Bartłomiej Bartnik
email: bbartnik@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0003-2370-3326
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Enterprise Risk Management – aspekty teoretyczne i studium przypadku

Enterprise Risk Management – Theoretical Aspects and Case Study

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.03

© 2025 Bartłomiej Bartnik
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Bartnik, B. (2025). Enterprise Risk Management – aspekty teoretyczne i studium przypadku. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 51-67). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: W artykule przedstawiono zarządzanie ryzykiem w ujęciu Enterprise Risk Management jako odpowiedź na rosnącą niepewność otoczenia i potrzebę powiązania ryzyka z celami strategicznymi. Artykuł obejmuje przedstawienie i omówienie wybranych aspektów z zakresu standardów ERM (m.in. COSO, ISO 31000 i FERMA) oraz prezentację studium przypadku wdrożenia ERM w wybranej grupie kapitałowej (model oparty na ISO 31000:2018). Szczególną uwagę zwrócono na kluczowe kwestie ERM, takie jak holistyczny wymiar ryzyka, na problematykę cyklicznego, ciągłego procesu zarządzania ryzykiem (identyfikacja–ocena–reakcja–monitoring), na tematykę jasnego ładu organizacyjnego (model Trzech Linii), a także na aspekt wykorzystania wskaźników KRI oraz ujmowania ryzyka zarówno jako zagrożeń, jak i szans.

Abstract: The article discusses risk management as Enterprise Risk Management (ERM) perspective as a response to the growing uncertainty of the environment and the need to link risk with strategic objectives. It presents and analyses selected aspects of ERM standards (including COSO, ISO 31000 and FERMA) and provides a case study of ERM implementation in a selected capital group (a model based on ISO 31000:2018). Particular attention is paid to key ERM issues such as the holistic nature of risk, a cyclical and continuous risk management process (identification–assessment–response–monitoring), clear organizational governance (the Three Lines model), the use of Key Risk Indicators (KRIs), and viewing risk both as a threat and as an opportunity.

Słowa kluczowe: ERM, ryzyko, organizacja, strategia

Keywords: ERM, risk, organization, strategy

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej niepewności, wynikającej z dynamicznych zmian otoczenia gospodarczego, regulacyjnego oraz technologicznego. W takich realiach zarządzanie ryzykiem przestaje być działaniem fragmentarycznym i reaktywnym, a staje się istotnym elementem systemu zarządzania organizacją. Odpowiedzią na tę potrzebę jest koncepcja Enterprise Risk Management (ERM), która zakłada holistyczne podejście do identyfikacji, oceny oraz monitorowania ryzyka w powiązaniu z realizacją celów strategicznych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i założeń zarządzania ryzykiem w ujęciu ERM oraz zaprezentowanie praktycznego wymiaru tej koncepcji na przykładzie wdrożenia w wybranej organizacji. Artykuł składa się z dwóch części: pierwsza ma charakter teoretyczny i koncentruje się na przeglądzie wybranych definicji, pojęć, modeli oraz standardów z zakresu zarządzania ryzykiem, w tym ERM, natomiast druga część przedstawia studium przypadku ilustrujące proces implementacji systemu ERM, jego uwarunkowania oraz efekty.

Zarządzanie ryzykiem: ujęcie definicyjne i klasyfikacyjne

Zainteresowanie naukowców i praktyków ryzykiem spotęgowane zostało tragicznymi zdarzeniami z 11 września 2001 roku w USA. Z racji coraz głębszych powiązań różnych dziedzin życia społecznego i ekonomicznego, obserwowanych we współczesnej gospodarce światowej, powstała nowa dziedzina Enterprise Risk Management (ERM), którą określa się jako zintegrowane zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem (Kaczmarek, 2010). Badania prowadzone nad zdywersyfikowanym ryzykiem opierają się na wielu źródłach informacji i obejmują różne dziedziny życia.

Wielopłaszczyznowe podejście do zjawiska ryzyka sprawia, że istnieje wiele definicji ryzyka, które w różny sposób ujmują proces powstawania ryzyka, jego opis, ocenę i zarządzanie nim. Jest ono pojęciem wieloznacznym i złożonym. Brak jest jednolitego paradygmatu oraz syntetycznego teoretycznego ujęcia ryzyka badanego w ramach wielu odmiennych dyscyplin (Banse i Bechmann, 1998). Ryzyko towarzyszy każdemu działaniu, wynika w głównej mierze z niepewności co do wyników działania. Rozumieć je należy jako nieprzewidywalność skutków działania, niebezpieczeństwo, możliwość nieosiągnięcia założonego celu czy zakładanych wcześniej efektów. W zależności od tego, w jaki sposób rozumie się pojęcie nieprzewidywalności, można także różnie rozumieć pojęcie ryzyka. Poniżej zaprezentowano wybrane definicje ryzyka opracowane na podstawie literatury przedmiotu (Waściński i Krasiński, 2010; Wilimowska i Wilimowski, 2001; Wojtasiak, 2003; Czekaj i Dresler, 1995; Reilly i Brown, 2001; Nahotko, 1996).

A. H. Willet określa ryzyko jako „niepewność wystąpienia określonych skutków stanu natury. Jest pewną obiektywną prawidłowością charakterystyczną dla świata realnego, który jest subiektywnie postrzegany i interpretowany przez jednostkę". Według J. K. Sinkeya „Ryzyko to niepewność związana z przyszłymi wydarzeniami lub wyni-

kami decyzji". Z kolei J. Czekaj i Z. Dresler określają ryzyko jako „sytuację, w której przyszłych warunków gospodarowania nie można przewidzieć z całą pewnością, a znany jest rozkład ich prawdopodobieństwa. Ryzyko występuje nawet wówczas, gdy tylko jeden z czynników sytuacji nie jest znany, a istnieje prawdopodobieństwo jego wystąpienia". S. Nahotko zwraca uwagę, że „ryzyko jest zjawiskiem obiektywnym – dotyczy realnych zjawisk gospodarczych, mających związek z instrumentem zagrożenia (niebezpieczeństwa) wynikającego ze zmienności (skali i dynamiki zmian) po stronie popytu, działalności konkurencji, warunków kooperacji, działań regulacyjnych państwa (podatków, ulg). Jest także zjawiskiem subiektywnym, bo jest uwarunkowane stanem wiedzy o procesach gospodarczych". Definicje R. Holschera i E. Kreima są do siebie relatywnie podobne, wg Holschera „Ryzyko to zagrożenie nieosiągnięcia zamierzonego zysku, wynikające z posiadania niepełnej informacji, a wg Kreima „Ryzyko oznacza podejmowanie decyzji, które nie są optymalne z punktu widzenia założonego celu ze względu na fakt niepełnej informacji". I. Pffeifer zwraca uwagę na dwa aspekty ryzyka – można je mierzyć prawdopodobieństwem oraz wskazuje, że niepewność jest stanem umysłu – nie jest tym samym co ryzyko. Podsumowując, warto zwrócić uwagę na elementy wspólne wymienionych wyżej definicji, tj. ryzyko jest utożsamiane z niepewną przyszłością, często odnosi się do prawdopodobieństwa zdarzeń, wynika z braku informacji, może być kwantyfikowane przez zmienności dochodu bądź wielkością straty, miewa subiektywny lub obiektywny wymiar.

