

Rola podejścia procesowego w ograniczaniu ryzyka

Leszek Chodorowski, mgr, Narodowy Bank Polski, studia doktoranckie Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego

Prawdziwa wiedza to znajomość przyczyn.

Arystoteles

Wstęp*

Znajomość instytucji od tzw. podszewki w dzisiejszych realiach, tj. w dobie informatyzacji i szybkiego przepływu informacji, jest czymś bezcennym. Wiedza nt. funkcjonowania poszczególnych komórek instytucji, a zwłaszcza ta dotycząca zakresu ich kompetencji, jak również sposobu realizacji zadań, to wiedza praktyczna ułatwiająca skuteczne i efektywne zarządzanie instytucją. Dlatego też coraz częściej zarządy i kadra kierownicza zaczynają doceniać rolę podejścia procesowego w funkcjonowaniu dużej instytucji, na tyle dużej i o tak skomplikowanych strukturach organizacyjnych, że zarządzanie nią nie jest rzeczą prostą. Bardzo ważnym elementem tego zarządzania jest ograniczanie ryzyka. Dlatego, żeby móc to ryzyko ograniczać, a tym samym zapobiegać wielu negatywnym zdarzeniom i stratom w instytucji, należy mieć wiedzę o ich przyczynach. Wydaje się, że do tej wiedzy łatwiej jest dojść poprzez podejście procesowe, w ramach którego strukturę firmy, choćby najbardziej skomplikowaną, widzimy przez pryzmat uporządkowanych działań (procesów) przebiegających na różnych jej szczeblach i w różnych kierunkach (poziomych i pionowych). Ale nie tylko przyczyny występowania ryzyka mogą być łatwiej identyfikowane za pomocą tego podejścia; może ono, jak się okazuje, jednocześnie pomóc w diagnozie przyczyn na innych płaszczyznach funkcjonowania instytucji, np. na płaszczyźnie efektywnościowej, m.in. w zakresie ograniczania kosztów.

Generalnie podejście procesowe pozwala na osiągnięcie pewnego poziomu optymalizacji działalności firmy z różnych punktów widzenia. Mapa procesowa zapewnia większą przejrzystość działalności instytucji i zwiększa jej wiarygodność w otoczeniu zewnętrznym. Można by pokusić się o stwierdzenie, że poszczególne procesy stanowią także

„odzwierciedlenie rzeczywistego działania ludzi”¹

* Poglądy i opinie autora artykułu nie wyrażają oficjalnego stanowiska NBP.

¹ Takiego stwierdzenia użyli Maciej Szałański i Daniel Ładno.

w danej instytucji. Proces biznesowy sam w sobie nie jest celem, celem natomiast jest jego umiejętne wykorzystanie, głównie z punktu widzenia zarządzania.

Analiza procesowa może być przydatna w wielu aspektach funkcjonowania instytucji, które bardzo często są ze sobą powiązane w takich czy innych konfiguracjach. Głównymi powodami dokonania i opracowania takiej analizy mogą być np.:

- ustalenie celów cząstkowych działalności, jakie mogą znajdować się na końcach poszczególnych procesów biznesowych (racjonalizacja działalności), a następnie skonfrontowanie tych celów z celami głównymi, a także misją instytucji;
- właściwa alokacja środków finansowych, a następnie sposób ograniczenia kosztów w tych procesach (budżetowanie działalności); upraszczając tę kwestię — dokonanie swego rodzaju oceny, a następnie poprawy efektywności poszczególnych procesów;
- podejmowanie decyzji na podstawie procesów (zarządzanie operacyjne), a szerzej ujmując to zagadnienie: zarządzanie w oparciu o tzw. linie biznesowe, w których skład mogą wchodzić grupy procesów lub pojedyncze procesy;
- przegląd struktur organizacyjnych instytucji, a zwłaszcza analiza posiadanych zasobów kadrowych i innych, z punktu widzenia zaangażowania w różne procesy (analogiczna analiza może być też przeprowadzona dla innych rodzajów zasobów w instytucji)², a także „usunięcie barier między wydziałami (komórkami) i rozwijanie ich współdziałania”³,
- analiza jakości wprowadzonych dotychczas procedur wewnętrznych, głównie z punktu widzenia ich ewentualnego negatywnego wpływu na przebieg danego procesu,
- kompetencyjny opis stanowisk i procedur lub standardów obsługi klienta na bazie wypracowanych stanowisk, a następnie badanie w oparciu o taki model np. rozwoju kompetencji pracowników, satysfakcji klientów itd.⁴;
- ułatwienie kompleksowej informatyzacji instytucji⁵, tj. w pewnym sensie próba nałożenia aplikacji informatycznych na poszczególne procesy, przy

² Zbliżone podejście reprezentuje w tym zakresie Rada Nadzorcza TP S.A Telekomunikacji Polskiej S.A. w „Raportie bieżącym” nr 47/2008 zapisała m.in., że „w roku 2008 Spółka powinna kontynuować wysiłki w kierunku wdrażania kluczowych celów strategicznych wyznaczonych na lata 2007–2010”, w tym: „nadal integrować organizację stacjonarną i komórkową, zapewniając korzyści płynące z integracji procesów biznesowych”. Autorowi artykułu wiadomo, że TP S.A. jest mocno zaawansowana w opisie własnych procesów biznesowych.

