

**dr Bogusław Szlachcic**  
Collegium Civitas, Warszawa

## **Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji**

### **Risk analysis and risk management as part of the crisis management system in the organization**

**Streszczenie:** W artykule autor podejmuje problematykę analizy ryzyka i zarządzania ryzykiem w ogólnie rozumianej organizacji oraz wpływu na jej bezpieczeństwo. Przedstawia wagę prowadzenia ciągłej analizy możliwych ryzyk, ich identyfikacji oraz sposobu postępowania z nimi. Artykuł zawiera także syntetyczną prezentację procesu zarządzania ryzykiem i jego najczęstszych metod. Podsumowanie przedstawia pozytywne konsekwencje prowadzenia procesu zarządzania ryzykiem przez organizację, a także problemy związane z jego praktyczną realizacją.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie ryzykiem, analiza ryzyka, zarządzanie ryzykiem w organizacji, modele zarządzania ryzykiem

**Abstract:** In this article the author takes the issue of risk analysis and risk management in general and the impact on the organization and its safety. It shows the importance of continuous analysis of possible risks, identifying them and proposing how to deal with them. This article contains a synthetic presentation of the process risk management and the most common methods. The summary shows the positive consequences of the process of risk management by the organization, as well as problems related to its practical implementation.

**Keywords:** risk management, risk analysis, risk management in organisations, risk management models

## **Wstęp**

Wiele dyskusyjnych nieporozumień w ocenie bezpieczeństwa człowieka, organizacji, państwa jest często skutkiem braku świadomości i niewłaściwego toku rozumowania. W ferworze prowadzonych sporów i udowadniania swoich racji rozmówcy zapominają o tym, że bezpieczeństwo nie jest stanem, ale ciągle zmieniającym się procesem, którego wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania są, w różnym (czasami niewielkim) stopniu, zależne od osoby, organizacji, społeczności, której bezpośrednio dotyczy. Dlatego istotnym elementem w procesie zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego czy też zewnętrznego jest zarządzanie kryzysowe spełniające kluczową rolę w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych<sup>1</sup>. Zadanie, jakie ma do spełnienia system zarządzania kryzysowego, to przede wszystkim przygo-

---

<sup>1</sup> B. Szlachcic, *Reagowanie kryzysowe gwarancją bezpieczeństwa wewnętrznego państwa. Charakterystyka systemów zarządzania kryzysowego – stan obecny i kierunki zmian*, Przegląd informacyjno-dokumentalny CONIW 1/292, Warszawa 2006.

owanie określonego podmiotu na możliwość wystąpienia zagrożeń, radzenia sobie z nimi w odpowiedni sposób oraz przywracanie sytuacji do stanu pierwotnego sprzed wystąpienia tego zagrożenia.

Przedsięwzięciami, które sprzyjają minimalizacji ewentualnych zagrożeń podmiotu, są: odpowiednie opracowanie procedur działania, umiejętność oceny ryzyka oraz sprawne zarządzanie informacją. Zarządzanie kryzysowe to celowe działanie realizowane przez organy władz na wszystkich szczeblach kierowania/zarządzania, zarówno rządowym, jak i samorządowym (działanie to angażuje przede wszystkim wyspecjalizowane organizacje, straże oraz społeczeństwo). Generalnie rzecz biorąc, celem zarządzania kryzysowego jest sprawne i skuteczne prowadzenie działań w przypadku wystąpienia potencjalnych zagrożeń oraz ograniczenia możliwości ich wystąpienia i minimalizacja możliwych strat. Do funkcji zarządzania kryzysowego należą przede wszystkim planowanie, organizowanie oraz pobudzanie do działalności, motywowanie i kontrolowanie.

Wymienione funkcje zarządzania kryzysowego mają zapewnić kompleksowe spojrzenie na organizację, jej system i bieżącą sytuację, poprzez śledzenie trendów występujących w otoczeniu, formułowanie celów i strategii organizacji jako całości, projektowanie systemu informacyjno-decyzyjnego, czyli opracowywanie mierników efektywności działania w czasie zaistnienia sytuacji kryzysowej i kryzysu, kształtowanie systemu kierowania ludźmi oraz usprawnianie funkcjonowania organizacji.

Współcześnie zmienia się klasyczne postrzeganie kryzysu – klęski żywiołowe, powodzie, wielkie pożary ustępują miejsca nowym zagrożeniom, takim jak działania terrorystyczne, zakłócenia w funkcjonowaniu systemów informatycznych i energetycznych. Dlatego też konieczna była stopniowa reforma narodowego systemu bezpieczeństwa w kierunku tworzenia kompleksowych i zintegrowanych narzędzi zarządzania kryzysowego<sup>2</sup>. Narzędzia te pozwalają na równoczesne wykorzystanie komponentów militarnych i cywilnych na każdym poziomie reagowania (tj. międzynarodowym, krajowym i regionalnym) w odniesieniu do maksymalnie szerokiego wachlarza zagrożeń<sup>3</sup>. Proces zarządzania kryzysowego w organizacji powinien być prowadzony w sposób ciągły, stale udoskonalany i realizowany planowo z jednoczesnym określeniem stopnia ryzyka, jego akceptacji poprzez określenie progu tolerancji, po przekroczeniu którego konieczne będzie zarządzanie tym ryzykiem. Dlatego celem zarządzania ryzykiem w organizacji powinno być:

1. Pozyskanie informacji o możliwych zagrożeniach i ich wpływie na przyszły kształt otoczenia zewnętrznego podmiotu.
2. Określenie skutków wynikających z bieżących zdarzeń, które mogą mieć jakikolwiek wpływ na funkcjonowanie i wyniki organizacji.
3. Opracowanie właściwych procedur postępowania (przygotowanie do następstw) w sytuacjach kryzysowych, w szczególności do ryzyk nieprzewidywalnych.

