

ferma



FEDERATION OF
EUROPEAN RISK
MANAGEMENT
ASSOCIATIONS

STANDARD DLA
ZARZĄDZANIA RYZYKIEM





Wstęp

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

Ponadto, w ramach szerokich konsultacji, zespół zasięgał opinii wielu innych organizacji i instytucji, które w swojej działalności zajmują się problematyką zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem to dziedzina, która rozwija się niezwykle szybko. Powstało wiele definicji i opisów tego, co obejmuje zarządzanie ryzykiem, jakie formy powinno przyjmować i czemu ma służyć. Konieczne stało się zatem opracowanie pewnego standardu, który zapewniłby jednolite rozumienie poniższych zagadnień:

*nac enie .o o. an. ch. ermin. _
 proced r. ar d ania r. kiem
 .r k r. organi ac. jne. ar d ani
 r. kiem
 cel ar d ania r. kiem*

Warto podkreślić, że w niniejszym standardzie uwzględniono fakt, że ryzyko może się wiązać zarówno z korzyściami (aspekt pozytywny) jaki i zagrożeniami (aspekt negatywny).

Zarządzanie ryzykiem nie jest wyłącznie narzędziem dla przedsiębiorstw i organizacji o charakterze publicznym, lecz w istocie dotyczy

wszelkiego rodzaju działalności – prowadzonej zarówno w perspektywie krótko- jak i długoterminowej. Wszelkie korzyści i szanse z nim związane należy rozpatrywać nie tylko w kontekście samej działalności, ale w odniesieniu do wielu różnych stron, których mogą dotknąć skutki zdarzeń.

Istnieje wiele metod osiągania celów, jakie stawia sobie zarządzanie ryzykiem, i nie da się ich wszystkich opisać w jednym dokumencie. Celem autorów nie było nigdy opracowanie normy o charakterze nakazowym, która wyznaczałaby precyzyjnie warunki, jakie należy spełnić, czy też stanowiła podstawę do wydawania certyfikatów zgodności. Jednak wypełniając określone w poszczególnych częściach standardu zalecenia – co jest możliwe na wiele sposobów – organizacje będą mogły deklarować zgodność z nim. Niniejszy standard jest w istocie opisem dobrych praktyk o charakterze wzorcowym dla poszczególnych organizacji.

Gdzie to możliwe, starano się używać terminologii dotyczącej ryzyka określonej przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) w niedawno przyjętym przez nią dokumencie: "Zalecenie ISO/IEC nr 73. Zarządzanie ryzykiem – Słownictwo – Wytyczne dla norm".

Ze względu na szybkie zmiany w tej dziedzinie, autorzy będą wdzięczni za wszelkie uwagi ze strony organizacji, które będą stosować niniejszy standard (odpowiednie adresy podano na ostatniej stronie). Przewiduje się bowiem regularne aktualizowanie standardu w świetle dobrych praktyk.



1. Ryzyko

Ryzyko można zdefiniować jako połączenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków (Zalecenie ISO/IEC nr 73).

We wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach, istnieje możliwość wystąpienia zdarzeń, pociągających za sobą skutki, które stanowią bądź szansę na dodatkowe korzyści, bądź też zagrożenie dla powodzenia przedsięwzięcia.

Przyjmuje się coraz powszechniej, że zarządzanie ryzykiem dotyczy zarówno pozytywnych jak i negatywnych aspektów ryzyka. Tę dwoistą perspektywę uwzględniono także w niniejszym standardzie.

W dziedzinie bezpieczeństwa, przyjmuje się generalnie, że zdarzenia mogą mieć wyłącznie niekorzystne następstwa, a tym samym zarządzanie ryzykiem koncentruje się na zapobieganiu szkodom i ich ograniczaniu.

2. Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem stanowi centralny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Jest to proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, które towarzyszy jej działalności, w taki sposób, aby ta działalność – zarówno w poszczególnych dziedzinach jak i traktowana jako całość – przynosiła trwałe korzyści.

Przedmiotem prawidłowego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja oraz właściwe działania względem niego, zaś celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności organizacji. Obejmuje to zrozumienie potencjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszelkich czynników, które mogą mieć wpływ na organizację, a także działania na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa

porażki i niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów.

Zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym i stale udoskonalanym, który obejmuje zarówno strategię organizacji jak i procedury wdrażania tej strategii. Powinno w sposób metodyczny rozwiązywać wszelkie kwestie związane z zagrożeniami dla działalności organizacji, jakie miały miejsce w przeszłości, występują obecnie i – w największym stopniu – mogą wystąpić w przyszłości.

Zarządzanie ryzykiem musi się stać – w wyniku określonej polityki ścisłego kierownictwa – integralnym elementem kultury organizacyjnej (czyli stylu działania organizacji). W ramach tego procesu musi nastąpić przełożenie założeń strategicznych na konkretne cele taktyczne i operacyjne, a także ścisłe określenie odpowiedzialności wszystkich menedżerów i pracowników, którzy w ramach swoich obowiązków zajmują się zarządzaniem ryzykiem. Ponadto wprowadzenie zarządzania ryzykiem wiąże się z określeniem odpowiedzialności za wyniki, oceną osiągnięć i właściwemu wynagradzaniu za nie, a tym samym promowaniu efektywności działania na wszystkich szczeblach organizacji.

2.1 Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne

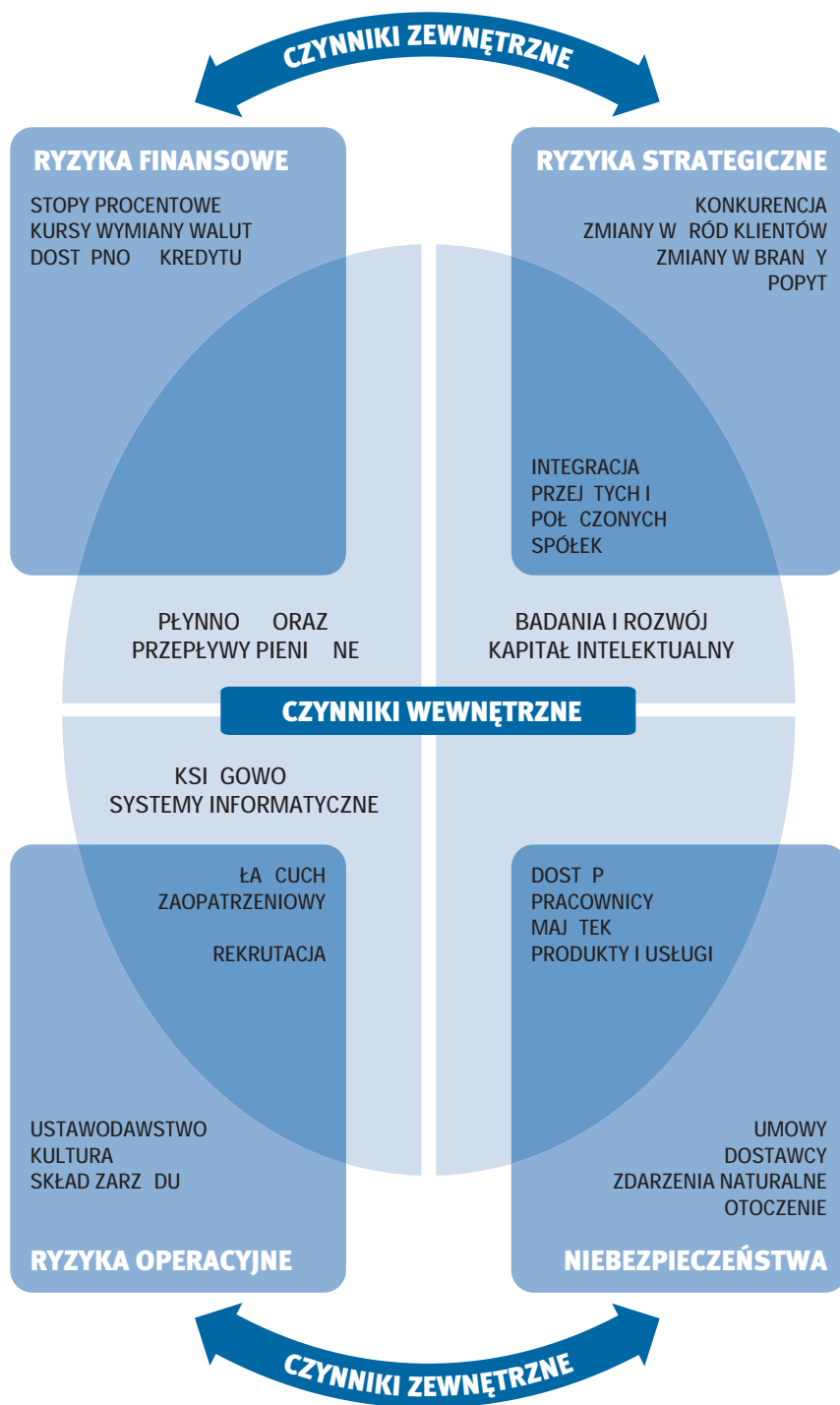
Zagrożenia dla organizacji i jej działalności mogą wynikać zarówno z czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych w stosunku do organizacji.