³ Jest to zacytowany fragment jednej z 14 tez W.E. Deminga, które „wstrząsnęły” światowym zarządzaniem przez jakość. Tezy te zostały wymienione i opisane w książce profesora Krzysztofa Opolskiego [1998] m.in. na stronach 15–16.

⁴ Taki sposób zastosowania procesów biznesowych proponuje „Proforma — doradztwo i szkolenia” (strona internetowa: www.profirma.com.pl).

⁵ Bardzo pomocna w tego typu działaniach może być metodyka ITIL (*The IT Infrastructure Library*), której celem jest m.in. zapewnienie ciągłości funkcjonowania procesu biznesowego od strony aplikacji informatycznej obsługującej dany proces.

czym jednocześnie niezwykle istotny jest w tym miejscu aspekt opracowania planów ciągłości działania (BCP)⁶ w ramach danej aplikacji tak, ażeby w razie zakłóceń czy przerw w jej funkcjonowaniu doszło do zminimalizowania zakłóceń w funkcjonowaniu procesu biznesowego obsługiwanego przez tę aplikację;

- wprowadzanie mechanizmów kontrolnych w ramach procesów (budowa całościowego systemu kontroli wewnętrznej) z jednoczesnym wpisywaniem tych mechanizmów do szczegółowych procedur i regulacji wewnętrznych powiązanych z procesami, a inaczej mówiąc: budowanie całościowego i szczelnego systemu kontroli wewnętrznej w instytucji opartego na procesach;
- systemowy sposób planowania tematów audytów wewnętrznych w taki sposób, by tematy te obejmowały fragmenty lub całość poszczególnych procesów wraz z uwzględnieniem aspektu częstotliwości prowadzenia takich audytów w ramach poszczególnych procesów lub ich fragmentów.

Powyższy katalog wykorzystania w instytucjach analizy procesowej nie jest z pewnością kompletny. Dosyć banalną przyczyną analizy procesowej może być np. ograniczenie biurokracji. Takie ciekawe stanowisko, które utkwiło w pamięci autora artykułu, reprezentuje były Prezes BGK S.A. Wojciech Kuryłek⁷. Interesujące jest to, że wykorzystanie analizy procesowej w tym kierunku może dotyczyć nie tylko pojedynczej instytucji i jej placówek terenowych, ale również centralnych i terenowych agend rządowych o tym samym profilu świadczenia usług dla obywateli. Efektywne przeprowadzenie analizy procesów biznesowych pod tym kątem, może uprościć formalności petentów przy załatwianiu spraw w poszczególnych agendach (urzędach).

Wszystkie ww. kwestie wydają się niezwykle istotne z punktu widzenia zarówno średniej wielkości instytucji, jak i tej dużej, tj. zatrudniającej w granicach kilkuset lub kilku tysięcy osób. Jednakże — zdaniem autora artykułu — jedną z najważniejszych przyczyn stosowania podejścia procesowego, jest dokonywanie oceny ryzyka w instytucji, która musi być prowadzona w odniesieniu do różnych działalności przedsiębiorstwa, a właściwie w ramach poszczególnych procesów biznesowych. Można pokusić się nawet o stwierdzenie, że stworzenie dobrej i pełnej „mapy procesowej” w instytucji jest warunkiem wstępnym, ale nie jedynym, stworzenia skutecznego systemu zarządzania ryzykiem. To właściwie dokonana ocena ryzyka może rzutować na inne czynniki, takie jak: podejmowanie decyzji, tworzenie nowych i udoskonalanie starych mechanizmów kontrolnych, tworzenie i zmiany w procedurach we-

⁶ Skrót BCP oznacza *business continuity plan* (z ang.).

⁷ Wg Wojciecha Kuryłka — byłego prezesa BGK — walkę z biurokracją należałoby zacząć „od przeglądu procesów, w których uczestniczy przedsiębiorca prowadzący swoją działalność gospodarczą. Najpierw należy zidentyfikować elementy wynikające z ograniczeń prawnych, znaleźć elementy zbędne, które nie mają większego wpływu na dochody budżetu państwa, ale mogą utrudniać życie firmy i przedłużać podejmowanie decyzji. Tak staram się zarządzać bankiem”.

wewnętrznych, wydatkowanie środków finansowych, tworzenie i modyfikowanie planów ciągłości działania dla poszczególnych aplikacji informatycznych, planowanie audytów etc. Wydaje się, że „procesowe zarządzanie ryzykiem” staje się kluczem skutecznego całościowego zarządzania instytucją.