---

<sup>2</sup>Wobec różnorodności zagrożeń i postępującej specjalizacji oraz profesjonalizacji administracji publicznej, system zarządzania kryzysowego musi obejmować organy administracji rządowej i samorządowej, Siły Zbrojne RP oraz wybrane podmioty sektora prywatnego (właściciele i posiadacze tzw. infrastruktury krytycznej).

<sup>3</sup> T. Zieliński, *Bezpieczeństwo obywateli podczas kryzysów niemilitarnych oraz reagowanie w razie katastrof i klęsk żywiołowych*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2004.

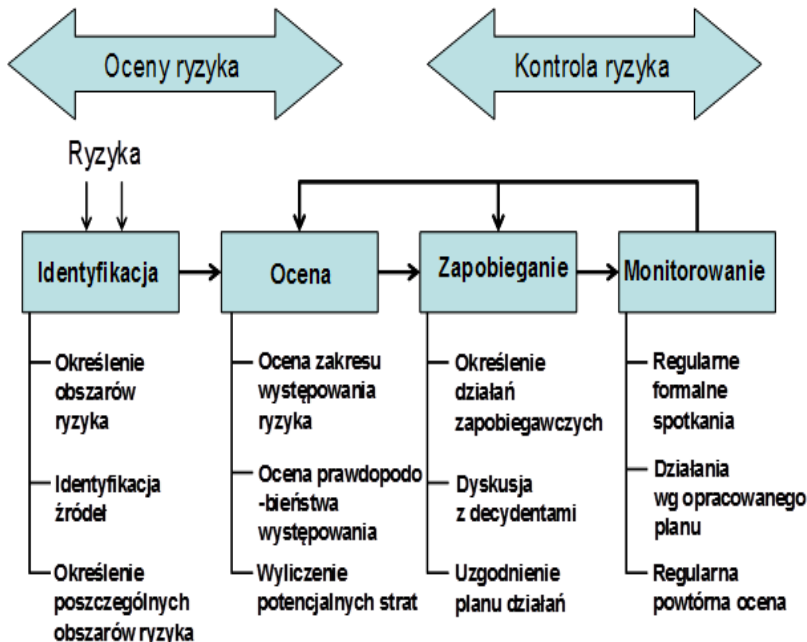
Powinniśmy mieć świadomość, że aby efektywnie zająć się analizą ryzyka, należy to ryzyko w miarę precyzyjny sposób zdefiniować, ustalając jego przyczyny, zakres, granice oraz określić rodzaj możliwych zagrożeń mogących mieć wpływ na realizację celów postawionych przez podmiotem. Termin „ryzyko” wywodzi się od starożytnego greckiego słowa *riza* – oznaczającego rafę, która była podstawowym niebezpieczeństwem w starożytnej żegludze i od samego początku łączona była z dużym zagrożeniem występującym w sytuacji niepewności.

Zarządzanie ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym pojawiło się na przełomie czterdziestych i pięćdziesiątych lat XX wieku jako ryzyko ubezpieczeniowe, potem ryzyko finansowe oraz w innych obszarach takich, jak bezpieczeństwo i higiena pracy, bezpieczeństwo informacji, ciągłość działania, ekologia itd. I funkcjonowało aż do czasów współczesnych, kiedy to ryzyko występuje wszędzie i w każdym momencie naszego życia. Jak zatem w dzisiejszych czasach możemy pojmować ryzyko:

- jako „kombinację skutków i prawdopodobieństwa ich wystąpienia”,
- a może jako „skutek niepewności w odniesieniu do ustalonych celów”.

Powinniśmy zdawać sobie sprawę z tego, że analiza ryzyka jest podstawowym elementem zarządzania ryzykiem w organizacji, ponieważ w procesie analizy ryzyka tworzy się informacje niezbędne do podejmowania właściwych decyzji w zakresie:

- strategii postępowania z ryzykiem,
- efektywnego doboru środków redukcji ryzyka,
- oceny zasadności transferu, akceptacji lub unikania tegoż ryzyka (rys.1).



Rys. 1. Analiza ryzyka w organizacji – schemat postępowania i sterowania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne

Te istotne informacje z punktu zarządzania organizacją, a wypracowane w trakcie prowadzonej analizy ryzyka, wskazują także priorytety dla rozwoju systemów bezpieczeństwa, zabezpieczeń i kontroli w organizacji. Zasadne wydaje się zatem stwierdzenie, że analiza ryzyka służy do minimalizacji (optymalizacji) strat związanych z ryzykiem operacyjnym. W tym miejscu możemy postawić sobie pytanie: dlaczego obecnie obserwujemy stale rosnący nacisk na zarządzanie ryzykiem? Odpowiedź jest prosta, ponieważ przykłady z życia pokazały, że w sytuacji niepewności oraz możliwości optymalizacji ryzyka poprzez usunięcie często zbędnych, nieskutecznych, ale kosztownych zabezpieczeń – takie podejście jest poprawne. Bowiem tradycyjne zabezpieczanie wszystkich obszarów działań organizacji okazuje się nadmiernie kosztowne i nieskuteczne – bo zazwyczaj zawsze brakuje zasobów (warianty oszczędne). Konieczne zatem jest nie tylko unikanie i redukcja ryzyka, ale sprawne zarządzanie tym ryzykiem.