Rysunek na następnej stronie przedstawia przykładowy zbiór czynników ryzyka, przy czym widać, że niektóre ryzyka mogą wynikać zarówno z przyczyn wewnętrznych jak i zewnętrznych – oba te obszary nakładają się na siebie.

Ryzyka wynikające z przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych można następnie podzielić na poszczególne rodzaje ryzyka, takie jak ryzyko strategiczne, ryzyko finansowe, ryzyko operacyjne, niebezpieczeństwa, itp.

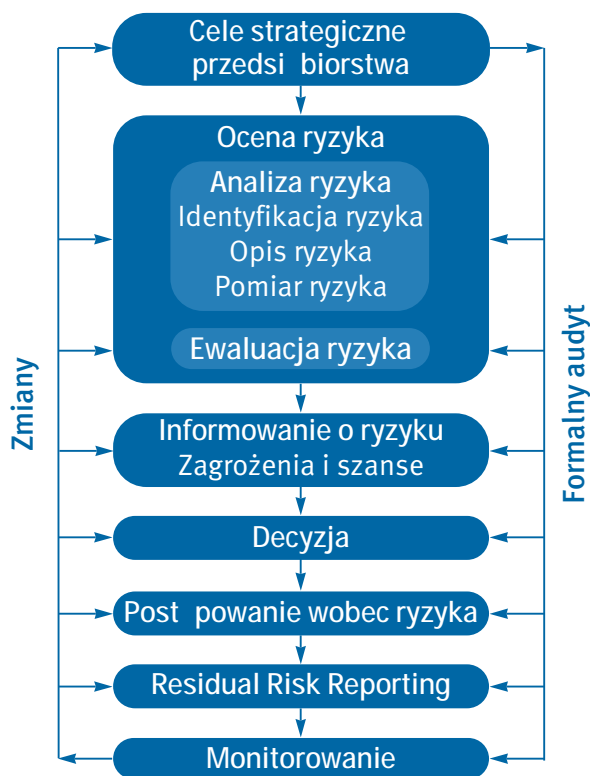


2.1 Przykładowe czynniki ryzyka





2.2 Proces zarządzania ryzykiem



Zarządzanie ryzykiem chroni i zwiększa korzyści, jakie odnosi organizacja oraz udziałowcy (akcjonariusze), gdy przyczynia się do realizacji celów organizacji poprzez:

• określenie ram strategicznych, dzięki którym działalność organizacji będzie prowadzona zgodnie z polityką i kontrolą,

• podejmowanie decyzji, planowanie i określanie priorytetów, dzięki którym kompleksowo i efektywnie realizujemy cele organizacji, opniemy niepełności i zagrożenia,

• zwiększenie efektywności wykorzystania (alokacji) kapitału i aktywów, jakimi dysponuje organizacja,

• zmniejszenie niepełności i innych niekorzystnych elementów,

• ochronę i zabezpieczenie majątku i interesów organizacji (przedsiębiorstwa),

• pomoc w realizacji polityki i dążeniu do osiągnięcia celów organizacji,

• poprawę efektywności działalności.

