

A woman with dark hair in a ponytail, wearing a black sports top and khaki shorts, is climbing a dark, textured rock face. She is using a rope and climbing gear. The background is a solid blue color with a subtle pattern of thin, white diagonal lines.

TOMASZ GASIŃSKI
SŁAWOMIR PIJANOWSKI

PODRĘCZNIK
DLA
DUŻYCH
I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTW

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROCESIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU BIZNESU

PUBLIKACJA PRZYGOTOWANA NA ZLECENIE
MINISTERSTWA GOSPODARKI



Publikacja przygotowana na zlecenie
Ministerstwa Gospodarki



Patronat Polskiego Instytutu Dyrektorów
i Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem
POLRISK



ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROCESIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU BIZNESU

TOMASZ **GASIŃSKI**
SŁAWOMIR **PIJANOWSKI**



RAFAŁ BANIAK
PODSEKRETARZ STANU
W MINISTERSTWIE
GOSPODARKI

Szanowni Państwo,

umiędzynarodowienie gospodarki, przejawiające się m.in. zwiększoną dynamiką rozwoju sieci powiązań kooperacyjnych i relacji handlowych, coraz częściej skutkuje niedopasowaniem struktur i modeli zarządzania organizacjami do bieżących wyzwań, w tym w zakresie zrównoważonego rozwoju, narażając uczestników rynku na dotkliwe w skutkach ryzyko zaburzeń w procesach gospodarczych.

Ryzyko to musi zostać uwzględnione w działaniach rządu, a także podmiotów gospodarczych, w celu zapewnienia stabilnych podstaw wzrostu gospodarczego oraz realizacji aspiracji rozwojowych obecnego i przyszłych pokoleń. Odpowiednie zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej, jak również właściwe kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, należą do podstawowych warunków zapewnienia stabilnej pozycji na rynku i perspektyw dalszego rozwoju w wysoce konkurencyjnej gospodarce. Nie sposób przeoczyć, że świadomości bieżących uwarunkowań przedsiębiorcy coraz bardziej aktywnie uczestniczą w rozwoju innowacyjnych modeli biznesowych bazujących na koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. corporate social responsibility – CSR), która opiera się na transparentności i dialogu z interesariuszami.

Wizją Rządu w zakresie CSR jest tworzenie najlepszych warunków dla rozwoju Polski, jako kraju przyjaznego dla odpowiedzialnego, innowacyjnego i konkurencyjnego biznesu. W celu zapewnienia spójności i koordynacji działań na rzecz CSR, Zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów nr 38 z dnia 8 maja 2009 r., powołany został Zespół do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw stanowiący organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów, któremu mam przyjemność przewodniczyć. Dzięki doświadczeniu szerokiego grona ekspertów zaangażowanych w prace Zespołu oraz jego grup roboczych, opracowany został zestaw rekomendacji skierowanych zarówno do administracji publicznej, jak i partnerów społeczno-gospodarczych, których celem jest skoncentrowanie podejmowanych wysiłków na obszarach kluczowych dla rozwoju koncepcji CSR w polskich realiach gospodarczych. W dokumencie podkreślono m.in. potrzebę stworzenia kompleksowego systemu koordynacji i współpracy w ramach realizowanych inicjatyw poprzez wzmacnianie powiązań kooperacyjnych oraz budowanie międzysektorowych partnerstw na rzecz CSR. Zwrócono także uwagę na konieczność zwiększania transparentności i wiarygodności rynku, w szczególności wdrażania nowoczesnych standardów CSR opartych na zarządzaniu ryzykiem oraz jawności danych dotyczących środowiska, społeczeństwa i ładu korporacyjnego (ang. environmental, social, governance – ESG).

Chcąc dostarczyć przedsiębiorstwom rzetelnych informacji, oddajemy do Państwa rąk podręcznik adresowany przede wszystkim do dużych i średnich przedsiębiorstw, w którym przedstawiono możliwości wykorzystania instrumentów zarządzania ryzykiem w sposób zgodny z zasadami CSR i zrównoważonego rozwoju. Strategiczne podejście do zarządzania ryzykiem gwarantuje trafne identyfikowanie szans oraz zagrożeń rynkowych, a także podejmowanie działań wyprzedzających, umożliwiających przesuwanie aktywów do bardziej atrakcyjnych obszarów działalności. Jednocześnie skuteczna wymiana informacji wewnątrz firmy oraz dialog z interesariuszami, wsparte przeobrażeniami kultury organizacyjnej, podnoszą wartość organizacji i przyczyniają się do budowy ładu korporacyjnego, co w coraz większym stopniu jest brane pod uwagę przez potencjalnych inwestorów.

Żywimy nadzieję, że przedstawione w niniejszym podręczniku instrumenty zachęcą Państwa do budowania kompleksowych strategii rozwoju bazujących na analizie szans i zagrożeń dla biznesu wynikających z CSR i zrównoważonego rozwoju, ułatwiając tym samym nie tylko osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na rynku europejskim i światowym, lecz także budowanie trwałych relacji z interesariuszami.

TOMASZ GASIŃSKI

PREZES DET NORSKE VERITAS BUSINESS ASSURANCE POLAND

Od wielu lat angażuje się w propagowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju, przede wszystkim poprzez wdrażanie systemów zarządzania oraz skuteczne zarządzanie ryzykiem, w tym środowiskowym, społecznym i z obszaru ładu korporacyjnego.

W pracy zawodowej audytorskiej i konsultingowej prowadził m.in. audyty zgodności z wymaganiami norm ISO 9001, ISO 14001/EMAS, OHSAS 18001, audyty CSR w łańcuchu dostaw, a także zajmował się wdrażaniem zintegrowanych systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem oraz zarządzaniem procesowym i zarządzaniem ryzykiem. Zrealizował kilkadziesiąt projektów doradczo-wdrożeniowych, głównie dla branży energetycznej i petrochemicznej oraz telekomunikacyjnej.

Obecnie odpowiada za zarządzanie i rozwój polskiego oddziału Det Norske Veritas Business Assurance, w szczególności za projekty z zakresu certyfikacji międzynarodowych standardów wspomagających procesy zarządzania, a także weryfikacji CO₂.

Zaangażowany w promowanie w Polsce podejścia do biznesu opartego na zasadach zarządzania ryzykiem i zrównoważonego rozwoju, współpracuje m.in. z Harvard Business Review Polska oraz grupami roboczymi powołanymi w ramach Zespołu do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, stanowiącego organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów. Autor podręcznika „Zrównoważony biznes”, przygotowanego w 2009 r. na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, w celu dostarczenia małym i średnim przedsiębiorstwom wiedzy na temat dostępnych narzędzi i praktyk w obszarze CSR, które mogą być zastosowane w polskich realiach biznesowych.

Członek Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK, Rady Fundacji CentrumCSR.PL, Komitetu Technicznego PKN nr 305 ds. Społecznej Odpowiedzialności uczestniczącego w opracowaniu Normy Międzynarodowej ISO 26000, współorganizator Pomorskiego „Sustainable Round Table”.

Ukończył Wydział Ekonomii i Zarządzania Politechniki Gdańskiej oraz specjalizację „Environmental Protection and Management” na Wydziale Chemicznym Politechniki Gdańskiej. Jest także absolwentem Executive MBA prowadzonego przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów i ERASMUS University Rotterdam.



SŁAWOMIR PIJANOWSKI

WICEPREZES STOWARZYSZENIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM POLRISK

Doświadczony lider zmian, zwolennik i pasjonat zarządzania przez wartość oraz zarządzania ryzykiem zintegrowanego ze strategią przedsiębiorstwa. Jest członkiem Komitetu Technicznego PKN nr 6 ds. Systemów Zarządzania. Obecnie uczestniczy w międzynarodowym Komitecie projektowym ISO/PC 262 opracowującym nową normę ISO 31004 „Wytyczne wdrożenia zarządzania ryzykiem”, prowadzi wspólnie z PKN projekt weryfikacji tłumaczenia na język polski normy ISO 31000 „Zarządzanie ryzykiem – Zasady i Wytyczne” oraz Przewodnika ISO Guide 73 w zakresie terminologii zarządzania ryzykiem.

Posiada wieloletnie doświadczenie w obszarze zarządzania ryzykiem zmian, programów i projektów strategicznych, ciągłości działania, bezpieczeństwa IT, wdrożeń w systemach bankowych i biznesowych, zwiększania wartości informacji zarządczej. Współtworzył założenia do polityki i metodyki jednego z pierwszych w Polsce wdrożeń programu Zintegrowanego Zarządzania Ryzykiem (Enterprise Risk Management) w Telekomunikacji Polskiej, gdzie obecnie zarządza programem spełnienia wymagań regulacyjnych na styku biznesu, HR i bezpieczeństwa IT.

Autor metodyki analizy ryzyka teleinformatycznego i analizy skutków biznesowych i finansowych naruszenia bezpieczeństwa systemów. Posiada doświadczenie w opracowywaniu wymagań funkcjonalnych dotyczących systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie ryzykiem IT. Pełnił funkcję eksperta zewnętrznego w Narodowym Programie Foresight Polska 2020, w polach badawczych: Bezpieczeństwo, Technologie Informacyjne i Telekomunikacyjne.

Doktor Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w Katedrze Inwestycji i Rynków Kapitałowych, absolwent Wydziału Zarządzania tej uczelni, Specjalność: Inwestycje Kapitałowe i Strategie Finansowe Przedsiębiorstw. Autor artykułów z dziedziny zarządzania ryzykiem m.in. na łamach „Rzeczpospolitej”, magazynu „Strategie”, „CIO”, „Computerworld”, „Dziennika Ubezpieczeniowego”, „Commercial Risk Europe”.



WSTĘP

KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

wzbudza w ostatnich latach coraz większe zainteresowanie zarówno w kręgach polityki międzynarodowej, jak i w środowisku biznesowym. Świadczy o tym choćby unijna **strategia „Europa 2020”**, która w 2010 r. zastąpiła realizowaną od 2000 r. Strategię Lizbońską. Nowy dokument koncentruje się na trzech uzupełniających się priorytetach:

wzroście inteligentnym
(ang. smart growth),

wzroście zrównoważonym
(ang. sustainable growth),

wzroście zapobiegającym
wykluczeniu społecznemu
(ang. inclusive growth).

O konieczności
przewartościowania
dotychczasowego sposobu
myślenia o rozwoju
gospodarczym świadczą także
inicjatywy mające na celu
**uzupełnienie PKB dodatkowymi
wskaźnikami** w szerszym
zakresie odzwierciedlającymi
kwestie środowiskowe
i społeczne.

Realizacja tych inicjatyw
mogłaby ułatwić ocenę skutków
prowadzonych działań ex-ante,
m.in. poprzez określenie
powiązań między poszczególnymi
celami politycznymi. Tym samym
możliwa stałaby się szybka
i skuteczna reakcja na
zmieniające się wyzwania
rynkowe.

Potrzebę zmiany paradygmatów zarządzania, a w szczególności wzmocnienia relacji między zyskiem firmy a korzyściami społecznymi, dostrzega coraz więcej liderów biznesu. Ze słowami Jacka Welcha¹:

*„bez sukcesu finansowego – osiągnięcie celów
społecznych jest po prostu niemożliwe”*

zgadza się dziś coraz więcej menedżerów. Przyznają oni, że **biznes i społeczeństwo są ze sobą nierozdzielnie związane**, a cele biznesowe mogą przenikać się z celami społecznymi. Sukces finansowy wymaga przecież z jednej strony, zapewnienia kapitału na rozwój (nie tylko finansowego, ale również ludzkiego oraz społecznego), z drugiej natomiast – zwiększenia efektywności wykorzystania już dostępnych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

CORAZ WIĘCEJ FIRM ROZUMIE
TAKŻE, ŻE **ISTOTNYM ELEMENTEM STRATEGII
BIZNESOWEJ POWINIEN BYĆ DIALOG
Z KLUCZOWYMI INTERESARIUSZAMI**
UMOŻLIWIAJĄCY POSZUKIWANIE I WDRAŻANIE
ROZWIĄZAŃ SPRZYJAJĄCYCH BUDOWANIU TRWA-
ŁEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PODSTAWIE
TZW. WSPÓLNEJ WARTOŚCI EKONOMICZNO-
SPOŁECZNEJ (ANG. SHARED VALUE)².

Celem niniejszego podręcznika jest przekazanie Państwu wiedzy na temat zasad i instrumentów zarządzania ryzykiem umożliwiających osiągnięcie trwałych korzyści dla przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Z uwagi na wysoki stopień zmienności i niepewności otoczenia rynkowego, szczególną uwagę zwracamy na potrzebę podejmowania proaktywnych działań wyprzedzających umożliwiających **unikanie zagrożeń, a jednocześnie optymalne wykorzystywanie pojawiających się możliwości rozwoju** (ang. windows of opportunities), w szczególności w tak ważnych z punktu widzenia produktywności obszarach, jak:

➤ **kapitał ludzki i społeczny**, poprzez zapewnianie doptywu talentów, a także zwiększanie motywacji, zaangażowania i zadowolenia pracowników oraz innych interesariuszy,

➤ **procesy**, poprzez dążenie do ich stabilizacji i optymalizacji w całym łańcuchu wartości,

➤ **technologia**, poprzez zwracanie szczególnej uwagi nie tylko na efektywność kosztową, ale również na standardy ochrony środowiska, a także wpływ technologii na przewagę cenową i użyteczność produktów.

¹ J. Welch, Winning znaczy zwyciężać, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010, s. 23.

² M.E. Porter, M.R. Kramer, The Big idea: Creating Shared Value, Harvard Business Review, 2011, Vol. 89, Issue 1/2, s. 62-67.

Wśród głównych korzyści wynikających z wdrożenia efektywnego systemu zarządzania ryzykiem można wymienić:

większą skuteczność dzięki koncentracji na kwestiach istotnych z punktu widzenia realizacji celów strategicznych firmy,

lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów oraz ograniczenie zdarzeń mogących przeszkodzić w osiągnięciu założonych celów,

lepsze rozpoznanie szans i zagrożeń oraz dostarczanie kompleksowej informacji umożliwiającej bardziej świadome i aktywne zarządzanie firmą,

wzrost wiarygodności firmy oraz poprawa relacji z interesariuszami.

W PODRĘCZNIKU WYKORZYSTUJEMY
NOWOCZESNE PODEJŚCIE DO ZRÓWNOWAŻONEGO BIZNESU I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM.

Pragniemy, aby materiał ten stał się źródłem wiedzy i inspiracji dla liderów poszukujących odpowiedzi na następujące pytania:

JAK ZWIĘKSZYĆ KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW I SPRAWIĆ, BY GENEROWAŁY PONADPRZECIĘTNE ZYSKI ZARÓWNO W KRÓTKIM, JAK I DŁUGIM OKRESIE?

➤ Jak wykorzystując dialog, równoważyć interesy i oczekiwania wszystkich kluczowych interesariuszy oraz zwiększać korzyści płynące ze współpracy?

➤ Jak pogodzić odpowiedzialność organizacji za kwestie zrównoważonego rozwoju i chęć utrzymania efektywności jej działania?

➤ Jak osiągać cele organizacji w warunkach niepewności i ryzyka?

Jesteśmy przekonani, że efektywny rozwój i skuteczne zarządzanie ryzykiem, zwłaszcza w obszarach związanych ze środowiskiem, społeczeństwem i łańcem korporacyjnym (ang. environmental, social, governance – ESG), pomogą polskim przedsiębiorstwom odnieść sukces na

europejskim i globalnym rynku, a jednocześnie zapewnią im miejsce w elitarnym gronie odpowiedzialnych liderów biznesu.

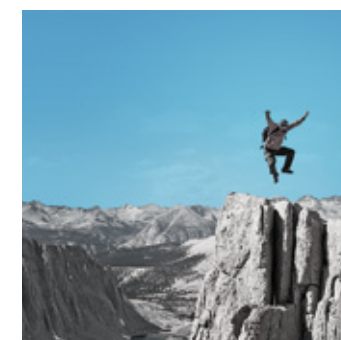
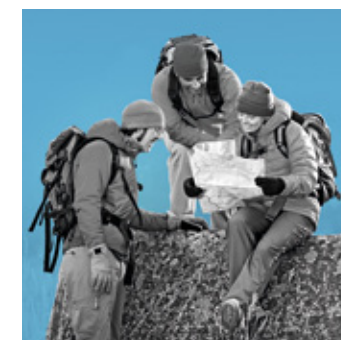
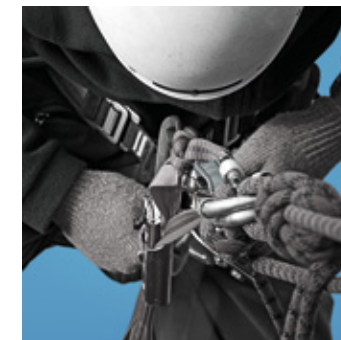
Wierzmy, że świadomość mechanizmów i dobrych praktyk zarządzania ryzykiem sprawi, że okietznanie ryzyka w Państwa firmach będzie łatwiejsze. Mamy również nadzieję, że choć część z Państwa zdecyduje się w walce z niepewnością wykorzystać dialog z interesariuszami prowadzony w duchu zrównoważonego rozwoju. Jesteśmy przekonani, że pozwoli on na wypracowanie kompromisu akceptowalnego dla firmy i jej otoczenia oraz na podejmowanie lepszych decyzji biznesowych. W konsekwencji Państwa organizacje zyskają przewagę konkurencyjną i satysfakcję wszystkich kluczowych interesariuszy.

Największą gratyfikacją dla nas będzie, jeżeli przynajmniej część z przytoczonych w podręczniku dobrych praktyk wykorzystają Państwo w swoich organizacjach. Zachęcamy jednocześnie do ich weryfikacji oraz dostosowywania proponowanych tu narzędzi do indywidualnych potrzeb.

Pragniemy serdecznie podziękować osobom, których wskazówki i wsparcie były dla nas inspiracją do napisania niniejszego podręcznika: Pani Beacie Adamczyk, Naczelnikowi Wydziału Polityki Gospodarczej w Ministerstwie Gospodarki, Panu Szymonowi Kamińskiemu, Panu Andrzejowi Nartowskiemu, Prezesowi Polskiego Instytutu Dyrektorów, dr. Wiesławowi Rozłuckiemu, Przewodniczącemu Rady Programowej Polskiego Instytutu Dyrektorów, Zarządowi Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK – Prezesowi Tomaszowi Miazkowi oraz Wiceprezesom Iwonie Staniec i Jerzemu Podlewskiemu.

Szczególne podziękowania kierujemy także do Pana Kevina Knighta, Przewodniczącego Grupy Roboczej ISO, która opracowała normę ISO 31000, oraz Przewodniczącego Komitetu Projektowego opracowującego obecnie normę ISO 31004 – za możliwość konsultacji. Ponadto, dziękujemy uczestnikom konferencji i seminariów POLRISK i DNV, z którymi konsultowaliśmy różne elementy i aspekty zawarte w niniejszym podręczniku.

**Tomasz Gasiński
Sławomir Pijanowski**



SPIS TREŚCI

Wprowadzenie (Ministerstwo Gospodarki)	02
Wstęp	06
ROZDZIAŁ 01	
Wprowadzenie do strategicznego zarządzania CSR i zrównoważonym rozwojem	12
01.1. Zarządzanie CSR i zrównoważonym rozwojem	15
01.2. Obszary ryzyka ESG – poszukiwanie przewagi konkurencyjnej	16
01.3. Dialog jako narzędzie zrównoważonego rozwoju	18
01.4. Spójność strategii i działań operacyjnych oraz ład korporacyjny	23
ROZDZIAŁ 02	
Podstawy zarządzania ryzykiem	26
02.1. Wybór kluczowych obszarów do zarządzania	28
02.2. Wybór optymalnej strategii	30
ROZDZIAŁ 03	
Kluczowe elementy systemu zarządzania ryzykiem	34
03.1. Zasady zarządzania ryzykiem	34
03.2. Struktura ramowa zarządzania ryzykiem	36
03.3. Proces zarządzania ryzykiem	38
03.4. Elementy procesu zarządzania ryzykiem	39
➤ Określenie kontekstu	39
➤ Identyfikacja ryzyka	42
➤ Analiza ryzyka	43
➤ Ewaluacja ryzyka	44
➤ Postępowanie z ryzykiem	44
➤ Monitorowanie i raportowanie ryzyka	46
➤ Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania ryzykiem	48

ZAŁĄCZNIKI	
Załącznik 1. Terminologia, narzędzia i uwagi metodologiczne w zakresie zarządzania ryzykiem	56
Załącznik 2. Macierz ryzyka – przykład	66
Załącznik 3. Rejestr ryzyka – przykład	68
Załącznik 4. Plan ograniczania ryzyka – przykład	70
Załącznik 5. Wskaźniki procesowe i zarządzania ryzykiem CSR	72
Załącznik 6. Przykładowe cele i narzędzia zrównoważonego rozwoju	74
Załącznik 7. Poziom dojrzałości CSR	76

01

WPROWADZENIE DO STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA CSR I ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Wielu osobom zarządzającym przedsiębiorstwami może wydać się, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. corporate social responsibility – CSR) i zrównoważonego rozwoju to tylko kolejna chwilowa moda na określony typ zarządzania, podobnie jak było w przypadku zarządzania jakością (ang. total quality management) czy wiedzą. Ich sceptycyzm w tym zakresie można uznać do pewnego stopnia za uzasadniony, ponieważ trudno od menedżerów wymagać ślepej wiary w idee, których wymierne korzyści nie zostały w pełni potwierdzone i dokładnie policzone. Wciąż niewiele można znaleźć przykładów mierzalnych, pozytywnych efektów płynących z wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju i widocznych w krótkim okresie.

Wynika to głównie z tego, że **zarządzanie zrównoważonym rozwojem** (ang. sustainability management) nie zostało dotychczas wystarczająco dobrze zoperacjonalizowane i opomiarowane w sposób, który pozwoliłby ponad wszelką wątpliwość udowodnić istnienie pozytywnej korelacji pomiędzy CSR i uzyskiwanymi wynikami biznesowymi.

Nie znaczy to jednak, że koncepcję tę menedżerowie mogą zignorować. Wręcz przeciwnie.

GLOBALNE
WYZWANIA
ZRÓWNOWAŻONEGO
ROZWOJU
**WYWIERAĆ
BĘDĄ CORAZ
WIĘKSZY WPŁYW**
NA SPOSÓB
FUNKCJONOWANIA
PRZEDSIĘBIORSTW,

stopniowo prowadząc
do zmiany obowiązującego
scenariusza rozwoju biznesu
(ang. business as usual).



Włączanie zagadnień CSR i zrównoważonego rozwoju do strategii firmy warto rozpocząć od rozpoznania szans i zagrożeń z tym związanych.

OBOK WYMIENIAMY NAJWAŻNIEJSZE Z NICH:

Wymienione przykłady nie wyczerpują wszystkich zagadnień, a lista szans i zagrożeń związanych z włączeniem zagadnień CSR i zrównoważonego rozwoju do strategii powinna być indywidualnie określona dla każdego przedsiębiorstwa.

W tym kontekście istotnego znaczenia nabiera określenie, czy korzyści wynikające z przyjęcia strategii CSR i zrównoważonego rozwoju znacznie przewyższają poniesione koszty, również te wynikające z ewentualnego braku zaangażowania i kontynuowania działalności w dotychczasowy sposób [ang. business as usual].

SZANSE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU:

Redukcja kosztów dzięki optymalizacji procesów prowadzącej do ograniczenia materiałochłonności i energochłonności łańcuchów dostaw

Zwiększenie zaangażowania i kreatywności pracowników, a także kształtowanie wizerunku wiarygodnego pracodawcy i partnera biznesowego

Rozwój innowacji środowiskowych i społecznych, zarówno w odniesieniu do produktu i jego użyteczności, jak i do modelu biznesowego – pozwala na wyróżnienie się na rynku oraz dopasowanie się do dynamicznie zmieniających się potrzeb klientów

Wymiana doświadczeń oraz zwiększanie zaufania pomiędzy partnerami biznesowymi – pozwala na szybką identyfikację oraz odpowiedź na zmieniające się oczekiwania rynku

Zwiększenie siły oddziaływania na rzeczywistość gospodarczą oraz wzmocnienie stabilności otoczenia, dzięki odpowiedzialnemu angażowaniu się w rozwiązywanie problemów społecznych

ZAGROŻENIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU:

Konieczność zarządzania większą liczbą interakcji pomiędzy interesariuszami (pracownikami, przedstawicielami społeczeństwa, dostawcami itp.), co może wymagać o wiele większej determinacji i nakładów

Wciąż niska świadomość uczestników rynku na temat tego, czym jest i jaką wartość dla społeczeństwa, środowiska i gospodarki wnosi firma odpowiedzialna społecznie

Niska siła nabywcza konsumentów skutkująca tym, że przy wyborze towarów i usług brana jest pod uwagę przede wszystkim ich cena, a nie sposób produkcji lub wartości firmy (dotyczy np. produktów Sprawiedliwego Handlu)

Wysoka wrażliwość firmy na ryzyko utraty reputacji lub nieetyczne działania firm w łańcuchu dostaw

Nagłaśnianie przez konkurencję, związki zawodowe, organizacje konsumentów itp. przypadków braku konsekwencji w przestrzeganiu zasad CSR, a także ryzyko pozwu zbiorowego wnoszonego przez grupę osób poszkodowanych przez działania firmy

Zwiększone nakłady, niższy zwrot i niekiedy dłuższy czas potrzebny na wytworzenie oraz dystrybucję produktu spełniającego wysokie standardy środowiskowe i społeczne [np. żywność ekologiczna]

01.1. ZARZĄDZANIE CSR I ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Przyjęta w listopadzie 2010 r. norma ISO 26000 jest jak dotąd jedynym tej rangi dokumentem zbierającym w sposób całościowy zasady zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Zwraca ona uwagę na potrzebę prowadzenia systematycznego dialogu z interesariuszami oraz włączenia społecznej odpowiedzialności w działania organizacji.

Zgodnie z wytycznymi normy ISO 26000³, organizacja powinna wziąć odpowiedzialność za wpływ swoich decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko. Oznacza to zachowanie zarówno **transparentne, jak i etyczne**, przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju, zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami. Oznacza to również, iż społeczna odpowiedzialność jest wbudowana w strukturę organizacji, praktykowana w jej działaniach oraz bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy.

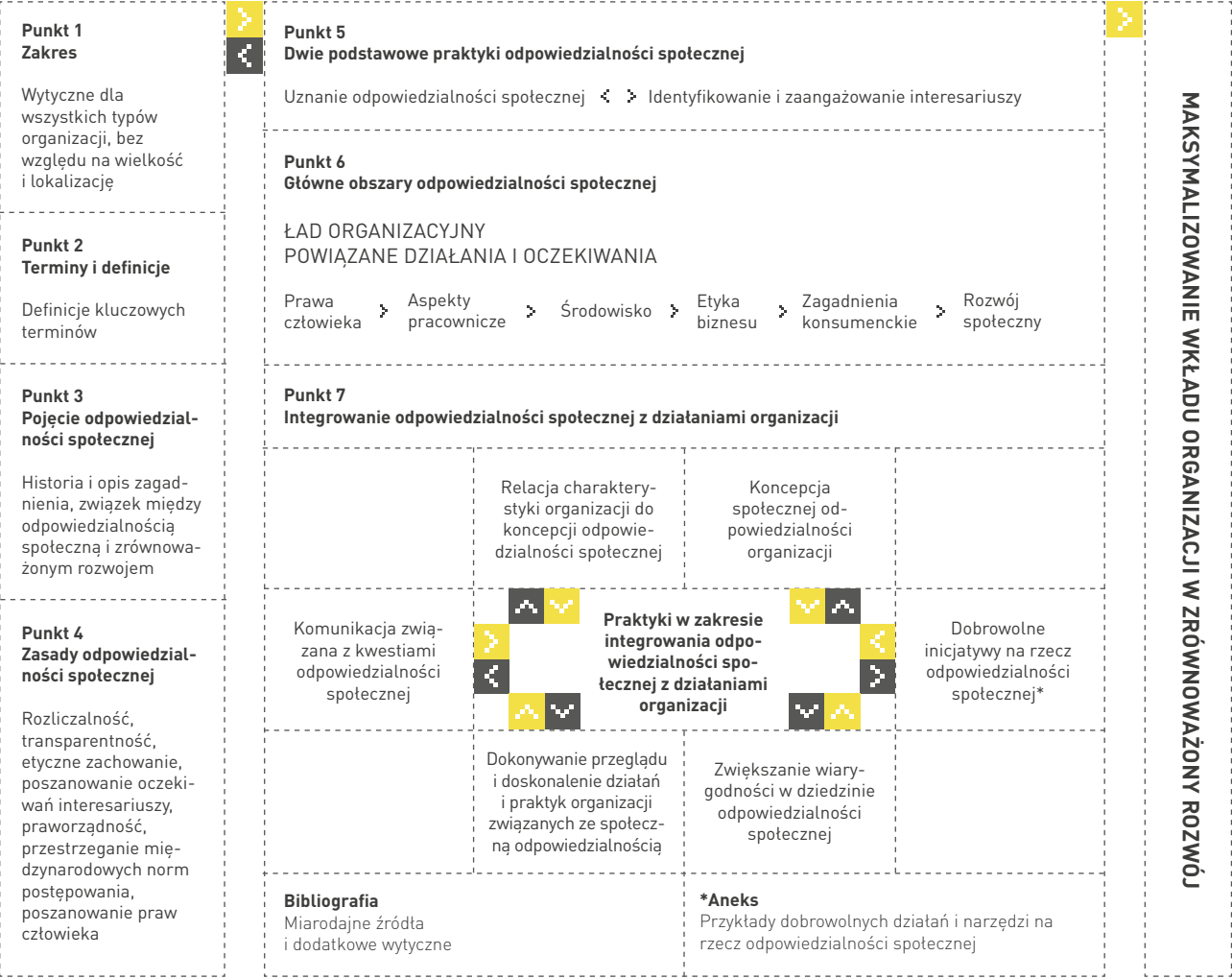
Rys. 1 Komponenty normy ISO 26000
Źródło: Opracowanie własne DNV na podstawie ISO 26000:2010, s. ix.