Źródła ryzyka (Waściński i Krasiński, 2010), które towarzyszy wszelkiego rodzaju decyzjom, mają albo charakter zewnętrzny (pochodzą z otoczenia), albo wewnętrzny (dotyczą decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie). Źródła zewnętrzne nie są bezpośrednio zależne od przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć m.in.: ryzyko polityczne, ryzyko makroekonomiczne, ryzyko rynkowe, ryzyko płynności, ryzyko inflacji, ryzyko stopy procentowej, itd. Wewnętrzne źródła ryzyka są natomiast związane z organizacją i funkcjonowaniem samego przedsiębiorstwa i mogą wynikać zwłaszcza z: poziomu doświadczenia i umiejętności menedżerów, poziomu jakości oferowanych dóbr i usług, stosowanych systemów i bodźców motywacyjnych, poziomu dźwigni operacyjnej i finansowej, które zależą od ilości zaangażowanego w działalność krótkoterminowego kapitału obcego, itp.

Literatura przedmiotu podaje różne klasyfikacje ryzyka. Według Peumansa (Tarczyński i Mojsiewicz, 2001) ryzyko dzieli się na trzy grupy. Ryzyko właściwe jest związane z oddziaływaniem prawa wielkich liczb i odnosi się do wydarzeń, które mają charakter katastrof (powodzie, trzęsienia ziemi, czy pożary). Ryzyko subiektywne wynikające z cech człowieka, jego niedoskonałości, który w sposób subiektywny oszacował prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zdarzeń w przyszłości. Ryzyko obiektywne wynika z absolutnej niemożliwości przewidzenia kierunku rozwoju jakichś zjawisk.

Natomiast Wilimowska (1998) dzieli ryzyko na dwie kategorie. Ryzyko czyste (pure risk, static risk) – ryzyko poniesienia ewentualnej straty, takie, którego zaistnienie spowoduje stratę (szkodę), ale – co należy podkreślić – jego niezaistnienie nie zmienia

dotychczasowego stanu rzeczy czy dotychczasowej sytuacji. Przykładami ryzyka czystego są: ryzyko utraty rzeczy, ryzyko choroby, ryzyko odpowiedzialności cywilnej za wyrządzoną szkodę. Ryzyko spekulacyjne (speculative risk, dynamic risk) – ryzyko osiągnięcia efektu, który jest niezgodny z oczekiwaniami (jest lepszy lub gorszy), związane z działaniami na poziomie strategicznym oraz z podejmowaniem decyzji nastawionych na korzyści. Spodziewanym skutkiem tego ryzyka może być zysk lub strata.

Z kolei Crawford i Sen (1998), w swojej pracy wprowadzają podział ryzyka na pierwotne i wtórne. Ryzyko pierwotne to takie, którego nie da się uniknąć, rozpoczynając określony rodzaj działalności. Stanowi ono jego istotę. Jedynym zabezpieczeniem przed nim jest rezygnacja z prowadzenia działalności. Na ryzyko pierwotne zdaniem autorów składa się wiele rodzajów ryzyka, których nie da się łatwo wyszczególnić. Poza tym ulega ono nieustannej przemianie wraz z ewolucją strategii działania przedsiębiorstwa, będącą odpowiedzią na zmiany w otoczeniu. Ryzyko wtórne towarzyszy ryzyku pierwotnemu. Jest to takie ryzyko, którego nie chce się ponosić przy prowadzeniu danej działalności gospodarczej i dlatego powinno się je wyeliminować lub w odpowiedni sposób przed nim się zabezpieczyć. Ryzyko pierwotne wraz z nieusuwalnym ryzykiem wtórnym stanowią zdaniem badaczy tzw. ryzyko specyficzne działalności gospodarczej.

Inną klasyfikację z punktu widzenia ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorstwa zaprezentował Skov (1991). Wyróżnił on następujące rodzaje ryzyka: stałe (niezmienne) – związane z funkcjonowaniem całej gospodarki (wysokość stóp procentowych, inflacji czy bezrobocia) oraz niestałe (zmienne) – dotyczące samego przedsiębiorstwa (upadłość, bankructwo). Wilimowska (1998) wyróżnia ryzyko systematyczne (niedywersyfikowalne), które odpowiada ryzyku zewnętrznemu, związanemu z oddziaływaniem otoczenia, zwłaszcza prawnego i makroekonomicznego oraz ryzyko niesystematyczne (dywersyfikowalne), odpowiadające ryzyku wewnętrznemu. W ramach ryzyka systematycznego, biorąc pod uwagę czynniki wywołujące zakłócenia, wyróżnić można następujące rodzaje ryzyka (Jajuga i Jajuga, 1996): ryzyko stopy procentowej, ryzyko walutowe, ryzyko rynkowe, ryzyko siły nabywczej, ryzyko polityczne, ryzyko wydarzeń. W ramach ryzyka niesystematycznego spotyka się: ryzyko niedotrzymania warunków zarządzania biznesu, ryzyko finansowe, ryzyko rynkowej płynności, ryzyko zmiany ceny, ryzyko bankructwa, ryzyko reinwestowania, ryzyko wykupu na żądanie, ryzyko zmienności.

Ryzyko występujące w poszczególnych dziedzinach działalności gospodarczej przyjmuje różną postać (Bizon-Górecka, 1998). Jest to ryzyko techniczne – związane z nowymi systemami, do tej kategorii można zaliczyć straty gospodarcze wynikające z przestoju maszyn i ich remontów, a wielkość ryzyka uzależniona jest od stopnia nowoczesności parku maszynowego. Inne ryzyka w tym obszarze, to: ryzyka działalności badawczej, rozwojowej i innowacyjnej, ryzyka zagrożenia środowiska naturalnego – ryzyka wyczerpania się zapasów zasobów naturalnych, ryzyka zanieczyszczenia i zatrucia środowiska naturalnego, ryzyka ekonomicznego starzenia się produktów – jego znaczenie jest istotne w przypadku wyrobów, których produkcja charakteryzuje się dużą dynamiką postępu

technicznego. Kolejne, to: ryzyka stresu innowacyjnego, ryzyka rynkowego, ryzyka działalności handlowej – wynikającego z reakcji na wprowadzanie nowych produktów, ryzyka bankowego, ryzyka giełdowego.