**Tabela 4.2.1. Opis ryzyka**

1. Nazwa ryzyka	
2. Zakres ryzyka	Opis jakościowy zdarzeń (skali, rodzaju i liczby, a także zdarzeń pochodnych)
3. Charakter ryzyka	Np. strategiczne, operacyjne, finansowe, związane z zarządzaniem wiedzą lub zgodnością z przepisami
4. Uczestnicy	Uczestnicy procesu i ich oczekiwania
5. Opis ilościowy ryzyka	Znaczenie i prawdopodobieństwo ryzyka
6. Tolerancja w zakresie ryzyka (poziom akceptowanego ryzyka)	Potencjalna wielkość strat i skutki finansowe realizacji ryzyka Zagrożone aktywa Prawdopodobieństwo i wielkość potencjalnych szkód/korzyści Cele w zakresie kontrolowania ryzyka i optymalne wyniki
7. Działania względem ryzyka i mechanizmy kontroli	Podstawowe środki stosowane obecnie do zarządzania danym ryzykiem Poziom pewności przy obecnych mechanizmach kontroli Istniejące procedury monitorowania i analizy systemu
8. Potencjalne możliwości poprawy sytuacji	Zalecenia służące zmniejszeniu ryzyka
9. Opracowanie strategii i planów krótkookresowych	Określenie pionu odpowiedzialnego za opracowanie strategii i planów krótkookresowych

4.3 Pomiar ryzyka

Pomiar ryzyka, to jest jego prawdopodobieństwa oraz możliwych następstw, może być ilościowy, półilościowy lub jakościowy.

Przykładowo, skutki urzeczywistnienia się ryzyka – zarówno negatywne (szanse) jak i pozytywne (zagrożenia) – można podzielić jako duże, średnie lub małe (zob. tabela 4.3.1). Prawdopodobieństwo można także określić jako duże, średnie lub małe, ale należy je definiować osobno dla szans i zagrożeń (zob. tabele 4.3.2 i 4.3.3).

Przykładowy sposób klasyfikacji podano w tabelach poniżej. Naturalnie, w przypadku różnych organizacji właściwe mogą się okazać odmienne schematy klasyfikowania skutków i prawdopodobieństwa ryzyka.

Przykładowo, potrzebom wielu organizacji odpowiada określanie skutków i prawdopodobieństwa w skali trójstopniowej (duże, średnie, małe), co umożliwia prezentację wszystkich ryzyk w macierzy 3x3.

W przypadku innych organizacji, lepszą ewaluację zapewnia klasyfikacja skutków i prawdopodobieństwa przy użyciu macierzy 5x5.

**Tabela 4.3.1. Skutki (niekorzystne lub korzystne)**

Duże	Skutki finansowe dla organizacji przekroczą zapewne x PLN Znaczny wpływ na strategię i działalność operacyjną organizacji Znaczne zaniepokojenie uczestników
Średnie	Skutki finansowe dla organizacji wyniosą zapewne między y a x PLN Umiarkowany wpływ na strategię i działalność operacyjną organizacji Umiarkowane zaniepokojenie uczestników
Małe	Skutki finansowe dla organizacji nie przekroczą zapewne y PLN Mały wpływ na strategię i działalność operacyjną organizacji Mały zaniepokojenie uczestników

Tabela 4.3.2. Prawdopodobieństwo wystąpienia (zagrożenia)

Stopie prawdopodobieństwa	Opis	Wskaźniki
Wysoki (prawdopodobne)	Raczej zdarzy się w ciągu roku bądź prawdopodobieństwo wynosi powyżej 25%.	Zdarzyło się kilka razy w analizowanym okresie (np. dziesięciu lat). Zdarzyło się niedawno.
Średni (możliwe)	Raczej zdarzy się w ciągu 10 lat bądź prawdopodobieństwo wynosi poniżej 25%.	Mogło się zdarzyć więcej niż raz w analizowanym okresie (np. dziesięciu lat). Może być trudne do kontrolowania, np. wskutek pewnych okoliczności zewnętrznych. Czy zdarzało się do tej pory?
Niski (mało prawdopodobne)	Raczej nie zdarzy się w ciągu 10 lat bądź prawdopodobieństwo wynosi poniżej 2%.	Nie zdarzyło się nigdy. Raczej się nie zdarzy.