Współzależność poszczególnych komponentów poniższego modelu oraz często rozbieżne oczekiwania interesariuszy wymagają systemowego podejścia do procesu formułowania oraz wdrażania strategii CSR.

W tej sytuacji pomocny może być tzw. cykl Deminga (zwany również cyklem PDCA), obejmujący następującą sekwencję działań:

ZAPLANUJ (ANG. PLAN), WYKONAJ (ANG. DO), SPRAWDŹ (ANG. CHECK), ZASTOSUJ (ANG. ACT).

Cykl ten wykorzystywany jest w wielu znanych standardach zarządzania, takich jak ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, czy ISO 27000 (przykładowy schemat wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju zgodnie z cyklem PDCA przedstawiony został w podręczniku „Zrównoważony biznes”⁴).



³ ISO 26000:2010, 7.4.3 „Building social responsibility into an organization’s governance, systems and procedures”, s. 75.
⁴ T. Gasiński, G. Piskalski. Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, 2009, s. 36-37.

01.2. OBSZARY RYZYKA ESG – POSZUKIWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Oczekiwania otoczenia wobec biznesu wyrażane m.in. w naciskach społecznych, wymaganiach prawnych lub dobrowolnych zobowiązaniach branżowych znacząco wpływają na czynniki warunkujące stabilny rozwój organizacji oraz jej zyski w krótkim okresie. Na przykład strajki, bojkoty konsumentów, czy też wysokie odszkodowania mogą prowadzić do wycofania się inwestorów oraz utraty pozycji na rynku.

DLATEGO TEŻ W NINIEJSZYM PODRĘCZNIKU REKOMENDUJEMY PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM UMOŻLIWIAJĄCE Z JEDNEJ STRONY **WCZESNĄ IDENTYFIKACJĘ SZANS I ZAGROŻEŃ** DLA ROZWOJU BIZNESU, A Z DRUGIEJ **PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ WYPRZEDZAJĄCYCH**, PROWADZĄCYCH DO UTRZYMANIA TRWAŁEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ.

Mowa tu o ryzyku prowadzenia działalności gospodarczej **w całym łańcuchu dostaw** rozpatrywanym nie tylko w wymiarze ekonomicznym, lecz także w obszarach związanych ze środowiskiem, społeczeństwem i łańcem korporacyjnym (ang. environmental, social, governance – ESG).

Potrzebę takiego podejścia do zarządzania ryzykiem dostrzega także polski rząd. W maju 2011 r. **Zespół do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw**, stanowiący organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów, przyjął dokument zawierający zestaw rekomendacji dla administracji publicznej i partnerów społeczno-gospodarczych, mający na celu ukierunkowanie podejmowanych działań na obszary kluczowe dla rozwoju koncepcji CSR w polskich realiach gospodarczych⁵. Wśród za-

wartych w nim zaleceń znalazło się m.in. zwiększanie przejrzystości oraz wiarygodności danych pozafinansowych poprzez wprowadzenie standardów zarządzania ryzykiem ESG w wybranych przedsiębiorstwach państwowych i spółkach Skarbu Państwa. Informacje dotyczące ryzyka ESG są również ważne dla inwestorów, którzy na ich podstawie mogą oszacować potencjał rozwojowy oraz atrakcyjność inwestycyjną spółek społecznie odpowiedzialnych. Z tego powodu Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie uruchomiła w 2009 r. **RESPECT Index, pierwszy etyczny wskaźnik w regionie Europy Środkowo-Wschodniej**. Stopa zwrotu indeksu RESPECT jest wyższa od zysków, jakie zapewniły pozostałe indeksy giełdowe (od pierwszej publikacji 19 listopada 2009 r. do ostatniej sesji w maju 2011 r. stopa ta wyniosła 55,2%).

NA STRONIE OBOK

opisujemy kluczowe obszary CSR uwzględnione w normie ISO 26000 i wymieniamy przykłady ryzyka występujące w każdym z nich.

Alternatywnie do identyfikacji czynników ryzyka można wykorzystać standardy GRI, obejmujące poniższe kwestie:

ekonomiczne, w tym wynik finansowy oraz obecność na rynku,

środowiskowe, m.in. efektywność wykorzystania zasobów i efektywność energetyczną, wpływ prowadzonej działalności na różnorodność biologiczną,

społeczne, w tym praktyki dotyczące zatrudnienia i godną pracę, respektowanie praw człowieka, społeczeństwa oraz odpowiedzialność za produkt.

Waga poszczególnych obszarów ryzyka ESG dla konkretnej organizacji, zależy od wielu czynników, w tym od:

- poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego regionu,
- branży,
- pozycji na rynku,
- wpływu regulatora,
- praktyk stosowanych przez konkurencję,
- wielkości przedsiębiorstwa,
- kultury organizacyjnej,
- zależności oraz ograniczeń w łańcuchu dostaw,
- siły oddziaływania interesariuszy.

1. ŁĄD ORGANIZACYJNY

Zasady CSR, tj. możliwość rozliczania z podejmowanych zobowiązań (ang. accountability), przejrzystość, etyczne zachowanie, poszanowanie oczekiwań interesariuszy, praworządność, przestrzeganie międzynarodowych norm postępowania oraz poszanowanie praw człowieka powinny być włączone do procesu podejmowania i wdrażania decyzji.

PRZYKŁADOWE RYZYKA ESG:

niezgodność z prawem, procesy sądowe, kary, utrata reputacji i wizerunku, nieskuteczność rozpoznania interesariuszy, nierzetelność raportowania, utrata wiarygodności, niegospodarność.

2. PRAWA CZŁOWIEKA

Pierwsza kategoria praw człowieka, dotycząca praw obywatelskich i politycznych, obejmuje m.in. prawo do życia i wolności, równego traktowania w obliczu prawa oraz swobody wypowiedzi. Druga kategoria dotyczy praw gospodarczych, socjalnych i kulturowych, w tym prawa do pracy, wyżywienia, możliwie najwyższych standardów ochrony zdrowia, edukacji oraz zabezpieczenia społecznego.

PRZYKŁADOWE RYZYKA ESG:

niezgodność z prawem oraz obowiązującymi normami społecznymi, procesy sądowe, kary, skargi i zażalenia, utrata reputacji, spadek motywacji pracowników, protesty społeczne, strajki, bojkoty konsumenckie.

3. ASPEKTY PRACOWNICZE

Aspekty pracownicze obejmują wszystkie polityki i praktyki związane z pracą wykonywaną w obrębie lub w imieniu organizacji, w tym zadania zlecone podwykonawcom. Kluczowe w tym obszarze jest tworzenie miejsc pracy, a także godne wynagrodzenie za wykonywaną pracę.

PRZYKŁADOWE RYZYKA ESG:

niezgodność z prawem, procesy sądowe, kary, utrata reputacji, protesty pracownicze, nieobecność w pracy, rotacja pracowników, strajki, wypadki zatrudnionych i podwykonawców, utrata ciągłości działania, obniżenie wydajności pracy, utrata klientów, zwiększone koszty nadzoru.

4. ŚRODOWISKO

Oddziaływanie na środowisko obejmuje wykorzystywanie zasobów naturalnych, powstawanie zanieczyszczeń oraz wpływ prowadzonej działalności na różnorodność biologiczną. Zaleca się m.in. wdrożenie działań zapobiegawczych, tagodzenie skutków oraz adaptację do zmian klimatu, opracowanie planów na wypadek awarii oraz naprawę szkód w środowisku.

PRZYKŁADOWE RYZYKA ESG:

niezgodność z prawem, procesy sądowe, kary, utrata reputacji, nieodwracalne i kosztowne zmiany w środowisku, kosztowna rekultywacja i kompensacja przyrodnicza, nieefektywne korzystanie z zasobów środowiska skutkujące wzrostem kosztów, wydłużenie lub zatrzymanie realizowanych projektów infrastrukturalnych, niskie oceny klientów korporacyjnych, utrata klientów, wyższe koszty pozyskania kapitału w przypadku wycofania się inwestorów.

5. ETYKA BIZNESU

Praktyki dotyczą etycznego postępowania w relacjach z interesariuszami, w tym administracją publiczną, dostawcami, wykonawcami, klientami, organizacjami pozarządowymi, a także konkurentami. Zagadnienia związane z etyką biznesu obejmują m.in. zapobieganie defraudacji i korupcji, odpowiedzialne zaangażowanie polityczne, uczciwą konkurencję i poszanowanie praw własności.

PRZYKŁADOWE RYZYKA ESG:

niezgodność z prawem, procesy sądowe, kary, utrata reputacji, protesty dostawców, wydłużenie procedur w ramach przetargów publicznych, spadek morale i motywacji pracowników, utrata możliwości przyciągania talentów, spadek innowacyjności, zwiększony koszt pozyskiwania kapitału, utrata zaufania dostawców i podwykonawców, pozbawienie możliwości budowania zaufania i rozwoju w łańcuchu dostaw.

6. ZAGADNIENIA KONSUMENCKIE

Zalecenia w tym obszarze obejmują zapewnienie dostępu do rzetelnej informacji, stosowanie zasad odpowiedzialnego marketingu, promowanie wzorców zrównoważonej konsumpcji, uczciwe zasady dystrybucji i sprzedaży, ochronę zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, zapewnienie serwisu, rozpatrywanie reklamacji i kwestii spornych, ochronę i bezpieczeństwo danych klientów, edukację i świadomość konsumentów w zakresie odpowiedzialnych praktyk rynkowych i produktów.

PRZYKŁADOWE RYZYKA ESG:

niezgodność z prawem, procesy sądowe, kary, utrata reputacji, kosztowne procesy wycofywania produktów z rynku, wzrost kosztów marketingu w przypadku uszczerbku na reputacji, utrata zaufania klientów i konsumentów, bojkoty konsumentów, zwiększone koszty kapitału w związku z ograniczonym zaufaniem inwestorów, wyższe wydatki na zakupy w związku ze spadkiem zaufania dostawców i podwykonawców.

7. ROZWÓJ SPOŁECZNY

Relacje ze społecznościami lokalnymi powinny przyczyniać się do rozwoju tych społeczności, m.in. poprzez wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego, inwestycje społeczne, rozwijanie kompetencji, promowanie i ochronę dóbr kultury oraz zasobów przyrodniczych.

PRZYKŁADOWE RYZYKA ESG:

brak zaufania i cofnięcie przyzwolenia społecznego na kontynuowanie prowadzonej działalności, zahamowanie realizacji projektów strategicznych wymagających akceptacji społecznej (np. dużych projektów infrastrukturalnych, m.in. w budownictwie drogowym, energetyce i telekomunikacji), nieodpowiedzialny lobbying, utrata reputacji.

⁵ Rekomendacje w zakresie wdrażania założeń koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw w Polsce przyjęte 23 maja 2011 r. przez Zespół do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.

01.3

DIALOG JAKO NARZĘDZIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Organizacja, która poważnie myśli o zarządzaniu ryzykiem w obszarach ESG, powinna najpierw przeprowadzić pogłębioną analizę czynników ryzyka w stosunku do oczekiwań najważniejszych interesariuszy.

JEDNĄ Z NAJWIĘKSZYCH TRUDNOŚCI W TYM PROCESIE JEST KONIECZNOŚĆ UWZGLĘDNIENIA WIELU, CZĘSTO ODMIENNYCH, OCZEKIWAŃ ORAZ ZIDENTYFIKOWANIA PRIORYTETÓW PRZED WDROŻENIEM DZIAŁAŃ.

Narzędziem, które pomaga zidentyfikować obszary ryzyka ESG (zarówno zagrożenia, jak i szanse) specyficzne dla danej organizacji, jest właściwie prowadzony dialog z interesariuszami. Chcąc go prowadzić skutecznie, warto korzystać z profesjonalnych narzędzi umożliwiających trafny wybór kluczowych interesariuszy i budowanie trwałych relacji opartych na otwartym dialogu i współpracy.

Odpowiedni przekaz i wielostronna komunikacja są kluczem do zaangażowania partnerów oraz uzyskania od nich cennej informacji zwrotnej. Planując komunikację, należy pamiętać o zachodzących zmianach w dostępie do informacji. Na przykład, rosnąca w ostatnich latach popularność portali spo-

łecznościowych, sieci powiązań itp. może być zarówno szansą, jak i zagrożeniem dla reputacji firm.

Strategia komunikacyjna przedsiębiorstwa powinna zatem obejmować przemyślaną, spójną oraz systematyczną aktywność w różnych kanałach.

Firmy, które nie mają doświadczenia w nowych narzędziach komunikacji, mogą skorzystać z wyspecjalizowanych usług, np. w dziedzinie pozycjonowania produktów w sieciach społecznościowych, moderowania dyskusji i kształtowania blogosfery. Wymaga to jednak świadomej decyzji o zakresie i sposobie prowadzenia aktywnej komunikacji.

„NAJWIĘKSZY PROBLEM ZWIĄZANY Z KOMUNIKACJĄ TO ILUZJA, ŻE DO NIEJ DOSZŁO”.

George Bernard Shaw



Przedstawiona poniżej tabela wskazuje powiązanie potencjalnych zagrożeń i szans biznesowych z głównymi celami (finansowymi) oraz zasadami prowadzenia odpowiedzialnego biznesu wskazanymi w normie ISO 26000. Tabela może zostać wykorzystana w procesie dialogu z interesariuszami jako narzędzie pomocnicze do wypracowania kompromisów w obszarze identyfikacji ryzyka ESG. Ułatwia ona również określenie podatności firmy na dane rodzaje ryzyka oraz zrozumienie ich powiązań ze wskaźnikami działalności biznesowej.

Tab. 1 Przykładowe rodzaje ryzyka ESG (x oznacza powiązanie ryzyka z obszarem zrównoważonego rozwoju)

Źródło:
Opracowanie własne: S. Pijanowski.

	WYNIKI EKONOMICZNE ORAZ KLUCZOWE OBSZARY WSKAZANE W NORMIE ISO 26000							
	Wyniki ekono- miczne	Ład orga- nizacyjny	Prawa człowieka	Aspekty pracowni- cze	Środo- wisko	Etyka biznesu	Zagadnie- nia konsu- menckie	Rozwój spoteczny
ZAGROŻENIA								
Ryzyka reputacyjne	x	x	x	x	x	x	x	
Defraudacja i korupcja	x	x				x		x
Projekty inwestycyjne	x	x	x	x	x			x
Procesy sądowe z klientami	x	x					x	
Defekty produktu	x					x	x	
Łańcuch dostaw	x				x			x
Awarie środowiskowe	x		x	x	x			x
Wypadki BHP	x		x	x				
Mobbing	x	x	x	x				
Spory pracownicze	x			x				
Dyskryminacja	x	x	x	x				
SZANSE								
Innowacyjność	x				x		x	x
Poprawa wizerunku	x			x		x	x	x
Niska energochłonność	x				x		x	x
Niska materiałochłonność	x				x		x	
Stabilne łańcuchy dostaw (ciągłość działania)	x		x		x	x	x	x
Mniejsze oddziaływanie na środowisko	x	x			x			x
Motywacja pracowników	x	x	x	x		x		x
Sprawne przyciąganie talen- tów i kadr	x			x		x		x
Ułatwiony dostęp do kapi- tału	x	x				x		x

Identyfikacja ww. ryzyka pozwala określić obszary wymagające wprowadzenia mechanizmów zarządzania (ustalania celów i monitorowania), najważniejsze kierunki strategiczne zrównoważonego rozwoju, oraz najistotniejsze szanse i zagrożenia dla biznesu. Identyfikacja kluczowych obszarów ryzyka jest również wstępem do określenia obszarów dialogu z interesariuszami mającego na celu wypracowanie kompromisu, ustanowienie celów oraz wdrożenie strategii rozwoju organizacji.

Tab. 2 Budowanie strategii na wspólnej wartości poprzez dialog

Źródło:
Opracowanie własne DNV.

OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY		OBSZARY ZAGROŻEŃ I SZANS		OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY	
Odizolowane oczekiwania – pozornie rozbieżne w krótkim okresie; niezarządzane stanowią obszar zagrożeń		OBSZAR SZANS WYNIKAJĄCY Z UWSPÓLNIENIA CELÓW I DZIAŁAŃ		Odizolowane oczekiwania – pozornie rozbieżne w krótkim okresie; niezarządzane stanowią obszar zagrożeń	
WŁAŚCICIELE, INWESTORZY, ZARZĄDZAJĄCY	Większy ZYSK (EBIT) Większy zwrot na kapitale ROA, ROACE Ograniczenie ryzyka	POZORNIE ROZBIEŻNE CELE		Bezpieczeństwo zatrudnienia Lepsze zarobki Samorealizacja i rozwój zawodowy	PRACOWNICY
WŁAŚCICIELE, INWESTORZY, ZARZĄDZAJĄCY	Dialog i zaangażowanie pracowników Poprawa warunków pracy i możliwość samorealizacji Dobre wyniki ekonomiczne zapewniające bezpieczeństwo zatrudnienia Poprawa wyników biznesowych i wynagrodzeń pracowników				PRACOWNICY
WŁAŚCICIELE, INWESTORZY, ZARZĄDZAJĄCY	Większy ZYSK (EBIT) Większy zwrot na kapitale ROA, ROACE Dywersyfikacja dostaw Ograniczenie ryzyka	POZORNIE ROZBIEŻNE CELE		Ciągłość dostaw / usług Korzystniejsze warunki handlowe Lepsze wyniki finansowe Ograniczenie ryzyka	DOSTAWCY, PODWYKONAWCY
WŁAŚCICIELE, INWESTORZY, ZARZĄDZAJĄCY	Dialog i zaangażowanie dostawców / podwykonawców Określenie oczekiwań i obaw Budowanie zaufania Poprawa efektywności procesów (ograniczenie materiałochłonności, energochłonności) Dobre wyniki ekonomiczne zapewniające spełnienie oczekiwań obu stron Poprawa wyników biznesowych i satysfakcji ze współpracy				DOSTAWCY, PODWYKONAWCY
WŁAŚCICIELE, INWESTORZY, ZARZĄDZAJĄCY	Większy ZYSK (EBIT) Większy zwrot na kapitale ROA, ROACE Ograniczenie ryzyka Rozwój działalności	POZORNIE ROZBIEŻNE CELE		Bezpieczeństwo ludzi i środowiska Rozwój regionu Możliwość zatrudnienia i samorealizacji	SPOŁECZNOŚCI LOKALNE
WŁAŚCICIELE, INWESTORZY, ZARZĄDZAJĄCY	Wzmacnianie zaufania i dialogu Określenie oczekiwań i obaw interesariuszy Wspólna praca nad obszarami obaw (zagrożeń) Identyfikacja szans oraz realizacja wspólnych przedsięwzięć Określenie sposobów kompensacji (przyrodniczej i społecznej) Terminowa realizacja inwestycji pozwalająca na zwiększenie zwrotu na kapitale Dobre wyniki ekonomiczne zapewniające spełnienie oczekiwań właścicieli Poprawa wyników biznesowych i rozwój biznesu Rozwój społeczności lokalnej / regionu m.in. poprzez tworzenie nowych miejsc pracy				SPOŁECZNOŚCI LOKALNE

- zdefiniować najważniejszych interesariuszy,
- określić najważniejsze obszary dialogu,
- ustalić odpowiedzialności za efekty prowadzonego dialogu wpisane w struktury oraz procesy biznesowe i zarządcze organizacji,
- ustalić formę i częstotliwość dialogu z interesariuszami (odpowiednio do oczekiwań danej grupy),
- ustalić formę komunikacji wyników dialogu z interesariuszami (np. internet, raporty społeczne, spotkania z grupami interesariuszy, badania marketingowe itp.),
- ustalić sposób sprawdzania postępów w realizacji podjętych zobowiązań i przyjętych celów,
- określić formę okresowego sprawdzania skuteczności dialogu z danymi interesariuszami,
- podejmować działania zmierzające do doskonalenia dialogu z interesariuszami w kontekście skuteczności realizowanych celów strategicznych i operacyjnych.

NIEWŁAŚCIWIE PROWADZONY DIALOG ZWIĘKSZA PRAWDOPODOBIENSTWO BŁĘDNEJ OCENY LUB NIEZROZUMIENIA OCZEKIWAŃ INTERESARIUSZY. REZULTATEM JEST SYTUACJA, W KTÓREJ KAŻDY ZACZYNA „CIĄGNĄĆ W SWOJĄ STRONĘ”, NIE ZWAŻAJĄC NA OCZEKIWANIA I OBAWY INNYCH. PROWADZI ONA DO POGORSZENIA SIĘ WYNIKÓW BIZNESOWYCH, A NAWET KRYZYSÓW W ORGANIZACJI. OSŁABIENIU ULEGAJĄ TAKŻE RELACJE FIRMY Z INTERESARIUSZAMI, CO W DŁUGIM OKRESIE ZNACZĄCO OGRANICZA MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU I REALIZACJI INNOWACYJNYCH STRATEGII RYNKOWYCH, A CO ZA TYM IDZIE – UZYSKANIE I UTRZYMANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ.

01.4.

SPÓJNOŚĆ STRATEGII I DZIAŁAŃ OPERACYJNYCH ORAZ ŁAD KORPORACYJNY

Wybrane w procesie dialogu priorytetowe obszary CSR powinny zostać uwzględnione w misji, planach strategicznych oraz w działalności operacyjnej firmy. Powinny także stać się integralną częścią procesu budowania ładu korporacyjnego. Norma ISO 26000 (6.2.3.2) zaleca, aby struktury i procesy decyzyjne organizacji umożliwiały:

opracowanie strategii, celów i wartości oddających społeczne zaangażowanie organizacji,

rozliczanie z podjętych zobowiązań i zaangażowanie pracowników na stanowiskach kierowniczych,

stworzenie i kultywowanie kultury, w której zasady społecznej odpowiedzialności są praktykowane,

stworzenie systemu motywacyjnego (opartego na bodźcach finansowych i pozafinansowych) promującego postawy społecznej odpowiedzialności,

wydatne użytkowanie zasobów finansowych, naturalnych i ludzkich,

propagowanie równych szans dla grup niedostatecznie reprezentowanych na wyższych stanowiskach,

osiągnięcie kompromisu między potrzebami organizacji i interesariuszy,

ustanowienie procesów komunikacji obustronnej z interesariuszami,

propagowanie uczestnictwa pracowników z wszystkich poziomów w działaniach organizacji na rzecz społecznej odpowiedzialności,

zbilansowanie poziomu uprawnień, odpowiedzialności i liczby osób podejmujących decyzje w imieniu organizacji,

sprawdzanie, czy podjęte decyzje są realizowane w sposób odpowiedzialny społecznie,

okresową weryfikację i ocenę procesów ładu organizacyjnego, jego modyfikowanie i komunikowanie zmian.

RÓŻNE
DEFINICJE ŁADU
KORPORACYJNEGO
OBEJMUJĄ
PODOBNY
DO OPISANEGO POWYŻEJ
ZAKRES ZAGADNIEN.

Menedżerowie i osoby zasiadające w organach nadzoru często błędnie zakładają, że spełnienie przepisów, standardów lub norm oznacza automatycznie redukcję ryzyka do poziomu tolerowanego lub akceptowalnego. Jak pokazał ostatni kryzys finansowy, jest to nierzadko złudne poczucie bezpieczeństwa. Aktualnie toczy się dyskusja dotycząca możliwości wprowadzenia zmian w regulacjach UE m.in. w zakresie poprawienia nadzoru nad spółkami ze strony rad nadzorczych, udziału w tym procesie akcjonariuszy oraz egzekwowania obowiązujących przepisów.

W kontekście CSR i zrównoważonego rozwoju szczególnie istotne jest przeciwdziałanie praktykom sprzyjającym nadużyciom oraz **zwiększanie przejrzystości i wiarygodności publikowanych informacji**. Spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) są zobowiązane do przestrzegania zbioru zasad ładu korporacyjnego oraz reguł określających normy kształtowania relacji z otoczeniem rynkowym zawartych w dokumencie **„Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”** (wcześniej „Dobre Praktyki Spółek Publicznych” z 2005 r.). Realizacja Dobrych Praktyk przez zarządy spółek giełdowych, członków rad nadzorczych oraz akcjonariuszy (tj. odpowiednio części II, III i IV kodeksu) jest przedmiotem corocznych sprawozdań sporządzanych przez spółki giełdowe w ramach zasady „dostosuj się lub wyjaśnij” (ang. comply or explain). Normy określone w części I kodeksu nie podlegają raportowaniu.

Kwestie związane z zapewnianiem ładu korporacyjnego zostały również uregulowane ustawowo. **Ustawa o biegłych rewidentach** z 7 maja 2009 r.⁶ nakłada na spółki zainteresowania publicznego obowiązek tworzenia komitetów audytu, których zadaniem jest zwiększenie efektywności systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem. **Audyt wewnętrzny jest elementem dopingującym rozwój i zapewniającym systematyczne podnoszenie skuteczności i efektywności działań zarządczych.** Umożliwia on niezależne kontrolowanie efektywności ładu korporacyjnego

i procesu zarządzania ryzykiem w ramach przyjętego modelu nadzoru oraz raportowanie wyników interesariuszom. W tym sensie audyt wewnętrzny, ład korporacyjny oraz kontrola wewnętrzna mogą być równolegle raportowane np. radzie nadzorczej lub wyłonionemu z niej komitetowi audytu.

Relacje pomiędzy zarządzaniem ryzykiem, audytem wewnętrznym oraz ładem korporacyjnym w kontekście celów poszczególnych narzędzi zarządzania wskazano na poniższych rysunkach.

Rys. 2 Relacje pomiędzy ładem korporacyjnym, zarządzaniem ryzykiem i audytem wewnętrznym wg kryterium celów poszczególnych obszarów

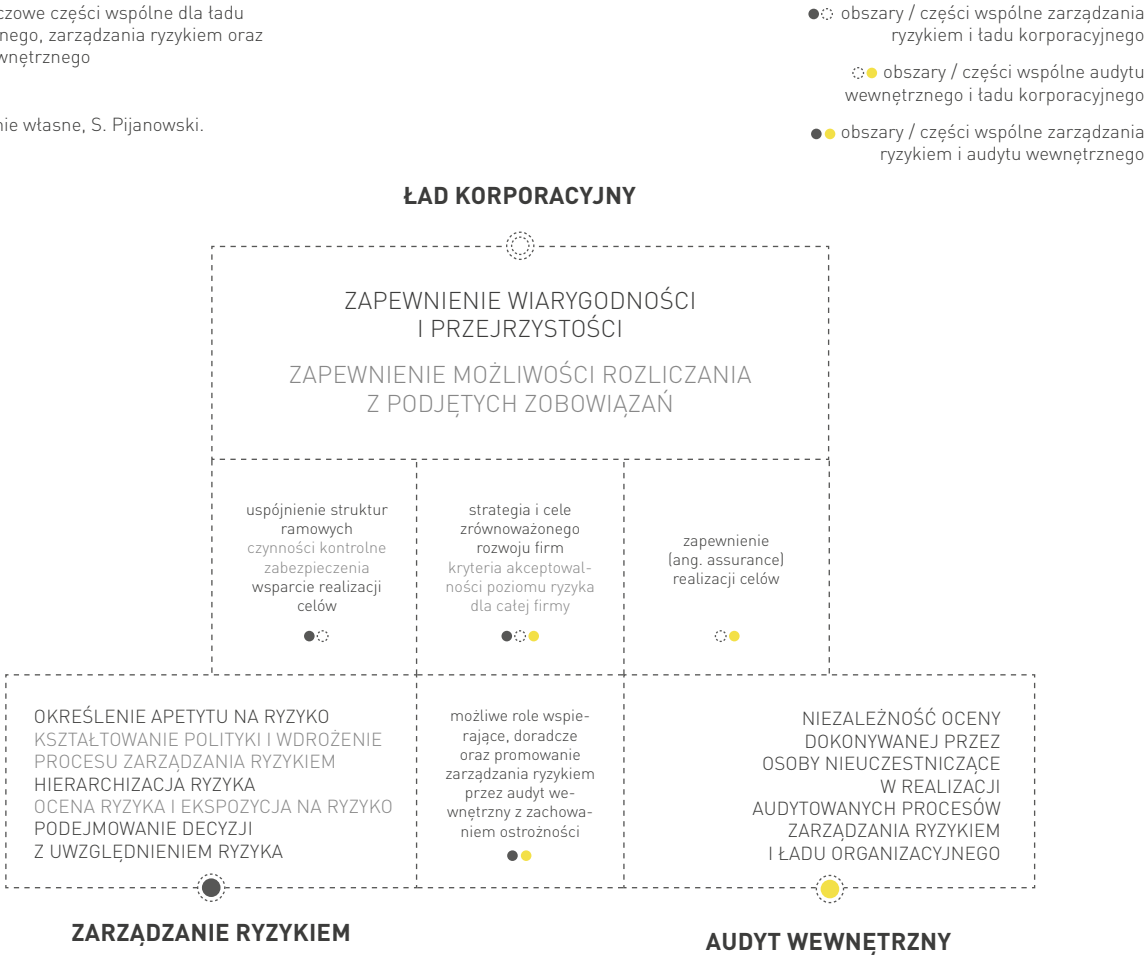


Źródło: Opracowanie własne: S. Pijanowski.