Koncepcja Enterprise Risk Management – założenia i struktura

Nie istnieje jeden, najlepszy sposób, w jaki należy zarządzać ryzykiem. W zasadzie każda metoda jest dobra, jeżeli jest skuteczna, czyli zapewnia osiągnięcie założonych celów. Aktualne, najlepsze praktyki zarządzania ryzykiem w organizacji nakazują łączyć zarządzanie strategiczne z zarządzaniem ryzykiem, czyli łączyć proces zarządzania ryzykiem z procesem zarządzania przedsiębiorstwem. Zgodnie z definicją zawartą w jednym z najbardziej popularnych standardów zarządzania ryzykiem – COSO II (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), ERM nie jest procesem pobocznym, lecz integralną częścią biznesu.

Podkreśla się tu na przykład integrację ze strategią. Zarządzanie bowiem ryzykiem zaczyna się już w momencie planowania strategicznego, a nie dopiero przy jego wdrażaniu. Zwraca się też uwagę na wartość organizacji: celem nie jest tylko unikanie strat, ale aktywne wspieranie tworzenia i ochrony wartości dla interesariuszy oraz na kulturę i praktyki: znaczenie postaw ludzkich i codziennych nawyków (kultury), a nie tylko sztywnych procedur. Widzi się też ryzyko jako szansę: definicja obejmuje zarówno negatywne skutki zdarzeń, jak i pozytywne możliwości (szanse), które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów (COSO, 2017).

Z kolei standard ISO 31000 określa ERM jako skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka (ISO, 2018). Zgodnie z normą ISO zarządzanie ryzykiem należy do obowiązków zarządu i jest integralną częścią wszystkich procesów występujących w organizacji, w tym planowania strategicznego, zarządzania projektami i zarządzania zmianą. Powinno być ponadto przejrzyste, całościowe, dynamiczne, a także dopasowane do organizacji. Głównym celem ERM według ISO jest pomoc organizacji w osiąganiu celów poprzez minimalizowanie zagrożeń i maksymalizowanie szans (ryzyko jako „wpływ niepewności na cele").

Ostatni z trzech najpopularniejszych standardów zarządzania ryzykiem, stworzony przez brytyjskie stowarzyszenie FERMA (Federation of Risk Management Associations), definiuje zarządzanie ryzykiem jako centralny element zarządzania strategicznego organizacji; jako proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem w taki sposób, aby działalność przynosiła trwałe korzyści.

Reasumując, zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym i stale udoskonalanym, który obejmuje zarówno strategię organizacji, jak i procedury wdrażania tej strategii. Musi się stać integralnym elementem kultury organizacyjnej (Przetacznik, 2016). Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności organizacji. Obejmuje to zrozumienie poten-

cjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na organizację, a także działania na rzecz zwiększania prawdopodobieństwa sukcesu.

Zbliżone podejście do zarządzania ryzykiem prezentuje w swojej książce J. Lam (2014), który wskazuje, że ERM to podejście całościowe, w którym konieczne jest zarządzanie wszystkimi rodzajami ryzyk, na jakie może być narażone przedsiębiorstwo. Zarządzając ryzykiem, nie należy skupiać się jedynie na ograniczaniu potencjalnych strat i zmniejszaniu prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń negatywnych, lecz warto również zwrócić uwagę na ryzyka pozytywne (szanse) i podjąć działania w celu zwiększenia prawdopodobieństwa ich wykorzystania. Co więcej, nie jest wystarczające samo stworzenie odpowiednich procesów oraz systemu kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Bardzo ważny jest również dobór właściwych ludzi oraz ukształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

J. Lam zwraca ponadto uwagę na dynamiczną naturę ryzyk oraz występowanie silnych powiązań między nimi. Zgodnie z koncepcją ERM, aby efektywnie zarządzać ryzykiem, konieczne jest ustanowienie funkcjonujących w całym przedsiębiorstwie polityk i standardów, właściwe koordynowanie wszystkich działań związanych z zarządzaniem ryzykiem oraz ciągłe monitorowanie wszystkich ryzyk, na jakie jest narażone przedsiębiorstwo. Analizowanie poszczególnych grup ryzyk oddzielnie, dzieląc je na tzw. „silosy" i nie biorąc pod uwagę występujących między nimi zależności jest działaniem nieefektywnym. Z kolei G. Monahan (2008) podkreśla związek między ryzykiem a celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Definiuje on ERM jako sposób radzenia sobie z niepewnościami oraz metodologię mającą na celu zarządzanie ryzykami związanymi z realizowaniem celów strategicznych organizacji.

Nieco inną definicję zarządzania ryzykiem prezentuje J. Hampton (2009). Według niego ERM jest to proces polegający na identyfikacji głównych ryzyk, na jakie narażona jest organizacja, określaniu wpływu tych ryzyk na procesy biznesowe, uwzględnienie ich w systematycznym i skoordynowanym planie, implementacji planu oraz wyznaczeniu osób odpowiedzialnych za poszczególne ryzyka. Na istotne cechy charakterystyczne systemów ERM zwraca uwagę Z. Krysiak (2011). Pisze on, iż koncepcja ERM polega na holistycznym ujęciu ryzyka w kontekście strategii i celów firmy. Zarządzanie ryzykiem nie jest jedną z wielu funkcji, lecz rozłożone jest w całej organizacji w powiązaniu ze wszystkimi procesami w firmie, natomiast istotą ERM jest nowa kultura organizacyjna oparta na odpowiedzialności za ryzyko na każdym stanowisku pracy.

Warto zauważyć, że mimo nieco różnego brzmienia, wszystkie przytoczone definicje i standardy ERM prezentują podobne podejście do zarządzania ryzykiem w organizacji. Co więcej, w koncepcji ERM, zarządzanie ryzykiem przedstawiane jest jako ciągły, powtarzalny proces składający się z następujących po sobie, ściśle określonych etapów. Proces ten przedstawiony w standardzie ISO wygląda następująco: ustalenie kontekstu, etap oceny ryzyka, na który składa się: identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, szacowanie wielkości ryzyka, etap reakcji na ryzyko, do którego zaliczamy działania wpływające na zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia lub ograni-

czenie konsekwencji zrealizowania się ryzyka, monitoring i przegląd. Proces jest ciągły i powtarzalny. Dodatkowo, każdemu z etapów procesu zarządzania ryzykiem towarzyszy komunikowanie i konsultacja działań i wyników.