Jednocześnie daje się zauważyć, że dobrze stworzona mapa procesowa może mieć wszechstronne zastosowanie w danej instytucji. System zarządzania ryzykiem ma najczęściej wbudowane w siebie mechanizmy kontrolne ograniczające ryzyko i pozwala planować także wieloletnią działalność audytorską, zwiększającą częstotliwość badania tych procesów, w których ramach ryzyka zostały ocenione najwyżej. Podobnie procesy biznesowe wraz z obsługującymi je aplikacjami informatycznymi, w których wskazano najwyższe ryzyka, wymagają zintensyfikowania prac związanych z opracowywaniem, testowaniem i modyfikowaniem planów ciągłości działania (BCP).

Należy jednak podkreślić, że jeśli chodzi o ryzyko, instytucje mogą mieć też inne strategie walki z nim, a nie tylko stosowanie jego ograniczania w ramach instytucji. Takimi metodami może być np. transfer ryzyka poza instytucję. Oznacza to, że instytucja zewnętrzna za odpowiednią odpłatność przejmuje na siebie część niebezpieczeństw związanych z istniejącym ryzykiem. Funkcją taką jest np. w stanie pełnić towarzystwo ubezpieczeniowe, które może ubezpieczyć część ryzyka w zamian za odpowiednio skalkulowaną składkę. Można powiedzieć, że na podobnych zasadach ubezpiecza się obecnie w coraz większym stopniu ryzyko kredytowe kredytobiorców, co jest skutecznym zabezpieczeniem dla banków. Stosowanie outsourcingu w odniesieniu do ryzyka operacyjnego instytucji z pewnością będzie stawało się coraz bardziej popularne, tak jak jest już obecnie popularne ubezpieczanie udzielanych kredytów dla przedsiębiorstw i osób fizycznych.

Ponadto należy podkreślić, że ograniczania, czy też transferowania ryzyka, nie prowadzi się, aż do tego momentu, gdy poziom ryzyka osiągnie stan minimalny lub bliski zera. Od pewnego poziomu ograniczanie ryzyka staje się już nieracjonalne i nieefektywne, koszty bowiem stosowanych środków jego ograniczania, czy też transferowania na zewnątrz są zbyt duże w stosunku do pożądanых efektów. W tej sytuacji zarządzający instytucją muszą sobie odpowiedzieć na pytanie, przy jakim poziomie ryzyka jego dalsze ograniczanie (transferowanie) jest niecelowe i nieopłacalne. Inaczej mówiąc należy w instytucji ustalić tzw. poziom ryzyka akceptowalnego przez zarządzających, którego się już nie będzie obniżać (chyba, że zmienią się istotne okoliczności funkcjonowania instytucji skłaniające do zmiany tego poziomu).

Przedmiotem tego artykułu nie jest jednak omawianie kwestii związanych zarówno ze sposobami dochodzenia, czy też trybem ustalania ryzyka akceptowalnego, jak i kwestii związanych z metodami transferowania lub „outsourcingu” ryzyka poza instytucję. Przedmiotem artykułu jest przede wszystkim pokazanie, jak w ramach zastosowanego podejścia procesowego instytucja samodzielnie może ograniczać ryzyko. Być może autor artykułu przedstawia te kwestie w sposób zbyt jednostronny bazując przede wszystkim na doświad-

zeniach jednej instytucji w tym zakresie, ale należy podkreślić, że instytucja ta, tj. Narodowy Bank Polski, może być uznawana jako wzór dla innych banków oraz innych instytucji finansowych i niefinansowych. Instytucja ta bowiem tworząc podwaliny swojego Systemu Zarządzania Ryzykiem czerpała z jak najlepszych standardów i wzorców, a zwłaszcza z doświadczeń innych banków centralnych, które są bardziej zaawansowane w tym zakresie. Autor artykułu, czerpiąc z doświadczeń własnych oraz znanych mu doświadczeń obcych, chciał przedstawić własną „mapę drogową” dojścia do systemu ograniczania ryzyka opartego na podejściu procesowym. System ten docelowo powinien mieć w miarę całościowy, wiarygodny i elastyczny charakter.