Tabela 4.3.3. Prawdopodobieństwo wystąpienia (szanse)

Stopie prawdopodobieństwa	Opis	Wskaźniki
Wysoki (prawdopodobne)	Duże widoki na pozytywny rezultat w ciągu roku bądź prawdopodobieństwo wynosi powyżej 75%.	Wyraźna szansa, którą z dużą pewnością uda się wykorzystać w bliskiej perspektywie przy użyciu obecnego systemu zarządzania.
Średni (możliwe)	Uzasadnione widoki na pozytywny rezultat w ciągu roku bądź prawdopodobieństwo wynosi między 25% a 75%.	Szansa, którą być może uda się wykorzystać przy starannym zarządzaniu. Nieplanowana szansa, które może się pojawić.
Niski (mało prawdopodobne)	Pewne widoki na pozytywny rezultat w średniej perspektywie bądź prawdopodobieństwo wynosi poniżej 25%.	Potencjalna szansa, którą zarząd musi jeszcze szczegółowo zbadać. Szansa, której wykorzystanie jest mało prawdopodobne przy obecnym systemie zarządzania.

4.4 Metody i techniki analizy ryzyka

Do analizy ryzyka stosuje się wiele różnych technik. Część z nich nadaje się do analizy wyłącznie pozytywnych bądź negatywnych aspektów ryzyka, a inne mają charakter uniwersalny. (*zob. Dodatek*)

4.5 Profil ryzyka

W oparciu o wyniki analizy ryzyka można opracować profil (mapę) ryzyka, w którym każdemu ryzyku jest przypisana ocena opisująca jego znaczenie. Profil ryzyka porządkuje zatem zidentyfikowane ryzyka pod względem istotności oraz stanowi narzędzie do określenia priorytetów działania względem ryzyka.

W procesie konstruowania profilu (mapy) ryzyka, następuje przypisanie ryzyk do poszczególnych dziedzin działalności, a także wskazanie podstawowych mechanizmów kontrolnych oraz obszarów, w jakich należy zwiększyć, zmniejszyć lub zreorganizować wydatki związane z kontrolowaniem ryzyka.

Dzięki ściśtemu określeniu odpowiedzialności, żadne ryzyka nie są "bezpieczne", a ponadto każdemu ryzyku zostają przyporządkowane odpowiednie zasoby menedżerskie.



5. Ewaluacja ryzyka

Po zakończeniu procesu analizy ryzyka, należy porównać szacunkową wielkość ryzyka z przyjętymi przez organizację kryteriami. Kryteria te mogą dotyczyć kosztów i korzyści, wymogów prawnych, względów społeczno-ekonomicznych lub ekologicznych, obaw uczestników procesu, itp. Ewaluacja ryzyka stanowi podstawę do podjęcia decyzji co do tego, na ile dane ryzyko jest dla organizacji istotne, a także czy należy je przyjąć i jakie działania względem niego podjąć.

6. Działania względem ryzyka

Działanie względem ryzyka oznacza wybór i wdrożenie środków, które wpływają na ryzyko. Podstawowym elementem jest to kontrolowanie/ograniczanie ryzyka, ale inne działania to na przykład unikanie ryzyka, przenoszenie (transfer) ryzyka, finansowanie ryzyka, itp.

UWAGA: W niniejszym standardzie, termin "finansowanie ryzyka" odnosi się do mechanizmów, które służą finansowaniu skutków ryzyka (np. polisy ubezpieczeniowe). Nie oznacza natomiast generalnie przeznaczania środków na realizację działań względem ryzyka (tak jak zdefiniowano to w Zaleceniu ISO/IEC nr 73; zob. Załącznik).

Wszelkie podjęte działania względem ryzyka powinny jako minimum gwarantować:

• efektywne i praktyczne funkcjonowanie organizacji,

• efektywne mechanizmy kontroli wewnętrznej,

• godną pracę i inne warunki i cele organizacyjne.

Proces analizy ryzyka przyczynia się do skutecznego i sprawnego funkcjonowania organizacji poprzez identyfikację tych ryzyk, które wymagają szczególnej uwagi ze strony kierownictwa. Zarząd musi określić, jakie

działania w zakresie przeciwdziałania ryzyku są najważniejsze (ze względu na potencjalne korzyści dla przedsiębiorstwa).

Miarą skuteczności mechanizmów kontrolnych jest to, na ile dane ryzyko ulega wyeliminowaniu lub ograniczeniu w wyniku wprowadzenia proponowanych środków.

Opłacalność mechanizmów kontrolnych odnosi się do porównania kosztów wdrożenia środków służących ograniczaniu ryzyka w porównaniu do spodziewanych korzyści ze zmniejszenia tego ryzyka.