### Istota i cel prowadzenia analizy ryzyka w organizacji

Bardzo ważnym elementem w kontekście prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowej i skutków zdarzeń jest ryzyko i jego analiza. Mówiąc o ryzyku, mamy na myśli przede wszystkim zdarzenia nagłe, bardzo prawdopodobne i niosące ze sobą negatywne konsekwencje dla organizacji i jej bezpieczeństwa. Analiza ryzyka jest istotnym narzędziem, które pozwala zmierzyć się z nieokreśloną przyszłością i wystąpieniem sytuacji kryzysowej, jest także sposobem na opamiętanie niepewności i wynikającego z niej ryzyka na danym obszarze dla danego podmiotu. Analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem jest podstawowym elementem zarządzania kryzysowego w organizacji, służącym do minimalizacji strat związanych z wystąpieniem sytuacji kryzysowej i ryzykiem operacyjnym. Jest narzędziem (elementem) wspomagającym wyznaczenie tych obszarów działalności organizacji, które w pierwszej kolejności powinny być poddane sprawdzeniu i analizie.

Niestety jest to zagadnienie trudne i wymagające starannego przygotowania i określenia możliwych ryzyk, budowania świadomości i odpowiedniego merytorycznego przygotowania osób dokonujących analizy ryzyka w procesie zarządzania kryzysowego. Konieczne jest stosowanie podejścia obejmującego kompleksowe zarządzanie ryzykiem w organizacji, a nie ocena ryzyka tylko dla poszczególnych obszarów<sup>4</sup>. W tym miejscu warto przeanalizować podstawowe zasady zarządzania ryzykiem w kontekście, jakie ich zastosowanie przynosi korzyści<sup>5</sup> organizacji:

1. Analiza ryzykiem jest **składową procesu podejmowania decyzji**, ułatwiającą kierującym podejmowanie świadomych i właściwych wyborów, ustalenie priorytetów działań oraz rozpoznawania alternatywnych kierunków działań w przypadku zaistniałych zagrożeń, zdarzeń i sytuacji kryzysowych<sup>6</sup>,

<sup>4</sup> Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, International Organization of Supreme Audit Institutions, 2004, [www.issai.org](http://www.issai.org).

<sup>5</sup> Analiza ryzyka jest przydatna również w planowaniu zadań kontrolnych/ audytowych. Wspomaga wyznaczenie tych obszarów działalności organizacji, które w pierwszej kolejności powinny być poddane audytowi. Pozwala także przydzielić odpowiednie zasoby komórki audytu (lub kontroli wewnętrznej) do tych zadań audytowych, w których efekty działań kontrolnych mogą być największe. Analiza ryzyka może być również użyteczna przy interpretacji wyników prac audytowych.

<sup>6</sup> M. Bovens, *Public accountability*, [w:] E. Ferlie, L.E. Lynn Jr., C. Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press 2005.

2. Analiza ryzyka wyraźnie **wskazuje niepewność co** do możliwości **wystąpienia zagrożeń i sytuacji kryzysowych**. Branie pod uwagę niepewności oraz sposobu, w jaki może ona być identyfikowana, analizowana i oceniana, umożliwia radzenie sobie z zaistniałą sytuacją kryzysową i ryzykiem<sup>7</sup>.
3. Analiza ryzyka i zarządzanie **prowadzone systematycznie i w sposób ciągły przyczynia się do poprawy efektywności** oraz uzyskania spójnych, porównywalnych i wiarygodnych rezultatów. Należy sobie uświadomić, że akcyjne podejście do zarządzania ryzykiem może prowadzić do zmaterializowania się poważnych niewykrytych ryzyk.
4. Prawidłowo prowadzona analiza ryzyka **bazuje na najlepszych dostępnych źródłach informacji** takich, jak dane historyczne, doświadczenia, informacje zwrotne od wszystkich interesariuszy, obserwacje, prognozy i opinie ekspertów z uwzględnieniem ich różnorodności i ograniczeń, czyli równocześnie przyczynia się do gromadzenia informacji z wielu źródeł z uwzględnieniem i wyraźnym określeniem stopnia tej niepewności<sup>8</sup>.
5. **Analiza ryzyka i zarządzanie nim powinny być dostosowane** do zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań organizacji i profili ryzyk, jakie występują w danej organizacji, bo tylko wtedy przynosi oczekiwane wyniki. Automatyczne przenoszenie metodyk i wyników do innych obszarów skutkuje pomyłkami w konsekwencji prowadzącymi do sytuacji kryzysowych o niewyobrażalnych skutkach.
6. **Analizując ryzyka musimy brać także pod uwagę czynniki ludzkie i kulturowe**, rozpoznając tym samym możliwości, percepcję i intencje osób zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, które mogą ułatwić bądź utrudnić osiągnięcie celów organizacji. W ten sposób zmniejszymy ryzyko i niepewność w podejmowaniu decyzji i wyborze możliwości przeciwdziałania.
7. **Przejrzysta oraz kompleksowa** analiza ryzyka daje nam gwarancję, dzięki odpowiedniemu określone mu czasowo zaangażowaniu kierujących na wszystkich poziomach zarządzania w organizacji, efektywnego i wczesnego określenia możliwych sytuacji kryzysowych a w efekcie spowoduje minimalizację oczekiwanych w wyniku zdarzenia strat.
8. **Analiza ryzyka powinna być dynamiczna, powtarzalna oraz reagować na zmiany**, ponieważ wewnętrzne i zewnętrzne ryzyka zmieniają się, pojawiają się nowe ryzyka, a niektóre zanikają. Właściwe ich monitorowanie i przegląd zapewnia organizacji stałą aktualną wiedzę co do niepewności i ryzyka działań oraz możliwość podjęcia skutecznych przeciwdziałań.
9. Dzięki analizie i zarządzaniu ryzykiem można **doskonalić system zarządzania kryzysowego**, wskazać kierunki koniecznych zmian w otoczeniu, priorytety podejmowania działań oraz możliwe straty, gdyby te zdarzenia wystąpiły. Analiza umożliwia także podejmowanie działań zapobiegawczych, prowadzących do minimalizacji poniesionych strat<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.

