedsiębiorstwa: Rola rady dyrektorów (COSO 2009)

W dokumencie tym, będącym uzupełnieniem standardu COSO II, zwraca się uwagę, że rada dyrektorów w ramach swych funkcji nadzorczych powinna zwracać uwagę na następujące problemy zarządzania ryzykiem[22]:

- zrozumienie filozofii ryzyka danej organizacji i wpływanie na zakres podejmowanego przez nią ryzyka (apetyt na ryzyko – risk appetite), przy czym jako apetyt na ryzyko traktuje się zakres ryzyka jaki dana organizacja jest w stanie zaakceptować w celu tworzenia wartości dla interesariuszy,
- znajomość zakresu efektywnego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa określonego przez jego kierownictwo; rada powinna otrzymywać od kierownictwa informacje dotyczące procesu zarządzania ryzykiem oraz wymagać od niego efektywnych działań w tym zakresie,
- przegląd portfela ryzyka organizacji i analiza ryzyka w odniesieniu do jej apetytu na ryzyko; efektywny nadzór nad ryzykiem zależy od tego w jakim zakresie rada rozumie i potrafi ocenić strategię organizacji w odniesieniu do zagrożeń,
- poznanie podstawowych rodzajów ryzyka i ocena, czy kierownictwo właściwie reaguje na nie; aktualizacja informacji o ryzyku przekazywanych przez zarząd do rady posiada kluczowe znaczenie dla zachowania i zwiększenia wartości dla interesariuszy.

documents/pagemanager/frc/Revised%20Turnbull%20Guidance%20October%202005.pdf.

[21] FRC - Financial Reporting Council, *The Combined Code On Corporate Governance*, July, London 2003, http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf.

[22] *COSO* - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Effective Enterprise Risk Management Oversight: The Role of the Board of Directors,* 2009, http://www.coso.org/documents/COSOBoardsERM4pager-FINALRELEASEVERSION82409.pdf.

**Management of Risk – M_o_R**

Metodyka Skutecznego Zarządzania Ryzykiem (*Management of Risk – M_o_R*) została opracowana w roku 2002 przez brytyjski *Office of Government Commerce* (OGC), głównie dla zarządzania ryzykiem w instytucjach publicznych. Obecnie stosowana jest także w innych obszarach. *M_o_R* została zbudowana przez OGC jako kompleksowe, strukturalne podejście integrujące elementy z metodyki zarządzania projektami PRINCE2 oraz zarządzania programami MSP i rozszerzone o perspektywy: strategiczną oraz operacyjną.

W metodyce M_o_R ryzyko jest definiowane jako „niepewne zdarzenie lub zbiór niepewnych zdarzeń, które, jeżeli by zaszły, to wpłyną na osiągalność celów". M_oR obejmuje działania na każdym z poziomów – strategicznym, programów, projektów i operacyjnym.

Metodyka M_o_R nawiązuje do innych opracowanych przez OGC najlepszych praktyk związanych z zarządzaniem programami (MSP), zarządzaniem projektami (PRINCE2), zarządzaniem infrastrukturą informatyczną (ITIL®). M_o_R uwzględnia informacje zawarte w Raporcie Turnbulla, korzysta ze skonsolidowanego Kodeksu Nadzoru Korporacyjnego (*Combined Code on Corporate Governance*) opublikowanego przez brytyjski *Financial Services Authority (FSA*) w roku 2006, uwzględnia zalecenia zawarte w BASEL II Accord oraz w Ustawie Sarbanesa-Oxleya[23],[24].

Powyższe, najpopularniejsze podejścia normatywne stanowią podstawę do tworzenia innych szczegółowych metod zarządzania ryzykiem. Jako przykład przedstawić można opracowaną przez firmę konsultingową Deloitte koncepcję „Zarządzanie ryzykiem jako element podnoszenia wartości organizacji i budowy ładu korporacyjnego"[25], czy tworzone pod wpływem kryzysu finansowego diagnozy i zalecenia dla funkcjonowania władania korporacyjnego we wszystkich organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji finansowych[26].

