

Data publikacji: 2009-04-10

Dz.U. nr: 2218

## Definicja ERM wg POLRISKU

ERM przede wszystkim powinien być osadzony w strategii przedsiębiorstwa i informować o ryzyku realizacji celów strategicznych.

**Sławomir Pijanowski, wiceprezes POLRISK**

Nie zawsze zdajemy sobie sprawę z tego, że praktycznie codziennie zarządzamy ryzykiem, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Dzieje się tak na przykład wtedy, gdy próbujemy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

Jakie jest ryzyko, że mi lub mojej firmie uda się osiągnąć założone cele, przeżyć ciekawie życie lub przetrwać bez szczegółowego scenariusza?

Jakie jest ryzyko, że gdy nagle spotka mnie sukces - nie będę wiedział jak go wykorzystać, bo byłem na to nieprzygotowany?

Jakie jest ryzyko, że zignoruję to co istotne, a skoncentruję się na tym co nieważne?

To tylko próbka pytań, na które prędzej czy później musimy sobie w życiu odpowiedzieć.

A to już wymaga przeprowadzenia nawet najprostszej analizy ryzyka i umiejętności zarządzania nim.

## Istota ERM

**ERM powinien służyć podnoszeniu wartości spółki.**

Formalnie rzecz biorąc można przytaczać wiele definicji ERM (*Enterprise Risk Management*), tym razem chcielibyśmy tego uniknąć, zważywszy na to, że obszar ten jest wciąż rozwijany, dlatego przedstawimy w punktach najważniejsze tezy dotyczące ERM, które jednocześnie określają tożsamość stowarzyszenia **POLRISK**.

Uważamy, że ERM przede wszystkim powinien być osadzony w strategii przedsiębiorstwa i informować o ryzyku realizacji celów strategicznych. Celem ERM jest wdrożenie skutecznego systemu wczesnego ostrzegania lub wskazywanie możliwości i szans. Stąd wydaje się racjonalne, aby definicje związane z ERM przynajmniej częściowo wykorzystywały język analizy strategicznej, w szczególności terminologię analizy SWOT, który wydaje się kluczem do sukcesu, jeżeli chodzi o znalezienie wspólnego mianownika dla integracji ryzyk z różnych obszarów przedsiębiorstwa. Na tym tle pojawia się znana dualność definicji ryzyka.

+ Ryzyko - prawdopodobieństwo, że zagrożenie wykorzysta podatność (słabą stronę) i spowoduje zdarzenie o niepożądanych następstwach,

+ Ryzyko - prawdopodobieństwo, że szansa wykorzysta silne strony i spowoduje zdarzenie o pożądanym następstwach

Z kombinacji tych 4 czynników wynikają różne możliwości zarządzania ryzykiem, np. wzmocnienie silnych stron firmy oraz eliminacja jej słabych stron oraz zamiana słabości w silne strony oraz zamiana zagrożeń w szansę.

Zwracamy przy tym uwagę, że jakość ERM silnie zależy od poważnego traktowania określenia celów strategicznych i ich właściwego kaskadowania na cele taktyczne i operacyjne. Im lepsze bowiem kaskadowanie celów strategicznych na taktyczne i operacyjne, tym większa wartość zarządzania ryzykiem dla realizacji strategii firmy.

## ERM jako część strategii

**Celem ERM powinien być system wczesnego ostrzegania lub wskazywania możliwości i szans.**

Podsumowując, ERM zapewnia niezbędną informację do podejmowania decyzji i reakcji na potencjalne, jak i zmaterializowane już zagrożenia lub szanse. ERM nie powinien eliminować zdrowej skłonności kierownictwa spółki do ryzyka i wykorzystywania pojawiających szans. Powinien weryfikować zarówno zbyt dużą asekuracyjność, jak i nadmierną brawurę organizacji. Powinien zwiększać adaptacyjność firmy do nowych warunków otoczenia w szczególności skoków technologicznych, kulturowych, demograficznych, itp. (tj. wykrywać zbyt dużą biurokrację, ospałość, "molochowość" struktur, długą drogę podejmowania decyzji, brak inicjatywy, innowacyjności, brak eksperymentowania czy wykrywania absurdów organizacyjnych).

Wreszcie ERM powinien być wpisany w dwa niezależne cele firmy:

+ przetrwanie - ryzyka związane z ciągłością świadczenia usług i procesów produkcyjnych, sukcesją właścicieli, ciągłością tożsamości oraz wartości wyznawanych przez organizację, płynnością, itd.

+ osiąganie poziomu aspiracji określonego przez udziałowców, właścicieli itp. (w jakim czasie spółka może osiągnąć maksymalizację pożądaną wartość spółki przy zadanym ryzyku, lub minimalizować ryzyko przy zadanej oczekiwanej wartości spółki).

Tak rozumiany ERM świadomie ukierunkowany na podnoszenie wartości spółki zyskuje wiele w oczach interesariuszy przedsiębiorstwa, agencji ratingowych, funduszy inwestycyjnych, banków i ubezpieczycieli, itd. Unikamy dzięki temu utrzymującej się jeszcze niekiedy percepcji, że ryzyko to "gdybologia stosowana" lub zawężania tematu wyłącznie do ryzyk finansowych, kredytowych czy operacyjnych.

**Sławomir Pijanowski**  
**Wiceprezes POLRISK**

*PS:*

*O interesariuszach zarządzania ryzykiem będzie mowa na corocznej konferencji Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK 21-22 kwietnia 2009. Szczegóły na stronie [www.polrisk.pl](http://www.polrisk.pl).*