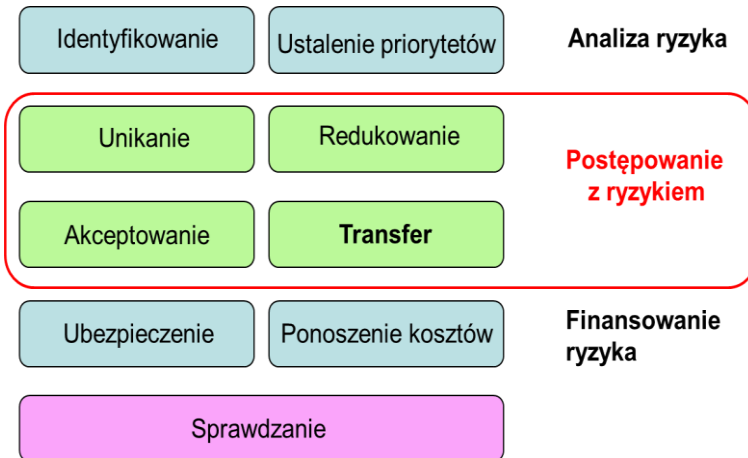
<sup>8</sup> B. Szlachcic, *Analiza ryzyka w zarządzaniu kryzysowym*, Praca pod red. K. Liedel, *Analiza informacji w zarządzaniu bezpieczeństwem*, Difin Warszawa 2013, s. 92-114.

<sup>9</sup> Tamże.

## Zarządzanie ryzykiem w organizacji

Zarządzanie ryzykiem wspiera i wpływa na większą efektywność zarządzania organizacją, ponieważ pomaga zrozumieć i ocenić groźne ryzyko. Przeprowadzenie tego procesu w organizacji pozwala zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu i zmniejszyć możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowej. Zarządzanie ryzykiem jest zakresem działań, które musi podjąć podmiot, aby występujące ryzyko było na poziomie akceptowalnym dla bezpieczeństwa danej organizacji. Jest to proces „prowadzenia” ryzyka pod kontrolą obejmujący zakres działań związanych z analizą tego ryzyka, jego redukcji lub transferem oraz minimalizacją strat, jeśli już wystąpi. Istotne w zarządzaniu ryzykiem rodzaje ryzyka oraz jakiego elementu czy też dziedziny dotyczy, tj. poziomu strategicznego działania, operacyjnego lub po prostu zdarzeń nagłych o charakterze losowym.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym i powinno być logicznie uporządkowanym ciągiem następujących po sobie zdarzeń, działań, decyzji, których efektem jest powstanie pewnej wartości dodanej, jaką jest bezpieczeństwo podmiotu<sup>10</sup>. Dlatego też identyfikowanie możliwego ryzyka (kryzysu) jest kluczowym zadaniem mającym na celu uniknięcie zaskoczenia, jakim może być nagła sytuacja kryzysowa. Kryzys, zgodnie z prawami Murphy’ego, ma niestety tendencje do nieoczekiwanego wystąpienia, wybuchu. Bardzo pomocna, w tej sytuacji, jest ciągła analiza ryzyka i rozwoju sytuacji problemowej. Stanowi ona doskonałą „profilaktykę” oraz daje możliwość przewidzenia rozwoju sytuacji kryzysowej, jej opanowania i podjęcia przeciwdziałań. Niezależnie od tego, po wykryciu i identyfikacji problemu należy działać szybko i skutecznie (rys. 2).



**Rys. 2. Podstawowe sposoby radzenia sobie z ryzykiem<sup>11</sup>**

Źródło: opracowanie własne

<sup>10</sup> Zgodnie z przepisami Unii Europejskiej „zarządzanie ryzykiem” oznacza planowane stosowanie polityki, procedur i praktyk zarządczych w ramach analizy ryzyka, oceny i nadzoru (Dz.U. nr 108/4 art. 3.6).

<sup>11</sup> Na rysunku przedstawiono metody postępowania i sterowania ryzykiem w trakcie prowadzenia analizy ryzyka w procesie zarządzania kryzysowego w organizacji. Ich właściwe zastosowanie i wykorzystanie pozwala zidentyfikować powstające ryzyko i właściwie nim sterować, co w efekcie prowadzi do ograniczenia ryzyka i minimalizacji strat.