W PRZYPADKU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW, KTÓRYCH NIE OBOWIĄDUJĄ FORMALNE WYMAGANIA PRAWNE DOTYCZĄCE ŁADU KORPORACYJNEGO I AUDYTU WEWNĘTRZNEGO, NADZÓR POZOSTAJE W RĘKACH WŁAŚCICIELA, KTÓRY NIERZADKO JEST RÓWNIEŻ ZARZĄDZAJĄCYM I KONTROLUJĄCYM W JEDNEJ OSOBIE. FUNKCJE TE MOŻNA ROZDZIELAĆ W MIARĘ ZWIĘKSZANIA SKALI PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI. WÓWCZAS ZARZĄDZANIE RYZYKIEM ZYSKUJE ROLĘ NADRZĘDNĄ WOBEC ŁADU KORPORACYJNEGO I AUDYTU WEWNĘTRZNEGO I POWINNO BYĆ WPROWADZONE W INTERESIE WŁAŚCICIELA LUB ZARZĄDZAJĄCEGO FIRMĄ.

Rys. 3 Kluczowe części wspólne dla ładu korporacyjnego, zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego

Źródło:
Opracowanie własne, S. Pijanowski.



Komunikacja strategii powinna odbywać się za pomocą **prostych, czytelnych i jednoznacznych informacji** wyjaśniających założenia i skutki zarządzania ryzykiem ESG dla wszystkich istotnych interesariuszy. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę, że zbyt długa lista celów, projektów i zadań może powodować rozproszenie zasobów, zagubienie wśród zbyt dużej liczby priorytetów oraz dekoncentrację. **Dobrą strategię zazwyczaj można streścić w kilku zwięzłych zdaniach** mieszczących się na jednej stronie, a jej zaprezentowanie, zgodnie z koncepcją tzw. testu windy (ang. elevator pitch), powinno zająć ok. 20 sekund.

Należy również pamiętać, że utrzymanie dyscypliny monitorowania realizacji strategii jest wyzwaniem samym w sobie. Pasja, wytrwałość oraz przekonanie, że nasze działanie jest zasadne i ma głębszy sens, są krytyczne dla procesu realizacji strategii.

RYZYKA ZWIĄZANE Z WDROŻENIEM STRATEGII

Najistotniejsze rodzaje ryzyka na etapie opracowywania i wdrożenia strategii:

ryzyko wyboru nieodpowiedniej strategii, strategia może być błędna w założeniach, niewykonalna, mało precyzyjna, nieuwzględniająca opinii kluczowych interesariuszy, np. w wyniku braku dialogu,

ryzyko braku klarownego zakresu i przekazu, nie wiadomo, co jest ważne, a co nie,

ryzyko nadmiernego rozproszenia celów, niedostrzeganie, tego co ważne,

ryzyko nadmiernego skupienia na celach, brak elastyczności w dostrzeganiu szans,

ryzyko braku konsekwencji, w szczególności nieregularnego monitorowania realizacji strategii,

ryzyko nieadekwatnej reakcji na sygnały wczesnego ostrzegania, ignorowanie słabych, ale realnych sygnałów o zbliżającym się zagrożeniu lub pojawiających się szansach oraz nadinterpretacja sygnałów nieistotnych w celu podparcia już podjętych, często nietrafionych, decyzji.

⁶ Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym (Dz.U. 2009 nr 77 poz. 649).

02

PODSTAWY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

W potocznym rozumieniu termin „ryzyko” znacznie częściej kojarzy się z niepożądanymi zdarzeniami (zagrożeniami) niż z pozytywnymi uwarunkowaniami (szansami). Ostatnio jednak widać stopniową zmianę podejścia do ryzyka polegającą na rozszerzeniu jego biznesowej definicji o możliwości zaistnienia pożądanego zdarzenia, tj. szansy rynkowej.

Coraz częściej mówi się więc o podwójnym znaczeniu pojęcia ryzyka, jako zjawiska zawierającego w sobie zarówno możliwości, jak i niebezpieczeństwa.

Do języka polskiego termin „ryzyko” zaczerpnięty został z niemieckiego słowa „das Risiko”, które z kolei pochodzi od włoskiego „risicare” oznaczającego „odważyć się”.

W wielu organizacjach poziom ryzyka jest postrzegany i określany przez pryzmat możliwości wywierania wpływu na wydarzenia w danej dziedzinie.

Ocenę ryzyka dodatkowo komplikuje fakt, iż to samo zdarzenie może być odbierane przez dwie różne osoby jako szansa lub zagrożenie. Osoby przedsiębiorcze z optymizmem podejmują wyzwania, które ludzie o nastawieniu asekuracyjnym oceniają jako zbyt ryzykowne.

Również w korporacjach prawdopodobieństwo szans bądź zagrożeń związanych z działaniami konkurencji oceniane jest inaczej przez każdego menedżera. Często decyduje o tym intuicja, osobista percepcja silnych i słabych stron konkurenta oraz ich konfrontacja z sytuacją przedsiębiorstwa, a nie konkretna, wyrażona liczbowo, wartość statystyczna.



O tym indywidualnym podejściu do szans i zagrożeń należy pamiętać, konstruuując plany postępowania z ryzykiem.

Wszystkie działania i mechanizmy nadzoru zmierzające do ograniczenia ryzyka, w tym również łagodzące skutki zagrożeń,

MOŻNA NAZWAĆ DZIAŁANAMI PROAKTYWNYMI, PONIEWAŻ SĄ PODEJMOWANE Z WYPRZEDZENIEM,

na wypadek wystąpienia zdarzenia. W zależności od sytuacji, organizacje podejmują ruchy jednorazowe oraz działania o charakterze bardziej trwałych zabezpieczeń lub środków nadzoru. W odniesieniu do niektórych rodzajów ryzyka konieczne jest

zastosowanie kombinacji różnych działań lub mechanizmów nadzoru. Tylko wtedy będzie możliwe obniżenie ryzyka do poziomu akceptowalnego. Zasada ta ma zastosowanie w szczególności w przypadku zagrożeń, których najpoważniejsze skutki mogą spowodować nadzwyczajne straty.

Definicja ryzyka oparta na zagrożeniach i szansach oraz słabych i silnych stronach organizacji powinna obejmować również kwestię wiarygodności i zaufania.

Po pierwsze, dlatego że zbyt duże zaufanie i związane z tym niedostateczne środki kontroli lub nieregularne ich stosowanie mogą sugerować brak zaangażowania lub profesjonalizmu, a tym samym obniżać wiarygodność organizacji. Po drugie, ponieważ nadmierna nieufność może prowadzić do zwiększenia nakładów na środki kontrolne, co często pociąga za sobą spadek lojalności pracowników, a nawet próby działania na szkodę organizacji, takie jak wyciek informacji czy defraudacja. Ponadto dzięki zaufaniu (np. do przełożonego, kierownictwa, systemu) możemy uniknąć ponoszenia nieuzasadnionych kosztów (niewspółmiernych do poziomu ryzyka) wynikających z nadmiernej kontroli.

02.1. WYBÓR KLUCZOWYCH OBSZARÓW DO ZARZĄDZANIA

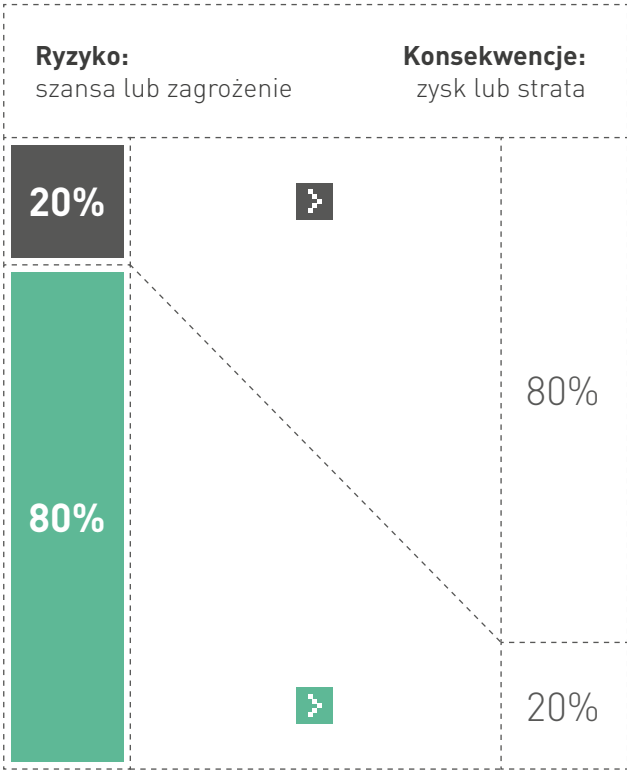
Według reguły Pareto, w każdej organizacji ok. 20% kluczowych czynników ryzyka odpowiada za 80% potencjalnych strat lub niewykorzystanie 80% możliwych szans.

Dlatego menedżerowie powinni skupić się na tych 20% scenariuszy, zarówno pozytywnych, polegających na wykorzystaniu możliwości, jak i negatywnych, związanych z materializacją zagrożeń.

Skuteczne zarządzanie ryzykiem umożliwia wyeliminowanie lub ograniczenie największych i najczęściej występujących zagrożeń, a także właściwe reagowanie na zachodzące zmiany i wykorzystanie dostępnych możliwości.

Rys. 4 Zasada Pareto w zarządzaniu ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne DNV.



Wielu menedżerów sądzi, że im mniejsza zmienność i niepewność, tym większa stabilność planowania i realizacji przyjętych celów.

Chcąc ograniczyć niestabilność, korzystają z nowoczesnych technik zarządzania procesowego (takich jak np. Lean Six Sigma) pomagających eliminować zmienność wewnętrzną i jej negatywny wpływ na efektywność procesów.

Menedżerowie ci zapominają często, że niestabilność otoczenia może być też źródłem szans. Umiejętnie wykorzystana prowadzi do ponadprzeciętnych wyników w stosunku do konkurencji, która nie potrafi zarządzać ryzykiem równie skutecznie.

Fundamentalnym celem strategicznego zarządzania ryzykiem powinno być tworzenie takich warunków, w których firma osiąga ponadprzeciętne zyski przy coraz niższym poziomie niepewności.

Umiejętne zarządzanie ryzykiem polega zatem na wzmacnianiu odporności organizacji na pojawiające się zagrożenia, a jednocześnie podejmowaniu działań wyprzedzających umożliwiających optymalne wykorzystywanie dostępnych zasobów oraz pojawiających się możliwości rozwoju.

PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM POWINIEN WYKORZYSTYWAĆ FUNKCJONUJĄCE W ORGANIZACJI STRUKTURY I PROCESY ORAZ KANAŁY KOMUNIKACJI.

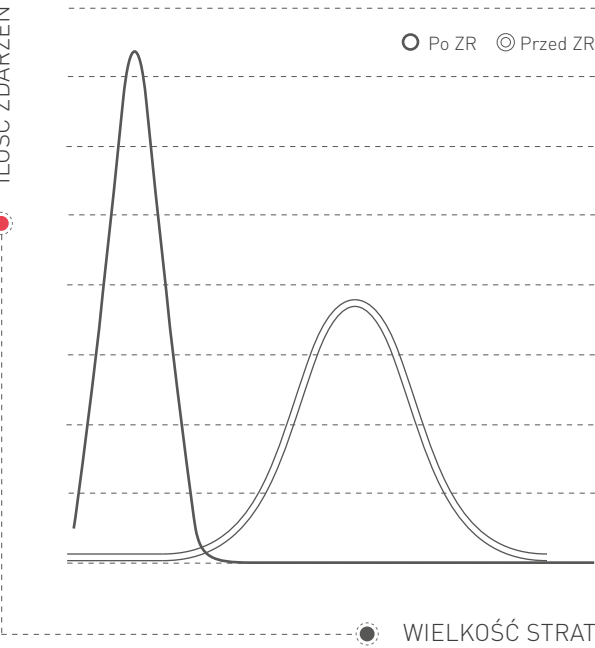
Rys. 6 Macierz ryzyka przedstawiająca dwie strony zdarzeń związanych z ryzykiem: szanse i zagrożenia, oraz optymalną ścieżkę rozwoju

Źródło: Opracowanie własne DNV.

SZANSE			PRAWDOPODOBIENSTWO	ZAGROŻENIA		
			WYSOKIE			
			ŚREDNIE			
			MAŁE			
MAŁE	ŚREDNIE	WYSOKIE			WYSOKIE	ŚREDNIE
						MAŁE
POZYTYWNE KONSEKWENCJE DLA KLUCZOWYCH INTERESARIUSZY			OPTIMALNA ŚCIEŻKA REALIZACJI CELÓW (NAKIEROWANA NA SZANSE)		NEGATYWNE KONSEKWENCJE DLA KLUCZOWYCH INTERESARIUSZY	

Rys. 5 Zmiany rozkładu prawdopodobieństwa zysku lub straty w wyniku zastosowania procesu zarządzania ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne DNV.



02.2

WYBÓR OPTYMALNEJ STRATEGII

Wybór konkretnej strategii i ryzyka jej towarzyszącego zależy od świadomości zarządzających, wizji firmy oraz jej apetytu na ryzyko, tj. akceptowalnego poziomu zagrożenia przyjętego przez menedżerów dla danej strategii lub projektu.

Możemy założyć, że dla danej specyficznej strategii i przyjętych celów rozwoju istnieje optymalny profil ryzyka (szans i zagrożeń) zapewniający organizacji osiągnięcie najlepszych efektów w danym czasie.

Warto jednak pamiętać, że ścieżka ta jest „wąska”, co oznacza, że miejsca na pomyłkę jest niewiele. Dlatego też niezbędne jest budowanie kultury organizacyjnej wspierającej otwartą komunikację o ryzyku oraz skuteczny, odpowiednio dynamiczny i elastyczny styl zarządzania.

Biorąc pod uwagę dualizm ryzyka (zagrożenia i szanse oraz ich poziom), a także nasilenie się w ostatnich latach znaczenia biznesowego i siły oddziaływania obszarów zrównoważonego rozwoju, możemy wyróżnić cztery typy strategii:

ODWAŻNĄ,
OPTYMALNĄ,
ZACHOWAWCZĄ,
NIEZRÓWNO-
WAŻONĄ.

„RYBACY WIEDZĄ, ŻE MORZE
JEST NIEBEZPIECZNE, A SZTORM STRASZLIWY,
**JEDNAK NIGDY NIE TRAKTUJĄ TYCH
NIEBEZPIECZEŃSTW JAKO WYSTARCZAJĄCEGO
POWODU DO TEGO, BY POZOSTAĆ NA BRZEGU**”.

Vincent van Gogh



STRATEGIA ODWAŻNA:
DUŻE SZANSE,
DUŻE ZAGROŻENIA

Charakteryzująca się wysokim poziomem zagrożeń, ale również wysokim poziomem szans. Wśród przykładów wymienić można:

nieprzestrzeganie zasad etycznych w procesach zakupowych lub sprzedażowych – umożliwia pozyskiwanie intratnych kontraktów, ograniczenie kosztów zakupu, lub uzyskanie przewagi nad konkurencją w zakresie pozyskania surowców o ograniczonej podaży, może jednak skutkować wysokimi karami i utratą reputacji,

unikanie kosztów kompensacji przyrodniczej lub ograniczanie kosztów środowiskowych – pozwala osiągać ponadprzeciętne zyski, jednak w przypadku wykrycia niekorzystnych zmian w środowisku naraża firmę na kary sądowe i wstrzymanie działalności,

unikanie kosztów utrzymania personelu na rynkach silnie reagujących na zmiany popytu i podaży przez stosowanie outsourcingu bądź pracy tymczasowej – może negatywnie odbić się na reputacji firmy w związku z niską jakością świadczonych usług (np. branża technologii informacyjnych i komunikacyjnych lub motoryzacyjna).

W praktyce wykorzystywane są dwa główne typy strategii⁷:

STRATEGIA
MNIEJ RYZYKOWNA,
TJ. HYBRYDOWA

stanowiąca połączenie przewagi kosztowej ze strategią różnicowania oferty (dyferencjacji) – oznacza mniej szans i zagrożeń, ale też przeciętne w porównaniu z konkurencją marże i zyski (na macierzy ryzyka większość elementów ryzyka pojawia się w obszarach małych i średnich prawdopodobieństw i skutków, zarówno po stronie szans, jak i zagrożeń).

STRATEGIA NASTAWIONA NA
WYKORZYSTYWANIE SZANS
(OPTYMALNA):
DUŻE SZANSE, NIEWIELKIE
ZAGROŻENIA

Strategia optymalna jest nastawiona na wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń. Dobrym przykładem jej zastosowania jest podejście tzw. **odpowiedzialnego inwestora**, który realizując strategiczne projekty inwestycyjne, szczególnie dużo uwagi poświęca konsultacjom z otoczeniem. Pozwala mu to unikać ryzyka protestów społecznych, warunkuje krótsze terminy prowadzenia projektów i pozytywnie wpływa na czas i wielkość zwrotu z zaangażowanego kapitału.

Dodatkową korzyścią z realizacji tego typu strategii jest poprawa reputacji firmy i możliwość pozyskania kapitału na dalszy rozwój.

Wysiłek włożony w prawidłowe prowadzenie konsultacji społecznych w branżach zaangażowanych w inwestycje infrastrukturalne (takich jak np. energetyka, telekomunikacja, czy budownictwo) w zestawieniu z łącznymi wydatkami ponoszonymi na całą inwestycję nie kosztuje wiele, a znacząco ogranicza ryzyko wystąpienia protestów i wstrzymania kluczowych projektów stanowiących o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

Innym przykładem optymalnej strategii jest **usprawnianie procesów produkcji polegające na ograniczeniu materiałochłonności i energochłonności**. Efektem jest zmniejszenie kosztów produkcji oraz redukcja emisji zanieczyszczeń (w tym odpadów i ścieków). Najczęściej można to osiągnąć niewielkim nakładem i przy minimalnym ryzyku.

STRATEGIA
BARDZIEJ
RYZYKOWNA

zbliżająca się do jednej ze skrajności (przewagi kosztowej lub dyferencjacji) – oznacza wysoką marżę i ponadprzeciętne zyski na tle branży, ale też większe prawdopodobieństwo niepowodzenia (większość elementów pojawia się w obszarach intensywnie zielonych po stronie szans i czerwonych po stronie zagrożeń).

W warunkach dużej zmienności otoczenia rynkowego, niestabilności i niepewności, a także wobec rosnącej roli interesariuszy, firmy **UMIĘJĘTNIE ZARZĄDZAJĄCE RYZYKIEM** mają w dłuższym okresie większe szanse na dynamiczny i stabilny rozwój.

Natomiast organizacje przyjmujące nieodpowiednie strategię prędzej czy później staną się ofiarami zagrożeń, na które same się narażają. Wybór strategii zależy od apetytu na ryzyko kadry zarządzającej, a ten z kolei wynika z doświadczeń, umiejętności, kultury organizacyjnej firmy, a także sposobu funkcjonowania otoczenia konkurencyjnego.

STRATEGIA
ZACHOWAWCZA:
NIEWIELKIE
SZANSE,
NIEWIELKIE
ZAGROŻENIA

PRZYKŁADEM STRATEGII BEZPIECZNYCH SĄ STRATEGIE NIEKTÓRYCH FIRM DZIAŁAJĄCYCH NA RYNKACH REGULOWANYCH, TAKICH JAK NP. ENERGETYKA CZY TELEKOMUNIKACJA.

Ich celem jest ustalenie stabilnych warunków prowadzenia biznesu, dzięki którym firmy te mogą uzyskiwać stały zwrot z zaangażowanego kapitału, jednak poziom tego zwrotu (EBIT i ROACE) jest nadzorowany i z góry ustalony (przez regulatora), a także ograniczony oczekiwaniami społecznymi co do niskiej ceny świadczonych usług.

STRATEGIA NIEZRÓWNOWAŻONA:
NIEWIELKIE SZANSE,
DUŻE ZAGROŻENIA

PRZYKŁADAMI STRATEGII
WYRÓŻNIAJĄCYCH SIĘ
DUŻYM RYZYKIEM WYSTĄPIENIA
ZAGROŻEŃ PRZY STOSUNKOWO
NISKICH SZANSACH SĄ:

stosowanie pracy tymczasowej w obszarach, w których nie występują duże wahania zatrudnienia (np. w bankach lub handlu wielkopowierzchniowym). Zmienność zatrudnienia nie jest tu znacząca, a jednocześnie firmy narażają się na wiele zagrożeń natury prawnej (np. sprawy sądowe o ukrywanie zatrudnienia, spadek motywacji pracowników, kradzieże i defraudacje, duża rotacja personelu znacząco ograniczająca jakość świadczonych usług),

strategia walki cenowej i wynikająca z niej koncentracja na redukcji kosztów w łańcuchu dostaw. Strategia taka, gdy nie jest jednocześnie połączona z optymalizacją procesów i ograniczeniem ich materiałochłonności i energochłonności, powoduje szybkie wyzbycie się marży (niezbędnej dla rozwoju organizacji funkcjonujących w łańcuchu dostaw) i prowadzi do braku środków (zapasów kapitału) na ewentualne pokrycie ryzyka spadku popytu lub innych zdarzeń.

Tab. 3 Typy strategii w ujęciu zrównoważonego rozwoju

Źródło:
Opracowanie własne S. Pijanowski, DNV na podstawie M. Raynor „Paradoks strategii”, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

RODZAJ STRATEGII	SZANSE	ZAGROŻENIA
STRATEGIA ODWAŻNA	DUŻE SZANSE	DUŻE ZAGROŻENIA
STRATEGIA OPTYMALNA nastawiona na wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń	DUŻE SZANSE	MAŁE ZAGROŻENIA
STRATEGIA ZACHOWAWCZA	MAŁE SZANSE	MAŁE ZAGROŻENIA
STRATEGIA NIEZRÓWNOWAŻONA	MAŁE SZANSE	DUŻE ZAGROŻENIA

W kolejnym rozdziale podręcznika oraz załącznikach opisaliśmy kluczowe elementy metodologii, których poznanie i zrozumienie jest niezbędne dla skutecznego zarządzania ryzykiem. Zostały one usystematyzowane zgodnie ze wspomnianym wcześniej cyklem Deminga (PDCA).

⁷ Przykładowe badania dotyczące relacji pomiędzy określonym typem strategii a ryzykiem bankructwa i przeciętności opisał M. Raynor w książce Paradoks strategii, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

03

KLUCZOWE ELEMENTY SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

03.1.

ZASADY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Według normy ISO 31000⁸, prawidłowo wdrożony i realizowany system zarządzania ryzykiem powinien:

tworzyć i chronić wartość, a więc wspierać osiągnięcie celów oraz zwiększać efektywność organizacji,

stanować integralną część wszystkich procesów organizacyjnych, a w szczególności zarządzania, pozostawać w zakresie odpowiedzialności zarządzających,

stanować element podejmowania decyzji, co oznacza, że ryzyko powinno być jednym z kryteriów hierarchizacji celów, projektów i zadań oraz motywować zarządzających do przedstawiania alternatywnych scenariuszy zdarzeń i decyzji,

wyraźnie uwzględniać kwestie niepewności w przyjętych celach, scenariuszach oraz ryzyku z nimi związanym,

być realizowany w sposób systematyczny, ustrukturyzowany i określony terminowo, ponieważ nie jest to czynność jednorazowa, lecz powtarzalny proces,

bazować na najlepszych dostępnych informacjach, w tym danych historycznych, doświadczeniach, informacji zwrotnej od interesariuszy, prognozach, obserwacjach, ocenach eksperckich i rozbieżnych opiniach,

dostosować się do specyfiki organizacji, co oznacza, że nie ma jednego skutecznego systemu zarządzania ryzykiem. Poziom szczegółowości gromadzonych informacji o ryzyku powinien być zatem dostosowany do złożoności struktury organizacji, procesów, specyfiki branży, produktu, czy też procesów komunikacji z interesariuszami,

⁸ ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and guidelines.

ZGODNIE Z WYTYCZNYMI NORMY ISO 31000, ORGANIZACJA, KTÓRA PLANUJE WDROŻENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM, MUSI SIĘ PRZYGOTOWAĆ NA TRZY GŁÓWNE ETAPY TEGO PROCESU:

PRZYJĘCIE ZASAD ZARZĄDZANIA RYZYKIEM,

WŁĄCZENIE STRUKTURY RAMOWEJ ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W BIEŻĄCY MODEL ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ,

USTANOWIENIE WŁAŚCICIELA (WŁAŚCICIELI) RYZYKA ORAZ WDROŻENIE PROCESU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ORGANIZACJI.



03.2.

STRUKTURA RAMOWA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Struktura ramowa wspiera efektywne zarządzanie ryzykiem poprzez odpowiednie zastosowanie działań z tego obszaru na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej w ramach określonego kontekstu przyjętego przez zarządzających przedsiębiorstwem (w naszym przypadku jest to kontekst CSR i zrównoważonego rozwoju). Od niej zależy, czy obowiązujący model kierowania firmą uda się rozszerzyć o zasady zarządzania ryzykiem w sposób zapewniający ich respektowanie na wszystkich szczeblach decyzyjnych. **Struktura ramowa pozwala również na odpowiednie raportowanie informacji** zarządzanych o ryzyku i uwzględnianie ich w podejmowaniu decyzji na każdym szczeblu zarządzania.

Struktura ramowa obejmuje także plan komunikacji w zakresie ryzyka z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami organizacji. Elementami struktury ramowej są

m.in. zasady, kodeksy, wytyczne, a także kampanie informacyjne i szkolenia umożliwiające płynne wprowadzenie nowej kultury zarządzania ryzykiem w organizacji. Wszelkie materiały, dokumenty i narzędzia powinny zawierać **proste, intuicyjne i zrozumiałe słownictwo** z zakresu zarządzania ryzykiem, tak aby pracownicy byli w stanie sami poprawnie raportować ryzyko. Znane są przypadki skomplikowanych narzędzi analitycznych, baz danych czy formularzy opisu zagrożeń, w których gubili się nawet specjaliści na co dzień zajmujący się tym tematem. Osoby wdrażające w firmie system zarządzania ryzykiem powinny więc pamiętać, że w procesie tym będą uczestniczyć pracownicy z różnym doświadczeniem, dlatego też więcej uwagi poświęcić należy takim aspektom, jak **motywacja, determinacja, postawy zarządzających i styl przywództwa w firmie**.

Elementy zarządzania ryzykiem powinny także zostać dostosowane do oczekiwań poszczególnych interesariuszy, tak aby można je było wykorzystać w procesie prowadzonego dialogu. Dzięki zaangażowaniu interesariuszy w zarządzanie ryzykiem można uzyskać informację na temat ich kryteriów oceny ryzyka czy apetytu na ryzyko (wiedza ta ułatwia dokonanie hierarchizacji czynników ryzyka).

brać pod uwagę czynniki ludzkie i kulturowe, pamiętając, iż przejawem kultury zarządzania ryzykiem jest sytuacja, w której pracownicy mogą zgłaszać informacje o zagrożeniach bez obaw o konsekwencje służbowe. Kreowanie kultury akceptacji ryzyka wydaje się najtrudniejszym elementem systemu zarządzania ryzykiem, szczególnie w dużych organizacjach, borykających się z inercją we wdrażaniu przyjętych rozwiązań,

być transparentny i dotyczyć wszystkich szczebli decyzyjnych w organizacji, gdyż odpowiednie do zakresu i możliwości czasowych angażowanie interesariuszy oraz decydentów na wszystkich szczeblach organizacji gwarantuje, że zarządzanie ryzykiem jest adekwatne i zawiera aktualne informacje o ekspozycji firmy na ryzyko związane z realizacją celów,

być dynamiczny, iteracyjny oraz reagować na zmiany, które mogą powodować przesunięcia w hierarchii ryzyka, np. pojawienie się nowych niebezpieczeństw lub dezaktualizacja części z nich. W zależności od specyfiki danego ryzyka i jego dynamiki, organizacje powinny w odpowiedzi podejmować długookresowe decyzje i działania podnoszące odporność na ryzyko natury strategicznej bądź krótkookresowe i szybkie akcje nakierowane na istotne i dynamiczne ryzyka operacyjne,

ułatwiać ciągłe doskonalenie organizacji, ponieważ w zarządzaniu ryzykiem, tak jak w innych metodach zarządzania, organizacje uczą się, a w rezultacie osiągają dojrzałość stosowanych mechanizmów i efektywność procesową, organizacyjną i biznesową (w ramach przywołanego już wcześniej cyklu PDCA).