W ramach artykułu zostaną omówione w pierwszej kolejności definicje procesu i jego tworzenie w ramach instytucji w powiązaniu z jej ustalonymi celami. Następnie przedstawione będą rozważania nt. praktycznych aspektów tworzenia całościowej mapy procesowej. W kolejnej części artykułu będzie mowa o pojęciu ryzyka oraz jego identyfikowaniu i szacowaniu, a także zastosowaniu metody wskaźnikowej pomocnej w ocenie ryzyka w ramach podejścia procesowego. Autor podaje w wielkim uproszczeniu jak wygląda przy zastosowaniu podejścia procesowego System Zarządzania Ryzykiem w NBP oraz w dwóch innych bankach centralnych Europy Zachodniej (w Banku Francji i Banku Włoch). Na koniec autor podaje krótki przepis jak w praktyce budować system zarządzania ryzykiem oparty na stworzonej wcześniej mapie procesowej oraz przykłady jak wykorzystywać podejście procesowe w zarządzaniu instytucją, a także zwróci uwagę na konieczność modyfikowania mapy procesowej i oceny ryzyka w zależności od nowych potrzeb i wyzwań, z jakimi może mieć dana instytucja do czynienia w przyszłości.

Ponieważ autor jest pracownikiem audytu wewnętrznego w artykule przedstawione zostaną również, ale tylko w ograniczonym stopniu i tam gdzie wydaje się to niezbędne, relacje audytu wewnętrznego i systemu kontroli wewnętrznej w odniesieniu do systemu zarządzania ryzykiem i związanej z nim mapy procesowej. Należy jednak podkreślić, że te dwa ostatnie zagadnienia są tylko wątkiem dodatkowym artykułu.

Pojęcie i definicje procesów oraz co z nich wynika

Słowo „proces” ma charakter niezwykle uniwersalny i można go wiązać z wieloma dziedzinami nauk ścisłych i humanistycznych (fizyka, chemia, historia, prawo, filozofia). W języku łacińskim *processus* oznacza ‘posuwanie się naprzód, postęp, przebieg’. Z punktu widzenia instytucji najbardziej adekwatne wydaje się sięgnięcie do filozoficznych źródeł tego słowa. Zgodnie z filozofią procesualistyczną⁸ przyjmuje się, że

⁸ Wg *Encyklopedii PWN*, dostępnej na stronie internetowej encyklopedia.pwn.pl, filozofia procesualistyczna to nurt filozofii współczesnej występującej głównie w USA (z ang. *process philosophy*).

przyroda składa się ze zdarzeń, a Bóg jest warunkiem uporządkowania świata jako procesu.

Filozofia ta ma ścisły związek z kierunkiem filozofii zwanym ewentyzmem zakładającym, że „podstawowymi elementami rzeczywistości są zdarzenia, a nie rzeczy, czy stany rzeczy”. Zatem w myśl tego ostatniego procesu należy bardziej kojarzyć z jakimś charakterem zachodzących zmian odnoszących się do elementów uczestniczących w tych zmianach.

O procesie w odniesieniu do systemów żywych oraz społecznych, takich jak np. organizacje, można także powiedzieć, że jest to swego rodzaju transformacja odbywająca się od „wejścia” do „wyjścia”, tj. sekwencja⁹:

Wejście–Transformacja–Wyjście

Zbliżone do sekwencyjnego uzasadnienia procesu prezentuje również tzw. Gramatyczny Model Zorganizowanych Procesów opisany przez Briana T. Pentlanda [1995, s. 541–556]. Model ten traktuje proces jako

działania zwarstwowane i zagnieżdżone (umiejscowione), które są uosobieniem zorganizowanych procesów.

Zaletą tego modelu jest zachowanie ścisłego związku i powiązań pomiędzy cechami struktury organizacji a przebiegającymi w niej procesami.

Według normy ISO 9000:2000 „proces” zdefiniowany jest jako:

Zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia. Wejścia procesu są zazwyczaj wyjściami innych procesów. Procesy w organizacji są zazwyczaj zaplanowane i realizowane w warunkach nadzorowanych w celu zwiększenia wartości.

Jednocześnie z innego punktu widzenia proces to

uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie¹⁰.

Idąc tym tokiem myślenia powyższe zmiany można — zdaniem autora — nawet opisać za pomocą funkcji matematycznych.

Nieco inną filozofię rozumienia prezentuje metodyka ITIL¹¹, wg której proces biznesowy powinien odpowiedzieć nam na trzy zasadnicze pytania:

⁹ Jest to definicja tzw. procesu transformacji podana przez Marcina Bielskiego [2001, s. 56].

¹⁰ Definicja podana przez pana Adam Bela kierującego Biurem Audytu z siedzibą w Gdańsku.

¹¹ *The IT Infrastructure Library* (ITIL) stanowi wytyczne i najlepsze praktyki dotyczące organizacji dostarczania usług informatycznych danej instytucji (w tym obniżania kosztów w tym zakresie).