---

[23] OGC - Office of Government Commerce, *Management of Risk (M_o_R). Guidance for Practitioners*, The Stationery Office, London 2007, http://www.best-management-practice.com/Publications-Library/Risk-Management-MoR/Management-of-Risk-Guidance-for-Practitioners/?DI=581585.

[24] CRM SA - Centrum Rozwiązań Menedżerskich SA, Zarządzanie ryzykiem w oparciu o metodykę M_o_R (Management of Risk), Warszawa 2008, http://www.crm.com.pl/upload/files/Opis_ofertowy_M_o_R_v3.pdf.

[25] Deloitte, *Zarządzanie ryzykiem jako element podnoszenia wartości organizacji i budowy ładu korporacyjnego. Konferencja – Competing on Analytics*, Warszawa 10 kwietnia 2009, http://www.sas.com/offices/europe/poland/events/forumbiz2008/present/FI5.pdf.

[26] G. Kirkpatrick, The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, OECD, Paris 2009, http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf.

## 4. Zakończenie: Systematyzacja problemów zarządzania ryzykiem we władaniu korporacyjnym

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że ogólne propozycje podejść normatywnych do zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa, czy też wszelkiego rodzaju organizacji, obejmują następujące elementy:

1. Cele i znaczenie zarządzania ryzykiem dla przedsiębiorstwa/organizacji.
2. Definiowanie ryzyka i zarządzania ryzykiem.
3. Wyszczególnienie dziedzin zarządzania ryzykiem (strategia, działalność bieżąca (operacyjna).
4. Podmioty pośrednio i bezpośrednio związane z zarządzaniem ryzykiem (interesariusze wewnętrzni oraz zewnętrzni).
5. Kontekst zarządzania ryzykiem – związki z otoczeniem organizacji.
6. Mniej lub bardziej szczegółowo określoną metodykę analizy ryzyka: identyfikację ryzyka, pomiar i ocenę, dokumentowanie (raportowanie),komunikowanie ryzyka, działania mające na celu ograniczenie bądź eliminację ryzyka, monitorowanie realizacji metodyki oraz wdrożenia.

Różnice pomiędzy tymi podejściami dotyczą głównie definiowania ryzyka oraz działań i metod związanych z etapami procesów (metodyk)[27].

Powstaje więc pytanie, jakie problemy zarządzania ryzykiem należy uwzględnić we władaniu korporacyjnym. Na podstawie analizy podejść normatywnych i standardów problemy te można podzielić na kilka grup:

1. Podstawowe problemy metodologiczne:

- obiektywne i subiektywne bariery przewidywalności zjawisk społecznych,
- brak jednoznacznych definicji ryzyka oraz ich subiektywny charakter, co zmniejsza efektywność komunikowania ryzyka,
- różnorodność rozumienia zarządzania ryzykiem,
- zacieranie się różnic pomiędzy podejściami normatywnymi (standardami); często jedynie nazwa stanowi podstawę do rozróżnienia poszczególnych podejść,
- niedostatecznie rozwinięta teoria zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa, pomimo tworzenia wielu standardów i rozwoju mniej lub bardziej sformalizowanych metod analizy,
- trudności w identyfikacji związków pomiędzy zarządzaniem ryzykiem w różnych obszarach działania organizacji,
- możliwość nadużywania nieprecyzyjnie zdefiniowanego pojęcia ryzyka w praktyce zarządzania – doradztwo, kierowanie organizacjami.

2. Ogólne problemy zarządzania ryzykiem we władaniu korporacyjnym:

[27] Metodyka rozumiana jest jako etapy postępowania badawczego wraz z metodami stosowanymi, w każdym z tych etapów - Z. Martyniak, *Organizatoryka,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.