Analiza ryzyka pozwala na przygotowanie się do kryzysu, tak aby kiedy już się zdarzy, przejąc szybko inicjatywę informacyjną i uruchomić procedury naprawcze. Trwale rozwiązywanie sytuacji kryzysowych wymaga opanowania zarządzania ryzykiem i powstałą sytuacją kryzysową z korzyścią dla organizacji i jej otoczenia. Zarządzanie ryzykiem<sup>12</sup> powinno sprowadzać się do wyszukiwania potencjalnych sytuacji kryzysowych, analizie tych sytuacji, ocenie ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. W następnej kolejności planowanie konkretnych procedur działania i sposobów odpowiedzi – w celu osiągnięcia założonych celów. Całość procesu zakończona jest propozycją zmian. Ich wdrożenie powinno zminimalizować możliwość wystąpienia podobnych sytuacji kryzysowych oraz sprzyjać wykorzystaniu zdobytych informacji do stworzenia procedur zapobiegawczych i minimalizujących ewentualne straty.

### Określenie i identyfikacja możliwych ryzyk

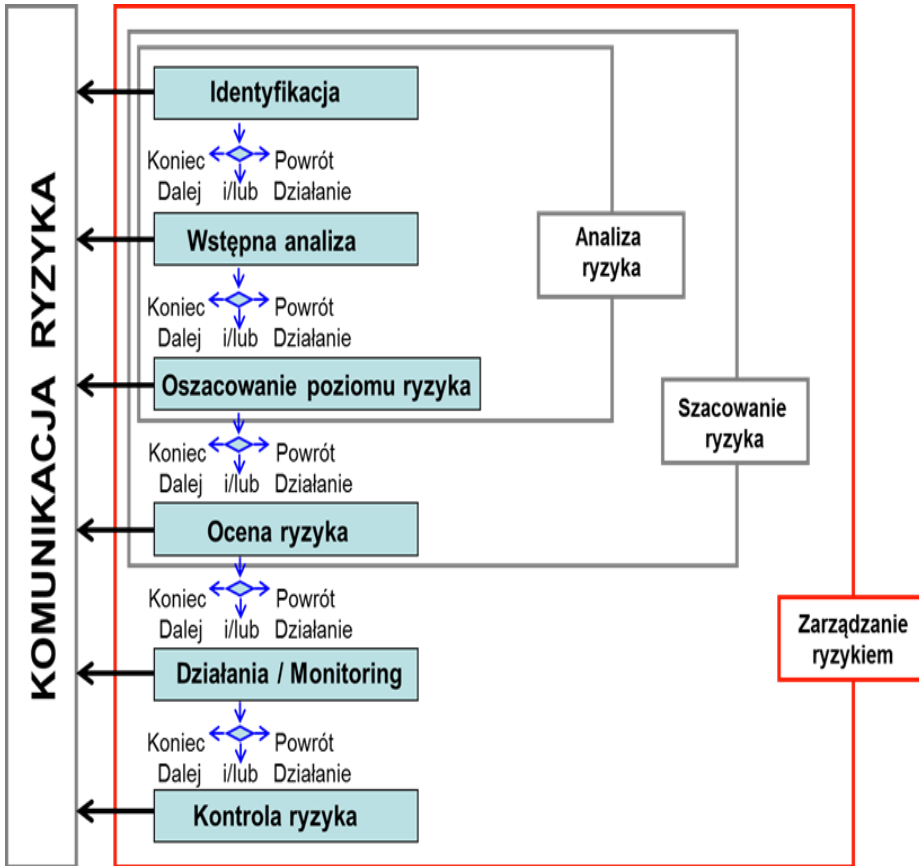
Aby efektywnie zarządzać ryzykami towarzyszącymi działalności każdej organizacji, należy w pierwszej kolejności ryzyka te zidentyfikować<sup>13</sup> i zhierarchizować, to znaczy określić, jakie są największe zagrożenia oraz które są najważniejsze dla bezpieczeństwa i działalności organizacji. Jednakże sposób przeprowadzania identyfikacji poszczególnych ryzyk nie jest kluczowym elementem decydującym o jej poprawności. Najważniejsze jest, aby organizacja była w stanie określić, jakie są główne zagrożenia (ryzyka) dla jej bezpieczeństwa i działalności, które z tych zagrożeń są najbardziej istotne oraz w których miejscach mogą wystąpić (rys. 3).

Proces identyfikacji i analizy ryzyka powinien być prowadzony w sposób planowy, systematyczny i ciągły przez cały rok. Identyfikacja ryzyka odnosi się do całej organizacji i jej otoczenia, jak również do każdego istotnego obszaru jej funkcjonowania. Znając ryzyka i ich hierarchizację, organizacja jest w stanie ustalić, jakie strategie zamierza przyjąć, aby efektywnie zarządzać tymi ryzykami. Dlatego początkowym etapem tworzenia strategii zarządzania ryzykiem jest wyznaczenie osób odpowiedzialnych za przygotowanie strategii działania dla poszczególnych ryzyk. Kryterium doboru osób odpowiedzialnych (ang. *Riskowners*) powinno być powiązaniem danego ryzyka z obszarem działalności, za który dana osoba jest merytorycznie odpowiedzialna. Podstawą wyboru strategii zarządzania ryzykiem jest określenie, czy organizacja jest skłonna do zaakceptowania danego ryzyka, czy też decyduje się na jego odrzucenie lub transfer. Odpowiedź na to pytanie jest uzależniona od tego, czy ryzyko jest wbudowane w działalność organizacji i jej działania strategiczne, czy też stanowi efekt ubocznej jej działalności. Decyzja o braku

<sup>12</sup> W teoria zarządzania ryzykiem wyróżnia się pięć etapów zarządzania ryzykiem: etap I - identyfikacja i analiza konsekwencji, które mogłyby spowodować stratę, etap II - określenie alternatywnych metod zarządzania ryzykiem, etap III - wybór optymalnej metody zarządzania ryzykiem, etap IV - zastosowanie wybranej metody, etap V - monitorowanie wyników.