R. Rudnicki i Ł. Świerżewski prezentują proces zarządzania ryzykiem jako powtarzający się cykl, składający się z określonych etapów (Rudnicki i Świerżewski, 2005). Etap analizy ryzyka, na który składa się identyfikacja ryzyka, opisanie ryzyka oraz oszacowanie ryzyka. Ustosunkowanie się do ryzyka, reakcja na ryzyko-unikanie, kontrolowanie, transfer lub retencja ryzyka. Administrowanie ryzykiem, czyli raportowanie i komunikowanie, budowa polityki zarządzania ryzykiem oraz wypracowanie planu awaryjnego. Monitorowanie i przegląd procesu zarządzania ryzykiem. Mimo różnego opisu poszczególnych etapów procesu zarządzania ryzykiem, wszystkie powyższe schematy przedstawiają ten proces jako powtarzający się cykl tych samych działań.

Model zarządzania ryzykiem (ERM) w wybranej grupie kapitałowej – studium przypadku

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym (ZRK)

W ramach studium przypadku (badanie dużej polskiej grupy kapitałowej) wykorzystano trzy metody badawcze: obserwację uczestniczącą, autorefleksję wsteczną oraz badanie dokumentów.

Polityka zarządzania ryzykiem grupy kapitałowej (dalej również Grupa) definiuje ryzyko jako wpływ niepewności będącej integralną częścią prowadzonej działalności, mogącej skutkować zarówno zagrożeniami, jak i szansami dla celów biznesowych, w tym Strategii Grupy. W celu mitygacji ryzyka (niepewności) w Grupie wdrożono system Zarządzania Ryzykiem korporacyjnym zgodnym z ISO 31000:2018.

Grupa realizuje kluczowe działania określone w standardach zarządzania ryzykiem, czyli identyfikuje, klasyfikuje oraz priorytetyzuje ryzyka, dokonuje również ich okresowej oceny ilościowej i jakościowej, weryfikuje stosowane mechanizmy kontroli oraz wdraża działania mitygujące. W systemie zarządzania ryzykiem w Grupie, ustalono następujące cele:

a. Zapewnienie tworzenia i ochrony wartości dla akcjonariuszy poprzez ustanowienie spójnego modelu korporacyjnego zarządzania ryzykiem.
b. Identyfikowanie kluczowych zmian w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym, które mogą wpłynąć na powstanie i eskalacje ryzyk korporacyjnych.
c. Monitorowanie ryzyk z uwzględnieniem mechanizmów wczesnego ostrzegania.
d. Utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach, poprzez wdrażanie optymalnych działań mitygujących.
e. Budowa stabilnego, korporacyjnego centrum kompetencji zarządzania ryzykiem oraz podnoszenie kultury zarządzania ryzykiem jako kształtowanie organizacji świadomej swoich szans.

Organizacja podkreśla, że osiąganie celów ZRK (zarządzania ryzykiem korporacyjnym) jest kluczowe dla Grupy jako organizacji, której zależy na budowie i utrzymaniu reputacji odpowiedzialnej, transparentnej i odpornej firmy. W Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym zaangażowani są wszyscy pracownicy Grupy, a poszczególne odpowiedzialności i uprawnienia w systemie uregulowano w dokumentacji systemowej (Polityka, Regulamin). Należy zwrócić uwagę, że w Polityce zawarto również zapis mówiący, że: Zarząd Grupy deklaruje pełne zaangażowanie w prace nad utrzymaniem i ciągłym doskonaleniem skuteczności funkcjonującego systemu oraz potwierdza, że przyjęta Polityka została uzgodniona i zakomunikowana. Jednocześnie Zarząd deklaruje zapewnienie niezbędnych środków realizacji przyjętej polityki.

W Grupie wdrożono następujące regulacje. Po pierwsze, to polityka zarządzania ryzykiem korporacyjnym definiująca cele i zasady podejścia organizacji do niepewności, określając jednocześnie jej apetyt na ryzyko oraz dopuszczalne progi tolerancji. Po drugie, to Regulamin Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w Grupie, określający strukturę ramową Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym obowiązującą w Grupie, a także kluczowe kwestie dotyczące zarządzania ryzykiem (opis procesu, odpowiedzialności, itp.)

Model Systemu ZRK został oparty na wytycznych normy ISO 31000:2018. Kluczowe role w Systemie ZRK oparto na modelu Trzech Linii, który wprowadza trzy poziomy odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem. Model Systemu ZRK Grupy zakłada, że za skuteczne zarządzanie określonym ryzykiem odpowiada Pierwsza Linia, tj. Właściciele ryzyka. Wyznaczone do tej roli osoby odpowiadają za właściwe zarządzanie określonym ryzykiem, w tym w szczególności za podejmowanie działań zwiększających rozpoznanie przyczyn i skutków określonego ryzyka, identyfikację zmian w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym ryzyka, cykliczną ewaluację ryzyka oraz efektywne działania zabezpieczające, monitorujące i mitygujące skutkujące obniżaniem prawdopodobieństwa lub skutku ryzyka i/lub poprawę jego kontroli.

Druga Linia, realizowana m.in. przez jednostki/komórki organizacyjne odpowiadające za zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zgodnością, zarządzanie znormalizowanymi systemami zarządzania, zapewnia ramy odniesienia dla funkcjonowania określonych procesów standaryzacji, weryfikacji i kontroli. Linia ta administruje, koordynuje i raportuje działania w obrębie Systemu ZRK oraz zapewnia wsparcie metodyczne dla Pierwszej Linii. W Grupie, za utrzymanie struktury ramowej Systemu ZRK, prowadzenie centralnego repozytorium ryzyk korporacyjnych, ocenę stopnia kontroli, przygotowanie propozycji strategii postępowania z ryzykiem korporacyjnym oraz administrację narzędzi wraz z strukturą dostępów i uprawnień odpowiada komórka organizacyjna odpowiedzialna za System ZRK w Grupie. Trzecia Linia sprawuje funkcję weryfikacyjną polegającą na realizacji niezależnego audytu wewnętrznego.

Kluczowym elementem Systemu ZRK jest Proces ZRK, rozumiany jako systematyczne stosowanie ustalonych praktyk i narzędzi zarządzania ryzykiem w odniesieniu do identyfikacji, oceny, monitorowania, mitygacji i raportowania ryzyk korporacyjnych. Proces ZRK zbudowany jest w oparciu o klasyczną pętlę doskonalenia, w której założo-

no systematyczność w planowaniu, weryfikacji i doskonaleniu poszczególnych działań w systemie. W ramach Procesu ZRK funkcjonują podprocesy realizowane w trybie ciągłym, takie jak: identyfikacja i klasyfikacja ryzyk korporacyjnych oraz monitorowanie ryzyk korporacyjnych, jak również podprocesy iteracyjne związane z okresową ewaluacją, kontrolą, mitygacją i raportowaniem ryzyk korporacyjnych. Poniżej wskazano kluczowe role/funkcje w procesie ERM w Grupie.