Racjonalność proponowanych środków ocenia się porównując skutki ekonomiczne w przypadku braku jakiegokolwiek działania z kosztami proponowanych działań, co z reguły wymaga zebrania dodatkowych informacji i przyjęcia bardziej szczegółowych założeń.

Na początek określa się koszt wdrożenia proponowanych rozwiązań. Należy go obliczyć w miarę dokładnie, gdyż jest on podstawą do określenia opłacalności tych rozwiązań. Należy także oszacować straty wynikające z braku jakichkolwiek działań. W oparciu o porównanie obu wielkości, Zarząd może podjąć decyzję, czy wprowadzić dane środki kontrolne.

Jeśli chodzi o przestrzeganie przepisów, to nie ma tu pola do manewru. Organizacja musi znać obowiązujące regulacje prawne i wdrożyć system kontroli wewnętrznej w celu zapewnienia ich przestrzegania. W sporadycznych przypadkach, można wykazać pewną elastyczność, jeśli koszty ograniczenia danego ryzyka są nieproporcjonalnie wysokie w stosunku do tego ryzyka.

Jedną z metod finansowej ochrony przed potencjalnymi skutkami ryzyka jest finansowanie ryzyka, w tym ubezpieczenia. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że pewne straty, w części lub w całości, nie podlegają ubezpieczeniu (np. osłabienie morale pracowników lub wizerunku przedsiębiorstwa wskutek wypadków przy pracy lub przypadków zatrucia środowiska).



apewni konanie przez Zarząd
obowiązków i innych opracowaniem
rolniczym, b. do. aniem. ar. q. ci ora
kon. roln. aniem. nik. d. ia a ,
apewni. pro. ad. enie i pra. id. o. e
funkcyjność mechanizmów kon. roln. ch.

Zasady formalnej sprawozdawczości w
zakresie zarządzania ryzykiem powinny być
jasno zdefiniowane i dostępne dla
udziałowców (akcjonariuszy).

Zasady formalnej sprawozdawczości powinny
określać:

metody kon. roli, c. eg. l. n. q. ci
odpowiedzialność i kon. k. i. e. r. o. n. i. c. a. a
ar. d. anie r. k. i. e. m.,
procedury. o. o. ane do iden. fikacji r. k. a
i po. b. reakcji. em. ar. d. ania
r. k. i. e. m. na iden. fiko. ane r. k. a,
pod. a. o. e. em. kon. rolne. ce do
ar. d. ania n. j. i. o. n. i. e. j. m. i. r. k. a. m. i.,
em. moni. oro. ania i anali. proce
ar. d. ania r. k. i. e. m.

Należy informować o wszelkich poważnych
niedociągnięciach wykrytych przez system
bądź w samym systemie, a także o środkach
podjętych w celu ich wyeliminowania.

8. Struktury organizacyjne w zarządzaniu ryzykiem.

8.1 Zasady zarządzania ryzykiem

Przyjęte przez daną organizację zasady
zarządzania ryzykiem powinny określać ogólne
podejście do ryzyka, zakres tolerancji dla
ryzyka, a także metodę zarządzania ryzykiem.
Ponadto, dokument taki powinien określać
obowiązki poszczególnych osób
uczestniczących w zarządzaniu ryzykiem.

Ponadto, zasady zarządzania ryzykiem
powinny odnosić się do odpowiednich

wymogów prawnych (np. w dziedzinie BHP).

Z zarządzaniem ryzykiem wiąże się cały szereg
technik i narzędzi, które wykorzystuje się na
różnych etapach tego procesu. Warunkiem
skutecznego wdrożenia systemu zarządzania
ryzykiem jest:

decyzję. o. anie. e. ron. Pre. e. a. Zar. d. i
ci. ego. kiero. nic. a,
określenie. pod. ia. obo. i. k. i. e. n. r.
pr. ed. i. bior. a,
pr. e. nac. enie. odpo. ied. n. i. c. h. , rod. k. i. e. n. a
kolenia. i. b. do. anie. i. adom. q. ci
i. n. i. e. j. c. h. ag. ro. e. r. d. i. k. i. c. h.
c. e. n. i. k. i. e. p. ro. ce

8.2 Rola Zarządu

Zarząd odpowiada za określanie strategicznych
kierunków oraz tworzenie warunków i struktur
zapewniających skuteczne funkcjonowanie
procesu zarządzania ryzykiem.