<sup>13</sup> Dla przeprowadzenia identyfikacji ryzyk zaleca się często przeprowadzenie warsztatów, grupujących średnie i wyższe kierownictwo organizacji z wszystkich istotnych obszarów jej działalności, w celu przedyskutowania definicji przyjętych dla poszczególnych ryzyk, omówienia przyczyn ich występowania oraz ustalenia znaczenia poszczególnych ryzyk dla bezpieczeństwa organizacji i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Warsztaty te umożliwiają bezpośrednią konfrontację opinii dotyczących identyfikacji i hierarchizacji ryzyk, sformułowanych przez osoby posiadające największą wiedzę i doświadczenie w poszczególnych obszarach działalności organizacji na różnych szczeblach zarządzania.

akceptacji ryzyka skutkuje przyjęciem strategii „unikania” ryzyka. Natomiast akceptacja ryzyka, w zależności od wpływu istniejącego poziomu ryzyka na bezpieczeństwo i działalność organizacji, powinna zakończyć się wyborem strategii „podjęcia”, „redukcji” lub „transferu” ryzyka<sup>14</sup>.



Rys. 3. Ocena ryzyka jako element procesu zarządzania ryzykiem w organizacji

Źródło: opracowanie własne

Po przypisaniu odpowiedzialności za zarządzanie poszczególnymi ryzykami, przeanalizowaniu możliwych opcji i wariantów strategii zarządzania ryzykiem, należy podjąć decyzję o wyborze strategii właściwej dla danego ryzyka. Mamy bowiem do wyboru dwie strategie zarządzania ryzykiem. Najistotniejsze różnice między tradycyjnym podejściem do zarządzania ryzykiem a zintegrowanym procesem zostały przedstawione w tabeli 1.

<sup>14</sup>Zarządzanie kryzysowe a bezpieczeństwo publiczne. Analiza organizacji systemu zarządzania kryzysowego – prawne aspekty funkcjonowania, „Business Security Magazine” nr 3/2012.



Tabela 1. Główne różnice pomiędzy tradycyjnym a zintegrowanym podejściem do zarządzania ryzykiem w organizacjach

<b>Tradycyjne podejście do zarządzania ryzykiem</b>	<b>Zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem</b>
Ograniczony wpływ na strategię	Wpływ/współpraca z organizacją zgodnie z planem strategicznym rozwoju
Ryzyko postrzegane w jednostkach organizacyjnych, na operacyjnym poziomie (ale nie na szczeblu kierowniczym)	Zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla
Niechęć do podejmowania ryzyka; pasywne podejście do ryzyka, zarządzanie statyczne	Gotowość do działania, gotowość do analizy ryzyka i aktywne podejście do ryzyka, aktywne zarządzanie
Wycinek ryzyka, ryzyko postrzegane tylko wewnątrz organizacji (z perspektywy inne zagrożenia są minimalizowane)	Zintegrowane podejście do ryzyka, biorące pod uwagę także aspekty zewnętrzne (z perspektywy organizacji jako całości, łącznie z jej otoczeniem)
Zarządzanie ryzykiem w orientacji do unikania strat (działania zapobiegawcze wobec zagrożeń, które mogą być przyczyną strat)	Zarządzanie ryzykiem jako proces zwiększania bezpieczeństwa funkcjonowania (działania ukierunkowane na wzrost bezpieczeństwa)
Losowa i przypadkowa ocena ryzyka i analiza zagrożeń (proces statyczny)	Ocena ryzyka w procesie ciągłym (dynamiczny proces, w reakcji na zmiany i stałe udoskonalanie)
Bez rozróżnienia rodzaju i stopnia ryzyka	Ryzyko uwzględnione w działalności organizacji, przedstawione do analizy i oceny
Niespójny system informacji	Spójne i skonsolidowane informacje
Brak komunikacji w organizacji w zakresie ryzyka (oceny, identyfikacji, skutki).	Otwarta komunikacja w sprawie zarządzania ryzykiem
Brak podziału obowiązków i kompetencji w zakresie zarządzania ryzykiem i kontroli.	Odpowiedzialność wyraźnie związana z danym poziomem zarządzania ryzykiem (przypisanie indywidualnego ryzyka osobom kompetentnym i odpowiedzialnym za nie – właściciele ryzyk)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu

Należy pamiętać, aby dokonywać wyboru strategii dla poszczególnych ryzyk w połączeniu z ogólną strategią organizacji oraz strategiami przyjętymi dla innych ryzyk<sup>15</sup>. Przyjęte strategie powinny być spójne w skali wszystkich ryzyk i całej organizacji oraz przekładalne na konkretne działania, niezbędne do ich realizacji. Działania te winny być na bieżąco monitorowane.

Przy wyborze strategii powinniśmy dokonać założenia, że organizacja nie może zaakceptować, iż jej strategiczne, a także operacyjne cele będą narażone na różne rodzaje ryzyka o nieznanym rozmiarach, a tym samym i skutkach. Dlatego istotne jest, aby w ramach ogólnego podejścia dokonać wyboru jednego z czterech możliwych wariantów strategii analizy ryzyka:

<sup>15</sup> M. Krupa, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Kraków-Kluczbork 2005.