Prezes / Wiceprezes / Członek Zarządu Grupy odpowiedzialny za obszar zarządzania ryzykiem odpowiada za prawidłowe funkcjonowanie Systemu ZRK, w tym zapewnienie wsparcia i niezbędnych zasobów dla komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za system ZRK w Grupie. Odpowiada on także m.in. za zatwierdzanie struktury ramowej oraz kluczowych dokumentów i zapisów Systemu ZRK oraz wskazanie Właściciela ryzyka oraz zapewnienie mu niezbędnych zasobów do zarządzania określonym ryzykiem.

Właściciel ryzyka to dyrektor jednostki organizacyjnej / kierownik komórki organizacyjnej odpowiedzialny za zarządzanie danym obszarem lub menadżer lub inny pracownik posiadający stosowne umocowanie w zakresie określonego procesu. Właściciel ryzyka odpowiada za skuteczne zarządzanie określonym ryzykiem, w tym szczególnie za identyfikację, ocenę i podejmowanie działań zwiększających rozpoznanie przyczyn i skutków ryzyka, realizację działań zabezpieczających, planowanie i wdrożenie działań mitygujących oraz monitorowanie i raportowanie określonego ryzyka. Właściciel ryzyka wyznacza Opiekuna ryzyka, który wspiera go administracyjnie i jest umocowany przez niego do bezpośredniego kontaktu operacyjnego z Koordynatorem ZRK i komórką organizacyjną odpowiedzialną za System ZRK w Grupie.

Koordynator ZRK Spółki odpowiada za koordynację i administrację Systemu ZRK w Grupie oraz bezpośrednią komunikację z komórką organizacyjną odpowiedzialną za System ZRK. Koordynator ZRK odpowiada w szczególności za identyfikację i zgłaszanie na poziom korporacyjny zmian kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego Grupy, propozycji zmian do bazowego Rejestru Ryzyk Korporacyjnych oraz niezbędne wsparcie kadry zarządzającej w zadaniach identyfikacji, ewaluacji i mitygacji ryzyk korporacyjnych. Ponadto koordynuje proces wyznaczania i zmiany osób pełniących kluczowe role i funkcje w Systemie ZRK Grupy, wyznaczanie propozycji Listy ryzyk kluczowych, przygotowywanie raportów i sprawozdań na potrzeby interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Odpowiada także za prowadzenie szkoleń wewnętrznych dla kluczowych ról i funkcji w Systemie ZRK.

Identyfikacja i klasyfikacja ryzyk korporacyjnych

Celem identyfikacji ryzyk jest rozpoznanie nowych zagrożeń i szans oraz zapewnienie informacji o zmianach w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym, mogących w istotny sposób wpływać na cele działalności i funkcjonowanie Grupy. Identyfikacja ryzyk korporacyjnych prowadzona jest w sposób ciągły, w ujęciu dualistycznym, tj. z uwzględnieniem potencjalnie występujących zagrożeń i szans. Identyfikacja ryzyka obejmuje działalność

Grupy oraz jej łańcuch wartości, w tym m.in. dostawców i klientów. W identyfikacji ryzyk uwzględnia się m.in. zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem, zarówno negatywne, jak i pozytywne okoliczności i zdarzenia, odnoszące się do środowiska naturalnego, pracowników, powiązanych społeczności oraz mogące wywierać wpływ na wartość Grupy.

Wszyscy pracownicy, poprzez swoich przełożonych na poziomie kadry zarządzającej, zobowiązani są do zgłaszania informacji na temat rozpoznania potencjalnego nowego ryzyka w Grupie. Ponadto, Właściciele ryzyk zobowiązani są do zgłaszania istotnych zmian w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym zarządzanych ryzyk, w szczególności w przypadku identyfikacji kluczowych zmian w strukturze określonego ryzyka. Wszystkie zgłoszone wnioski identyfikacji nowych ryzyk są analizowane i w razie potrzeby konsultowane z obszarami, które mogą być objęte wpływem zdarzenia lub posiadają informacje pozwalające wstępnie rozpoznać istotność ryzyka. Działania koordynuje i administruje komórka organizacyjna odpowiedzialna za System ZRK w Grupie. Dla każdego nowego ryzyka, którego charakter dotyczy funkcji realizowanych przez struktury korporacyjne, wyznaczany jest Właściciel korporacyjny. Dla każdego nowego ryzyka, jeśli nie istnieją struktury korporacyjne lub korporacyjnie przyjęto niezintegrowany sposób zarządzania określonym ryzykiem, Właściciel ryzyka wyznaczany jest na poziomie danej Spółki.

Ewaluacja ryzyk korporacyjnych

Celem ewaluacji jest okresowa weryfikacja określonych ryzyk pod kątem aktualnego prawdopodobieństwa i skutku, jak również weryfikacja istniejących działań zabezpieczających. Proces realizowany jest przez Właścicieli ryzyk, przy wsparciu Koordynatorów ZRK Spółki. Ewaluacja ryzyk jest procesem cyklicznym, który jest realizowany przynajmniej raz w roku w stosunku do wszystkich ryzyk z bazowego Rejestru Ryzyk Korporacyjnych, z zastrzeżeniem możliwości odstąpienia od rocznej ewaluacji w przypadku ryzyk ocenionych dla Grupy jako niskie. Ewaluacja ryzyk korporacyjnych Grupy ma charakter iteracyjny, obejmujący ocenę ilościową ryzyk, z uwzględnieniem aktualizacji działań zabezpieczających.

Ocena ilościowa to mierzalna ocena ryzyka, będąca iloczynem prawdopodobieństwa (P) i skutku (S) ryzyka. Wynik poprzedniej oceny ilościowej stanowi punkt odniesienia (ryzyko inherentne) do aktualnej oceny (ryzyko rezydualne). Wynik tego iloczynu przypisywany jest odpowiednio do: ryzyka niskiego – wartość od 1 do 4, ryzyka średniego – wartość od 5 do 12, ryzyka wysokiego – wartość od 15 do 25. Podstawowa ocena ilościowa realizowana jest w perspektywie krótkoterminowej (rocznej), zgodnie z 5-stopniowymi matrycami oceny skutku finansowego i prawdopodobieństwa. W razie uzasadnionej potrzeby, komórka organizacyjna odpowiedzialna za System ZRK w Grupie, może uruchomić dodatkową ewaluację w dłuższych perspektywach czasowych i/lub w innych kategoriach skutku. Weryfikacja i aktualizacja zabezpieczeń określonego ryzyka obejmuje cztery kategorie działań.