- określenie zakresu wpływu organów władania korporacyjnego na zarządzanie ryzykiem – czy tylko ryzyko strategiczne, czy też inne dziedziny,
- identyfikacja ryzyka na poziomie władania korporacyjnego,
- zakres funkcji organów władania korporacyjnego w ramach zarządzania ryzykiem,
- relacje pomiędzy podmiotami władania korporacyjnego w zarządzaniu ryzykiem.

3. Przykładowe problemy zarządzania ryzykiem w ramach władania korporacyjnego we współczesnych organizacjach:

- brak powiązania wysokości stałych i ruchomych części wynagrodzeń kadry kierowniczej najwyższego szczebla z podejmowanym ryzykiem i jego konsekwencjami, w szczególności w instytucjach finansowych,
- niedostateczna uwaga przykładana w organizacjach niefinansowych do analizy ryzyka na rynkach finansowych,
- nadmiernie ryzykowne działania instytucji finansowych, w niektórych krajach rozwiniętych, związane z tworzeniem złożonych instrumentów finansowych, dla których nie są znane wszystkie konsekwencje ich stosowania,
- niekompetencja członków kierownictwa najwyższego szczebla w zakresie zarządzania ryzykiem,
- złożoność współczesnych rynków, w tym w szczególności rynków zaawansowanych instrumentów finansowych,
- problemy związane z działalnością agencji ratingowych oraz niepewność dotycząca standardów rachunkowości,
- zwiększenie efektywności organów kontroli wewnętrznej (audytu).

**Literatura:**

1. AIRMIC - The Association of Insurance & Risk Managers, *An overview comparison of the AIRMIC/ALARM/ IRM Risk Management Standard*, May 2005, London, http://www.rudnicki.com.pl/pub/RM_Standards_Comparison_V3.pdf.
2. Beck U., *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004.
3. Bernstein P.L., *Przeciwko bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka,* WIG Press, Warszawa 1997.
4. Committee on Corporate Governance, *The Combined Code. Principles of Good Governance and Code of Best Practice,* London 1998, http://www.Fsa. Gov.Uk/Pubs/Ukla/Lr_Comcode.Pdf, (first Combined Code).
5. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary,* 2004, http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ ERM_ExecutiveSummary.pdf.
6. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym. Zintegrowana struktura*

*ramowa. Streszczenie dla kierownictwa,* wrzesień 2004a, http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Polish.pdf.
7. *COSO* - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, Effective Enterprise Risk Management Oversight: The Role of the Board of Directors,* 2009, http://www.coso.org/documents/COSOBoardsERM4pager-FINALRELEASEVERSION82409.pdf.
8. CRM SA - Centrum Rozwiązań Menedżerskich SA, *Zarządzanie ryzykiem w oparciu o metodykę M_o_R (Management of Risk)*, Warszawa 2008, http://www.crm.com.pl/upload/files/Opis_ofertowy_M_o_R_v3.pdf.
9. Deloitte, *Zarządzanie ryzykiem jako element podnoszenia wartości organizacji i budowy ładu korporacyjnego. Konferencja – Competing on Analytics*, Warszawa 10 kwietnia 2009, http://www.sas.com/offices/europe/poland/events/forumbiz2008/present/FI5.pdf.
10. Douglas M., Wildavsky A., *Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers,* University of California Press, Berkeley 1982.
11. FERMA - Federation of European Risk Management Associations, *Standard Dla Zarządzania Ryzykiem*, Bruksela, 2002,\ http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Polish%282%29.pdf,
12. FRC - Financial Reporting Council, *The Combined Code On Corporate Governance*, July, London, 2003, http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf.
13. FRC - Financial Reporting Council, *Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code*, (Revised Turnbull Report), October, London 2005, http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Revised%20Turnbull%20Guidance%20October%202005.pdf.
14. FRC - Financial Reporting Council, *The Combined Code On Corporate Governance*, June, London 2006,http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined%20Code%20June%202006.pdf.
15. FRC - Financial Reporting Council, *The Combined Code On Corporate Governance*, June, London, 2008, http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined_Code_June_2008/Combined%20Code%20Web%20Optimized%20June%202008%282%29.pdf.
16. Gregersen N. H.: *Risk and Religious Certainty: Conflict or Coalition*, „Tidsskriftet Politik", 2004, vol. 4, nr 1, http://www.ku.dk/priority/Religion/content/Publications/gregersen_risk_religious_certainty.pdf
17. ICAEW - Institute of Chartered Accountants in England & Wales, *Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code,* London 1999, http://www.icaew.com/index.cfm/route/120907/icaew_ga/pdf, (Turnbull report).
18. ISO/IEC Guide 73:2002*, Risk Management — Vocabulary — Guidelines for use in standards*, Geneva 2002.
19. ISO Guide 73:2009, *Risk management – Vocabulary*, Geneva 2009.
20. ISO/FDIS 31000:2009, *Risk management -- Principles and guidelines*, Geneva 2009.