- *podstawowego poziomu zabezpieczenia* – strategia ta polega na zastosowaniu standardowych zabezpieczeń we wszystkich systemach bez względu na zagrożenia i znaczenie poszczególnych systemów funkcjonujących w organizacji,
- *nieformalna analiza ryzyka* – w praktyce strategia ta opiera się na metodach strukturalnych, ale wykorzystuje wiedzę i doświadczenie ekspertów – wadą tego podejścia jest to, że może być skuteczne tylko w małych organizacjach,
- *szczegółowa analiza ryzyka* – natomiast ta strategia wymaga szczegółowej identyfikacji i oceny zasobów, analizy zagrożeń oraz ich podatności na możliwe ryzyka; wyniki tych analiz są podstawą do oszacowania ryzyka i wyboru właściwych zabezpieczeń,
- *strategia mieszana* – strategia ta stanowi kombinację podstawowego i szczegółowego podejścia do analizy ryzyka. W praktyce najpierw dokonujemy wstępnej analizy ryzyka w celu stwierdzenia, które obszary, systemy wymagają bardziej szczegółowej analizy ryzyka, a w których wystarczy podejście podstawowego poziomu<sup>16</sup>.

Jak wynika z powyższej charakterystyki, podstawową różnicę pomiędzy wymienionymi strategiami stanowi stopień szczegółowości prowadzonej analizy ryzyka.

Wdrożenie w organizacji efektywnego systemu zarządzania ryzykiem wymaga wprowadzenia właściwych procedur monitorujących wykonanie strategii zarządzania ryzykiem we wszystkich elementach, których ona dotyczy. Monitoring systemu zarządzania ryzykiem powinien być prowadzony zarówno przez pracowników operacyjnych odpowiedzialnych za realizację działań z zakresu zarządzania poszczególnymi ryzykami, jak również przez Zarząd organizacji, który nie będąc bezpośrednio zaangażowanym w proces operacyjnego zarządzania ryzykiem, powinien być informowany o istotnych kwestiach dotyczących zarządzania ryzykiem. Monitorowanie efektywności procedur kontroli ryzyka obejmuje sformalizowane raportowanie (m.in. z uwzględnieniem wskaźników przyjętych dla poszczególnych ryzyk).

## Podsumowanie

Jako że ryzyko jest nieodłącznie wpisane w funkcjonowanie każdej organizacji, zarządzanie nim powinno być naturalną czynnością na każdym poziomie kierowania. Często powielane są opinie, że ryzykiem zarządza się zawsze, jednakże nie zawsze w sposób świadomy. Podejmując każdą decyzję, powinniśmy myśleć o tym, jakie mogą być jej konsekwencje oraz analizować ich możliwe scenariusze. Od tego momentu mamy już tylko krok do określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia i skutków, jakie ze sobą niosą. Nawet jeśli nie robimy tego w sposób planowy i uporządkowany, to jednak staramy się minimalizować niepożądane skutki (konsekwencje), stosując klasyczne w zarządzaniu strategię akceptacji, minimalizacji ryzyka i unikania lub jego transferu (przeniesienie).

---

<sup>16</sup> B. Szlachcic, *Analiza ryzyka w zarządzaniu kryzysowym*, Praca pod red. K. Liedel, *Analiza informacji w zarządzaniu bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2013, s. 92-114.

Z badań poziomu ryzyka i zarządzania ryzykiem przeprowadzonych w kilkuset różnych organizacjach, opublikowanych w raporcie w 2011 roku przez zespół konsultantów Grant Thornton<sup>17</sup> (firma audytorska z USA) wynika, że w ponad 60% spośród 700 analizowanych organizacji poziom ryzyka znacznie wzrósł w ciągu ostatnich 5 lat, a w pozostałych 40% nie realizuje się procesu zarządzania ryzykiem ani nie planuje jego wprowadzenie. Wyjaśnieniem miał być fakt, że w 50% z nich brak zarządzania ryzykiem wynikał z przeprowadzonego w organizacji jednorazowego monitoringu ryzyka i stwierdzenia jego braku, w pozostałych 30% nie odnotowano konieczności zmiany podejścia do zarządzania ryzykiem, a w 20% nie zauważono korzyści, jakie dawałoby prowadzenie analizy ryzyka i zarządzania nim. Zawsze istniały pilniejsze potrzeby niż, zdaniem kierownictwa, inwestowanie w kosztowny system zarządzania i monitorowania ryzykiem. Wyniki badań potwierdziły przypuszczenia, że system zarządzania ryzykiem jest niedoceniany przez kierownictwo organizacji i stanowi ogromne wyzwanie dla organizacji i zarządzania nią.