Pierwsza grupa, to regulacje systemowe, rozumiane jako istniejące w Grupie polityki, regulaminy, procedury i instrukcje znormalizowanych systemów zarządzania i inne regulacje wewnętrzne, które wskazują zasady i regulują tryb postępowania w obsza-

rach, w których identyfikowane jest określone ryzyko. Druga, to rozwiązania organizacyjne, rozumiane jako pozostałe działania organizacyjne, które mogą wpływać na obniżenie ryzyka lub utrzymanie ryzyka na pożądanym poziomie i nie są częścią regulacji systemowych. Tego typu działaniami mogą być ogólne warunki umów, ubezpieczenia, wdrożone rozwiązania IT czy usługi serwisowe.

Trzecia grupa, to rozwiązania funkcjonalne i projektowe, rozumiane jako funkcjonujące komitety, zespoły powołane dla wsparcia procesu/ podprocesu, w którym zidentyfikowane jest ryzyko, jako ciała opiniodawczo-doradcze lub powołane do realizacji projektów lub realizacji działań o charakterze czasowym, które mogą wpływać na skuteczne identyfikowanie i zarządzanie zdarzeniami z nim powiązanymi. W ramach tej kategorii wskazywane są również działania projektowe odnoszące się do obszaru określonego ryzyka. Czwarta grupa, to działania prewencyjne, rozumiane jako działania podejmowane w celu zapobiegania, transferowania lub obniżenia prawdopodobieństwa wystąpienia materializacji ryzyka. W poszczególnych kategoriach działań zabezpieczających ryzyko, Właściciel ryzyka wykazuje tylko te, które w Grupie już funkcjonują i zostały wdrożone dla zabezpieczenia danego ryzyka lub które do tego zabezpieczenia można wtórnie wykorzystać.

Wyniki oceny ilościowej ryzyk agregowane są przez komórkę organizacyjną odpowiedzialną za System ZRK w Grupie, w postaci Map ryzyk korporacyjnych oraz w Rejestrze ryzyk korporacyjnych – Ewaluacja ryzyk dla wszystkich Spółek oraz Grupy Kapitałowej.

Kontrola i strategie postępowania z ryzykiem

Działaniem następczym po ewaluacji ryzyk jest ocena kontroli ryzyk i dobór strategii postępowania z ryzykiem. Ocenę kontroli ryzyk wykonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za System ZRK w Grupie. Ocena wykonywana jest w skali 3-stopniowej, gdzie pierwszy stopień oznacza niską kontrolę, drugi średnią, a trzeci stopień oznacza wysoki poziom kontroli ryzyka. Ocena uwzględnia stopień rozpoznania ryzyka, zaawansowanie prewencji i jakości monitorowania wskaźników KRI oraz skuteczności zabezpieczeń, wyrażoną w trendach zanotowanych incydentów KRI. Wszystkie ryzyka z niską oceną kontroli (z wyjątkiem ryzyk niskich) kierowane są do wdrożenia działań mitygujących. Strategia postępowania z ryzykiem jest wynikiem ewaluacji, kontroli i priorytetyzacji ryzyk korporacyjnych.

Dla każdego ryzyka korporacyjnego w Grupie dobierana jest minimum jedna strategia, przy czym możliwy jest sposób postępowania z ryzykiem oparty na wykorzystaniu kilku strategii. Dla ryzyk ocenionych jako średnie, strategia dobierana jest w oparciu o m.in. ocenę kontroli ryzyka, trendu ryzyka, klasyfikacji ryzyka, danych historycznych. W Grupie mają zastosowanie trzy strategie postępowania z ryzykiem.

Akceptacja – reakcja na ryzyko oznaczająca przyjęcie ryzyka na obecnym poziomie i niepodejmowanie dodatkowych działań. Strategia wskazywana dla ryzyk ocenionych jako niskie jest tożsama z określeniem apetytu na ryzyko w Grupie. Strategia nie

dotyczy ryzyk ocenionych jako wysokie i/lub znajdujących się na Liście ryzyk kluczowych. Unikanie – reakcja na ryzyko polegająca na monitorowaniu ryzyka poprzez wskaźniki KRI lub inne działania sygnalizujące o potencjalnym wystąpieniu zagrożenia, celem jego uniknięcia. Strategia jest obowiązkowa dla ryzyk ocenianych jako wysokie dla Grupy lub znajdujących się na Liście ryzyk kluczowych Grupy. Ograniczanie – reakcja na ryzyko polegająca na podjęciu działań mitygujących lub innych działań mających na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa i/lub obniżenie skutku i/lub poprawę kontroli ryzyka. Strategia ograniczania jest wymagana dla ryzyk ocenianych jako wysokie. Propozycja doboru strategii postępowania z określonym ryzykiem przygotowywana jest w formie Rejestru ryzyk korporacyjnych

Mitygacja ryzyk korporacyjnych

Mitygacja ryzyk to etap związany z planowaniem i wdrażaniem działań mitygujących ograniczających ryzyko, czyli obniżających wskazane w ocenie ryzyk skutek i prawdopodobieństwo. Obejmuje również działania ukierunkowane na poprawę oceny kontroli ryzyk, w tym poprawę w zakresie wskaźników KRI. W przypadku szans działania mitygujące odnoszą się do działań zmierzających do zwiększenia możliwości ich wykorzystania. Za planowanie i realizację działań mitygujących odpowiada Właściciel określonego ryzyka.

Etap pierwszy obejmuje przygotowanie Planu działań mitygujących. Przy definiowaniu działań każdorazowo należy rozważyć, czy ich wdrożenie ma ekonomiczne uzasadnienie, tzn. czy osiągnięta korzyść jest proporcjonalna do poniesionych kosztów. Przygotowany przez Właściciela ryzyka Plan działań mitygujących zatwierdzany jest przez Prezesa/ Wiceprezesa/ Członka Zarządu Grupy odpowiedzialnego za obszar, którego ryzyko dotyczy. Drugi etap to realizacja zatwierdzonych działań, które powinny być wykonane zgodnie ze wskazanym uprzednio terminem. Po rozliczeniu realizacji, wykonane działania uwzględniane są w następnym cyklu ewaluacji jako aktualizacja zabezpieczenia określonego ryzyka.