Na etapie podejmowania decyzji o wdrożeniu zarządzania ryzykiem istotne jest podjęcie podstawowych upoważnień i zobowiązań na poziomie kierownictwa firmy, w tym w zakresie:

- alokacji zasobów do zarządzania ryzykiem,
- komunikacji korzyści z zarządzania ryzykiem skierowanej do interesariuszy,
- określenia odpowiedzialności i sposobów rozliczania z podjętych zobowiązań osób na różnych poziomach organizacji,
- uspołnienia wskaźników efektywności zarządzania ryzykiem z innymi wskaźnikami efektywności w organizacji,
- ujednolicenia kultury organizacji z polityką zarządzania ryzykiem,
- uspołnienia celów zarządzania ryzykiem z celami i strategią organizacji, zapewnienia zgodności z przepisami prawa.

Jednym z najistotniejszych działań przy projektowaniu struktury ramowej jest **wskazanie właściciela ryzyka** odpowiedzialnego za wykonanie określonego działania związanego z danym zagrożeniem. Każde ryzyko powinno mieć tylko jednego właściciela na każdym z istniejących poziomów organizacji (zgodnie z linią raportowania), przy czym najlepiej, aby był nim pracownik dysponujący zasobami oraz uprawnieniami do zapobiegania danemu rodzajowi ryzyka. Dobrą praktyką jest, aby właścicielem ryzyka był menedżer, którego cele biznesowe byłyby najbardziej zagrożone w przypadku zmaterializowania się danego ryzyka. Jednocześnie jego cele motywacyjne powinny być uzależnione od skutecznego zarządzania zagrożeniem.

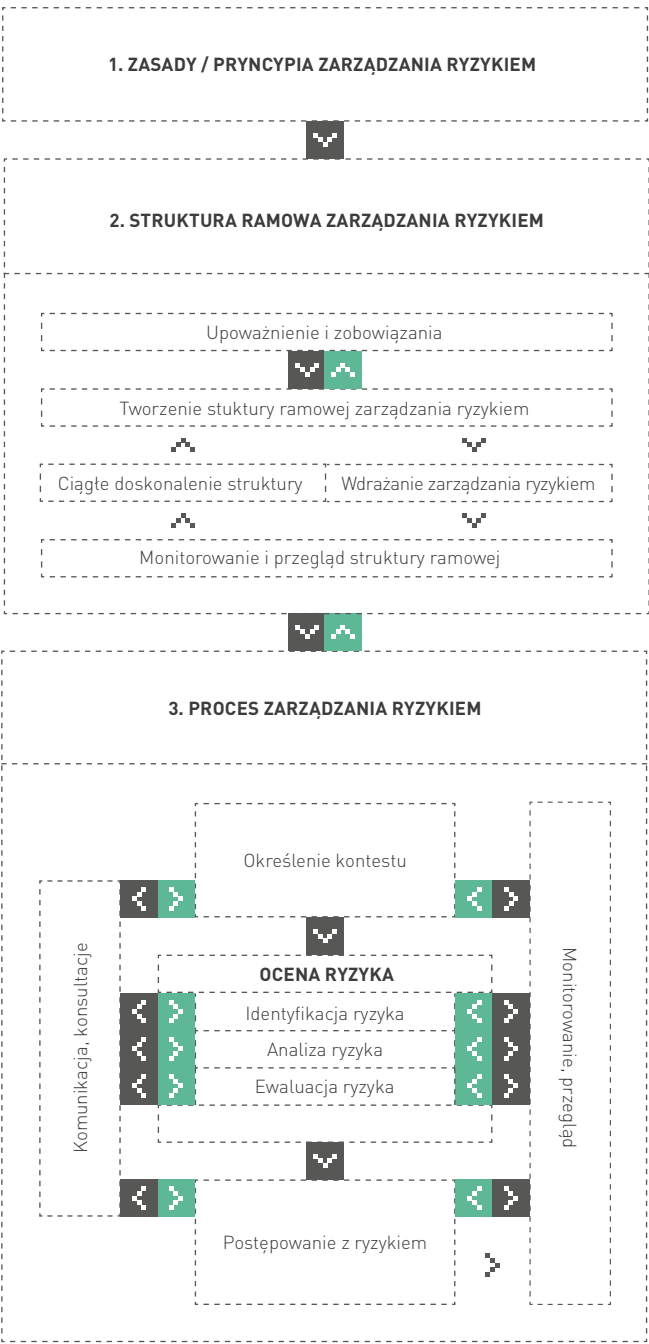
Niektórzy menedżerowie mogą ulec pokusie osiągania efektów w zbyt krótkim czasie, co jednak często prowadzi do rozbudowy procedur niewspółmiernie do możliwych efektów biznesowych.

NADMIERNE SFORMALIZOWANIE PROCESU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ZNACZĄCO OGRANICZA JEGO SKUTECZNOŚĆ, PONIEWAŻ OPÓR I BRAK ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW UTRUDNIAJĄ ZINTEGROWANIE MECHANIZMÓW ZARZĄDZANIA RYZYKIEM Z FUNKCJONUJĄCYMI PROCESAMI BIZNESOWYMI (ZARÓWNO STRATEGICZNYMI, JAK I OPERACYJNYMI).

Poniższy rysunek przedstawia elementy struktury ramowej wybrane z normy ISO 31000 (nie wyczerpują one jednak wszystkich tematów związanych z tym zagadnieniem).

Rys. 7 Zakres normy ISO 31000: Zasady, struktura, proces zarządzania ryzykiem

Źródło: Projekt polskiego tłumaczenia normy ISO 31000.



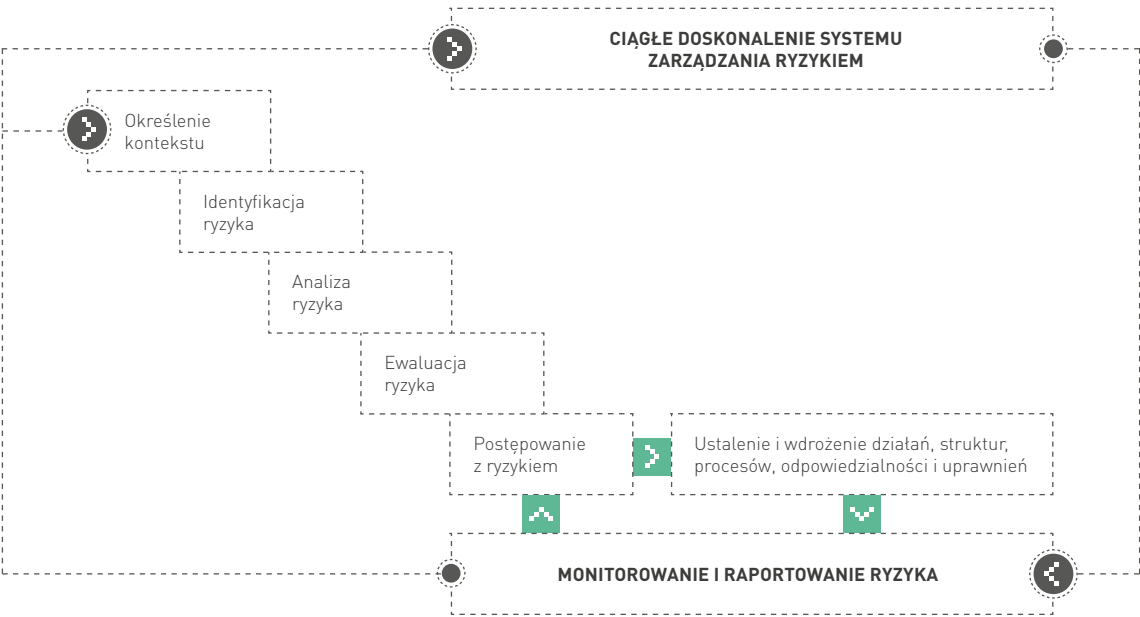
Systematyczna ocena efektywności systemu zarządzania ryzykiem pozwala organizacjom doskonalić stosowane metody, procesy i środki kontroli, a jednocześnie zwiększa skuteczność reakcji podejmowanych w odpowiedzi na ryzyko i poprawia umiejętność wykorzystywania szans biznesowych. Więcej na temat dojrzałości systemu zarządzania ryzykiem oraz panowania nad ryzykiem można znaleźć w dalszej części podręcznika oraz w załączniku 7.

03.3.

PROCES
ZARZĄDZANIA
RYZYKIEM

Trzecim (po opisanych wyżej zasadach i strukturze ramowej) elementem systemu zarządzania jest proces zarządzania ryzykiem, w ramach którego realizowane jest zarządzanie ryzykiem zrównoważonego rozwoju w organizacji.

NA PONIŻSZYM RYSUNKU PRZEDSTAWIONO
KLUCZOWE KOMPONENTY STRUKTURY
RAMOWEJ ORAZ PROCESU ZARZĄDZANIA
RYZYKIEM.



Rys. 8 Kluczowe komponenty struktury ramowej oraz procesu zarządzania ryzykiem

Źródło:
Opracowanie własne DNV.

Opisany powyżej proces zarządzania ryzykiem jest zgodny ze schematem PDCA (cykl Deminga) i przebiega od ogółu (kontekst), poprzez szczegóły (identyfikacja, analiza), z powrotem do ogółu (łączna ekspozycja, reakcje na ryzyko).

NA KAŻDYM ETAPIE PROCESU ODBYWA SIĘ KOMUNIKACJA I KONSULTACJA ORAZ MONITOROWANIE I NADZÓR.

03.4.

ELEMENTY PROCESU
ZARZĄDZANIA
RYZYKIEM

OKREŚLENIE
KONTEKSTU

OKREŚLENIE CELÓW
STRATEGICZNEGO ROZWOJU
I ICH UWZGLĘDNIENIE
W OCENIE RYZYKA

Kontekst oznacza unikalną sytuację danej organizacji, a w szczególności:

- otoczenie konkurencyjne oraz ogólne trendy makroekonomiczne,
- wymagania prawne i dobrowolne zobowiązania branżowe,
- przyjęte wartości, zasady, misję i wizję firmy warunkujące w znaczącym stopniu jej kulturę organizacyjną,
- oczekiwania interesariuszy,
- strategię, w tym strategię CSR i zrównoważonego rozwoju,
- kluczowe ryzyka, w tym z dziedziny ESG,
- sposoby realizacji celów strategicznych.

Innymi słowy, kontekst oznacza specyficzne cele oraz uwarunkowania danej organizacji, w tym ograniczenia, w ramach których realizuje ona określoną strategię.

OD WŁAŚCIWEGO ZROZUMIENIA KONTEKSTU ZALEŻY W DUŻEJ MIERZE TO, CZY PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W FIRMIE ZOSTANIE UZNANY PRZEZ INTERESARIUSZY ZA REALNĄ WARTOŚĆ DODANĄ.

Aby tak się stało, należy trafnie zidentyfikować i potwierdzić oczekiwania oraz obawy kluczowych interesariuszy. Dobrym narzędziem do określenia kontekstu jest opisany wcześniej **dialog z otoczeniem**. Znając oczekiwania kluczowych partnerów oraz mając świadomość

ograniczeń rynkowych i organizacyjnych, można wypracować metodykę oceny oraz zarządzania ryzykiem dla danej organizacji.

OKREŚLENIE KRYTERIÓW
HIERARCHIZACJI
RYZYKA

Efektem tego etapu powinno być stworzenie formalnej podstawy do oceny istotności zidentyfikowanych scenariuszy ryzyka lub listy zagrożeń. Głównym kryterium uznania danego ryzyka za ważne lub nieistotne powinien być jego **wpływ na realizację celów strategicznych firmy**. Jeżeli dany czynnik nie stanowi istotnego zagrożenia lub szansy w kontekście osiągnięcia przyjętych celów, powinien uzyskać niższy priorytet od ryzyka, mającego wpływ krytyczny.

Kryteria oceny istotności ryzyka wynikają często wprost z wymagań prawnych, np. limitów emisji CO₂, których niespełnienie może mieć istotny wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach apetyt na ryzyko będzie zerowy, gdy np. sankcje przewidziane przepisami prawa wiążą się z wysokimi karami finansowymi, koniecznością wstrzymania inwestycji lub działalności firmy. Dlatego też **ryzyko prawne i regulacyjne będzie miało najwyższy priorytet i niewielką tolerancję** (przepisy prawa albo się spełnia, albo nie).

WYSOKO W HIERARCHII POWINNA SIĘ RÓWNIEŻ ZNALEŻĆ SPÓJNOŚĆ POMIĘDZY DEKLAROWANYMI WARTOŚCIAMI OKREŚLONYMI W MISJI PRZEDSIĘBIORSTWA A PODEJMOWANYMI **DECYZJAMI**.

Aby zabezpieczyć ryzyko z tym związane, należy do przyjętych wartości przypisać przykłady niepożądanych zachowań, takich jak np. nadużycia, korupcja, mobbing czy dyskryminacja pracowników. Dzięki temu w przypadku wystąpienia zdarzenia, jego sprawca z dużym prawdopodobieństwem poniesie dotkliwe konsekwencje służbowe. Brak tolerancji dla pewnych rodzajów ryzyka umieszczonych wysoko na liście priorytetów działa jak **mechanizm prewencyjny przeciwdziałający niekorzystnym praktykom**. Natomiast luki w systemie nadzoru mogą stać się źródłem pokus do ponownego popełnienia nadużycia przez tego samego lub kolejnych pracowników, co z kolei może doprowadzić do wysokich strat finansowych i poważnego uszczerbku na reputacji.

Poziom akceptowalności (dopuszczalności) niektórych rodzajów ryzyka może także wynikać z ograniczonych zasobów finansowych, ludzkich, materialnych i informacyjnych lub kluczowych czynników sukcesu w realizacji założonej strategii. W związku z tym firmy powinny koncentrować się na ryzyku najistotniejszym z punktu widzenia realizacji celów strategicznych, takim, którym w ramach istniejących zasobów można regularnie zarządzać. Oznacza to nadanie niższego priorytetu lub tolerowanie tych czynników ryzyka, którymi nie opta się bądź nie można zarządzać, np. brakuje zasobów ludzkich. W takich przypadkach należy rozważyć inne możliwości unikania istotnych niebezpieczeństw, takie jak na przykład transfer ryzyka do ubezpieczyciela, znalezienie partnerów bardziej odpornych na dany rodzaj ryzyka, lub wyjście z danego rynku.

Priorytetowe rodzaje ryzyka powinny być zawarte w polityce zarządzania ryzykiem, zaś uszczegółowione kryteria – w metodyce procesu zarządzania ryzykiem.

OKREŚLONE KRYTERIA HIERARCHIZACJI RYZYKA POWINNY PODLEGAĆ **SYSTEMATYCZNYM PRZEGLĄDOM** Z UDZIAŁEM INTERESARIUSZY.

Również proces monitorowania zmian otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego powinien uwzględniać komunikację z najważniejszymi interesariuszami. Element przeglądu kryteriów hierarchizacji ryzyka stanowi także lista incydentów.

CHCĄC USTALIĆ **KRYTERIA HIERARCHIZACJI** RYZYKA, NALEŻY UWZGLĘDNIĆ NASTĘPUJĄCE CZYNNIKI:

- charakter i rodzaj szans i zagrożeń, wynikających z nich konsekwencji oraz możliwości i sposoby pomiaru,
- sposób określenia prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia (uwzględniając specyficzną odporność i podatność organizacji na dany rodzaj ryzyka),
- okres, w jakim ryzyko może się zmaterializować,
- opinie, obawy i oczekiwania interesariuszy,
- określenie granicy, do której dane ryzyko zostanie uznane za akceptowalne lub tolerowalne,
- określenie powiązań pomiędzy ryzykami z różnych obszarów poprzez umieszczenie ich w określonym miejscu przyjętego modelu dekompozycji celów strategicznych,
- rodzaje ryzyka z różnych części organizacji, które muszą być zarządzane w sposób zintegrowany, tak aby osiągnąć pełen efekt synergii pomiędzy

strategiami realizacji celów i mechanizmami kontrowania i unikania zagrożeń.

Istotnym elementem przed uruchomieniem procesu zarządzania ryzykiem jest wyznaczenie właścicieli ryzyka, tj. osób, które odpowiadają za podejmowanie decyzji związanych z danym źródłem zagrożenia. Decydują one m.in. o tym, czy ryzyko będzie akceptowane, czy nie (w tym przypadku powinny opracować plany postępowania z ryzykiem). Role właścicieli ryzyka powinny być określone w polityce zarządzania ryzykiem.

Kolejnym istotnym krokiem na tym etapie jest **określenie apetytu na ryzyko**, stanowiącego swego rodzaju wartość graniczną, względem której podejmowane będą decyzje dotyczące sposobów postępowania z ryzykiem oraz ustanawiane będą mechanizmy monitorowania i raportowania ryzyka. Wskaźniki ryzyka w powiązaniu z apetytem stanowiąc będą system wczesnego ostrzegania o zagrożeniach istotnych dla realizacji celów strategicznych.

MODEL DEKOMPOZYCJI CELÓW I POWIĄZAŃ POMIĘDZY RYZYKAMI W ORGANIZACJI

Istotną trudnością w zarządzaniu ryzykiem jest powiązanie zidentyfikowanych scenariuszy wydarzeń (pozytywnych i negatywnych) w jedną całość oraz ich wyrażenie za pomocą łącznej ekspozycji na ryzyko. Chcąc to osiągnąć, należy najpierw ustalić z interesariuszami (w ramach prowadzonego dialogu), które cele, procesy lub projekty powinny zostać objęte mechanizmami zarządzania ryzykiem.

Dotyczy to m.in. wymienionych poniżej obszarów:

- realizacja strategii, w tym powodzenie projektów kluczowych dla osiągnięcia celów strategicznych,
- rynek oraz relacje z interesariuszami,
- zysk i koszty,
- możliwość pozyskania kapitału (szeroko rozumianego, obejmującego również kapitał społeczny organizacji),
- nowe procesy i produkty.

Aby ustalić priorytety w zakresie zarządzania ryzykiem z punktu widzenia właściciela, wystarczy zidentyfikować **filary generowania zysku** analizując dane finansowe, plany długoterminowe i strategię (jeżeli istnieje). Na nich opiera się bowiem obecne i przyszłe bezpieczeństwo oraz rozwój firmy.

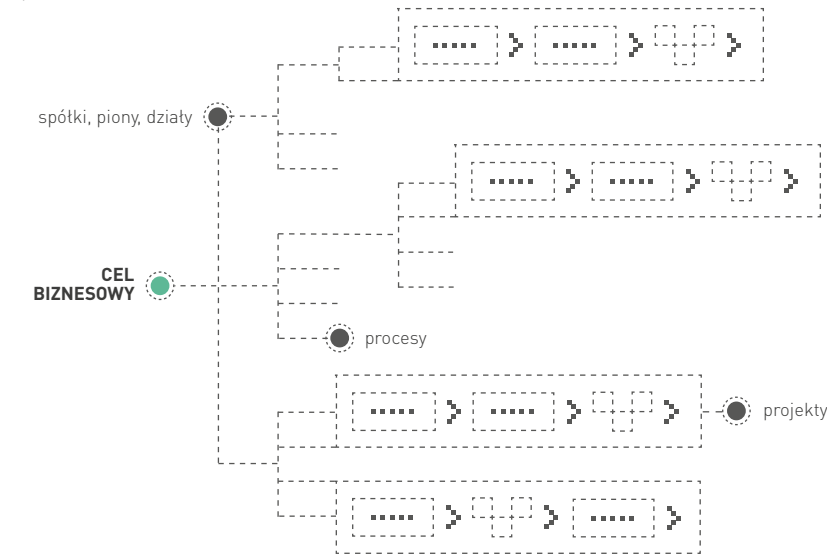
Innymi działaniami mogącymi dostarczyć dodatkowej inspiracji zarządzającym, a jednocześnie uświadomić im wielopłaszczyznowość i złożoność powiązań przyczynowo-skutkowych w obszarach szans i ryzyk ESG mogą być: rozbicie wskaźników finansowych (od ogółu do szczegółu), opracowanie mapy strategii wg zrównoważonej karty wyników (Balance Scorecard) lub samodzielne rozbicie celów strategicznych na taktyczne lub operacyjne.

Niezależnie od wybranej metody dekompozycji celów, istotne jest to, aby pokazywała ona **najważniejsze elementy wpływające na całościowy wynik przedsiębiorstwa** i aby powiązania pomiędzy poszczególnymi poziomami zarządzania były czytelne i bezsporne.

Podobnie w obszarach zrównoważonego biznesu, wiele organizacji stara się określać wskaźniki efektywności (patrz ISO 14031 Ocena Efektywności Środowiskowej), mierzyć poziom motywacji i zaangażowania pracowników (ocena 360 stopni), dokonywać oceny wskaźników zadowolenia klientów (CTQ – critical to quality w metodologii Six Sigma), czy oceniać stopień spełnienia oczekiwań społecznych (np. w procesach konsultacji społecznych w projektach infrastrukturalnych wymagających akceptacji otoczenia).

Rys. 9 Model dekompozycji celów i ryzyka

Źródło: Opracowanie własne DNV.



ROACE%

WYNIK [(Handel X% + Produkcja X%) + Transakcje Zabezpieczające X%]

WYNIK + DŁUG/INWESTYCJE (Handel X% + Produkcja X% + Inne X%) + Kapitał własny

$ROACE = \frac{\text{zysk z działalności operacyjnej} \cdot (1 - 0,19)}{[\text{kapitał własny} + \text{kredyty i pożyczki długoterminowe} + \text{kredyty i pożyczki krótkoterminowe} - \text{środki pieniężne i inne aktywa pieniężne}] \cdot 100}$

Wskaźnik EBITDA%

WYNIK [(Handel X% + Produkcja X%) + Transakcje Zabezpieczające X%] + Amortyzacja

PRZYCHODY (Handel 100%)

$Marża\ EBITDA = \frac{(\text{zysk z działalności operacyjnej} + \text{amortyzacja})}{\text{przychody netto ze sprzedaży towarów, materiałów i produktów}} \cdot 100$

PROSTSZY NIŻ METODA DEKOMPOZYCJI FINANSOWEJ JEST SPOSÓB POLEGAJĄCY NA ZAŁOŻENIU, ŻE **RYZYKA NIE SĄ KASKADOWANE**,

tj. uszczegóławiane w dół organizacji, lecz definiowane wyłącznie na jednym poziomie szczegółowości w ramach przyjętych strategicznych kierunków rozwoju. W tym przypadku warto przeprowadzić warsztaty z kluczowymi interesariuszami, podczas których obie strony będą mogły poznać priorytety oraz wzajemne oczekiwania, a także przedyskutować powiązania i rozbieżności celów.

Punktem wyjścia może być rozmowa o najważniejszych obszarach, zgodnie z opisaną wcześniej regułą Pareto, głoszącą, iż 20% szans i zagrożeń wpływa na realizację 80% celów (zysku lub straty). Warsztaty dotyczące powiązań między celami oraz wzajemnego wpływu szans i zagrożeń można powiązać z identyfikacją ryzyka. Unikniemy w ten sposób wykonywania podobnej pracy dwa razy.

IDENTYFIKACJA RYZYKA

Celem identyfikacji ryzyka jest opracowanie listy obejmującej 20% kluczowych czynników wpływających pozytywnie bądź negatywnie na realizację 80% celów strategii zrównoważonego rozwoju. Proces ten powinno się przeprowadzić w ramach dialogu z poszczególnymi grupami istotnych interesariuszy (pracowników, klientów, społeczność lokalnych itp.), z wykorzystaniem moderowanych warsztatów, burzy mózgów, oceny ekspertów (metody delfijskiej), list kontrolnych, wywiadów itp. Wykorzystywane narzędzia, kanały komunikacji i techniki pozyskiwania informacji o ryzyku muszą być dostosowane do specyfiki organizacji.

Na etapie identyfikacji ryzyka istotne jest, aby nie skupiać się wyłącznie na negatywnej stronie ryzyka (potencjalnych zagrożeniach), lecz również na jego pozytywnym aspekcie (możliwości wykorzystania potencjalnych szans). Menedżerowie powinni starać się zidentyfikować wszystkie możliwe kluczowe scenariusze, ponieważ na kolejnym etapie prac, w trakcie pogłębionej analizy, informacje te mogą zostać utracone. Rozpoznanie ryzyka powinno uwzględniać również te czynniki, na które organizacja nie ma wpływu (nie są pod jej kontrolą).

Rezultatem identyfikacji ryzyka jest rejestr ryzyka (por. załącznik 3) lub scenariusze ryzyka i powiązań (potencjalnych sprzężeń oraz interakcji) pomiędzy nimi w różnych częściach organizacji. Na tym etapie nie jest jeszcze niezbędne oszacowanie prawdopodobieństwa i skutków. Zostaną one określone po szczegółowej analizie ryzyka.

W FAZIE IDENTYFIKACJI RYZYKA SZCZEGÓLNIE WAŻNY JEST ZROZUMIAŁY I JEDNOZNACZNY OPIS RYZYKA, UMOŻLIWIAJĄCY USTALENIE DZIAŁAŃ OGRANICZAJĄCYCH WSKAZANE RYZYKO NA PÓZNIJSZYCH ETAPACH.

W opisie ryzyka należy precyzyjnie wskazać najbardziej prawdopodobne, bezpośrednie przyczyny oraz ewentualne głębsze powody opisanej sytuacji. To właśnie w nich często znajduje się klucz do zdefiniowania skutecznych działań obniżających poziom ryzyka, mechanizmów nadzoru oraz wskaźników ryzyka. W opisie można także spróbować skonkretyzować bezpośrednio (najbardziej prawdopodobne) efekty zagrożeń – może się to okazać przydatne przy szacowaniu ich skutków.

Opisując ryzyko, należy unikać krótkich zdań lub niewiele mówiących haseł (np. ryzyko kredytowe, prawne, technologiczne), jak również sformułowań powodujących szum informacyjny. W przypadku opisów zbyt ogólnych lub wielowątkowych, osobom podejmującym decyzje dotyczące danego ryzyka, trudno jest jednoznacznie zrozumieć występujące między nimi zależności. Może to prowadzić do nieporozumień, a w konsekwencji – do błędnych decyzji, wniosków i nieodpowiedniej alokacji środków na zarządzanie ryzykiem.

Na przykład, jeśli zarządzanie ryzykiem związanym z realizacją projektu odbywa się w kontekście takich celów, jak koszty, czas i jakość, to przytoczone poniżej sformułowania są zbyt ogólne:

- w projekcie może dojść do przekroczenia zaplanowanego poziomu kosztów,
- projekt może ulec opóźnieniu,
- dostawy na potrzeby projektu nie spełniają standardów jakości.

ANALIZA RYZYKA

Celem analizy ryzyka jest określenie prawdopodobieństwa i wpływu (konsekwencji) zidentyfikowanego ryzyka na cele strategiczne. Wynikiem tego etapu powinien być rejestr ryzyka zaktualizowany o wartość prawdopodobieństwa oraz, wymierne konsekwencje finansowe i pozafinansowe. Należy pamiętać, że jeden rodzaj ryzyka może wpływać na kilka celów organizacji, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych, takich jak kwestie środowiskowe oraz społeczne, w tym pracownicze (patrz różne wymiary celów organizacji wskazane w macierzy ryzyka – załącznik 2). W analizie ryzyka należy również uwzględniać czynności kontrolne i ich skuteczność, gdyż mogą eliminować podatność na wiele zagrożeń lub słabości organizacyjne.

Analiza ryzyka powinna obejmować:

- badanie inicjujące zdarzenia lub okoliczności (ang. trigger – wyzwalacz),
- określenie przyczyn pierwotnych,
- kolejność i kombinację rozpatrywanych zdarzeń,
- możliwe scenariusze ryzyka,
- wszystkie okoliczności łagodzące charakter i zmniejszające częstość możliwych szkodliwych konsekwencji zidentyfikowanych zagrożeń.

Wybrane techniki analizy ryzyka przedstawione zostały w załączniku 1.

Na etapie identyfikacji ryzyka możemy spotkać się z powstaniem bardzo dużej liczby scenariuszy wydarzeń, a poddanie każdego z nich szczegółowym analizom częstości i konsekwencji nie zawsze jest uzasadnione. W takich sytuacjach dobrym sposobem jest opracowanie jakościowego rankingu scenariuszy wypadków i umieszczenie go w macierzy ryzyka (por. załącznik 2).

Zastosowanie tego narzędzia pozwala na odrzucenie w dalszych rozważaniach scenariuszy, dla których przewidziano niskie lub pomijalne ryzyko, pod warunkiem jednak, że łącznie nie zwiększają one ryzyka do istotnych poziomów. Nie wolno jednak pominąć tzw. słabych sygnałów wczesnego ostrzegania. Warto powiązać je z występującymi już incydentami czy sukcesami w firmie.