- co mamy zrobić?,
- przy udziale jakich zasobów mamy to zrobić?,
- czego oczekujemy po zrobieniu tego?

Jeszcze inna definicja mówi, że:

Proces biznesowy to zbiór czynności zainicjowanych przez jedno lub kilka zdarzeń wejściowych, w wyniku których powstaje wartość dodana dla klienta. Proces przekształca wybrane zasoby z wykorzystaniem określonych mechanizmów w określony produkt końcowy¹².

Uzupełniając powyższe definicje należy dodać, że każdy proces powinien mieć w zasadzie swój początek i koniec oraz często może łączyć się z innymi procesami. Wracając więc do przytoczonej definicji ISO: „wejście” danego procesu może stanowić „wyjście” innego procesu, natomiast jego „wyjście” — „wejście” kolejnego procesu. Należy zauważyć, że słowo „może” jest tu adekwatne, gdyż nie zawsze „wyjście” jednego procesu musi stanowić „wejścia” procesu kolejnego. Czasami zakończenie procesu stanowi realizację celu głównego lub celu cząstkowego.

Bazując na swoich doświadczeniach zawodowych oraz w oparciu o ww. definicje autor niniejszego artykułu sformułował jeszcze jedną definicję procesu biznesowego. Zatem — wg autora —

Proces biznesowy jest to zbiór uporządkowanych czynności poszczególnych komórek organizacyjnych instytucji wykorzystujących określone zasoby, których efektem powinno być osiągnięcie jednego z jej celów (głównego lub cząstkowego) lub chociażby przejście do kolejnego procesu, który zapewni osiągnięcie któregoś z ww. celów.

Ponadto czynności te mogą zostać opisane za pomocą funkcji matematycznych.

Funkcja opisująca może być funkcją przedstawioną przez Kennetha D. Mackenzie [2000, s. 110–125] o następującej postaci:

$$Y = F(C)$$

gdzie: Y to skutek lub efekt procesu (zmienna zależna), C to zasoby lub elementy procesu (zmienne niezależne) oraz F postać funkcji, tj. wzajemne relacje (linki) elementów procesu kończące się jakąś postacią efektu (skutku). Oczywiście w praktyce można oczekiwać, że funkcja ta będzie miała dużo bardziej skomplikowaną postać dla danego indywidualnego procesu, w którego

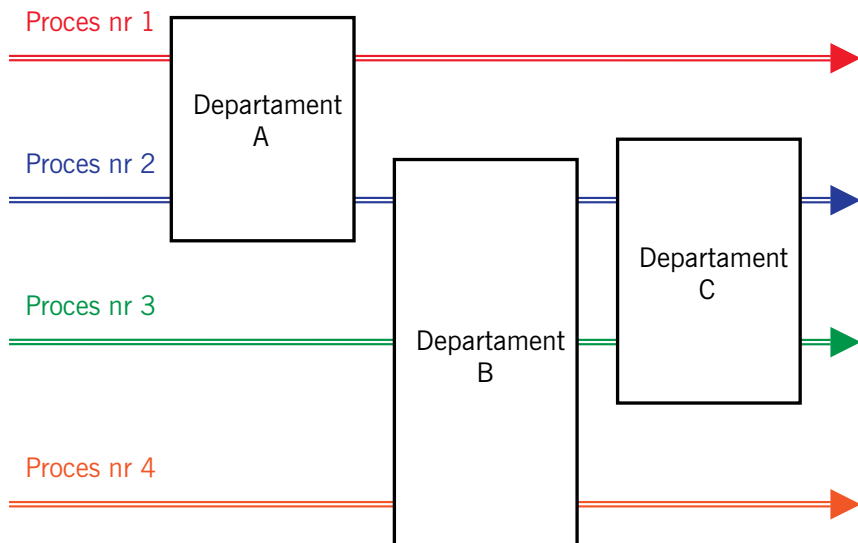
¹² Definicja podana przez Piotra Biernackiego z Business Process Management na szkoleniu „Modelowanie ryzyk operacyjnych w procesach”.

ramach może istnieć bardzo złożony układ wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi zasobami, zwłaszcza gdy liczba tych ostatnich będzie istotnie duża. Przeniesienie procesu na grunt funkcji matematycznej wydaje się dla autora artykułu czymś, co może w przyszłości znacznie ułatwić sposób opisywania procesów, a tym samym odzwierciedlonych przez nie działalności, tak jak funkcje te służą obecnie do opisu szeregu zjawisk ekonomicznych, fizycznych etc.