Może się to odbywać za pośrednictwem
zespołu złożonego z przedstawicieli
kierownictwa, komisji nie związanej z
Zarządem, komitetu audytowego lub innej
struktury, która przystaje do sposobu
funkcjonowania przedsiębiorstwa i może
odegrać rolę "promotora" zarządzania
ryzykiem.

Przy ocenie stosowanych przez siebie
mechanizmów kontroli wewnętrznej, Zarząd
powinien jako minimum rozważyć następujące
kwestie:

charakter. i. akre. r. k. a. (nega. nego),
jakie. je. do. pr. i. e. c. i. a. dla. pr. ed. i. bior. a
po. c. eg. l. n. ch. ob. ar. ach. d. ia. al. n. q. ci,
pra. dopodobie. o. e. akie. r. k. o. i. e.
reali. je,
jak. nale. ar. d. a. r. k. i. e. m., k. i. e. je. n. i. e
do. pr. i. e. c. i. a,
mo. li. q. ci. pr. ed. i. bior. a. akre. i. e.
minimali. o. ania. pra. dopodobie. a. i
k. i. e. r. k. a,



porównanie kosztów i korzyści i innych
ryzykiem oraz podjęciem, środkami
mającymi je ograniczyć,
kierując proces zarządzania ryzykiem,
poprzez decyzje Zarządu na ryzyko.

8.3 Rola poszczególnych jednostek organizacyjnych

Zadania poszczególnych jednostek organizacyjnych są następujące:

połączone jednostki organizacyjne, ponoszą odpowiedzialność i bieżące zarządzanie ryzykiem,

kierownictwo o jednoosobowej odpowiedzialności, promowanie i informacja o ryzyku, prace, niekiedy, oraz prowadzenie celów i innych działań zarządzaniem do dnia następnego.

jednym z ważnych punktów porządku obrad na określonych posiedzeniach kierownictwa, a poza tym ocena zarządzania ryzykiem, celów, gromadzenia danych, ryzyka, oraz ponownego określenia priorytetów, i innych, niekiedy, analizy ryzyka,

kierownictwo o jednoosobowej odpowiedzialności, o, bieżące zarządzanie ryzykiem, o, gromadzenie, połączone, projekty, oraz, no, fa, koncepcyjnej, jak i, ca, m, określonych realizacji.

8.4 Rola komórek ds. zarządzania ryzykiem

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, wielkość komórek ds. zarządzania ryzykiem może się wahać od pojedynczego specjalisty lub zatrudnionego na niepełnym etacie menedżera po normalnej wielkości departament. Zadania takich specjalizowanych komórek są następujące:

określanie i realizacja działań zarządzania ryzykiem,

podjęcie działań i określenie działań zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym,

badanie i informacja o ryzyku, i innych, przedsiębiorstwa, i, m, poprzez, ed, ko, anie, prac, niekiedy,

opracowanie i realizacja i innych, i, r, k, r, ar, d, ania, r, kiem, dla, po, c, eg, ln, ch, jedno, ek, organi, ac, jn, ch, or, enie, i, anali, a, f, nkcjono, ania, proced, r, ar, d, ania, r, kiem,

koordynowanie i innych, i, a, doradc, ch, i, akre, ie, ar, d, ania, r, kiem,

projekowanie procedur ograniczających, r, ko, i, m, i, an, ch, or, eniem, re, er, na, nieplano, ane, da, ki, ora, plano, aniem, ci, g, o, ci, d, ia, aln, o, ci,

porządanie raportów, na, ema, r, ka, dla, Zar, d, i, d, ia, o, c, (akcjonari).

8.5 Rola audytu wewnętrznego

Rola audytu wewnętrznego w poszczególnych przedsiębiorstwach jest zwykle w tym zakresie bardzo różna. W praktyce, rola audytu wewnętrznego może obejmować część lub wszystkie z poniższych zadań:

- koncentrowanie się w ramach audytu wewnętrznego na najważniejszych zagrożeniach wskazanych przez Zarząd, a także prowadzenie audytu procedur zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie,
- sprawdzanie prawidłowości zarządzania ryzykiem,
- udzielanie aktywnego wsparcia i uczestnictwo w procesie zarządzania ryzykiem,
- pomoc w identyfikacji i ewaluacji ryzyka, a także edukowaniu pracowników operacyjnych w kwestii zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej,
- koordynowanie przygotowywania sprawozdań dotyczących zarządzania ryzykiem dla Zarządu, komitetu audytowego, itp.