W praktyce wykorzystuje się wiele macierzy ryzyka. Wybór najbardziej odpowiedniej do danej analizy zależy od przyjętych celów strategicznych, kryteriów oraz specyfiki ryzyka. Wybierając macierz, menedżerowie powinni rozważyć, czy wymiar

3 x 3 (3 wiersze na 3 kolumny) będzie wystarczający. Często bowiem największa grupa czynników ryzyka pojawia się w obszarze średnich zagrożeń, co powoduje trudności w hierarchizacji. **Zgodnie z zasadą Pareto, źródeł ryzyka krytycznego nie może być za dużo, ponieważ w praktyce oznaczaloby to zagrożenie równowagi funkcjonalnej systemów i brak możliwości sterowania procesem.** Chcąc uniknąć takiej sytuacji, można zastosować macierz 5x5, 5x7 lub 7x7. Większy obszar macierzy pozwoli zogniskować uwagę kierownictwa i środki przedsiębiorstwa na ograniczenie najważniejszych zagrożeń i wykorzystanie najważniejszych szans.

Ilościowa analiza ryzyka zazwyczaj wymaga oszacowania zarówno częstotliwości (lub prawdopodobieństwa) niepożądanego zdarzenia jak i związanych z nim konsekwencji (lub ważności). Jednakże w przypadkach, w których obliczenia wskazują, że następstwa są nieznaczące lub częstotliwość jest wyjątkowo niska, wystarczające może być oszacowanie wartości jednego z parametrów. Nie należy jednak zapominać o zdarzeniach, występujących raz na 100 czy 500 lat, których prawdopodobieństwo wynosi jeden na milion. Niskie prawdopodobieństwo nie oznacza bowiem, że takie zdarzenie nie wystąpi i że możemy je pominąć. Kluczowe jest natomiast określenie, co oprócz tolerowania takiego ryzyka (o ile wpływa na cele organizacji) przedsiębiorstwo może zrobić, aby przygotować się na jego ewentualne wystąpienie (plan awaryjny, transfer ryzyka itp.).

Hierarchizację ryzyka możemy ustalać według kombinacji prawdopodobieństwa i potencjalnych skutków, lub według kombinacji podatności i skutków, albo w odniesieniu do jednego z tych parametrów. Istotne jest również określenie, które rodzaje ryzyka wymagają nakładów finansowych, a które nie i w jaki sposób organizacja zareaguje na dane zagrożenie. Gdy prawdopodobieństwo nie jest jedynym kryterium hierarchizacji lub gdy jego ustalenie jest niemożliwe, zaleca się określenie stopnia narażenia organizacji na ryzyko. Otrzymamy wówczas macierz obrazującą podatność i wpływ na niebezpieczeństwo.

EWALUACJA RYZYKA

Celem ewaluacji jest wsparcie procesu podejmowania decyzji (poprzez przypisanie do ryzyka rekomendowanych działań mających na celu obniżenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia lub zniwelowanie skutków) oraz hierarchizacji ich wdrożenia dokonywanej na etapie „postępowanie z ryzykiem”. Rezultatem etapu szacowania jest rejestr ryzyka z przypisanymi rekomendacjami, określonym rodzajem działań (reakcji na ryzyko), priorytetem realizacji, informacją, które elementy przekroczyły poziom akceptowalny, oraz łączny wpływ (efekt finansowy i pozafinansowy wszystkich zagrożeń z rejestru) na całą firmę.

EWALUACJA RYZYKA OBEJMUJE PORÓWNANIE POZIOMU RYZYKA OSZACOWANEGO NA ETAPIE „ANALIZY RYZYKA” Z KRYTERIAMI RYZYKA UZGODNIONYMI NA ETAPIE „OKREŚLANIA KONTEKSTU”.

Zdarza się, że wnioskiem z ewaluacji ryzyka jest konieczność podjęcia dalszej pogłębionej analizy lub zasadność utrzymania dotychczas stosowanych środków kontroli, zabezpieczeń i sposobów monitorowania ich skuteczności. Na tym etapie powinna nastąpić agregacja i kompozycja ryzyka, czasami zwana również konsolidacją, która polega na porównaniu oceny łącznej zidentyfikowanych ryzyk w danym obszarze z ustalonym apetytem na ryzyko związanym np. z niezrealizowaniem zakładanych celów finansowych. Należy pamiętać, iż apetyt na ryzyko może dotyczyć również aspektów pozafinansowych.

Na przykład, załóżmy, że ryzyko opisane zostało następująco: „z powodu braku akceptacji społecznej dla budowy nowej linii produkcyjnej Produktu X, może z wysokim prawdopodobieństwem dojść do znacznego opóźnienia w realizacji inwestycji (do 9 miesięcy), co może spowodować opóźnienie rozpoczęcia produkcji i zmniejszenie zysków ze sprzedaży Produktu X”. Jeżeli istnieje realne i wysokie niebezpieczeństwo opóźnienia realizacji inwestycji strategicznej przekraczający ustalony „limit opóźnień” (reprezentujący w projekcie jeden z istotnych obszarów apetytu na ryzyko), ryzyko zostanie uznane za nieakceptowalne, ponieważ przekracza poziom opóźnień i w konsekwencji strat finansowych (lub ubytku w zakładanych przychodach) w danym okresie np. roku (lub projekcie).

POSTĘPOWANIE Z RYZYKIEM

Celem etapu „postępowanie z ryzykiem” jest opracowanie szczegółowych rekomendacji oraz wybór jednej optymalnej lub kilku uzupełniających się opcji postępowania. Prowadzić to powinno do minimalizacji ryzyka, tj. redukcji prawdopodobieństwa lub ograniczenia negatywnych konsekwencji w przypadku zagrożeń oraz zwiększenia prawdopodobieństwa i maksymalizacji pozytywnych konsekwencji w przypadku szans. Wybrane opcje postępowania z ryzykiem (zwane również reakcjami na ryzyko lub planami minimalizacji ryzyka) mogą być opisane w rejestrze ryzyka, a szczegółowe opracowania mogą być traktowane jako załączniki.

Na tym etapie właściciel ryzyka podejmuje decyzję dotyczącą postępowania z ryzykiem. Reakcja może polegać na akceptacji ryzyka (nie

podejmujemy działań, obserwujemy, czy poziom ryzyka utrzymuje się czy nie), lub odrzuceniu ryzyka i wdrożeniu działań zaradczych (w odpowiedzi na ryzyko). Ważne jest, aby decyzja w sprawie ryzyka była podjęta z zachowaniem formalności oraz aby była odpowiednio udokumentowana. W wielu organizacjach odpowiedzialność za podejmowanie decyzji w sprawie ryzyka uzależniona jest od poziomu zagrożenia, np. ryzyka krytyczne wymagają często decyzji komitetu ds. ryzyka, zarządu lub nawet rady nadzorczej.

W takich przypadkach sposoby monitorowania i kontroli ryzyka określone są w procesach audytu, kontroli wewnętrznej i raportowania.

Na tym etapie następuje również wdrożenie zaakceptowanych planów postępowania z ryzykiem. Równocześnie wchodzą w życie nowe środki kontroli, czynności kontrolne, zabezpieczenia lub modyfikacji ulegają aktualnie istniejące. Wszelkie zmiany w zabezpieczeniach, czynnościach kontrolnych muszą zostać odnotowane przez system nadzoru i ładu korporacyjnego.

POSTĘPOWANIE Z RYZYKIEM JEST **PROCESEM CYKLICZNYM**, KTÓRY POWINIEN UWZGLĘDNIĄĆ:

ocenę danego sposobu postępowania z ryzykiem oraz stwierdzenie, czy poziom ryzyka po wdrożeniu środków kontroli jest na poziomie akceptowalnym,

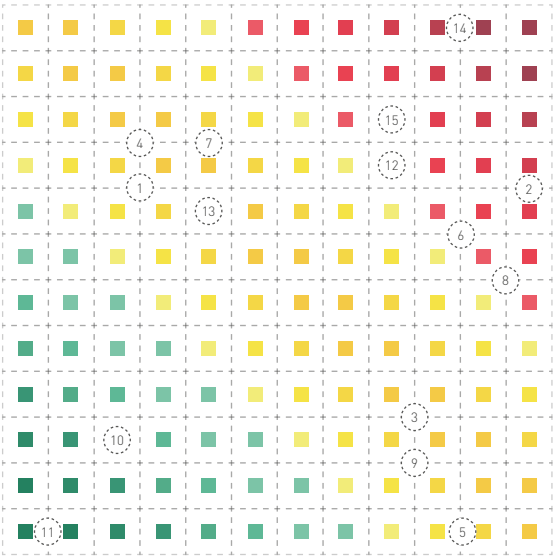
opracowanie nowego, skuteczniejszego planu postępowania z ryzykiem, gdy poziom ryzyka po wdrożeniu środków kontroli lub zabezpieczeń jest na poziomie nieakceptowalnym,

ocenę efektywności wdrożonych środków kontroli i skuteczności zabezpieczeń.

Po przeprowadzeniu analizy ryzyka organizacja dysponuje zestawem zagrożeń o różnym znaczeniu dla realizacji jej celów. Dążenie do zmniejszenia wszystkich rodzajów ryzyka nie byłoby ani efektywne kosztowo, ani praktyczne. Chcąc skutecznie zarządzać ryzykiem, musimy ustalić priorytety – zgodnie z przedstawioną wcześniej zasadą Pareto.

Rysunek obok przedstawia typowe podejście do zarządzania ryzykiem, wskazujące obszary nadzoru i priorytety w zarządzaniu, natomiast szczegółowe sposoby postępowania z ryzykiem omówione zostały w załączniku 1.

Rys. 10 Mapa ryzyka i zasady zarządzania ryzykiem
Źródło:
Opracowanie własne DNV.



Wielkość potencjalnego wpływu (skutków)

- RYZYKA KRYTYCZNE, RYZYKA NIEAKCEPTOWALNE,** wymagające natychmiastowych, dodatkowych działań - Planów Ograniczenia Ryzyka i ustanowienia kontroli oraz monitorowania
- RYZYKA ZNACZĄCE,** wymagające ustanowienia kontroli i monitorowania, mogą być podjęte decyzje (uzasadnione kosztowo) o Planach Ograniczania Ryzyka
- RYZYKA ZNIKOME,** wymagające okresowej weryfikacji i oceny, nie wymagające systemowych kontroli i monitorowania

MONITOROWANIE I RAPORTOWANIE RYZYKA

MONITOROWANIE I PRZEGLĄDY POWINNY BYĆ ELEMENTEM PLANOWANIA W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU.

POLEGAJĄ ONE NA REGULARNYCH
KONTROLACH LUB NADZORZE
ORAZ DZIAŁANIACH
PODEJMOWANYCH AD HOC,
GDY SYTUACJA TEGO WYMAGA.

WAŻNE JEST JEDNOZNACZNE ZDEFINIOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA TE ZADANIA.

Należy także doprecyzować i zakomunikować procedury i struktury odpowiedzialne za monitorowanie i raportowanie procesu zarządzania ryzykiem w organizacji. Istotne jest również powiązanie kluczowych wskaźników ryzyka (ang. key risk indicators – KRI) z istniejącymi w organizacji kluczowymi wskaźnikami efektywności (ang. key performance indicators – KPI) oraz wskaźnikami realizacji celów.

Monitorowanie i przeglądy powinny wspierać realizację następujących działań:

ocena efektywności środków kontroli, czynności kontrolnych, zabezpieczeń zarówno w zakresie ich projektowania, jak i operacyjnego działania,

uzyskiwanie informacji w celu optymalizacji zarządzania ryzykiem,

dokonywanie przeglądów i analiza zdobytych doświadczeń z zaistniałych incydentów,

wykrywanie zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, które mogą wpływać na apetyt na ryzyko, kryteria hierarchizacji ryzyka czy ryzyka per se,

wykrywanie sygnałów wczesnego ostrzegania oraz wykrywanie nadarżających się szans.

Mierniki związane z monitorowaniem i przeglądami ryzyka powinny stać się integralnym elementem kontroli pozostałych wskaźników zarządczych, a informacja o ryzyku powinna stać się częścią ogólnej informacji zarządczej.

„O wiele lepiej jest odważyć się na osiągnięcie wielkich celów, radować się dużymi sukcesami, nawet jeżeli na drodze do tego poniesiemy wiele porażek,

niz ustawić się w szeregu niewymagających wiele od siebie ludzi. Ludzi, którzy nigdy nie doznają ani wielkich radości, ani wielkich porażek, **ponieważ żyją w szarej strefie**, w której ani porażek, ani zwycięstw nie ma”.

Theodore Roosevelt



CIĄGŁE DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM POWINNO, Z JEDNEJ STRONY, **GWARANTOWAĆ REALIZACJĘ ZAŁOŻONYCH CELÓW**, A Z DRUGIEJ – POMAGAĆ **MINIMALIZOWAĆ ROZBIEŻNOŚCI OCZEKIWAŃ** POSZCZEGÓLNYCH GRUP INTERESARIUSZY.

Jego rolą jest zapewnianie stabilnego wzrostu wyników i stałe podnoszenie efektywności procesów strategicznych i operacyjnych.

Osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem zobowiązane są zatem:

- jak najszybciej trafnie rozpoznać wszelkie sytuacje będące źródłem zagrożeń,
- przygotować organizację na różne scenariusze rozwoju sytuacji,
- stworzyć warunki do podejmowania optymalnych decyzji w sytuacji zmienności i niepewności.

Jednocześnie wymagania ładu korporacyjnego nakazują, aby zarządzający systematycznie oceniali, na ile efektywne są ustanowione przez nich mechanizmy zarządzania ryzykiem. Szczegółowe pytania w tym obszarze stawiają zazwyczaj przedstawiciele audytu wewnętrznego, członkowie rady nadzorczej i zarząd. Chcąc na nie odpowiedzieć, należy przede wszystkim ustalić, jakie oczekiwania wobec systemu zarządzania ryzykiem miał zarząd organizacji, podejmując decyzję o jego wdrożeniu.

Wśród najczęściej występujących oczekiwań zarządów firm w stosunku do systemów zarządzania ryzykiem wymienić można następujące:

- powinien pozwalać na budowanie różnych scenariuszy strategicznych oraz na ocenę wykonalności celów strategicznych,
- powinien umożliwiać ustalanie i hierarchizowanie projektów strategicznych z uwzględnieniem informacji o ryzyku,

➤ powinien wspierać codzienne procesy operacyjne, a przez to umożliwiać podejmowanie lepszych decyzji i zwiększanie efektywności kosztowej,

➤ powinien zapewniać zgodność z wymaganiami, w tym prawnymi,

➤ powinien prowadzić do centralizacji wiedzy o ryzyku (szczególnie w dużych organizacjach), aby decydenci świadomie delegowali uprawnienia i odpowiedzialności oraz efektywniej alokowali środki na działania rozwojowe i kontrolne,

➤ powinien tworzyć warunki, w których pojawiające się szanse rynkowe będą sprawnie wykorzystywane, ale bez narażania organizacji na nieakceptowalne ryzyko polegające na niezrealizowaniu celów i zobowiązań wobec akcjonariuszy oraz partnerów społeczno-gospodarczych.

Do oceny efektywności zarządzania ryzykiem można podejść metodologicznie, jak do oceny procesu, analizując poziom skuteczności jego poszczególnych części składowych takich jak:⁹

reguły (polityki, zasady i metodologie, adekwatność przyjętych metod),

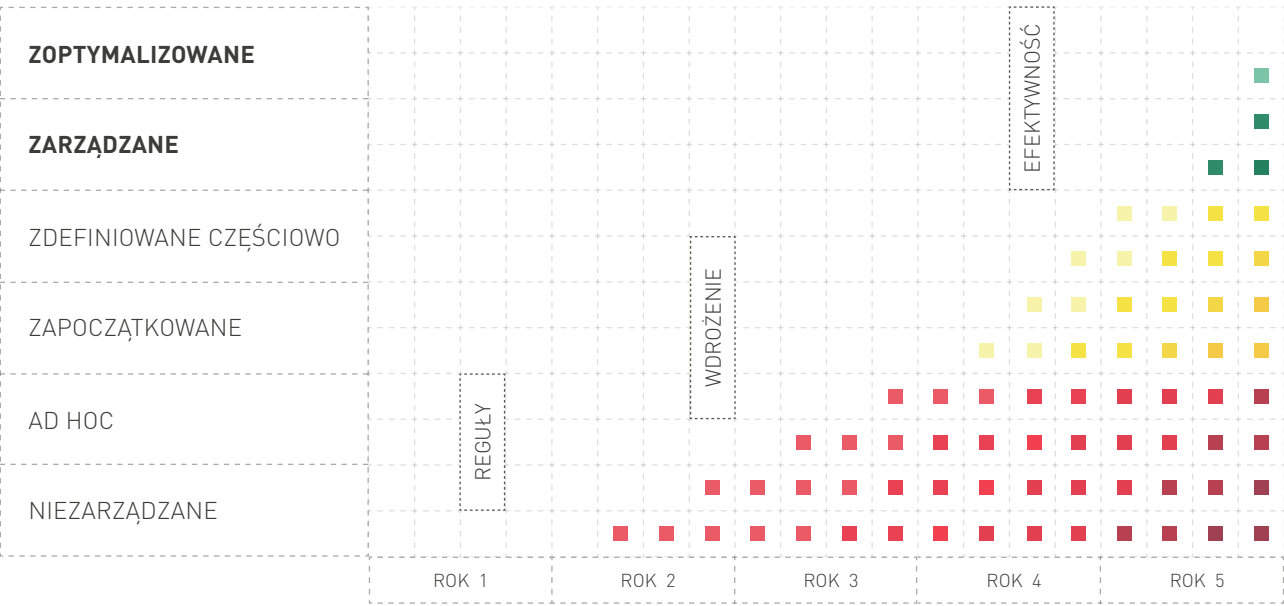
wdrożenia (odpowiedzialność, kompetencje, systematyczność, zakres i poziom wdrożenia, kultura organizacyjna),

efektywność (dowody skutecznego wdrożenia dokumentacji i procesów, analiza efektywności poszczególnych elementów systemu zarządzania ryzykiem i skuteczne decyzje dotyczące zmiany lub doskonalenia stosowanych mechanizmów).

⁹ DNV Risk Maturity Model – model dojrzałości zarządzania ryzykiem.

Dla każdej z wymienionych obok składowych można zdefiniować miary skuteczności świadczące o aktualnym poziomie zarządzania ryzykiem w organizacji. Przykładowe podejście do tego zadania pokazuje poniższy rysunek.

Rys. 11 Definicje miar skuteczności dla poszczególnych składowych procesu zarządzania ryzykiem
Źródło: Opracowanie własne DNV [Risk Management Maturity Rating – RMM].

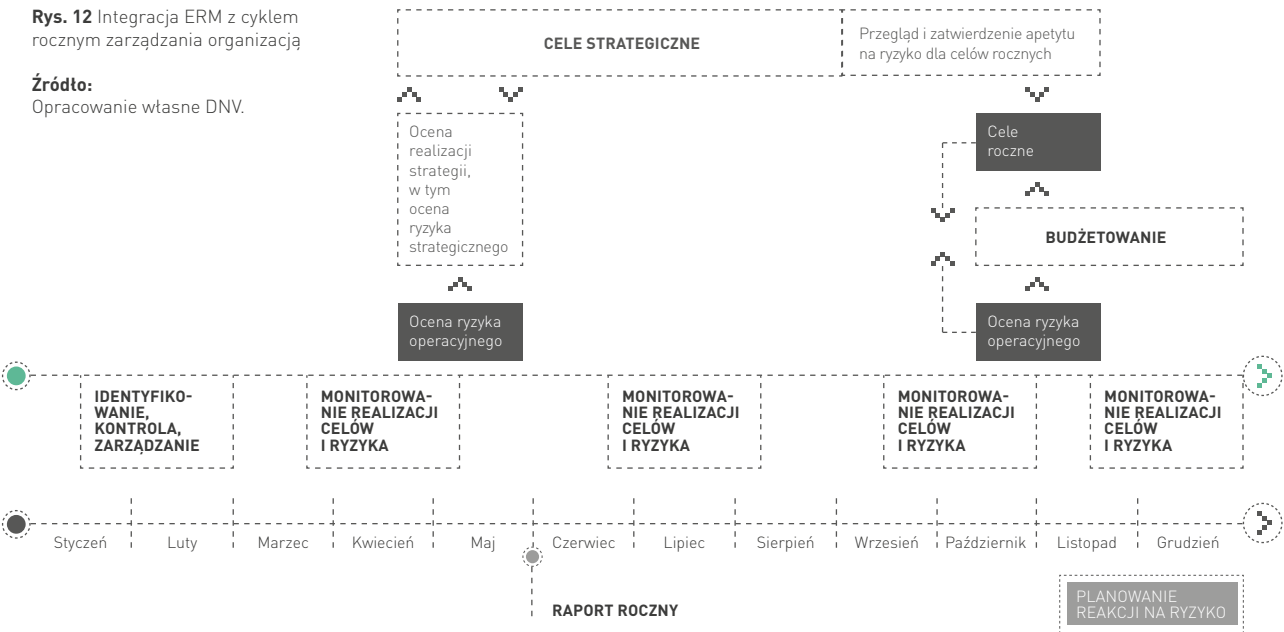


WDROŻENIE SKUTECZNYCH MECHANIZMÓW ZARZĄDZANIA RYZYKIEM JEST PROCESEM WIELOETAPOWYM I DŁUGOTRWAŁYM. MIMO TO, ZGODNIE Z ZASADAMI ŁADU KORPORACYJNEGO, NIE POWINNIŚMY ZWLEKAĆ Z WERYFIKACJĄ SKUTECZNOŚCI PODEJMOWANYCH DZIAŁAŃ ZARZĄDCZYCH.

Chcąc ocenić efektywność przyjętych mechanizmów zarządzania, należy odpowiedzieć sobie na kilka pytań dotyczących wdrożonego systemu, w szczególności, czy jest on:¹⁰

- proporcjonalny,
- zharmonizowany,
- całościowy,
- dynamiczny,
- zakorzeniony.

Rys. 12 Integracja ERM z cyklem rocznym zarządzania organizacją
Źródło: Opracowanie własne DNV.



¹⁰ AIRMIC i DNV Badania ERM Maturity, Wielka Brytania, 2009 r.

Skuteczny system zarządzania ryzykiem powinien również być na tyle dynamiczny i elastyczny, by umożliwić organizacji unikanie zagrożeń i wykorzystywanie szans na poziomie operacyjnym.

Kolejnym istotnym miernikiem skuteczności i dojrzałości zarządzania ryzykiem jest zaplanowanie kosztów odpowiedzi na ryzyko. Przypisanie środków koniecznych na podjęcie reakcji na zagrożenia świadczy bowiem o tym, że zarządzanie ryzykiem nie jest tylko źródłem wzrostu biurokracji i że jest traktowane poważnie. Chcąc sprawdzić, skuteczność systemu zarządzania ryzykiem w tym zakresie, wystarczy przeanalizować liczbę zatwierdzonych przez zarząd projektów mających na celu minimalizację ryzyka, dysponujących własnym budżetem lub tych finansowanych z istniejących funduszy.

Już samo wyodrębnienie puli środków przeznaczonych na projekty, programy i porftele zmniejszające ryzyko można uznać za duży sukces. Z tych pieniędzy powinny być finansowane inicjatywy o znaczeniu strategicznym dla całej firmy, wykraczające poza daną jednostkę biznesową (chyba że ryzyko w danej jednostce wpływa na pozostałe). Dotyczy to przede wszystkim projektów mających na celu minimalizację zidentyfikowanego ryzyka nieosiągnięcia celów organizacji, niepojawienia się lub niewykorzystania szans bądź wystąpienia zagrożeń.

O SKUTECZNOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ŚWIADCZY RÓWNIEŻ TO, CZY PRZEZNACZONE NA WALKĘ Z ZAGROŻENIAMI ŚRODKI SĄ PROPORCJONALNE DO RYZYKA I DO BUDŻETU ORGANIZACJI.

Jeżeli wydatki na projekty minimalizujące zagrożenia są zbyt duże w relacji do całości funduszy inwestycyjnych lub operacyjnych firmy, to należało by się zastanowić, czy nie stanowią one w rzeczywistości dodatkowego budżetu na poprawę jakości zarządzania firmą, wymaganiami, rozwojem systemów itp. Duża pula projektów tego typu może oznaczać, że firma stara się ulepszyć nieudolne lub nieefektywne działania (taka sytuacja może być więc sygnałem do restrukturyzacji firmy). Przedmiotem troski zarządu powinno być doskonalenie efektywności zarządzania na podstawie zidentyfikowanych źródeł szans i zagrożeń w kontekście realizacji postawionych celów. Oznacza to zatwierdzenie nie tylko projektów minimalizujących ryzyko, ale również akceptację modyfikacji poziomu mierników do realizacji w określonym czasie.

Zbyt duża pula środków przeznaczonych na projekty maksymalizujące ryzyko pozytywne (tj. możliwo-

ści wystąpienia szans) lub minimalizujące ryzyko ich przeoczenia może z kolei oznaczać, że firma ma zaburzone i nieefektywne procesy operacyjne (np. z powodu zbyt dużej liczby zmian), co generuje duże ryzyko operacyjne i sprawia, że działania na tym poziomie w niedostateczny sposób wspierają osiąganie ustalonych celów strategicznych. Analogicznie, jeżeli uczeń słabiej radzi sobie z jednego przedmiotu, może się okazać, że skutecznym środkiem zaradczym będą korepetycje, jeśli natomiast otrzymuje niskie oceny z większości przedmiotów, to przyczyną często nie jest brak zdolności, lecz brak motywacji do nauki, problemy osobiste itp. Rozwiązaniem w tym przypadku nie powinny być korepetycje ze wszystkich przedmiotów, lecz zmiana nastawienia ucznia. Podobnie dzieje się w firmie.

Podsumowując, nawet formalna, potwierdzona przez zarząd, identyfikacja ryzyka i deklaracja o nieakceptowaniu określonego poziomu zagrożenia to za mało, aby uznać, że zarządzanie ryzykiem realnie działa i przynosi pożądane efekty.

Istotne jest, aby za deklaracjami szły zatwierdzone i konsekwentnie egzekwowane plany działań uwzględniające (w uzasadnionych przypadkach) określony budżet.

O SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ŚWIADCZY Z JEDNEJ STRONY SPEŁNIENIE OCZEKIWAŃ INTERESARIUSZY, Z DRUGIEJ ZAŚ UMIEJĘTNOŚĆ DOSTOSOWYWANIA METODYKI I MODELI SCENARIUSZY RYZYKA DO ZAISTNIAŁEJ RZECZYWISTOŚCI BIZNESOWEJ KONKRETNEJ FIRMY.

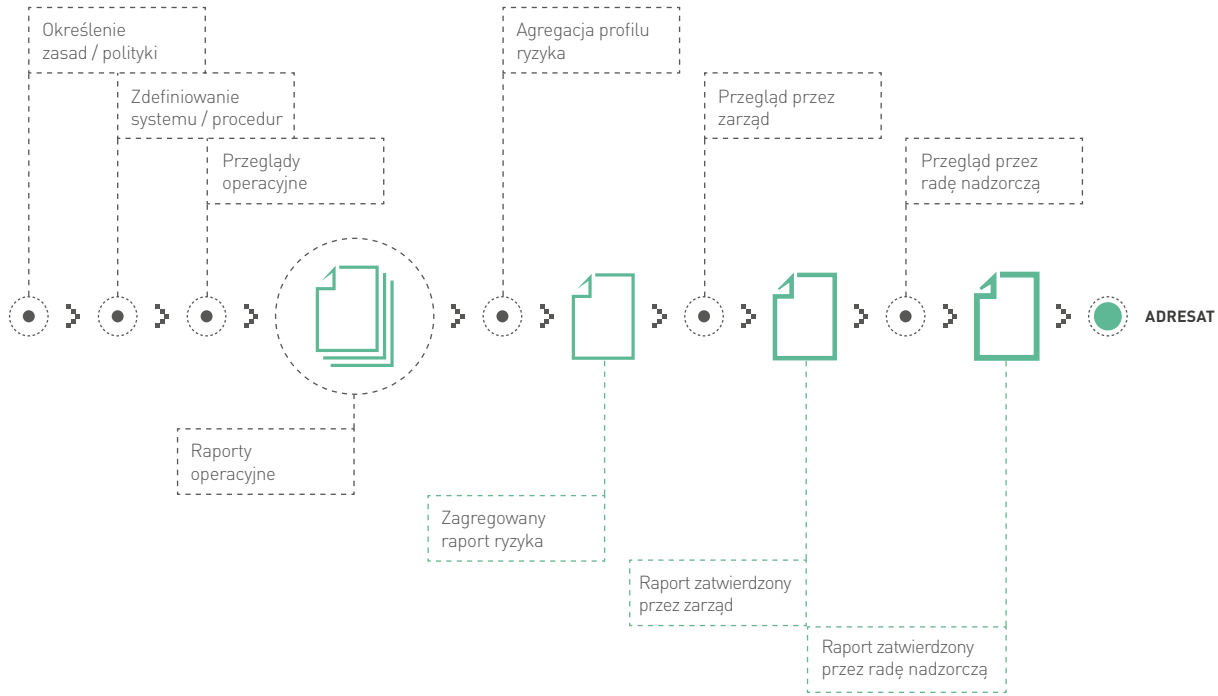
Umiejętność ta pozwala zwiększać przewidywalność pozytywnych i negatywnych skutków decyzji biznesowych kierownictwa organizacji i konkurentów firmy.