Procesy a instytucja

Proces należy osadzić w ramach i realiach instytucji (np. banku), a zwłaszcza w jej strukturach. Służy on opisowi pewnego wycinku działalności instytucji. Patrząc z innej perspektywy procesy służą w pewnym sensie uporządkowaniu wszystkich działalności instytucji, a także przyjrzeniu się, czy wszystkie działalności są prowadzone w sposób racjonalny, a zwłaszcza efektywny z punktu widzenia posiadanych zasobów w instytucji.

Proces może (ale nie musi) przebiegać w ramach kilku komórek (departamentów) czy też jednostek organizacyjnych danej instytucji zarządzanych np. przez różnych dyrektorów. Zatem dopiero spojrzenie na cały proces „ponad głowami poszczególnych dyrektorów departamentów lub jednostek” pozwala uwzględnić kompleksowo wszystkie ryzyka występujące w ramach danego procesu oraz w różnych częściach jego przebiegu, w tym ryzyka występujące na styku komórek/jednostek, które nie mają swojego właściciela i często nie są kontrolowane i zarządzane.



Schemat 1.

Procesy przebiegające w poprzek komórek instytucji

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo istotną kwestią jest więc wyznaczenie kogoś w rodzaju gestora (właściciela), czy też koordynatora procesu biznesowego, który powinien za niego odpowiadać. Osoba ta przede wszystkim powinna wyegzekwować ograniczenie ryzyka w tych miejscach procesu, gdzie jest ono zbyt wysokie, a we współpracy z komórkami organizacyjnymi instytucji wprowadzić nowe mechanizmy kontrolne lub chociaż wzmocnić mechanizmy istniejące, co może wymagać poniesienia pewnych nakładów organizacyjnych i finansowych. W związku z tym osoba koordynująca proces musi mieć stosowne uprawnienia i odpowiednie umocowanie organizacyjne w ramach instytucji tak, ażeby jej działania były skuteczne. Z praktycznego punktu widzenia koordynatorem procesu może być np. dyrektor tej komórki organizacyjnej, która jest wiodąca w ramach danego procesu, tj. prowadzi najwięcej czynności i działań w ramach tego procesu lub też jej działania podlegają najwyższemu ryzyku.

Procesy a celowość poszczególnych działalności instytucji

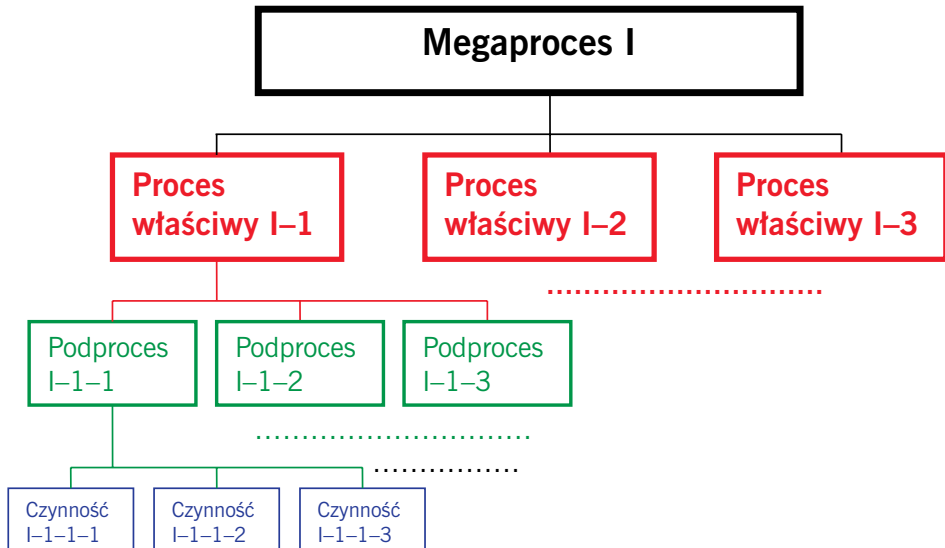
Należy podkreślić, że procesy nie istnieją i nie działają same dla siebie. Każdy proces powinien być związany z realizacją jakiegoś celu instytucji. Dlatego też nie powinny w zasadzie występować procesy, które w ogóle nie są powiązane z jakimikolwiek celami instytucji. Jeśli takie procesy nie są bezpośrednio związane z celami głównymi lub celami częściowymi w tym sensie, że „wyjście” procesu nie stanowi pełnej lub częściowej realizacji celu, to muszą one przynajmniej obsługiwać inne działania (procesy) związane z realizowaniem tych celów.

Zatem przed określeniem mapy procesowej należy ustalić na wstępie główne cele realizowane przez instytucję (wychodząc nawet od jej strategii lub misji). W następnym etapie cele główne w zależności od potrzeb i specyfiki instytucji można jeszcze rozłożyć na cele częściowe (pomocnicze), tj. ułatwiające realizację celów głównych. Takie bardziej szczegółowe cele mogą kryć się np. w zakresie zadań lub być zawarte w planach operacyjnych poszczególnych komórek instytucji. Cele szczegółowe można ustalić więc na podstawie tych zadań i następnie podciągnąć w sposób logiczny pod odpowiednie cele główne¹³.