Przy określaniu optymalnej roli audytu wewnętrznego w zakresie zarządzania ryzykiem w danym przedsiębiorstwie, należy pamiętać o przestrzeganiu wymogu niezależności i obiektywizmu audytorów.



8.6 Zasoby i wdrażanie

Dla wszystkich szczebli kierownictwa i dla wszystkich komórek organizacyjnych, należy ściśle określić zasoby niezbędne do wdrożenia przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad zarządzania ryzykiem.

W przypadku komórek biorących udział w zarządzaniu ryzykiem, należy ściśle określić ich zadania związane z koordynacją strategii zarządzania ryzykiem (niezależnie od innych realizowanych przez nie zadań). Równie precyzyjnie należy określić zadania komórek odpowiedzialnych za audyt i analizę mechanizmów kontroli wewnętrznej oraz koordynowanie procesu zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem powinno się stać integralnym elementem prac nad tworzeniem strategii i budżetu przedsiębiorstwa. Należy je także uwzględnić w programach orientacyjnych dla nowych pracowników oraz we wszelkich szkoleniach i kursach doskonalących, a także w procedurach operacyjnych, takich jak opracowanie nowych produktów i usług.

9. Monitorowanie i analiza procesu zarządzania ryzykiem.

Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga utrzymywania odpowiedniej sprawozdawczości oraz stałego monitorowania, czy identyfikacja i ewaluacja ryzyka przebiega prawidłowo oraz

czy stosowane są właściwe środki i rozwiązania. Należy prowadzić okresowy audyt zasad zarządzania ryzykiem i zgodności tego procesu z przyjętymi standardami, a także stałą analizę zarządzania ryzykiem pod kątem możliwości usprawnień. Warto bowiem pamiętać, że przedsiębiorstwa mają charakter dynamiczny i funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Należy zatem identyfikować zmiany, które zachodzą w samej organizacji oraz w jej otoczeniu, i wprowadzać odpowiednie korekty do systemu.

Proces monitorowania powinien potwierdzać, że w działalności przedsiębiorstwa stosowane są odpowiednie mechanizmy kontrolne, a także że pracownicy rozumieją i stosują obowiązujące procedury.

Proces monitorowania i analizy systemu zarządzania ryzykiem powinien także dostarczać informacji o tym, czy:

- pro-ad one, rodki pr nio amier on, re la,

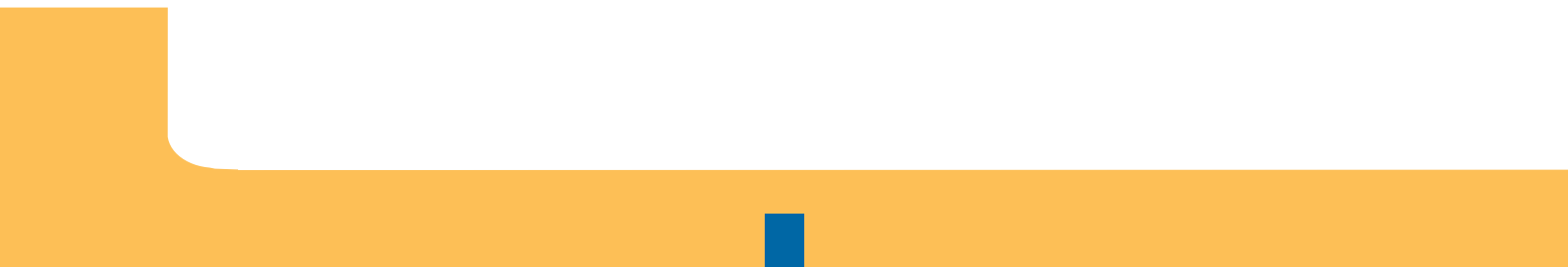
pr je proced r ocen r ka i gromad one do ego cel informacje b

- a ci e,

er a ied a pomog ab pod ci lep ch dec ji ora jakie nio ki akre ie ocen i ar d ania r kiem da i ci gn na pr q



DODATEK



se

li

www.anra.it

t

www.belrim.com

en E. V.

schott.com