Chcąc się przekonać, czy wdrożony system zarządzania ryzykiem jest skuteczny, organizacje powinny symulować niecodzienne sytuacje, prowokować szanse i zagrożenia tak, aby móc przetestować własną gotowość na różne nieprzewidziane wydarzenia. Sytuacje takie jak, na przykład, kontrolowane nadużycie, wtłamanie czy test odtworzenia kopii bezpieczeństwa systemu informatycznego lub przeprowadzenie próbnej ewakuacji mogą obnażyć słabości i luki w procedurach lub procesach, a także pomóc zidentyfikować dodatkowe ryzyka.

Analogicznie, aby sprawdzić własną skuteczność w zarządzaniu ryzykiem w obszarze szans, firmy mogą zwiększyć liczbę przeprowadzanych badań rynkowych, wprowadzać kolejne innowacje, wykonywać prototypy, przeprowadzać pilotażowe wdrożenia, promować pomysły itp. Takie działa-

nia mogą wzmacniać pozycję organizacji, czynić ją bardziej odporną, a jednocześnie lepiej przygotowaną do budowania przewagi konkurencyjnej. Przeprowadzanymi tego rodzaju doświadczeniami pokazującymi, jak firma w praktyce radzi sobie z zagrożeniami (i szansami) pomijanymi w dotychczasowych analizach ryzyka, można na bieżąco weryfikować dojrzałość zarządzania ryzykiem. Im więcej organizacja przeprowadzi symulacji niespodziewanych zdarzeń, tym ma większe szanse, że pracownicy i kadra zarządzająca poradzą sobie

JAK SKUTECZNY, NIEZAWODNY, DOKŁADNY I WIARYGODNY JEST PROCES RAPORTOWANIA RYZYKA ?



Powyższy schemat prezentuje poszczególne etapy procesu zarządzania ryzykiem w dużych organizacjach oraz ich wyniki. Jak wskazano na rysunku, zanim informacja o zagrożeniu trafi do ostatecznego adresata – zarządu i / lub rady nadzorczej, a następnie do inwestora – jest wielokrotnie analizowana i agregowana, co może negatywnie wpływać na jej spójność i obiektywizm. Jej wypaczenie może wynikać z powszechnej „kultury sukcesu”, w której mówienie o ewentualnych problemach czy ryzyku nie jest dobrze widziane.

Chcąc sprawdzić, czy kultura organizacyjna obowiązująca w naszej firmie uwzględnia akceptację dla informacji o ryzyku, możemy zadać sobie lub naszym współpracownikom następujące pytania:

Czy ryzyko jest pożądane w naszej organizacji, co chciałby usłyszeć mój szef, szef mojego szefa, dy-

w prawdziwej sytuacji kryzysowej. O dojrzałości zarządzania ryzykiem świadczy także przyjęty styl przywództwa (ang. leadership) oraz poziom kultury organizacyjnej – do jakiego stopnia wspiera ona swobodną wymianę informacji o ryzyku, niezależnie od tego, na ile ta wiedza jest przyjemna dla zarządzających lub łatwa do wykorzystania w operacyjnym zarządzaniu organizacją.

Rys. 13 Proces raportowania ryzyka w organizacji
Źródło:
Opracowanie własne DNV.

rektor, członek zarządu, członek rady nadzorczej, i akcjonariusz, inni interesariusze np. inwestorzy?

Czy ryzyko traktowane jest jak problem czy jak fakt biznesowy wynikający z niepewności i zmienności otoczenia, braku pełnej informacji przy podejmowaniu decyzji czy niedoskonałości procesów wewnętrznych względem dynamicznie zmieniającego się otoczenia?

Czy informując przełożonego o zdiagnozowanym ryzyku, obawiam się, że zostanie to odebrane jako dowód, że mało skutecznie realizuję powierzone mi zadania lub, że nie mam wystarczających kompetencji do wypełniania powierzonych mi obowiązków i dlatego „ciągle” zgłaszam problemy?

OCENA POZIOMU
PANOWANIA NAD RYZYKIEM
AUDYT WEWNĘTRZNY

Oprócz analizy skuteczności i dojrzałości mecha-
nizmów systemu zarządzania ryzykiem, menedże-
rowie często chcą wiedzieć, jaka jest efektywność
zarządzania konkretnym, zidentyfikowanym już
ryzykiem (np. w danym procesie lub projekcie).

Odpowiedzi na to pytanie dostarczy dobrze przy-
gotowany i przeprowadzony audyt wewnętrzny
lub niezależne badanie obejmujące poniższe
zagadnienia.



Czy organizacja osiąga cele zarządzania ryzy-
kiem:

WIEDZIEĆ SZYBCIEJ,
DZIAŁAĆ NATYCHMIAST W PRZYPADKU
ZMATERIALIZOWANIA SIĘ RYZYKA,
PODEJMOWAĆ WŁAŚCIWE DECYZJE?



Czy jej działania są skuteczne i efektywne?



Czy w firmie przeprowadzana jest analiza sku-
teczności i efektywności podjętych działań?



Czy w przypadku przekroczenia limitu ryzyka
podejmowane są działania zapobiegawcze?



Czy ustalono działania zaradcze (plany działań
/ reakcji na ryzyko) w przypadku przekroczenia
limitu ryzyka?



Czy ustalone zostały limity ryzyka wymagające
podjęcia działań?



Czy określono sposób mierzenia ryzyka – kto,
kiedy, co, jak?



Czy ustalono wpływ ryzyka na realizację kluczo-
wych celów?



Czy ustalono właściciela ryzyka (kaskada celów /
kaskada ryzyka)?



Czy znana jest dynamika zmian dla ryzyka i sce-
nariusze skutków ryzyka?



Czy ustalono przyczyny ryzyka – czy mamy wpływ
na ograniczanie przyczyn, minimalizowanie skut-
ków ryzyka?



Czy ryzyko zostało zidentyfikowane i ocenione?



Czy ryzyko było znane wcześniej?

KOLOR OKREŚLA POZIOM NADZORU:

czerwony – brak lub słaby nadzór

żółty – średni nadzór, wyłącznie na poziomie
„compliance”

zielony – nadzór skuteczny zapewniający możli-
wość podejmowania właściwych decyzji bizneso-
wych z uwzględnieniem ryzyka

Punktem wyjścia powinno być sprawdzenie
z właścicielem ryzyka poziomu nadzoru nad za-
grożeniami, przy czym rozpoczynać należy
od kwestii zaznaczonej na czerwono.

SKUTECZNE WDROŻENIE
KULTURY, STRUKTURY,
SYSTEMU I PROCESÓW
ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI

Ogólne ramy czasowe wdrożenia systemu zarzą-
dzania ryzykiem:

Uzupełnienie istniejącego modelu zarządzania
o raportowanie ryzyka (argumenty za i przeciw
danej decyzji zaczynają uwzględniać ryzyko) – trwa
do pół roku.

Uzgodnienia w sprawie komunikowania ryzyka,
podejmowania decyzji o akceptacji lub minimaliza-
cji zagrożeń oraz identyfikacja inicjatyw strategicz-
nych – trwa ok. pół roku.

Ustalenie polityki, opracowanie metodyki zarzą-
dzania ryzykiem, sposobu komunikacji, powołanie
ról w całej organizacji, ustalenie odpowiedzialności
– trwa ok. roku.

Określenie apetytu na ryzyko, wprowadzenie
kaskadowania celów oraz wskaźników ryzyka, do-
prowadzenie do powtarzalności działań w obrębie
danych ról – trwa od roku do trzech lat.

Wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem i regu-
larnego raportowania, zmiana kultury organiza-
cyjnej: przejście z charakteru macierzowego na
bezpośrednią odpowiedzialność w procesie zarzą-
dzania ryzykiem – trwa od trzech do pięciu lat.

Mimo iż proces wdrożenia systemu zarządzania
ryzykiem trwa długo, pewne działania dające
konkretne efekty w krótkim czasie można wyko-
nać szybko i przy minimalnych nakładach. Szybkie
efekty powinny działać zachęcająco na zaangażo-
wanych w proces i motywować ich do dalszych
wysiłków na rzecz wdrożenia.

Poniżej wskazano przykłady
takich posunięć.

I. PROJEKT WDROŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZA-
NIA RYZYKIEM – EFEKTY WIDOCZNE W OKRESIE
3-6 MIESIĘCY W POSTACI POPRAWY JAKOŚCI
PODEJMOWANYCH DECYZJI W PRZEDSIĘBIOR-
STWIE

Szybkie działania, jakie można podjąć w tym celu,
to:

➤ analiza sposobów maksymalizowania szans
i minimalizowania zagrożeń realizacji strategii,

➤ dodanie do raportowania zarządczego obowiąz-
ku podawania informacji o źródłach ryzyka reali-
zacji celów w tym samym terminie, w jakim dana
komórka raportuje inne cele biznesowe,

➤ wyciąganie wniosków na podstawie opraco-
wywanych raportów (motywacja pracowników
wzrośnie, gdy przekonają się, że raporty dotyczące
ryzyka są czytane i na ich podstawie są wyciągane
wnioski, a zgłaszającym ryzyko nie grożą sankcje),

➤ pisemne informowanie menedżerów wyższego
szczebla o ryzyku danego obszaru i przekazywanie
rekomendacji w zakresie jego unikania (szczegół-
nie w przypadku projektów strategicznych),

➤ uzupełnienie zakresu pełnomocnictw kierownic-
twa firmy o akceptację ryzyka do określonej kwoty.

II. PROJEKT WDROŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZA-
NIA RYZYKIEM – EFEKTY WIDOCZNE W OKRESIE
OD 6 MIESIĘCY DO 1 ROKU W POSTACI OPTYMA-
LIZACJI WYDATKOWANIA NAKŁADÓW INWESTY-
CYJNYCH I BUDŻETU OPERACYJNEGO

Szybkie działania, jakie można podjąć w tym celu,
to:

➤ określenie apetytu na ryzyko w zakresie wyko-
rzystania budżetu,

➤ określenie zakresu wykorzystania całego bu-
dżetu w danym kwartale (z uwzględnieniem czasu
time-to-market oraz KPI procesów zakupowych),

➤ wytypowanie projektów, które przyczyniają się do
realizacji celów strategicznych,

➤ określenie udziału majątku wykorzystywanego
do realizacji celów strategicznych (majątku aloko-
wanego) do całości majątku.

PODSUMOWUJĄC, PODEJŚCIE DO RYZYKA I SKUTECZNOŚĆ WDROŻONYCH MECHANIZMÓW

ZNACZĄCO
ZALEŻĄ
OD KULTURY
ORGANIZACYJNEJ,
STYLU ZARZĄDZANIA
PRZYJĘTEGO
W DANEJ
ORGANIZACJI,
WIEDZY,
DOŚWIADCZEŃ,
KOMPETENCJI
I STYLU
PRZYWÓDZTWA
MENEDŻERÓW.

Niezależnie od przyjętej metody oceny skuteczności systemu zarządzania ryzykiem, organizacje, zwłaszcza duże i rozległe, powinny okresowo sprawdzać skuteczność i adekwatność przyjętych sposobów zarządzania ryzykiem, prowadząc audyty wewnętrzne.

Mogą to robić samodzielnie bądź zlecać to zadanie niezależnym jednostkom zewnętrznym.

Przykłady liderów w zarządzaniu ryzykiem¹¹

Aby wskazać, jak istotne w zarządzaniu ryzykiem są kultura organizacji i przywództwo, cytujemy poniżej wypowiedzi kierownictwa firm powszechnie uznawanych za prekursorów systemowego zarządzania ryzykiem:

Holcim Ltd (producent cementu): „W naszej firmie stosujemy dwa narzędzia do zarządzania ryzykiem biznesowym: mapę ryzyka oraz mapę czynników ryzyka w postaci *mapy umysłu* (ang. mind map of risk drivers), które zapewniają holistyczne spojrzenie na ryzyko”.

Harras’ Entertainment (kasyno, rozrywka): „ERM to maraton, a nie sprint. Po połączeniu z Ceasars Entertainment Inc. ERM jest dla nas sposobem na eliminację *myślenia silosowego* i kształtowanie kultury współpracy”.

Dentsply International (producent artykułów stomatologicznych): „ERM silnie powiązał całociowy plan strategiczny (ang. overall strategic plan) z systemem oceny efektywności”.

Alliant Energy (energetyka): „Aby uzyskać 360-stopniową ocenę ryzyka oraz zapewnić regularną aktualizację ryzyka biznesowego, utworzyliśmy dedykowany zespół odpowiedzialny za administrowanie ERM”.

First Energy (energetyka): „Ewoluuująca u nas kultura ryzyka wspiera podejmowanie decyzji oraz alokację zasobów. Ponadto, pomaga w zatwierdzaniu właścicieli ryzyka w danej linii biznesowej”.

Akzo Nobel (produkty farmaceutyczne): „Potęczenie podejścia top-down z bottom-up pozwala nam utrzymać spójność pomiędzy różnymi liniami biznesowymi oraz zapewnia dopasowanie i koncentrację na jednej i tej samej wizji i strategii firmy”.

Mirant Corporation (energetyka): „Wyszliśmy z bankructwa dzięki wdrożeniu praktyk zarządzania ryzykiem i podążyliśmy dalej w kierunku ERM, kreując kulturę świadomości ryzyka oraz pozytywnego nastawienia do zmian”.

Newell Rubbermaid (produkcja), właściciel m.in. marek Waterman, Parker: „Pierwszym krokiem w kierunku zintegrowanego zarządzania ryzykiem była edukacja zarządu i pozostałych osób w zakresie różnicy pomiędzy ERM a doskonałością operacyjną”.

Panasonic (elektronika): „ERM to dostrzeganie nowych możliwości – u podstaw współczesnego podejścia do ERM stoi filozofia zarządzania założyciela firmy Konosuke Matsushita z 1918 r. wyrażająca się w słowach: *Przyczyna porażek zawsze tkwi w nas samych lub wewnątrz firmy, jeżeli nie jesteś w stanie przyznać się do niepowodzenia lub obwiniasz za nie innych, to nie jesteś w stanie wyciągnąć wniosków i nauki z takiej lekcji*”.

TD Ameritrade (sektor finansowy): „Zgodnie z naszym podejściem, ERM pozwala zarządowi na efektywną minimalizację ryzyka przy jednoczesnym zwiększaniu przewagi konkurencyjnej naszej firmy”.

Tomkins, plc (inżynieria, produkcja): „Sukces wdrożenia inicjatywy ERM zawdzięczamy poparciu zarządu oraz stosownemu podejściu praktycznemu”.

¹¹ Źródło: „Enterprise Risk Management in Practice. Profiles of companies building effective ERM Programs”, Provit, Październik 2007. Tłum.: S. Pijanowski.

ZARZĄDZANIE RYZYZKIEM W PROCESIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU BIZNESU

ZAŁĄCZNIK 1

TERMINOLOGIA,
NARZĘDZIA
I UWAGI
METODOLOGICZNE
W ZAKRESIE
ZARZĄDZANIA
RYZYZKIEM



PKT A TERMINOLOGIA

RYZYO

Istnieje wiele definicji ryzyka i powiązanych z nim pojęć¹, jednak aby móc skutecznie zarządzać ryzykiem i budować kulturę organizacyjną firmy wspierając ten proces, wystarczy znać kilka z nich. Poniżej przedstawiamy przykładowe definicje ryzyka.

➤ Ryzyko – możliwość urazu lub straty zdefiniowana jako miara prawdopodobieństwa i dotkliwości negatywnych skutków dla zdrowia, mienia, środowiska lub innych wartości (CAN / CSA–Q850–97).

➤ Ryzyko – możliwość, że zdarzy się coś, co wpłynie na cele; mierzone pod względem konsekwencji i prawdopodobieństwa (AS / NZS 4360:2004).

➤ Ryzyko – niepewność wpisana w plany oraz możliwość, że zdarzy się coś (np. nieprzewidziana sytuacja), co może wpłynąć na perspektywę realizacji celów przedsiębiorstwa lub projektu (BS 6079–3:2000).

➤ Ryzyko – kombinacja prawdopodobieństwa zdarzenia i jego konsekwencji (ISO GUIDE 73:2001).

➤ Ryzyko – niepożądana sytuacja lub okoliczność, którą cechuje zarówno prawdopodobieństwo wystąpienia, jak i potencjalne negatywne konsekwencje dla projektu (EN ISO 17666:2003).

➤ Ryzyko – wpływ niepewności na cele (ISO 31000:2009 E / ISO GUIDE 73:2009).

➤ Ryzyko związane z bezpieczeństwem informacji – potencjalna sytuacja, w której określone zagrożenie wykorzysta podatność aktywów lub grupy aktywów, powodując w ten sposób szkodę dla organizacji (PN–ISO / IEC 27005:2009).

➤ Ryzyko przedsięwzięcia – kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia i jego konsekwencji dla celów przedsięwzięcia (PN–IEC 62198:2005).

➤ Ryzyko – prawdopodobieństwo, że określone zagrożenie wykorzysta podatność zasobu lub grupy zasobów, aby spowodować straty lub zniszczenie zasobów (PN–I–13335–1:1999 (ISO / IEC TR 13335–1:1996)).

WIĘCEJ NA TEMAT TERMINOLOGII
ZNAJDĄ PAŃSTWO M.IN.
W PRZEWODNIKU ISO GUIDE 73:2009
I W SŁOWNIKU STOWARZYSZENIA
ZARZĄDZANIA
RYZYSKIEM POLRISK
(WWW.POLRISK.PL).

Poniżej przedstawiamy dodatkowe definicje przydatne w procesie zarządzania ryzykiem oraz omawiamy najważniejsze naszym zdaniem otwarte kwestie metodyczne związane z zarządzaniem ryzykiem.

DODATKOWE DEFINICJE

Zarządzanie ryzykiem – oznacza skoordynowane działanie mające na celu kierowanie i sterowanie organizacją w zakresie ryzyka².

Proces zarządzania ryzykiem³ – systematyczne stosowanie polityki zarządzania, procedur oraz praktyk w odniesieniu do następujących działań: komunikacji i konsultacji, ustanowienia kontekstu, identyfikacji, analizy, ewaluacji, postępowania, monitorowania i nadzoru ryzyka.

Ryzyko szczątkowe⁴, resztkowe⁵, rezydualne, tolerowane (zatrzymane), systematyczne (rynkowe nieminimalizowalne, niedywersyfikowalne)⁶ – wszystkie wymienione pojęcia używane są w różnych normach i standardach zamiennie na określenie ryzyka, które pozostaje aktualne po wprowadzeniu zabezpieczeń lub środków ograniczających ryzyko. W praktyce trudno jest całkowicie wyeliminować ryzyko, gdyż im większą redukcję ryzyka chcemy osiągnąć, tym większe będą tego koszty. Z tego względu, niezależnie od wysiłków, zawsze pozostaje ryzyko szczątkowe. Elementem decyzji w sprawie adekwatności środków kontroli (zabezpieczeń) jest zatem akceptacja takiego ryzyka. Jeżeli z jakichś powodów ryzyko szczątkowe nie jest tolerowalne, zaleca się wstrzymanie realizacji strategii, przedsięwzięcia, lub przeprowadzenie dalszego postępowania z ryzykiem w celu jego minimalizacji⁷. Jednocześnie zarząd firmy powinien być poinformowany o całościowym ryzyku szczątkowym.

Akceptacja ryzyka – powinna wskazywać na adekwatność środków kontroli do poziomu zidentyfikowanego ryzyka⁸. Doprowadzenie kierownictwa do zobowiązania i potwierdzenia, że środki kontroli są adekwatne do zidentyfikowanego ryzyka

biznesowego, to jedna z najtrudniejszych kwestii do wdrożenia.

Tolerancja na ryzyko – określa, jaki poziom ryzyka organizacja może zaakceptować po uwzględnieniu wdrożonych zabezpieczeń, środków kontroli w etapie postępowania z ryzykiem.

Apetyt na ryzyko – wielkość ryzyka, jaką organizacja jest gotowa w dowolnym czasie zaakceptować lub dopuścić (tj. poziom ryzyka uzasadniony i możliwy do zaakceptowania); wyrażony za pomocą serii limitów zatwierdzonych przez zarządzających. Apetyt na ryzyko jest określany dla portfela zagrożeń, z uwzględnieniem ograniczonych zasobów i nie może być ustalany indywidualnie dla każdego źródła ryzyka.

PRZYKŁADY SFORMUŁOWANIA APETYTU NA RYZYKO:

KAŻDE ZIDENTYFIKOWANE POJEDYNCZE RYZYKO LUB KILKA RODZAJÓW ZAGROŻEŃ NARAŻAJĄCYCH ORGANIZACJĘ NA WYSOKIE STRATY (KARY ŚRODOWISKOWE, SANKCJE PRAWNE, UTRATĘ CIĄGŁOŚCI DZIAŁANIA), W RAMACH DANEJ KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ I W WIELKOŚCI PRZEKRACZAJĄCEJ KWOTĘ AKTUALNEGO PEŁNOMOCNICTWA DO ZACIĄGANIA ZOBOWIĄZAŃ JEJ DYREKTORA, MUSI BYĆ RAPORTOWANE DO ZARZĄDU.

Łączna strata miesięczna w portfelu instrumentów pochodnych zakupionych w celach spekulacyjnych nie może przekroczyć 5% kwoty przychodów rocznych, a strata roczna nie powinna być większa niż 15% przychodów rocznych.

W przeciwnym razie narażamy spółkę na utratę płynności. Maksymalna strata w jednej transakcji w ciągu miesiąca wynosi 0,5% przychodów rocznych. Oznacza to możliwość wykonania maksymalnie 10 transakcji w miesiącu generujących łączną stratę 5% przychodów rocznych, a wykorzystanie limitu strat w ciągu 5 kolejnych dni danego miesiąca oznacza zakaz przeprowadzania transakcji do końca miesiąca. Przekroczenie limitów będzie kontrolowane na bieżąco przez system informacyjny oraz w drodze wyrywkowych audytów.

Apetyt na ryzyko (jako łączna akceptowalna ekspozycja na ryzyko) może być podzielony na spółki grupy kapitałowej, pionu, dywizje.

Suma ekspozycji dla wszystkich pionów nie może przekraczać jednak akceptowalnej ekspozycji dla

całej firmy. Łączna ekspozycja w ramach danego pionu może być dalej kaskadowana w dół z zachowaniem zasady nieprzekraczania łącznego apetytu na ryzyko dla danego szczebla organizacji. Powyższą zasadę można zastosować zarówno w formie strukturalnej, jak i procesowej czy projektowej, w zależności od sposobu zarządzania organizacją.

Incydent (inne pojęcia to: zdarzenie, zdarzenie ryzyka) – oznacza niepożądane zdarzenie o skutkach negatywnych.

Sukces – pożądane zdarzenie o skutkach pozytywnych.

Następstwa, wpływ, konsekwencje, skutek – pojęcia w języku polskim używane zamiennie w celu określenia rezultatu incydentu lub sukcesu.

Zasoby – wszystko to, co ma wartość dla organizacji i dzięki czemu kreowana jest wartość. Prawidłowe zarządzanie zasobami jest niezbędne do osiągania celów organizacji i jej interesariuszy. Zasoby kapitałowe, rzeczowe, informacje, zasoby ludzkie, dobra niematerialne (reputacja, wizerunek, kultura organizacyjna) podlegają wielu rodzajom zagrożeń, ale mogą też stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy.

Zabezpieczenie (środek kontroli, czynność kontrolna) – oznacza praktykę, procedurę lub mechanizm redukujący ryzyko. Wdrażaniu środków kontroli towarzyszą rozmaite ograniczenia natury organizacyjnej, finansowej, środowiskowej, osobowej, czasowej, prawnej, technicznej, kulturowej i społecznej⁹. Środki kontroli pełnią m.in. następujące funkcje: wykrywanie, odstraszenie, zapobieganie, ograniczanie, poprawianie, odtwarzanie, monitorowanie, uświadamianie (w przypadku zdarzeń negatywnych) oraz zaangażowanie, dogłębne, bezpośredni kontakt (dla ryzyka pozytywnego). Za korzystny można uznać taki wybór środków zabezpieczeń, które realizują jak największą liczbę funkcji i eliminują jak największą liczbę podatności oraz wzmacniają silne strony. Efektywne działania prewencyjne wymagają zwykle kombinacji środków kontroli w celu utworzenia różnych warstw i poziomów zabezpieczeń dla zasobów.

Wskaźniki ryzyka i kluczowe wskaźniki ryzyka (ang. key risk indicators – KRI) – wybór wskaźnika ryzyka zależy od dynamiki zmienności i powiązanej z nią możliwości monitorowania i raportowania, jak również wynikającej z tego reakcji na ryzyko. Poważne zdarzenie może zostać wywołane przez kilka wypadków podrzędnych. Dlatego też, jeśli dysponujemy kilkoma wskaźnikami ryzyka, to za kluczowy można uznać ten z nich, który odnosi się do głównych przyczyn (najważniejszych zdarzeń podrzędnych). Gdy potencjalna nieefektywność procesu została zdefiniowana jako zagrożenie, to

¹ Por. Przewodnik ISO Guide 73 oraz omówienie definicji ryzyka w: Kaczmarek T.T., Zarządzanie ryzykiem, handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 15–19. Kaczmarek T.T., Zarządzanie ryzykiem, ujęcie interdyscyplinarne, Difin, Warszawa 2005, s. 51–56.

² ISO Guide 73:2009.

³ ISO Guide 73:2009.

⁴ PN–I–13335–1:1999.

⁵ PN–IEC 62198:2005.

⁶ Rozróżnienie to dotyczy minimalizacji ryzyka poprzez jeden ze sposobów minimalizacji ryzyka (dywersyfikację) wprowadzoną w modelu wyceny aktywów kapitałowych CAPM, noblisty Williama F. Sharpe'a.

⁷ PN–IEC 62198:2005 s. 35.

⁸ Por. PN–I–13335–1:1999, s.14.

⁹Tamże, s. 14.

kluczowymi wskaźnikami ryzyka są najważniejsze wskaźniki efektywności, dlatego też mówi się, że w wielu przypadkach wskaźniki procesowe przenikają się ze wskaźnikami ryzyka. Celem ustalania wskaźników ryzyka jest uzyskanie sygnałów wczesnego ostrzegania, umożliwiających podjęcie działań ograniczających ryzyko. Przykładowe obszary wskaźników CSR wskazano w załączniku 5 (wg wytycznych GRI).

Właściciel ryzyka¹⁰ – odpowiada za postępowanie z ryzykiem¹¹, a w szczególności za działania, które są źródłem niebezpieczeństwa. Jest odpowiedzialny (rozliczany) za cel biznesowy oraz przyjęty kierunek strategiczny, lecz nie za jego wykonanie, chyba że jednocześnie jest wykonawcą¹². Właściciel ryzyka akceptuje zagrożenie, ma uprawnienia do uznania konsekwencji ewentualnego zdarzenia oraz do autoryzacji wdrożenia określonych środków kontroli w przypadku, gdy poziom ryzyka szacunkowego jest nie do przyjęcia. Właściciel ryzyka najlepiej potrafi nadzorować prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i ma najlepszą pozycję do reagowania w przypadku wystąpienia zagrożenia.

Jest też najwłaściwszą osobą do redukcji konsekwencji zdarzenia, które już wystąpiło. Określenie właściciela ryzyka i osoby odpowiedzialnej za przeprowadzenie określonej reakcji na zagrożenia często bywa jednym z większych wyzwań, przed jakimi stają menedżerowie wdrażający zarządzanie ryzykiem w firmie.

Przykładem tego typu dylematu może być decyzja, kto jest właścicielem ryzyka związanego z protestami społecznoymi wynikającymi z nieskutecznych konsultacji społecznych w procesie realizacji strategicznej inwestycji. Czy jest nim:

- szef projektu,
- dyrektor ds. inwestycji,
- dyrektor ds. komunikacji i PR,
- dyrektor ds. strategii,
- czy może sam prezes?

Właścicielem ryzyka powinna zostać osoba odpowiedzialna za monitorowanie i okresowe oceny ryzyka występującego w zakresie odpowiedzialności tego stanowiska. Właściciel ryzyka ocenia także skuteczność działań łagodzących skutki danego zagrożenia. Wyróżniamy dwa typy właścicieli ryzyka:

właściciel ryzyka na poziomie zarządu – dotyczy ryzyka wyższych szczebli (często zwanego ryzykiem strategicznym),

właściciel ryzyka na poziomie zarządczym – dotyczy pozostałych rodzajów ryzyka.

PKT B NARZĘDZIA

Poniżej prezentujemy wybrane narzędzia służące do identyfikacji i analizy ryzyka, umożliwiające określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz rozmiarów jego ewentualnych skutków. Do analizy ryzyka realizacji celów strategicznych, ryzyka biznesowego lub związanego z konkurencją można wykorzystać klasyczne metody analizy stosowane w zarządzaniu strategicznym, m.in.:

- analizę interesariuszy (ang. stakeholder analysis),
- analizę sił, słabości, szans i zagrożeń (ang. SWOT analysis – strengths, weaknesses, opportunities, threats),
- analizę otoczenia politycznego, ekonomicznego, socjokulturowego, technologicznego, środowiskowego i legislacyjnego (ang. PESTEL analysis – political, economic, sociocultural, technological, environmental, legal),
- analizę pięciu sił Portera (substytucyjność, bariery wejścia, uzależnienie od dostawców, wpływ odbiorców, intensywność konkurencji).