Monitorowanie ryzyk korporacyjnych

Celem monitorowania ryzyk korporacyjnych jest unikanie materializacji ryzyk, z wykorzystaniem wskaźników wczesnego ostrzegania KRI lub innych działań ostrzegawczych realizowanych na poziomie Właściciela ryzyka. Za opracowanie wskaźników KRI odpowiedzialni są Właściciele ryzyka, przy czym każdy wskaźnik musi zapewniać miesięczną częstotliwość monitorowania oraz określać progi ostrzegawcze: wartości podwyższonej i krytycznej. Prawidłowy próg wartości podwyższonej wskazuje na pierwsze symptomy materializacji ryzyka, a przekroczenie progu wartości krytycznej oznacza materializację określonego ryzyka. Przekroczenie progu wartości krytycznej lub progu wartości podwyższonej, ewidencjowane jako incydent KRI, wymaga podjęcia przez Właściciela ryzyka działań korygujących i zapobiegawczych. Monitorowanie wskaźnikowe KRI realizowane jest przez Właściciela ryzyka lub wyznaczonego przez niego Opiekuna ryzyka.

Właściciel ryzyka odpowiedzialny jest za terminowe rozliczenie wartości korporacyjnych wskaźników KRI. Rozliczenie odbywa się w terminie do 15-tego dnia miesiąca następującego po okresie, którego dotyczy monitorowanie lub przed okresem, którego dotyczy monitorowanie, w zależności od wskazanego okresu wyprzedzenia wskaźnika. W przypadku przekroczenia wartości ustalonych progów ostrzegawczych wskaźnika KRI, Właściciel lub Opiekun ryzyka zobowiązany jest do niezwłocznego zaraportowania incydentu KRI, z uwzględnieniem opisu przyczyn i skutków danego incydentu, a także wskazanie podjętych działań korygujących umożliwiających wyeliminowanie przyczyny zaistniałego incydentu. Dodatkowo, w przypadku odnotowania zdarzenia operacyjnego, rozumianego jak zdarzenie mające potencjalny wpływ na poziom określonego ryzyka, które nie jest monitorowane przez wskaźniki KRI, Właściciel ryzyka zobowiązany jest do jego zgłoszenia komórce organizacyjnej odpowiedzialnej za System ZRK w Grupie.

Raportowanie ryzyk korporacyjnych

Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym ma na celu zapewnienie niezbędnej informacji na temat ryzyk dla wszystkich interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych Spółki i Grupy Kapitałowej. System ZRK, w tym przede wszystkim istotne czynniki ryzyka, podlega obligatoryjnej sprawozdawczości Spółek giełdowych, zgodnie z terminami przewidzianymi w przepisach prawa dotyczących rynku kapitałowego. Ponadto, zgodnie z wytycznymi regulacji dotyczących raportowania niefinansowego, opis istotnych ryzyk związanych z działalnością jednostki w odniesieniu do kwestii: środowiskowych, spraw społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka oraz ładu organizacyjnego, w tym ryzyk związanych z produktami jednostki lub jej relacjami w łańcuchu dostaw, z otoczeniem zewnętrznym oraz z kontrahentami, a także opis zarządzania tymi ryzykami, podlega ujawnieniom w ramach raportowania niefinansowego.

Niezależnie od raportowania okresowego, informacje dotyczące ryzyk, mogą być przedmiotem bieżącej sprawozdawczości giełdowej. Informacje sporządzane są zgodnie z wytycznymi komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za relacje inwestorskie w Grupie. Koordynator ZRK, w terminie do 28 lutego roku następującego po okresie, którego dotyczy przegląd, dokonuje rocznego przeglądu Systemu ZRK w Grupie, uwzględniając zidentyfikowane nowe ryzyka, wyniki okresowej ewaluacji ryzyk oraz podjęte działania mitygujące. Raport przedkładany jest Zarządowi, a po zatwierdzeniu niezwłocznie przekazywany komórce organizacyjnej odpowiedzialnej za System ZRK w Grupie.

Podsumowanie

Przedstawiony model Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym (ZRK) w grupie kapitałowej można ocenić jako dojrzałe, systemowe podejście do ryzyka, które jest spójne z logiką współczesnych standardów zarządzania ryzykiem (w szczególności ISO 31000:2018) i odpowiada praktykom spotykanym w dużych organizacjach o złożonej

strukturze. Wdrożony w badanej organizacji model adekwatnie definiuje ryzyko jako efekt niepewności wpływający na cele – co istotne, ryzyko postrzega jako zagrożenia i szanse oraz wiąże ze Strategią Grupy. Ten sposób konceptualizacji ryzyka wzmacnia użyteczność ZRK jako narzędzia zarządczego, a nie wyłącznie kontrolnego: ryzyko przestaje być traktowane jedynie jako kategoria „negatywna" i staje się elementem podejmowania decyzji, planowania i budowania odporności organizacji.

Mocną stroną opisanego rozwiązania jest wyraźne osadzenie ZRK w strukturach ładu organizacyjnego (governance). Podkreślone zaangażowanie zarządu w utrzymanie i ciągłe doskonalenie systemu, wraz z deklaracją zapewnienia zasobów, wskazuje na spełnienie kluczowego warunku skuteczności systemów zarządzania ryzykiem: przywództwa „z góry" oraz formalnego mandatu organizacyjnego. Dodatkowo, uregulowanie odpowiedzialności i uprawnień w dokumentacji systemowej oraz wdrożenie dedykowanych regulacji (polityka i regulamin) sugeruje wysoki poziom formalizacji i standaryzacji podejścia w grupie kapitałowej, co jest szczególnie ważne w środowisku wielopodmiotowym, gdzie ryzyko wymaga porównywalności, agregacji i spójnego raportowania.

Na uwagę zasługuje również architektura ról oparta na modelu Trzech Linii. Rozdzielenie odpowiedzialności pomiędzy właścicieli ryzyk (pierwsza linia), funkcje koordynacyjne i metodyczne (druga linia) oraz niezależny audyt (trzecia linia) tworzy logiczny mechanizm równowagi pomiędzy odpowiedzialnością biznesową a nadzorem i weryfikacją. Opis ról jest przy tym operacyjny, a nie wyłącznie deklaratywny: właściciele ryzyk mają przypisane konkretne obowiązki (identyfikacja zmian w kontekście, cykliczna ewaluacja, wdrażanie działań), a druga linia posiada funkcje administracyjne i koordynacyjne (centralne rejestry, narzędzia, wsparcie metodyczne). W praktyce taka konstrukcja sprzyja temu, aby zarządzanie ryzykiem nie było „oderwanym" procesem eksperckim, ale elementem codziennego zarządzania po stronie biznesu. Procesowo model prezentuje pełny łańcuch działań: od identyfikacji i klasyfikacji ryzyk, przez ewaluację ilościową, ocenę kontroli, dobór strategii postępowania, mitygację, aż po monitorowanie (w szczególności poprzez KRI) i raportowanie.