Usprawnienie mechanizmów zarządzania ryzykiem jest elementem wbudowanym w podstawowe założenia kompleksowego systemu zarządzania ryzykiem w organizacji, zapewniającym jej bezpieczeństwo i prawidłowe funkcjonowanie<sup>18</sup>. Dlatego proces zarządzania ryzykiem ewoluuje poprzez fazy:

- początkowa (w której uwidacznia się brak instytucjonalizacji, opieranie się na człowieku, raczej chaotyczne, niezorganizowane działania),
- powtarzalna (wprowadzenie podstawowych mechanizmów zarządzania ryzykiem, następuje zdefiniowanie zadań, limitów, zasobów i procesów kontrolnych, wyznaczanie kompetentnych osób i prowadzenie szkoleń),
- zdefiniowana (wprowadzenie wszystkich wymaganych mechanizmów zarządzania ryzykiem, zdefiniowanie i zinstytucjonalizowanie polityki organizacji i standardów działania, integracja i dokumentacja procesów zarządzania ryzykiem na poziomie całej organizacji),
- zarządcza (ryzyko mierzone i zarządzane ilościowo, w sposób zorganizowany na poziomie całej organizacji, rygorystycznie stosowane metody pomiaru i analizy ryzyka, pełna świadomość korelacji ryzyka i strat),
- optymalna (stosowanie najlepszych procedur i praktyk, ciągły proces usprawniania i modyfikacji działań, wprowadzanie strategii zarządzania ryzykiem na poziomie organizacji).

Najbardziej istotne w zarządzaniu ryzykiem jest stopniowe zastępowanie sporadycznych, jednorazowych, niezorganizowanych działań ad hoc działaniami systematycznymi, ciągłymi, wzajemnie połączonymi, pozwalającymi na aktywne i efektywne zarządzanie ryzykiem.

Przytaczając jedno z bardziej znanych powiedzeń w teorii zarządzania mówiące, że nie można zarządzać czymś, czego się nie mierzy, zarządzanie ryzykiem w organizacji niesie ze sobą duże ryzyko niepowodzenia w przypadku doraźnego

<sup>17</sup> *Creating value in a volatile economy*. 2011. [pdf, accessed: 2011-04-20]. "Corporate Governor Series: Enterprise risk management". Grant Thornton. Available from Internet <http://www.GrantThornton.com/advisory>.

<sup>18</sup> B. Szlachcic, *Reagowanie kryzysowe w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa*, [w:] *Bezpieczeństwo w XXI wieku*, pod red. Liedel K., Warszawa 2011.

zarządzania ryzykiem. Efekty takiego postępowania są mało przewidywalne, nieoptymalne i niepowtarzalne (wystąpienie powtórnie tych samym zagrożeń będzie skutkowało ponownym poszukiwaniem jego rozwiązania. W większości przypadków zachodzi duże prawdopodobieństwo, iż zostanie wybrany inny sposób przeciwdziałania niż poprzednio). Dlatego bez systematycznych analiz ryzyka i zarządzania nim nie możemy być pewni, czy w naszych działaniach uwzględniliśmy wszystkie możliwe zagrożenia i czy nasze procedury działania są właściwe.

Powinniśmy pamiętać o tym, że mamy naturalną skłonność do wyolbrzymiania zjawisk atrakcyjnie medialnych, nawet jeśli mają one znaczenie marginalne dla funkcjonowania organizacji i jej bezpieczeństwa. Bez określenia ram formalnych to samo wydarzenie oceniamy odmiennie w zależności od jego aktualności, sposobu i treści przekazu, a także czasu, jaki upłynął między samym zdarzeniem a jego oceną. Dlatego też tylko świadome i systematyczne zarządzanie ryzykiem pozwala uniknąć lub zminimalizować skalę i skutki zagrożenia. Prowadzenie analizy ryzyka i wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem pozwala na: efektywne planowanie (zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym), świadome podejmowanie ryzyka związanego z funkcjonowaniem organizacji, znaczący wzrost pewności przy podejmowaniu decyzji i osiągnięciu trwałego bezpieczeństwa, większe zaufanie społeczeństwa, zwiększoną odporność organizacji na negatywne wewnętrzne i zewnętrzne zdarzenia, efektywne zarządzanie sytuacjami kryzysowymi i minimalizację wynikających z nich strat, planowanie z wyprzedzeniem pozwalające unikać, niwelować oraz ograniczać możliwość wystąpienia konkretnych zagrożeń.

Zarządzanie ryzykiem wymaga zmiany sposobu myślenia - zmian w strategii kulturze organizacyjnej, ponieważ bez identyfikacji i precyzyjnego zdefiniowania celów zarządzania ryzykiem oraz jego monitorowania nie da się wdrożyć zarządzania ryzykiem. Potrzebna jest także ciągła analiza ryzyka oraz właściwa komunikacja między kierownictwem a osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie poszczególnymi ryzykami, gdyż bez tego nie może być mowy o skutecznym przeciwdziałaniu ryzyku, a później o skutecznym działaniu i minimalizowaniu strat.

## Bibliografia

- Bovens M., *Public accountability*, [w:] Ferlie E., L.E. Lynn Jr., C. Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press 2005.
- Erikson V., F. Par, *Civil-Military Coordination in Peace Support Operations*, Cornwallis Park, 2003 the Canadian Peacekeeping Press.
- Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe. Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej*, Warszawa 2000.
- Gryz J., W. Kitler (red.), *System reagowania kryzysowego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Jendruszczak E., *Narodowy system zarządzania w sytuacjach kryzysowych*, DSO MON, Warszawa 1996.
- Kaczmarek T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
- Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa 2005.

- Leebinger O., *The Crisis manager, fading risk and responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 1997.
- Szlachcic B., *Reagowanie kryzysowe gwarancją bezpieczeństwa wewnętrznego państwa. Charakterystyka systemów zarządzania kryzysowego – stan obecny i kierunki zmian*, Przegląd informacyjno-dokumentalny CONIW 1/292, Warszawa 2006.
- Szlachcic B., *Reagowanie kryzysowe w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa*, *Bezpieczeństwo w XXI wieku*, Liedel K. (red.), Warszawa 2011.