WŚRÓD WDRAŻANYCH OBECNIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA RYZYKIEM (ANG. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT – ERM) SZCZEGÓLNIE POWSZECHNE SĄ NASTĘPUJĄCE METODY:

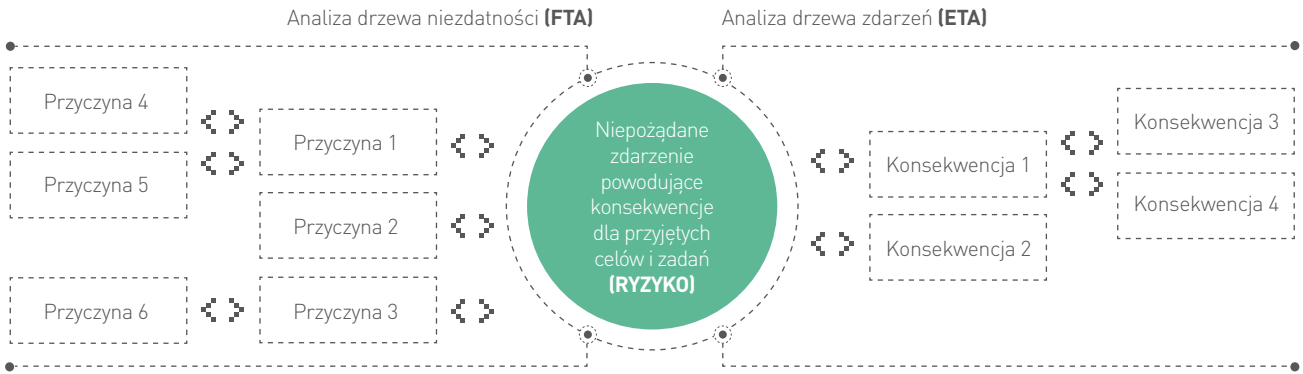
WSTĘPNA ANALIZA ZAGROŻENIA (ang. preliminary hazard analysis – PHA) – wykorzystywana jest na etapie rozwoju usługi, produktu, systemu, gdy menedżerowie nie dysponują jeszcze szczegółowymi informacjami lub gdy okoliczności nie pozwalają na użycie innych technik. Służy ona do opanowania wielu rodzajów ryzyka związanego z realizacją przyjętych celów strategicznych i operacyjnych. Metoda ta polega na moderowaniu pracy grupy z danego obszaru działalności organizacji. W wyniku pracy indywidualnej i grupowej członkowie zespołu typują najważniejsze ryzyka dla realizacji postawionych celów. Do wspólnej pracy można zaprosić także przedstawicieli kluczowych interesariuszy.

ANALIZA PRZYCZYN ŹRÓDŁOWYCH (ang. root-cause analysis – RCA) – ma kilka wariantów (produktywny, procesowy, niezawodnościowy, bezpieczeństwa, systemowy) i jest wykorzystywana w identyfikacji źródeł ryzyka katastroficznego.

ANALIZA BOW-TIE (ang. bow-tie diagram) – jest narzędziem pomocnym w analizie ryzyka. Dzięki niej można przedstawić szczegółowo rodzaje i scenariusze ryzyka oraz analizować skuteczność istniejących mechanizmów kontroli ryzyka. Analiza drzewa bow-tie jest połączeniem analizy drzewa niezdatności (ang. fault tree analysis – FTA) i analizy drzewa zdarzeń (ang. event tree analysis – ETA) opisanych poniżej.

Rys. 14 Analiza bow-tie

Źródło:
Opracowanie własne DNV.



W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH FUNKCJONALNYCH (NP. PRÓDUKCJI) POMOCNE MOGĄ BYĆ M.IN. PONIŻSZE NARZĘDZIA.

Badanie zagrożeń i gotowości operacyjnej (ang. hazard and operability studies – HAZOP) – narzędzie przeznaczone do identyfikacji zagrożeń w procesach produkcyjnych (metoda dość powszechnie stosowana w sektorach: energetycznym, wydobywczym, chemicznym i produkcyjnym).

Analiza rodzajów i skutków niezdatności¹³ (ang. failure mode effect analysis – FMEA) – wykorzystywana do analizy ryzyka zdarzeń, w których przyczyną jest błąd ludzki, uszkodzenia lub awarie urządzeń, systemów technicznych, informatycznych itp., jest to tzw. analiza z dołu do góry (ang. bottom-up).

Analiza rodzajów skutków i krytyczności niezdatności (ang. failure modes effects and criticality analysis – FMECA) – analogiczna do FMEA analiza wykrywająca możliwe uszkodzenia, przy czym każdemu z nich jest nadawany priorytet w zależności od prawdopodobieństwa jego wystąpienia i dotkliwości konsekwencji.

ANALIZA DRZEWA NIEZDATNOŚCI – scenariusz prowadzący do zdarzenia pierwotnego, przez źródła zagrożenia i potencjalne przyczyny danego wypadku. Analiza rozpoczyna się od wyznaczenia wszystkich sposobów pojawienia się niepożądanego faktu.

ANALIZA DRZEWA ZDARZEŃ – scenariusz prowadzący do zdarzenia pociągającego za sobą określone konsekwencje.

Analiza niezawodności człowieka (ang. human reliability assessment – HRA) – narzędzie wykorzystywane do oceny ryzyka wystąpienia błędów pracowników linii produkcyjnych, osób odpowiedzialnych za eksploatację urządzeń, operatorów pojazdów, oraz wpływu tych osób na produktywność i efektywność. Analiza obejmuje następujące etapy:

- analizę zadania (ang. task analysis),
- identyfikację błędu ludzkiego (ang. human error identification),
- ocenę ilościową błędu ludzkiego (ang. human reliability quantification).

Analiza systemowa (ang. systemic analysis) – umożliwia takie wyodrębnienie elementów dowolnego systemu, obiektu lub innego przedmiotu analizy, jaki jest niezbędny do realizacji określonego celu. Główną zaletą analizy systemowej jest kontrola całego zbioru możliwości wystąpienia określonych zdarzeń, zagrożeń lub szans oraz zdolność identyfikacji przyczyn pierwotnych i pochodnych.

¹⁰ ISO 31000:2010.

¹¹ PN-IEC 62198:2005, s. 33.

¹² Kwestie uznawane wciąż za nierozstrzygnięte np. w normie ISO 31000.

¹³ Niezdatność – stan obiektu charakteryzujący się niezdolnością do wypełnienia wymaganych funkcji.

Trudnością w analizie systemowej może być wyodrębnienie granic systemu i otoczenia.

Metody statystyczne – używane do identyfikacji ryzyka finansowego. Wykorzystuje się je do szacowania strat lub zysków dla różnego rodzaju rozkładów zdarzeń. Wśród nich można wymienić takie metody, jak analiza value at risk, symulacja Monte Carlo czy testy wartości skrajnych (ang. stress testing).

PKT C
UWAGI METODOLOGICZNE
ODPOWIEDŹ NA RYZYKO

Po przeprowadzeniu analizy ryzyka dysponujemy przeglądem rodzajów ryzyka o różnym nasileniu. Usiłowanie zmniejszenia wszystkich nie byłoby ani efektywne ekonomicznie, ani praktyczne.

ZALECA SIĘ WIĘC PRZYJĘCIE NASTĘPUJĄCEJ HIERARCHII:

ryzyko najwyższego stopnia, często zwane krytycznym, należy redukować, wprowadzając odpowiednie działania zmniejszające potencjalne zagrożenie i / lub mechanizmy nadzoru,

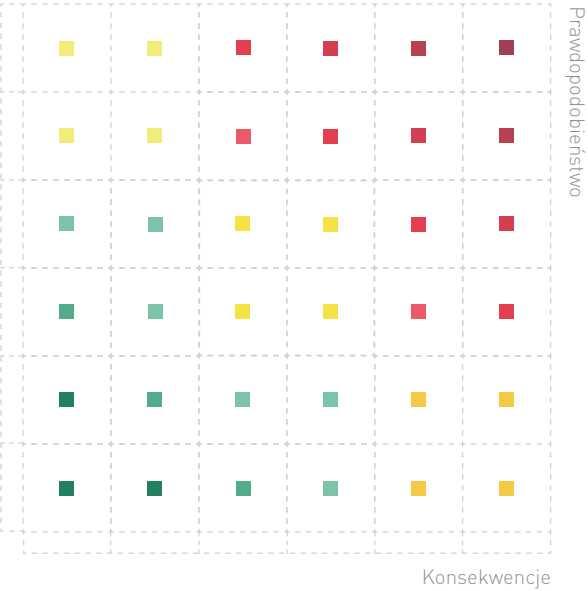
ryzyko istotne / znaczące należy monitorować, a ponadto trzeba uwzględnić działania redukujące potencjalne zagrożenie i / lub mechanizmy nadzoru,

ryzyko znikome / nieznaczące nie wymaga redukcji.

Dysponując takim przeglądem ryzyka, powinno się rozważyć podjęcie kroków zmniejszających w pierwszej kolejności ryzyko w obszarach krytycznych. W celu określenia działań priorytetowych można przeprowadzić analizę kosztów i korzyści.

Rys. 15 Klasyczne zasady postępowania z ryzykiem w zależności od kombinacji prawdopodobieństwa i skutków

Źródło:
Opracowanie własne DNV.



KRYTYCZNE / ZNACZĄCE RYZYKO
Wymaga podjęcia zdecydowanych działań ograniczających ryzyko.

ISTOTNE RYZYKO „COST / BENEFIT CORNER”
Działania ograniczające ryzyko powinny zostać przeanalizowane z wykorzystaniem analizy kosztów i korzyści.

ISTOTNE RYZYKO
Wymaga przynajmniej monitorowania poziomu, a także oceny, czy są potrzebne działania ograniczające ryzyko.

ISTOTNE RYZYKO „EMERGENCY RESPONSE CORNER”
Wymaga analizy, czy potrzebne są działania ograniczające ryzyko. Przeważnie wystarczy przygotowanie planów postępowania na wypadek wystąpienia ryzyka (tj. postępowanie kryzysowe, planowanie ciągłości działania).

ZNIKOME RYZYKO
Działania ograniczające ryzyko nie są wymagane, jednak mogą być wdrażane w przypadku wysokiej efektywności ekonomicznej.

Z rysunku obok wynika, że szczególnie ważne są aktywne działania w przypadku ryzyka, którego materializacja wiązałaby się z bardzo poważnymi skutkami, nawet jeśli prawdopodobieństwo wystąpienia takiego zdarzenia jest niewielkie. Menedżerowie zazwyczaj zapominają o tym, aby przygotować się na najgorsze, choć mało prawdopodobne scenariusze.

Tymczasem, jeśli takie krytyczne zdarzenie wystąpi, to może pociągnąć za sobą ryzyko wypadnięcia firmy z rynku. Możliwe w takiej sytuacji działania uwzględniają m.in. utrzymanie ciągłości działalności, zapewnienie alternatywnej lokalizacji i transfer ryzyka dzięki ubezpieczeniu / reasekuracji.

DECYZJE DOTYCZĄCE
DANEGO RYZYKA
MOGĄ BYĆ NASTĘPUJĄCE:

zmniejszenie prawdopodobieństwa ryzyka – ograniczenie prawdopodobieństwa negatywnych wyników zdarzenia lub całkowite wyeliminowanie możliwości jego wystąpienia,

zmniejszenie skutków ryzyka – ukierunkowane na obniżenie strat; dotyczy to środków podejmowanych zarówno przed zdarzeniem, jak i po nim,

dzielenie lub przeniesienie ryzyka – częściowe lub całkowite; wśród przykładów można wymienić zawieranie kontraktów, umów ubezpieczenia, a także stosowanie takich struktur organizacyjnych, jak spółki i wspólne przedsięwzięcia,

unikanie ryzyka – niepodjęcie lub zaprzestanie działania narażającego organizację na ryzyko; przykładem może być decyzja o odstąpieniu od realizacji ryzykownego projektu, bądź niewchodzeniu do nowego segmentu rynku,

akceptacja ryzyka – oznacza, że firma nie podejmuje żadnych działań zaradczych, ale rozumie ewentualne skutki zdarzenia i świadomie godzi się na nie; przykładem jest zarezerwowanie określonej kwoty pieniężnej (stworzenie buforu finansowego) na pokrycie ewentualnych strat,

zignorowanie ryzyka – oznacza, że firma nie jest świadoma, że dany czynnik wiąże się z ryzykiem, celowo „przymyka na nie oczy” albo działa tak, jak gdyby ryzyko nie istniało.

RÓŻNE
PLANY POSTĘPOWANIA
Z RYZYKIEM

1. PLANY POSTĘPOWANIA Z RYZYKIEM
WG NORMY ISO 31000 TO:

- unikanie ryzyka poprzez decyzję o nierozpoczynaniu lub przerwaniu działań ze względu na wysokie ryzyko,
 - podjęcie lub zwiększenie ryzyka w celu wykorzystania szansy,
 - eliminacja źródła ryzyka,
 - zmiana prawdopodobieństwa,
 - zmiana wpływu lub konsekwencji,
 - współdzielenie ryzyka z inną stroną,
 - zatrzymanie ryzyka (zaakceptowanie ryzyka bez podejmowania jakichkolwiek działań).
2. PLANY POSTĘPOWANIA Z RYZYKIEM NA PODSTAWIE WYRÓŻNIENIA PRAWDOPODOBIEŃSTWA, SKUTKU I CZASU WYSTĄPIENIA MOGĄ POLEGAĆ NA:
- obniżaniu prawdopodobieństwa zagrożenia lub zwiększaniu prawdopodobieństwa wystąpienia szansy,
 - redukcji rozmiarów konsekwencji (skutku), np. przez obniżenie wartości zasobu, wdrożenie środków kontroli lub zabezpieczeń,
 - oddalaniu zagrożenia w czasie lub przyspieszaniu możliwości realizacji szansy.
3. PLANY POSTĘPOWANIA Z RYZYKIEM W OBSZARZE PODATNOŚCI NA RYZYKO (SŁABOŚCI LUB SILNYCH STRON) UMOŻLIWIAJĄ UZYSKIWANIE TZW. SZYBKICH KORZYŚCI (ANG. QUICK WINS, LOW HANGING FRUITS).
- Uwzględnienie w opisie i analizie ryzyka silnych stron (atutów) oraz słabych punktów (podatności na ryzyko) zasobów firmy umożliwia wdrożenie dodatkowej strategii zarządzania ryzykiem polegającej na wrażliwości zasobu na zagrożenie lub wzmacnianiu silnych stron zasobu. W tym przypadku działania obejmują następujące etapy:
- eliminacja bądź redukcja prawdopodobieństwa zagrożenia, kreowanie lub zwiększanie prawdopodobieństwa szansy,
 - unikanie zagrożenia, otwarcie się na szansę,
 - eliminacja słabości zmniejszająca negatywne konsekwencje zdarzeń niezależnie od prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia,

➤ tworzenie silnych stron, które zwiększają pozytywne konsekwencje niezależnie od prawdopodobieństwa wystąpienia szansy.

4. PLANY POSTĘPOWANIA
WYNIKAJĄCE Z ANALIZY SWOT.

➤ **TO (ang. threats – opportunities)** – zamiana zagrożeń w szansę, a w przypadku zmaterializowania się niebezpieczeństwa – zamiana porażek w sukcesy.

➤ **OT (ang. opportunities – threats)** – zamiana szans w zagrożenia, a w przypadku zmaterializowania szansy zamiana sukcesu w porażkę (bycie ofiarą własnego sukcesu) – jest to uboczny, niepożądany efekt.

➤ **S (ang. strenghts)** – wzmacnianie silnych stron (uzupełnianie kompetencji, zwiększanie efektywności zarządzania, tworzenie synergii, zwiększanie efektywności zespołów), szukanie pomysłów, a nie problemów, koncentracja na mocnych stronach, a nie wadach (w szczególności, jeżeli chodzi o relacje międzyludzkie i wzmacnianie potencjału pracowników).

➤ **W (ang. weaknesses)** – eliminacja słabych stron lub utrzymywanie przewagi silnych stron nad słabymi (przewaga ilościowa i jakościowa).

➤ **O (ang. opportunities)** – zwielokrotnianie szans, poprzez innowacje podażowe i popytowe, monitorowanie otoczenia, tworzenie unikalnych relacji i doświadczeń z klientami, pracownikami czy szerzej interesariuszami.

➤ **T (ang. threats)** – eliminacja i unikanie grup zagrożeń.

Opracowując konkretne plany postępowania z ryzykiem, należy rozpatrywać kontekst działań zarówno dla szans, jak i zagrożeń. Obok przedstawiono przykłady postępowania z ryzykiem negatywnym, jak również z ryzykiem pozytywnym.

UWAGA

TRZEBA PAMIĘTAĆ, ŻE PRZY UBEZPIECZENIU NASTĘPUJE **TRANSFER RYZYKA**, ALE NIE TRANSFER PODATNOŚCI (SŁABOŚCI ORGANIZACJI POZOSTAJĄ JEJ PROBLEMEM).

Rolą ubezpieczyciela jest określenie stopnia narażenia, a rolą przedstawiciela firmy jest pamiętać, że mimo ubezpieczenia słabości firmy (podatności techniczne, organizacyjne, legislacyjne) będą wnikliwie badane w trakcie likwidacji szkody i będą decydować o sumie wypłaconego odszkodowania.

SPOSOBY POSTĘPOWANIA Z RYZYKIEM NEGATYWNYM – ZAGROŻENIA	SPOSOBY POSTĘPOWANIA Z RYZYKIEM POZYTYWNYM – SZANSE
DZIAŁANIA WYPRZEDZAJĄCE, PREWENCYJNE	
unikanie, omijanie, nieszukanie niebezpieczeństwa	szukanie szans, wychodzenie naprzeciw, konfrontacja z ryzykiem lub postrzeganie zagrożeń jako szans lub wyzwań do rozwoju
redukcja prawdopodobieństwa zagrożenia, zmniejszenie wpływu lub konsekwencji, eliminacja zagrożenia lub jego źródła	zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia szansy lub jej oddziaływania, kreowanie możliwości, które przez inne organizacje mogą być postrzegane jako zagrożenia
współdzielenie zagrożenia (szukanie potencjalnych współodpowiedzialnych)	współdzielenie szans (spółka, alianse strategiczne, joint venture, współpraca, partnerstwo itp.)
akceptacja ryzyka, zatrzymanie ryzyka – jeżeli akceptujemy zagrożenie, to albo nie eliminujemy podatności, bo np. to się nie opłaca, albo nie znamy sposobu ograniczenia ryzyka	odrzucenie szansy (akceptacja status quo)
transfer, ubezpieczenie ryzyka	transfer szans (sprzedaż licencji, akredytacji, franszyza itp.)
plan B (przygotowanie zaplecza na ewentualny kryzys), plan zarządzania kryzysowego, zapewnienie ciągłości działania, strategia rezerwowa, reaktywna, zapewnienie gotowości (na wypadek zdarzeń, nad którymi nie mamy kontroli)	plan B – przygotowanie zaplecza na wzrost firmy w celu uniknięcia potencjalnych zagrożeń (czyli stania się „ofiarą własnego sukcesu”)
zamiana porażki w sukces (lub zagrożenia w szansę) w szczególności przy zdarzeniach kryzysowych	
eliminacja podatności i słabości powiązanych (zależnych), eliminacja słabych punktów	wzmacnianie silnych stron, grupowanie silnych stron, uzupełnianie kompetencji lub zakup kompetencji

Źródło:
Opracowanie własne: S. Pijanowski.

Załącznik 2

Macierz ryzyka – przykład

Źródło:
Opracowanie własne DNV.

Poniżej znajdują Państwo macierz służącą do oceny ryzyka. Uwzględnia ona oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy i może również posłużyć jako wzór mapy ryzyka.

Zdarza się lub może się zdarzyć w organizacji w czasie nie dłuższym niż rok	5	znaczące	znaczące	krytyczne	krytyczne	krytyczne
Zdarza się lub może się zdarzyć w organizacji w czasie nie dłuższym niż 10 lat	4	znikome	znaczące	znaczące	krytyczne	krytyczne
Wydarzyło się w organizacji w ciągu ostatnich 30 lat	3	znikome	znaczące	znaczące	znaczące	krytyczne
Wydarzyło się w branży w ciągu ostatnich 30 lat	2	znikome	znikome	znaczące	znaczące	znaczące
Bardzo mało prawdopodobne, aby się wydarzyło	1	znikome	znikome	znikome	znikome	znaczące
KONSEKWENCJE (WPŁYW)	1	2	3	4	5	
	znikome	umiarkowane	znaczące	krytyczne	katastroficzne	
	DOTKLIWOŚĆ KONSEKWENCJI (WPŁYWU)					
(*) Rzeczywiste lub potencjalne oddziaływanie na realizację celów organizacji (strategicznych lub operacyjnych)	problemy w zarządzaniu, z realizacją założonych celów organizacji	niesatysfakcjonująca realizacja jednego z istotnych celów organizacji	niesatysfakcjonująca realizacja kilku istotnych celów organizacji	nieosiągnięcie jednego z istotnych celów organizacji	nieosiągnięcie kilku istotnych celów organizacji	
(**) Konsekwencje finansowe (np. utrata majątku, sprawy sądowe, utrata potencjalnej szansy, kary, dodatkowe koszty, utrata możliwości produkcyjnych, utrata ciągłości działania)	w przedziale do 10 mln PLN	w przedziale od 10 do 20 mln PLN	w przedziale od 20 do 50 mln PLN	w przedziale od 50 do 100 mln PLN	w przedziale powyżej 100 mln PLN	
Utrata reputacji	niekorzystne opinie w lokalnych mediach jednorazowy incydent	niekorzystne opinie w lokalnych mediach kilka incydentów	nagłówki mediów ogólnopolskich zainteresowanie administracji i rady nadzorczej	nagłówki ogólnopolskich i europejskich mediów zainteresowanie administracji i rady nadzorczej kontrole zewnętrzne i kary procesy sądowe i duże odszkodowania	nagłówki ogólnopolskich i światowych mediów zainteresowanie administracji i rady nadzorczej, kary kontrole zewnętrzne i poważne kary procesy sądowe i poważne odszkodowania	
Szkody dla ludzi	wypadek bez absencji	wypadek z absencją	stały uszczerbek na zdrowiu i długotrwała absencja	wypadek śmiertelny	wypadek zbiorowy – śmiertelny	
Szkody dla środowiska	szkoda o zasięgu lokalnym – mały obszar, w pełni odwracalna z krótkotrwałym okresem i niskimi kosztami likwidacji skutków środowiskowych	szkoda o zasięgu lokalnym – mały obszar, w pełni odwracalna z umiarkowanymi kosztami likwidacji oraz wydłużonym okresem naprawy – do roku	szkoda o zasięgu lokalnym – mały obszar, w pełni odwracalna ze znaczącymi kosztami likwidacji oraz wydłużonym okresem naprawy – do 3 lat	szkoda skutkująca znaczącym skażeniem środowiska: kilku jego elementów (gleba, wody podziemne i / lub powierzchniowe), znaczące koszty likwidacji z okresem likwidacji powyżej 3 lat	szkoda skutkująca znaczącym skażeniem środowiska, kilku jego elementów (gleba, wody podziemne i / lub powierzchniowe) w niektórych obszarach nieodwracalna, znaczące koszty likwidacji, z okresem likwidacji powyżej 3 lat	

(*) rekomenduje się stosowanie wskazanego wiersza (z opisem jakościowym ryzyka) do oceny ryzyka strategicznego po uwzględnieniu wyników realizacji celów strategicznych i operacyjnych

(**) wielkość przedziałów skutków finansowych ustala zarząd przedsiębiorstwa, w zależności od sytuacji finansowej i projekcji finansowej organizacji

W przypadku dużych organizacji, np. grup kapitałowych, istnieje potrzeba zarządzania stratami również w mniejszych spółkach lub projektach; w tym przypadku można stosować macierz ryzyka w innym podziale – pod warunkiem jednak, że nie zmienia to parametrów prawdopodobieństwa, że nie uniemożliwia precyzyjnego zapisywania szacowanych kwot strat, umożliwia natomiast obiektywną konsolidację ryzyka; istnieje również możliwość podziału pierwszej kolumny przedstawionej powyżej macierzy na 2 lub 3 kolumny zawierające mniejsze przedziały finansowe (np. do 1 mln, od 1 do 5 mln) – mniejsze spółki lub projekty dokonują wówczas oceny w macierzy 5 na 7.

Źródło:
Opracowanie własne DNV.

ID	PROCES	CEL PROCESU	PEŁEN OPIS RYZYKA	Ocena ryzyka w perspektywie najbliższego roku				
				P ²⁾	SF ²⁾	SR ²⁾	RF ²⁾	RR ²⁾
P1	produkcja	bezpieczeństwo pracowników i osób przebywających na terenie zakładu	pracownicy firmy i podwykonawcy nie stosują zasad bezpiecznej pracy, co powoduje zagrożenie wypadkami skutkującymi ciężkimi urazami oraz śmiercią pracowników i osób przebywających na terenie zakładu, jak również poważnym uszczerbkiem dla reputacji i procesami sądowymi	5	1	4	5	20
I2	realizacja inwestycji	terminowa realizacja inwestycji zapewniająca oczekiwany zwrot na zaangażowanym kapitale	z uwagi na brak akceptacji społecznej dla budowy nowej linii przesyłowej produktu X może dojść do znacznego opóźnienia w realizacji inwestycji (do 9 miesięcy), co może spowodować przesunięcie w czasie rozpoczęcia produkcji i zmniejszenie zysków ze sprzedaży produktu X	4	4	3	16	12
Z3	zakupy	transparentne i uczciwe prowadzenie procesów zakupowych terminowe zapewnienie zakupywanych usług na rzecz procesów biznesowych	ryzyko opóźnienia w realizacji dostaw spowodowane protestami i zaskarżeniami formalnymi dostawców do realizowanych przetargów może skutkować przesunięciem w czasie realizacji jednej z kluczowych inwestycji bloku A, co w efekcie może spowodować wycofanie się inwestorów europejskich oraz utratę środków pozyskanych w wyniku unikniętej emisji CO ₂	4	4	3	16	12
RD4	badania i rozwój	szybkie wprowadzanie produktów na rynek	ryzyko spadku motywacji pracowników może skutkować opóźnieniem procesu rozwoju produktu Y oraz pótrocznym poślizgiem we wprowadzeniu produktu na rynek w stosunku do dwóch największych konkurentów; w rezultacie udział w rynku produktów typu Y może spaść z 35% do 15%	5	4	5	20	2
HR4	zarządzanie zasobami ludzkimi	zapewnienie zasobów ludzkich gwarantujących innowacyjny rozwój i efektywność realizowanych procesów						

LEGENDA:
P – prawdopodobieństwo
SF – skutki finansowe
SR – skutki dla reputacji
RF – ryzyko w skutkach finansowych (RF = p * SF)
RR – ryzyko w skutkach dla reputacji (RR = p * SR)

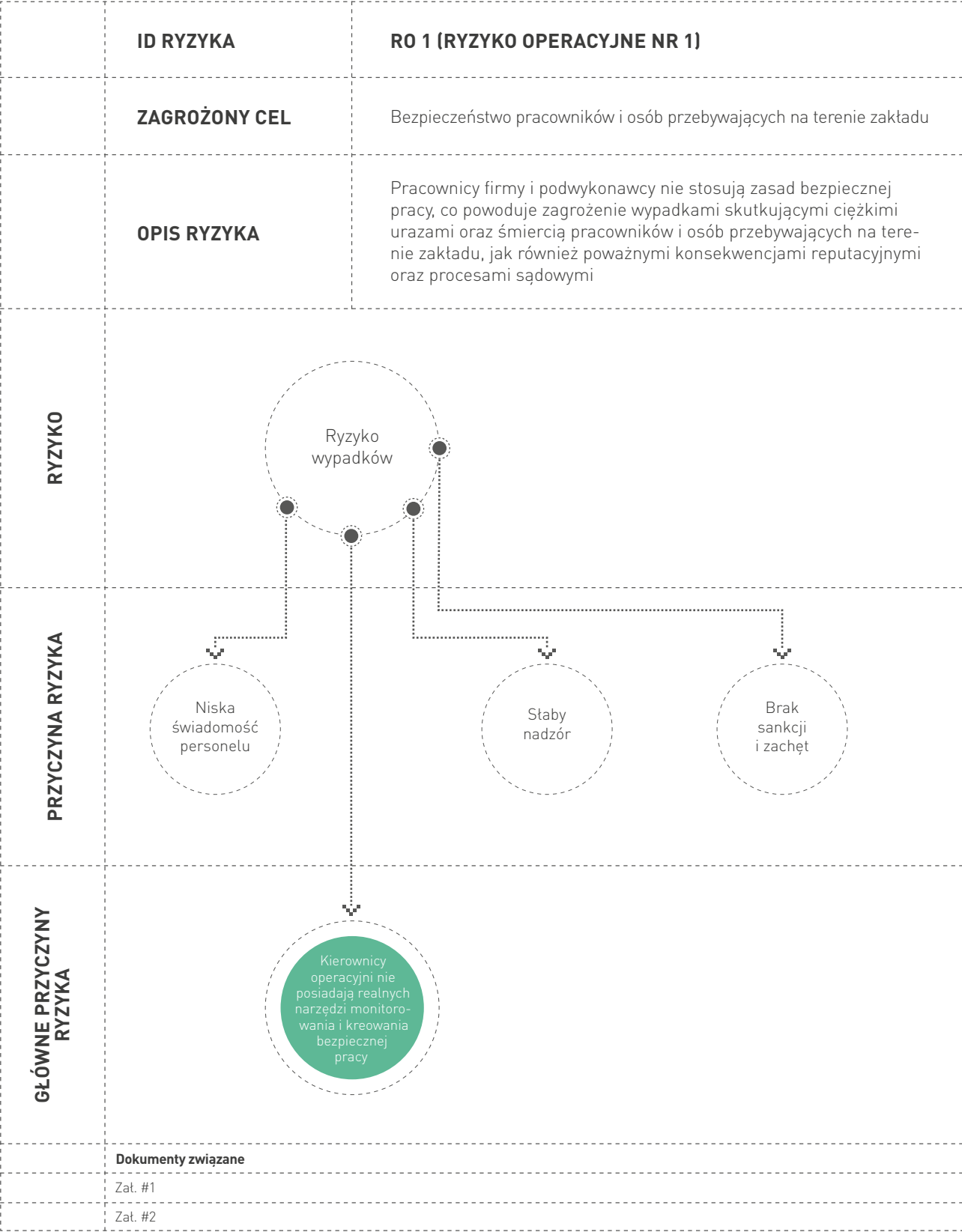
Skutki finansowe w mln PLN	Opis sposobu kalkulacji skutków finansowych	WŁAŚCICIEL RYZYKA	STOSOWANE OBECNIE ŚRODKI KONTROLI / ZABEZPIECZENIA	WSKAŹNIK MONITOROWANIA RYZYKA (KRI)
od 4 do 7	procesy sądowe mogą kosztować do 2 mln zł pogorszenie reputacji może spowodować utratę rynku o wartości do 5 mln zł	dyrektor ds. produkcji	przeprowadza się okresowe audyty systemu zarządzania OHSAS 18001 przeprowadza się okresowe kontrole: służby BHP	obecnie stosuje się wskaźnik określający częstość wypadków na mln godzin pracy należy wypracować wskaźnik informujący o poziomie ryzyka, pozwalający podejmować działania zapobiegawcze
53	ograniczenie sprzedaży produktu Y o 80 tys. m ³ w 2011 r. spowoduje zmniejszenie sprzedaży o 200 mln zł (spadek zysku o ok. 50 mln zł) i zwiększenie kosztów finansowania o ok. 3 mln zł	dyrektor ds. inwestycji	kwartalna analiza terminowości realizacji inwestycji	wskaźnik rzeczowo-finansowego etapu zaangażowania inwestycji należy wypracować wskaźnik informujący o poziomie akceptacji społecznej dla realizacji inwestycji na możliwe wczesnych etapach projektu
80	utrata środków z unikniętej emisji CO ₂ w kwocie 12 mln zł, oraz wycofanie się inwestorów skutkujące zaprzestaniem realizacji inwestycji i spisaniem na straty poniesionych nakładów w wysokości 68 mln zł	dyrektor ds. handlu	skuteczna realizacja zakupów w % / wskaźnik skuteczności 95% (mierzone kwartalnie)	należy wypracować wskaźniki ryzyka informujące o stopniu zgodności formalnej i transparentności oraz ilości i istotności skarg dla kluczowych inwestycji w tym dla omawianej inwestycji bloku A
70	utrata 10% sprzedaży w kwocie 600 mln, skutkująca zmniejszeniem zysku o ok. 70 mln	dyrektor ds. badań i rozwoju dyrektor ds. zasobów ludzkich	wskaźnik rotacji pracowników wskaźnik absencji pracowników	wprowadzenie wskaźnika informującego o efektywności pracy osób z działu badań i rozwoju wprowadzenie wskaźnika zadowolenia pracowników z pracy

Załącznik 4

Plan ograniczania ryzyka – przykład

Źródło:
Opracowanie własne DNV.