Cennym elementem jest ciągłość identyfikacji ryzyk oraz uwzględnienie łańcucha wartości (dostawcy, klienci) i zagadnień zrównoważonego rozwoju, co wskazuje na szeroką perspektywę rozumienia ekspozycji organizacji. Z kolei zastosowanie mierzalnej oceny (P×S), map ryzyka i rejestrów, a także powiązanie monitoringu z incydentami i progami ostrzegawczymi, świadczy o rozwiniętym podejściu operacyjnym – w praktyce zwiększa to przejrzystość zarządzania oraz umożliwia porównywanie ryzyk w czasie. Warto też zauważyć, że model łączy dwa poziomy: ocenę w spółkach oraz konsolidację na poziomie grupy, co odpowiada logice grup kapitałowych, gdzie ryzyko ma zarówno wymiar lokalny, jak i skumulowany (portfelowy). Jednocześnie, jako ograniczenie opisu (niekoniecznie samego systemu) można wskazać, że w przytoczonych fragmentach mniej widoczne są elementy „ustawienia" procesu, takie jak formalne kryteria oceny i akceptowalności ryzyka, zasady eskalacji czy pełne ramy tolerancji/apetytu na ryzyko w skali całej Grupy.

Wprawdzie pojawiają się progi w ocenie ilościowej i praktyczne reguły doboru strategii (np. obowiązkowe podejście dla ryzyk wysokich), jednak z perspektywy prezentacji naukowej warto byłoby mocniej wyeksponować, w jaki sposób kryteria te są powiązane z celami strategicznymi i jak zapewnia się spójność decyzji pomiędzy spółkami. Podobnie, choć wspomniane jest raportowanie do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, mniej jednoznacznie przedstawiono mechanizmy komunikacji i konsultacji w procesie (poza kanałem pracowniczym), co w praktyce bywa istotne dla jakości identyfikacji ryzyk i skuteczności reakcji.

Kluczowe wnioski wynikające z oceny wdrożonego modelu są następujące:

1. Analizowany model Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym można uznać za rozwiązanie o wysokim stopniu dojrzałości organizacyjnej, ponieważ obejmuje zarówno formalne ramy ładu, jak i operacyjne mechanizmy identyfikacji, oceny, monitorowania oraz raportowania ryzyk.
2. Istotnym walorem badanego modelu jest strategiczne ujęcie ryzyka, przejawiające się w powiązaniu procesu zarządzania ryzykiem z celami Grupy oraz w traktowaniu ryzyka nie tylko jako źródła zagrożeń, ale również potencjalnych szans rozwojowych.
3. Zastosowanie modelu Trzech Linii oraz przypisanie konkretnych ról właścicielom ryzyk, funkcjom koordynacyjnym i audytowi wewnętrznemu sprzyja przejrzystości odpowiedzialności, wzmacnia skuteczność nadzoru i zwiększa integrację zarządzania ryzykiem z bieżącym zarządzaniem operacyjnym.
4. Jednocześnie analiza wskazuje, że dla pełniejszej oceny efektywności systemu zasadne byłoby silniejsze wyeksponowanie takich elementów, jak apetyt na ryzyko, jednolite kryteria akceptowalności oraz mechanizmy eskalacji, które warunkują spójność decyzji w całej grupie kapitałowej.

Podsumowując, model można ocenić jako kompleksowy i użyteczny: łączy formalne ramy organizacyjne z operacyjnymi narzędziami (rejestry, mapy, KRI, cykle przeglądów), zapewnia rozdział odpowiedzialności oraz umożliwia konsolidację ryzyk w perspektywie grupy kapitałowej. Największą wartością jest integracja ryzyka ze strategią, nacisk na ciągłość monitorowania i mechanizm doskonalenia, a także jasne zakotwiczenie odpowiedzialności po stronie właścicieli ryzyk.

Bibliografia

Banse, G., Bechmann, G. (1998). *Interdisziplinäre Risikoforschung. Eine Bibliographie*. Westdeutscher Verlag.

Bizon-Górecka, J. (1998). *Metodyka zarządzania ryzykiem w produkcji budowlanej*. Wydawnictwo Uczelniane AT-R.

COSO (2017). Enterprise Risk Management – Integrated Framework.

Crawford, G., Sen, B. (1998). *Instrumenty pochodne. Narzędzie podejmowania decyzji finansowych*. Liber.

Czekaj, J., Dresler, Z. (1995). *Podstawy zarządzania finansami firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

FERMA. (2003). *Standard zarządzania ryzykiem*. https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf

International Organization for Standardization. (2018). Risk management — Guidelines (ISO Standard No. 31000:2018).

Jajuga, K., Jajuga, T. (1996). *Inwestycje*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kaczmarek, T. T. (2010). *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne.* Difin.

Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*. John Wiley & Sons. http://dx.doi.org/10.1002/9781118836477

Monahan, G. (2008). *Enterprise Risk Management. A Methodology for Achieving Strategic Objectives.* John Wiley & Sons.

Nahotko, S. (1996). *Diagnozowanie menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. TNOiK Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Przetacznik, S. (2016). Zintegrowane zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie: moda czy konieczność? *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, *17*(3), 41-49. https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/zarzadzanie-teoria-i-praktyka/2016-numer-3-17/zarzadzanie_teoria-_i_praktyka-r2016-t-n3_17-s41-49.pdf

Reilly, F. K., Brown, K. C. (2001). *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rudnicki, R., Świerżewski, Ł. (2005). *Ryzyko w firmie.* Raport. Harvard Business Review Polska.

Skov, N. (1991). *Finanse i zarządzanie. Amerykańskie propozycje dla polskich firm*. Agencja Wydawnicza „Placet".

Tarczyński, W., Mojsiewicz, M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem: podstawowe zagadnienia*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Waściński, T., Krasiński, P. (2010). Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – elementy systematyki i identyfikacji. W J. Monkiewicz, J. Gąsiorkiewicz (Red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji.* Wydawnictwo C.H. Beck.

Wilimowska, Z. (1998). Ryzyko inwestowania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (7), 5-7.

Wilimowska, Z., Wilimowski, M. (2001). *Sztuka zarządzania finansami*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.

Wojtasiak, A. (2003). Ryzyko operacyjne na rynku instrumentów pochodnych – podział i metody jego minimalizacji. *Bank i Kredyt,* (9), 59-62.

Nota o autorze

Bartłomiej Bartnik, dr nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, WSB-NLU Nowy Sącz, zainteresowania: controlling, zarządzanie płynnością finansową, zarządzanie strategiczne, audyt wewnętrzny, zarządzanie ryzykiem.
Menager Controllingu w dużej grupie kapitałowej, wieloletni audytor wewnętrzny oraz dyplomowany główny księgowy, z doświadczeniem jako członek Rad Nadzorczych spółek, również w obszarze nadzoru właścicielskiego i corporate governance.