21. Kelman I.: *Defining Risk*, „FloodRiskNet Newsletter", 2003, nr 2, http://www.ilankelman.org/abstracts/kelman2003frn.pdf.
22. Kirkpatrick G., *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*, OECD, Paris 2009, http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf.
23. Knight F. H., *Risk, Uncertainty, and Profit*, Hart, Schaffner & Marx, Houghton Mifflin Company, Boston 1921, http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP0.html.
24. Martyniak Z., *Organizatoryka,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
25. OGC - Office of Government Commerce, *Management of Risk (M_o_R). Guidance for Practitioners*, The Stationery Office, London 2007, http://www.best-management-practice.com/Publications-Library/Risk-Management-MoR/Management-of-Risk-Guidance-for-Practitioners/?DI=581585.
26. PriceWaterhouseCoopers, *Ład korporacyjny, zarządzanie ryzykiem i kontrole wewnętrzne. Nowe regulacje i oczekiwania rynku – czy jesteśmy przygotowani* Warszawa 2009, http://www.seg.org.pl/_upload/Lad%20korporacyjny,%20zarzadzanie%20ryzykiem%20i%20kontrole%20wewnetrzne.pdf.
27. *Risk Management Guidelines. Companion to AS/NZS 4360:2004,* Standards Australia International, Sydney/ Standards New Zealand, Wellington 1999/2005.
28. Rudnicki R., *Po co menedżerom ryzyka kolejny standard - ISO 31 tysięcy ?,* 15.12.2008, http://ryzyko.blox.pl/2008/12/Po-co-menedzerom-ryzyka-kolejny-standard-ISO-31.html.
29. Shrader-Frechette K. S., *Risk and Rationality: Philosophical Foundations for Populist Reforms*, University of California Press, Berkeley 1991, http://ark.cdlib.org/ark:/13030/ft3n39n8s1/.
30. *Zarządzanie ryzykiem – standardy,* http://www.polrisk.pl/index.php/pl/Zarzadzanie-ryzykiem/Standardy.

**Streszczenie**

Celem referatu jest próba uporządkowania ogólnych podejść normatywnych stosowanych w zarządzaniu ryzykiem w ramach władania korporacyjnego, przy uwzględnieniu różnorodności interpretacji ryzyka i zarządzania ryzykiem. Uporządkowanie takie pozwala na wstępne określenie w jaki sposób metody zarządzania ryzykiem mogą być stosowane w ramach władania korporacyjnego.

**Risk management in corporate governance.**
**A survey of normative approaches**

**Summary**

The aim of the paper is to present an ordering of general normative approaches applied in risk management within the framework of corporate governance. Diversity of definitions of risk and of risk management is taken into account. Such an ordering allows for a preliminary description of applications of risk management methods in corporate governance.