PLAN OGRANICZANIA RYZYKA NR ...



PLAN OGRANICZANIA RYZYKA NR ...
PROPONOWANE DZIAŁANIA

ID ryzyka:	RO 1 (ryzyko operacyjne nr 1)
Zagrożony cel:	bezpieczeństwo pracowników i osób przebywających na terenie zakładu
Opis ryzyka:	pracownicy firmy i podwykonawcy nie stosują zasad bezpiecznej pracy, co powoduje zagrożenie wypadkami skutkującymi ciężkimi urazami oraz śmiercią pracowników i osób przebywających na terenie organizacji, jak również poważnymi konsekwencjami reputacyjnymi i procesami sądowymi
Właściciel ryzyka:	dyrektor pionu produkcji / prezes firmy
Cel planu działań:	wypracowanie skutecznych sposobów monitorowania poziomu bezpieczeństwa realizowanych procesów

NR		Szczegółowy opis wyniku działań	Planowana data końcowa zadania	Odpowiedzialny	Koszt	Komentarze
1	Przeprowadzenie szczegółowych analiz przyczyn wypadków i zdarzeń wypadkowych					
2	Określenie sposobów systematycznego monitorowania					
3	Wdrożenie audytów behawioralnych					
4	Podnoszenie świadomości pracowników					
5	Stworzenie zachęt do doskonalenia poziomu bezpieczeństwa w zakładzie oraz wprowadzenie sankcji związanych z nieprzestrzeganiem ustalonych reguł					

UWAGA
1. Weryfikacją skuteczności niniejszego działania będzie zatwierdzenie ww. wskaźników.
2. Kontrola skuteczności wdrożenia będzie przedmiotem odrębnej weryfikacji.

Zatwierdzenie planu działań	Data zatwierdzenia	Osoba zatwierdzająca
Czy zawiera szczegółowe działania?		
Czy działania są właściwe w stosunku do przyjętego celu?		
Czy działania są dobrze zaplanowane (z uwzględnieniem odpowiedzialności, wyniku działań, kosztów, itd.)?		
Czy koszt planowanych działań jest proporcjonalny do wagi ryzyka?		

WYNIKI FINANSOWE 1. ŁAD KORPORACYJNY (NADZÓR ORGANIZACYJNY)	2. Prawa człowieka	3. Praktyki / aspekty pracownicze
EC1 Bezpośrednia wartość ekonomiczna wytworzona i podzielona z uwzględnieniem przychodów, kosztów operacyjnych, wynagrodzenia pracowników, dotacji i innych inwestycji na rzecz społeczności, niepodzielonych zysków oraz wypłat dla właścicieli kapitału i instytucji państwowych. EC2 Implikacje finansowe i inne rodzaje ryzyka oraz szanse dla działań organizacji wynikające ze zmian klimatycznych. EC3 Pokrycie zobowiązań emerytalnych organizacji wynikających z programów zdefiniowanych świadczeniach. EC4 Znaczące wsparcie finansowe uzyskane od państwa. EC5 Wysokość wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla w stosunku do płacy minimalnej na danym rynku w głównych lokalizacjach organizacji. EC6 Polityka, praktyki oraz udział wydatków przeznaczonych na usługi lokalnych dostawców w głównych lokalizacjach organizacji. EC7 Procedury w zakresie zatrudniania pracowników z rynku lokalnego oraz procent wyższego kierownictwa pozyskanego z rynku lokalnego w głównych lokalizacjach organizacji. EC8 Wkład w rozwój infrastruktury oraz świadczenie usług na rzecz społeczeństwa poprzez działania komercyjne, przekazywanie towarów oraz działania pro-bono. Wpływ tych działań na społeczeństwo. EC9 Zidentyfikowanie i opis znacznego pośredniego wpływu ekonomicznego wraz z wyróżnieniem skali i zakresu oddziaływania. S08 Wartość pieniężna kar i całkowita liczba sankcji pozafinansowych z tytułu niespełnienia wymagań prawnych.	HR1 Procent i całkowita liczba istotnych umów inwestycyjnych zawierających klauzule dotyczące praw człowieka lub poddanych kontroli pod tym kątem. HR2 Procent znaczących dostawców i podwykonawców poddanych weryfikacji pod kątem przestrzegania praw człowieka oraz działania podjęte w tej kwestii. HR3 Całkowita liczba godzin szkoleniowych na temat polityk i procedur regulujących kwestie przestrzegania praw człowieka w zakresie prowadzonej działalności oraz odsetek przeszkolonych pracowników. HR4 Całkowita liczba przypadków dyskryminacji oraz działania podjęte w tej kwestii. HR5 Działania zidentyfikowane jako mogące stwarzać zagrożenie dla prawa do swobody zrzeszania się i prawa do sporów zbiorowych oraz inicjatywy wspierające te prawa. HR6 Działania zidentyfikowane jako niosące ze sobą istotne ryzyko wykorzystywania pracy dzieci oraz środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków. HR7 Działania zidentyfikowane jako niosące ze sobą istotne ryzyko wystąpienia pracy przymusowej lub obowiązkowej oraz środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków. HR8 Udział personelu odpowiadającego za zapewnienie bezpieczeństwa, przeszkolonego w zakresie polityk i procedur danej organizacji dotyczących różnych aspektów praw człowieka związanych z prowadzoną działalnością. HR9 Łączna liczba przypadków naruszenia praw ludności rdzennej oraz podjęte działania.	LA1 Łączna liczba pracowników według typu zatrudnienia, rodzaju umowy o pracę i regionu. LA2 Łączna liczba odejść oraz wskaźnik fluktuacji pracowników według grupy wiekowej, płci i regionu. LA3 Świadczenia dodatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie są dostępne dla pracowników czasowych lub pracujących w niepełnym wymiarze godzin, według głównych jednostek organizacyjnych. LA4 Odsetek zatrudnionych objętych umowami zbiorowymi. LA5 Minimalne wyprzedzenie, z jakim informuje się o istotnych zmianach operacyjnych wraz ze wskazaniem, czy okresy te są określone w umowach zbiorowych. LA6 Odsetek łącznej liczby pracowników reprezentowanych w formalnych komisjach (w których skład wchodzi kierownictwo i pracownicy) ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, które doradzają w zakresie programów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz monitorują takie programy. LA7 Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy oraz liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą, według regionów. LA8 Edukacja, szkolenia, doradztwo, programy prewencyjne oraz programy kontroli ryzyka, które zapewniają pomoc w przypadku poważnych chorób pracownikom, ich rodzinom lub członkom społeczności lokalnej. LA9 Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględnione w formalnych porozumieniach zawartych ze związkami zawodowymi. LA10 Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika według struktury zatrudnienia. LA11 Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę. LA12 Odsetek pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądowi rozwoju kariery zawodowej. LA13 Skład ciał nadzorczych i kadry pracowniczej w podziale na kategorie według płci, wieku, przynależności do mniejszości oraz innych wskaźników różnorodności. LA14 Stosunek podstawowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet według zajmowanego stanowiska.

Źródło:
Opracowanie własne na podstawie Sustainability Reporting Guidelines v.3.1 [www.globalreporting.org].

4. Środowisko	5. Etyka biznesu	6. Kwestie związane z klientami i konsumentami	7. Rozwój społeczny
EN1 Wykorzystane surowce / materiały według wagi i objętości. EN2 Procent materiałów pochodzących z recyklingu wykorzystanych w procesie produkcyjnym. EN3 Bezpośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii. EN4 Pośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii. EN5 Ilość energii zaoszczędzonej dzięki konserwacji / remontom infrastruktury i poprawie efektywności energetycznej dotychczas stosowanych rozwiązań. EN6 Inicjatywy podjęte w celu dostarczenia produktów i usług efektywnych energetycznie lub opartych na energii odnawialnej oraz wynikające z tych rozwiązań redukcje zapotrzebowania na energię. EN7 Inicjatywy podjęte w celu zmniejszenia pośredniego zużycia energii z uwzględnieniem osiągniętego stopnia redukcji. EN8 Łączny pobór wody według źródła. EN9 Źródła wody znacząco zubożone przez nadmierny pobór wody. EN10 Procent i łączna objętość wody podlegającej recyklingowi i ponownemu wykorzystaniu. EN11 Lokalizacja i powierzchnia posiadanych, dzierżawionych lub zarządzanych gruntów zlokalizowanych w obszarach chronionych lub rejonach o dużej wartości pod względem bioróżnorodności poza obszarami chronionymi bądź na terenach przylegających do takich obszarów. EN12 Opis istotnego wpływu działalności, produktów i usług na bioróżnorodność obszarów chronionych i terenów poza obszarami chronionymi jednak mających dużą wartość pod względem bioróżnorodności. EN13 Siedliska chronione lub zrewitalizowane. EN14 Strategie, obecne działania i plany zarządzania wpływem na bioróżnorodność. EN15 Liczba gatunków znajdujących się w Czerwonej Księdze Międzynarodowej Unii Ochrony Przyrody i Jej Zasobów (IUCN) oraz na krajowych listach gatunków zagrożonych, zidentyfikowanych na obszarze oddziaływania organizacji według stopnia zagrożenia wyginięciem. EN16 Łączne bezpośrednie i pośrednie emisje gazów cieplarnianych według wagi. EN17 Inne istotne pośrednie emisje gazów cieplarnianych według wagi. EN18 Inicjatywy podjęte w celu redukcji emisji gazów cieplarnianych. EN19 Emisje substancji zubożających warstwę ozonową według wagi. EN20 Emisja związków NOx, SOx i innych istotnych związków emitowanych do powietrza według rodzaju związku i wagi.	PR1 Etapy cyklu życia produktu, na których ocenia się wpływ produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo w celu poprawy wskaźników oraz procent istotnych kategorii produktów i usług podlegających takim procedurom. PR2 Całkowita liczba przypadków niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w zakresie wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo na każdym etapie cyklu życia według rodzaju skutków. PR3 Rodzaj informacji o produktach i usługach wymaganych na mocy procedur oraz procent znaczących produktów i usług podlegających takim wymogom informacyjnym. PR4 Całkowita liczba przypadków niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnymi kodeksami dotyczącymi oznakowania i informacji o produktach i usługach według skutków. PR5 Praktyki związane z zapewnieniem satysfakcji klienta, w tym wyniki badań pomiaru satysfakcji klienta. PR6 Programy dotyczące przestrzegania prawa, standardów i dobrowolnych kodeksów regulujących kwestie komunikacji marketingowej, z uwzględnieniem reklamy, promocji i sponsoringu. PR7 Całkowita liczba przypadków niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami regulującymi kwestie komunikacji marketingowej, z uwzględnieniem reklam, promocji i sponsoringu według rodzaju skutków. PR8 Całkowita liczba uzasadnionych skarg dotyczących naruszenia prywatności klientów oraz utraty danych. PR9 Wartość pieniężna istotnych kar z tytułu niezgodności z prawem i regulacjami dotyczącymi dostawy i użytkowania produktów i usług. S02 Procent i całkowita liczba jednostek biznesowych poddanych analizie pod kątem ryzyka związanego z korupcją. S03 Odsetek pracowników przeszkolonych w zakresie polityki i procedur antykorupcyjnych organizacji. S04 Działania podjęte w odpowiedzi na przypadki korupcji. S07 Całkowita liczba podjętych wobec organizacji kroków prawnych dotyczących przypadków naruszeń zasad wolnej konkurencji, praktyk monopolistycznych oraz skutki niezgodności z prawem i regulacjami.	S01 Charakter, skala i efektywność programów i praktyk w zakresie oceny i zarządzania wpływem działalności organizacji na społeczność lokalną, włączając w to skutki wejścia na dany rynek, prowadzenia i zakończenia działalności. S05 Polityka dotycząca udziału w życiu publicznym i lobbingu. S06 Całkowita wartość finansowa i rzeczowa darowizn na rzecz partii politycznych, polityków i instytucji o podobnym charakterze, według krajów.	

PRZYKŁADOWE CELE
I NARZĘDZIA ZRÓWNOWAŻONEGO
ROZWOJU

PRZYKŁADOWE CELE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU	PRZYKŁADOWE NARZĘDZIA I DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE REALIZACJĘ CELÓW CSR I ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU
CELE DOTYCZĄCE ZAPEWNIENIA ZGODNOŚCI Z OBOWIĄZUJĄCYM PRAWEM ORAZ PRZYJĘTYMI STANDARDAMI:	➤ włączenie celów zrównoważonego rozwoju i CSR do strategii rozwoju ➤ wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem uwzględniającego ryzyka ESG (ang. enterprise risk management – ERM) ➤ ustalenie i przyjęcie w organizacji definicji i zasad ładu korporacyjnego ➤ ustalenie odpowiedzialności za przestrzeganie dobrych praktyk ładu korporacyjnego w organizacji ➤ audyt wewnętrzny nastawiony na przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego ➤ audyt zewnętrzny oceniający poziom przestrzegania zasad ładu korporacyjnego ➤ ocena zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi (wymagania korporacyjne, dobrowolne zobowiązania branżowe i inne) ➤ audyty wewnętrzne systemów zarządzania ➤ audyty zewnętrzne i certyfikacja systemów zarządzania ➤ audyty łańcucha dostaw pod kątem zgodności z obowiązującym prawem
Zapewnienie zgodności z regulacjami wewnętrznymi firmy	
Realizacja podjętych zobowiązań względem interesariuszy	
Realizacja dobrowolnych programów lub projektów branżowych w zakresie CSR i zrównoważonego rozwoju, np.:	
podpisanie zasad Global Compact ONZ	➤ inicjowanie współpracy sektorowej i regionalnej związanej z przestrzeganiem zasad zrównoważonego rozwoju ➤ wspieranie organizacji pozarządowych (NGOs) funkcjonujących w obszarach szczególnie istotnych z punktu widzenia strategii organizacji
decyzja o przynależności do Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD)	
publikowanie raportu społecznego wg wytycznych Global Reporting Initiative (poziom raportowania, niezależna weryfikacja raportów)	
CELE DOTYCZĄCE PRACOWNIKÓW ORAZ WSPÓŁPRACY Z INTERESARIUSZAMI:	➤ ustalenie i przyjęcie wartości wskazujących dbałość o pracowników ➤ udział pracowników w tworzeniu i rozwoju strategii i projektów (wpływ pracowników na decyzje firmy) ➤ wdrożenie oceny 360 stopni ➤ ustalenie procesu kształtowania kompetencji i rozwoju kariery oraz zarządzania talentami w organizacji ➤ wdrożenie wolontariatu pracowniczego ➤ dostosowanie obiektu do potrzeb osób z niepełnosprawnych np. zdobycie certyfikatu „Obiekt bez Barier” ➤ przyjęcie polityki równych warunków pracy i wynagradzania (zapobieganie wykluczeniu i nierównemu traktowaniu z uwagi na płeć, wyznanie, wiek, niepełnosprawność itp.) ➤ przyjęcie Kodeksu Etyki ➤ monitorowanie poziomu odporności organizacji na defraudację i korupcję
Zwiększenie satysfakcji i zaangażowania pracowników	
Zwiększenie udziału pracowników w procesach podejmowania decyzji	
Dostosowanie miejsc pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych	
Zwiększenie poziomu akceptacji społecznej w projektach inwestycyjnych	➤ ułatwianie pracownikom godzenia życia zawodowego z prywatnym (np. telepraca, elastyczne godziny pracy) ➤ utworzenie stanowiska ds. stanu zdrowia i zadowolenia pracowników (ang. wellbeing manager)

Źródło:
Opracowanie własne DNV.

PRZYKŁADOWE CELE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU	PRZYKŁADOWE NARZĘDZIA I DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE REALIZACJĘ CELÓW CSR I ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU
	➤ opracowanie jasnych reguł dotyczących komunikacji z interesariuszami ➤ monitorowanie skuteczności prowadzonych konsultacji społecznych ➤ badanie satysfakcji klientów ➤ badanie opinii społecznej ➤ badania wizerunkowe ➤ zaopatrywanie się oraz współpraca z lokalnymi dostawcami (ang. local sourcing) ➤ wdrożenie systemu umożliwiającego zgłoszenie nieprawidłowości (ang. whistle blowing) wewnątrz firmy ➤ wdrożenie „czerwonej linii” umożliwiającej zgłaszanie problemów i nieprawidłowości przez dostawców i podwykonawców, partnerów w łańcuchu dostaw
CELE ŚRODOWISKOWE:	
Ograniczanie:	➤ przyjęcie polityki środowiskowej oraz ustalenie celów środowiskowych ➤ ustalenie KPI i motywatorów dla kierownictwa i pracowników
emisyjności	➤ wdrożenie ISO 14001 / EMAS
energochłonności	➤ certyfikacja ISO 14001 / rejestracja w systemie EMAS
materiałochłonności	➤ ocena efektywności środowiskowej wg ISO 14031
śladu węglowego (ang. carbon footprint)	➤ wdrożenie praktyk ISO 14004 ➤ wykorzystywanie oceny cyklu życia produktów (ang. life cycle assessment) ➤ rozwój projektowania na rzecz środowiska (ang. eco-design)
stosowania substancji niebezpiecznych	➤ stosowanie benchmarkingu branżowego
poziomu odpadów oraz ilości odpadów przekazywanych na składowiska	➤ określenie oraz ograniczanie śladu węglowego (ang. carbon footprint) dla wybranych procesów lub całej organizacji oraz dla łańcucha dostaw ➤ realizacja projektów na rzecz ograniczania energochłonności i materiałochłonności procesów
kosztów kompensacji przyrodniczych	➤ wykorzystanie instrumentów Lean i Six Sigma w celu optymalizacji procesów
opłat środowiskowych	➤ wykorzystanie zielonych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ang. Information and communication technologies – ICT) ➤ rozwój zrównoważonych zamówień i zakupów ➤ uczestnictwo w programach Green Building i Green Offices (certyfikacja) ➤ wspieranie pozarządowych organizacji ekologicznych ➤ kształtowanie odpowiedzialnych postaw konsumentów oraz odpowiedzialny marketing ➤ podejmowanie inicjatyw lokalnych i regionalnych, np. w ramach symbiozy przemysłowej ➤ wspieranie inicjatyw prywatnych pracowników na rzecz zmniejszenia osobistego wpływu na środowisko

	ZASADY I PRAKTYKA	ZAANGAŻOWANIE MINIMALNE	 Poziom dojrzałości organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju 	PEŁNE ZAANGAŻOWANIE
WLĄCZENIE	Zaangażowanie interesariuszy i identyfikowanie zagadnień	Ograniczone do nielicznych interesariuszy	Postawa defensywna Pewien poziom dialogu z interesariuszami	Systematyczne identyfikowanie interesariuszy Pojawiające się zagadnienia są wyjaśniane Rozpoznawanie i wykorzystywanie PR i przewag konkurencyjnych Ustanowione sieci informacji zwrotnej Ukierunkowanie na wzmocnianie relacji Promowanie i wspieranie zrównoważonego rozwoju na szerszą skalę
INTEGRACJA	Kluczowe czynniki napędzające	Rozliczanie kwartalne w powiązaniu z zyskami Pierwszorzędna rola zysków	Postawa reaktywna napędzana naciskami ze strony ustawodawców, organizacji pozarządowych, i / lub inwestorów; decyzje podejmowane na podstawie analizy zwrotu kosztów	Elementy reputacji / zarządzania ryzykiem dotyczące zrównoważonego rozwoju przewidziane na długi termin Pełna integracja perspektywy krótkoterminowej, długoterminowej i szerszego spojrzenia Planowanie proaktywne, wyszukiwanie możliwości Dążenie do doskonałości w dziedzinie zrównoważonego rozwoju
	Przywództwo, wizja i ład	Bezpośrednie, wąskie ukierunkowanie	Przestrzeganie jednego lub kilku kodeksów prawa publicznego	Konsekwencja w zaangażowaniu liderów Opublikowanie polityki i celów CSR Silne wpływy innych niż wykonawcze funkcji kierowniczych Zewnętrzne i wewnętrzne podtrzymywanie przywództwa Integracja celu, wizji i wartości Kluczowa rola przeglądów przeprowadzanych w oparciu o audyty i analizę wyników
	Zarządzanie ryzykiem	„Gaszenie pożarów”	Zgodność książkowa Wysiłki w kierunku osiągnięcia zgodności tam, gdzie istnieje prawdopodobieństwo przymusu Szukanie „bezpiecznych przystani”	Główne zidentyfikowane i zarządzane ryzyka Wskaźniki efektywności opracowane oddzielnie dla zrównoważonego rozwoju W pełni zintegrowana polityka zrównoważonego rozwoju Kierowanie się duchem prawa, a nie jego literą Raczej zapobieganie niż naprawianie
ZARZĄDZANIE	Kultura zrównoważonego rozwoju	Minimalistyczna: robi się tylko tyle, ile trzeba	Podejście typu reaktywnego, dostrzeganie wyłącznie sfery PR, o ile koszty / skutki nie są wysokie Spełnianie tylko podstawowych wymogów	Dostrzeganie związku między zrównoważonym rozwojem i przewagą konkurencyjną oraz ukierunkowanie na PR i marketing Opracowanie programu edukacyjnego Kultura zrównoważonego rozwoju wpisana na wszystkich poziomach Postawa oparta na wartościach i etyce Zrównoważony rozwój uwzględniony w planowaniu i podejmowaniu decyzji

Źródło:

Tłumaczenie własne na podstawie BS 8900:2006 [2006:12]

	ZASADY I PRAKTYKA	ZAANGAŻOWANIE MINIMALNE	 Poziom dojrzałości organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju 	PEŁNE ZAANGAŻOWANIE
ZARZĄDZANIE CD.				Powszechność zrozumienia zagadnień oraz identyfikowania się z nimi Popularyzowanie wiedzy na zewnątrz organizacji
	Zdolność budowania	Przynależność do wskazanego związku zawodowego Poziom minimalny lub poniżej standardów	Tylko prawa narzucone ustawowo Określanie praw, granic odpowiedzialności i kompetencji Stymulowanie innowacyjności, uczenie się i przekazywanie uprawnień pracownikom	Ciągła ocena i uczenie się Uznawanie i nagradzanie działań przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju Zachęcanie do zwiększania różnorodności i docenianie jej Spójność wewnętrzna i wspólny kierunek
	Główne kwestie dot. zarządzania, np. tańcuchem dostaw	Dostawcy oferujący najniższe ceny Jak najpóźniejsze płatności	System oceny dostawców bazujący na zgodności technicznej, kosztach i terminach dostaw	Rozszerzanie kryteriów podejmowania decyzji o czynniki środowiskowe i społeczne W pełni uznawana wspólnota interesów Wspomaganie najniższych poziomów tam, gdzie jest to konieczne
PRZEJRZYSTOŚĆ	Ocena środowiskowa	Minimalny poziom świadomości Postawa obronna	Nie uwzględnia się standardów Rozwiązania doraźne	Kształcenie i szkolenie Stosowanie polityki środowiskowej i standardów zewnętrznych Audyty / oceny skutków / ryzyk środowiskowych Docenianie i zintegrowanie z procesem podejmowania decyzji Raczej zapobieganie niż naprawianie
	Przegląd	Nie jest ceniona	Istnienie minimalnych systemów	Analiza potrzeb Zintegrowane projektowanie i planowe rozpowszechnianie Okresowe przeglądy i korekty Obsługa wszystkich istotnych odbiorców
	Raportowanie i budowanie zaufania	Mało lub brak, o ile nie jest wymuszane	Poziom minimalny lub wymagany	Selektywna, w wyznaczonych granicach Kluczowi interesariusze (wewnętrzni i zewnętrzni) otrzymują regularnie raporty Budowanie zrozumienia w środowisku interesariuszy Dążenie do wyjaśniania decyzji i skutków oraz długofalowe uświadamianie i edukowanie na szeroką skalę Budowanie zaufania i wiarygodności

W MAJU 2011 R. **ZESPÓŁ
DO SPRAW SPOŁECZNEJ
ODPOWIEDZIALNOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTW,**
STANOWIĄCY ORGAN
POMOCNICZY PREZESA
RADY MINISTRÓW,

przyjął dokument zawierający zestaw rekomendacji dla administracji publicznej i partnerów społeczno-gospodarczych, mających na celu ukierunkowanie podejmowanych działań na obszary kluczowe dla rozwoju koncepcji CSR w polskich realiach gospodarczych. Wśród zawartych w nim zaleceń znalazło się m.in. zwiększanie przejrzystości oraz wiarygodności danych pozafinansowych poprzez wprowadzenie standardów zarządzania ryzykiem ESG w wybranych przedsiębiorstwach państwowych i spółkach Skarbu Państwa. Chcąc dostarczyć przedsiębiorstwom rzetelnych informacji, oddajemy do Państwa rąk podręcznik adresowany przede wszystkim do dużych i średnich przedsiębiorstw, w którym przedstawiono możliwości wykorzystania instrumentów zarządzania ryzykiem w sposób zgodny z zasadami CSR i zrównoważonego rozwoju.

Strategiczne podejście do zarządzania ryzykiem gwarantuje trafne identyfikowanie szans oraz zagrożeń rynkowych, a także podejmowanie działań wyprzedzających, umożliwiających przesuwanie aktywów do bardziej atrakcyjnych obszarów działalności. Jednocześnie skuteczna wymiana informacji wewnątrz firmy oraz dialog z interesariuszami, wsparte przeobrażeniami kultury organizacyjnej, podnoszą wartość organizacji i przyczyniają się do budowy ładu korporacyjnego, co w coraz większym stopniu jest brane pod uwagę przez potencjalnych inwestorów.