Dopiero w oparciu o te cele, a w zasadzie utworzoną hierarchizację celów głównych i częściowych, należy opracować megaprocesy, procesy właściwe (podstawowe), podprocesy i czynności. Poszczególne megaprocesy i procesy powinny służyć realizacji celów głównych i częściowych. Oczywiście struktura hierarchizacji procesów w zależności od specyfiki instytucji może być bardziej uproszczona w stosunku do ww. lub też bardziej złożona. Np. w Banku Francji oraz prawdopodobnie w kilku innych bankach centralnych Europy

¹³ „Ustalanie celów”, a także ich strukturyzacja i priorytetyzacja stanowi jeden z elementów zarządzania ryzykiem korporacyjnym zgodnie z metodyką COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) z 2004 roku. W dalszych krokach tej metody dochodzi się do oceny ryzyka, a następnie jego niwelowania i/lub monitorowania.

Zachodniej, które „dorobiły” się mapy procesowej, mamy do czynienia z co najmniej kilku stopniową hierarchizacją procesów.



Schemat 2.

Przykład hierarchizacji procesów

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę, że bardzo pomocny przy ustalaniu hierarchizacji celów może być audyt wewnętrzny, który powinien w ramach swojej działalności badać w odniesieniu do poszczególnych komórek m.in. ich

działanie operacyjne i programy, aby ustalić stopień w jakim wykonanie jest zgodne z wytyczonymi celami i zadaniami¹⁴.

Zatem, żeby dokonać takich badań, audyt wewnętrzny musi najpierw ustalić cele i zadania badanych komórek instytucji. Z praktycznego punktu widzenia można więc, na podstawie przeprowadzonych audytów, ustalić cele przy najmniej tych komórek, w których przeprowadzono audyty. Oczywiście może okazać się, że audyt wewnętrzny nie wdrożył w swojej działalności ww. standardu, co będzie skutkowało tym, że w zakresie ustalania celów nie uzyskamy z niego niezbędnych dla nas informacji. W takim przypadku cały ciężar sporządzenia hierarchizacji celów spadnie na komórkę opracowującą mapę procesową.

¹⁴ Jest to jedno z zadań audytu wewnętrznego zawarte w Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego wydanych w 2001 roku przez światowy Instytut Auditorów Wewnętrznych (wraz z późniejszym tłumaczeniem na język polski). O niniejszej kwestii jest mowa w Standardzie nr 2120.A3.

Procesy — niezbędne działania

Stworzenie mapy procesowej wiąże się z przedsięwzięciem w danej instytucji szeregu działań, bez których stworzenie tej mapy jest praktycznie niemożliwe. Do działań tych zaliczyć należy:

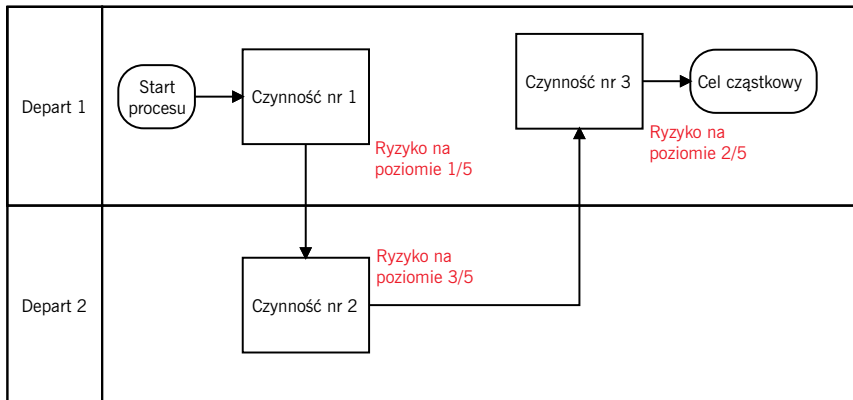
- wyodrębnienie procesów biznesowych (w oparciu o ustalone cele, o czym była mowa powyżej) oraz metod zastosowanych w celu ich identyfikacji;
- dokonanie analizy wszystkich kluczowych procesów obejmujących działalność poszczególnych komórek organizacyjnych na różnych płaszczyznach zadaniowych i kompetencyjnych;
- stworzenie struktury procesowej (np. megaprocesy, procesy, podprocesy, czynności);
- określanie „właścicieli” (koordynatorów) oraz priorytetyzacji procesów w kontekście celów instytucji;
- przyjęcie standardów (metod, technik) sporządzania opisu procesów oraz wzięcie pod uwagę pracochłonności dokonywania tych opisów;
- ustalenie na tle mapy procesowej zasad oceny ryzyka,
- w końcu wdrożenie odpowiedniego jednolitego oprogramowania informatycznego dot. procesów (i jednocześnie oceny ryzyka).

Odnosząc się do ostatniego powyższego punktu można wymienić np. oprogramowanie Flow-Charter iGrafx, które zapewnia efektowną wizualizację przebiegu procesu, a także umożliwia nanoszenie na jego schemat wielu niezbędnych informacji, np. dotyczących poziomów oszacowanego ryzyka. W oprogramowaniu tym pomocne są też tzw. zakładki, które można otwierać w różnych miejscach procesu i zapisywać dużo bardziej szczegółowe informacje i dane. Należy podkreślić, że na rynku są też oferowane inne bardzo dobre programy służące do opisu procesów¹⁵.

Po przeprowadzeniu ww. kroków związanych z budową mapy procesowej odrębną, ale niezwykle istotną kwestią jest ciągła lub chociaż okresowa aktualizacja mapy i zawartej w niej oceny ryzyka (cykliczność sprawozdawczości, konieczność natychmiastowego uwzględniania ważnych zmian w instytucji lub pozyskanych ważnych informacji poza trybem sprawozdawczym). Wsparciem w zakresie takiej aktualizacji może być audyt wewnętrzny, który jeśli dokonuje swoich badań audytorskich w oparciu o ustanowione wcześniej procesy jest jednocześnie zobligowany — zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego — do oceny ich ryzyka¹⁶. Czasami też może on sugerować wprowadzenie pewnych zmian i korekt do mapy procesowej.

¹⁵ Są to np. Modele IDEFO, Modele UML, Modele LVSM (*Lean Value Stream Map*), Modele Rummura-Brache/Swimlane.

¹⁶ Standard 2110 zawarty w Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego wydanych w 2001 roku przez światowy Instytut Auditorów Wewnętrznych stanowi, że „działanie audytu wewnętrznego powinno wspierać organizację poprzez rozpoznanie i ocenę znaczących zagrożeń ryzykiem i przyczyniać się do usprawniania systemów zarządzania ryzykiem i kontroli”. W ramach tego standardu zapisano ponadto 4 Standardy rozwijające ten aspekt.



Schemat 3.

Przykład przebiegu procesu z programu iGrafx

Źródło: opracowanie własne w ramach programu iGrafx.

Pojęcie i kategorie ryzyka, ryzyko operacyjne

Ryzyko towarzyszy w mniejszym lub większym stopniu każdej działalności instytucji, zatem w momencie podjęcia działalności nie można go uniknąć. Ryzyka są różnie definiowane i klasyfikowane przez wielu autorów, a literatura dotycząca tych zagadnień jest niezwykle bogata. Wg K. Czerwieńskiego [Czerwieński, Grochowski, 2003] ryzyko należy postrzegać w aspekcie zarówno zagrożeń, jak i pojawiających się szans, tj. jest ono możliwością wystąpienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na organizację. Istnieją dwa źródła ryzyka:

- zagrożenia bezpośrednie (zdarzenia szkodliwe), które powodują, że cele nie zostaną osiągnięte,
- szanse (zdarzenia korzystne), które dają możliwość skutecznego osiągnięcia celów.

Powyzszą definicję należy uznać, za niezwykle oryginalną na tle większości definicji ryzyka, które widzą ryzyko głównie jako zagrożenie dla działalności instytucji. Wszelkie doświadczenia z funkcjonowania, a zwłaszcza bankructw wielu instytucji (zwłaszcza finansowych) pokazują, że w praktyce ryzyko podjęte przez instytucję stanowi przede wszystkim źródło zagrożenia, a w dużo mniejszym stopniu szansę.

Ryzyko zdefiniowane w sposób klasyczny to np.

niepewność związana z wystąpieniem zdarzeń, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów¹⁷.

¹⁷ Jest to definicja ryzyka zawarta w Glosariuszu Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrzznego wydanymi w 2001 roku przez światowy Instytut Auditorów Wewnętrznych.

Ryzyko, niezależnie od tego jak byłoby nazwane i sklasyfikowane, zawsze wiąże się elementem niepewności w przyszłości. Ryzyko — wg A. Schmolla — można postrzegać jako niebezpieczeństwo występujące na kilku niezależnych płaszczyznach, tj.:

- na płaszczyźnie błędnych rozstrzygnięć i decyzji,
- na płaszczyźnie niepowodzenia działania,
- na płaszczyźnie negatywnego odchylenia od celu¹⁸.

Zdaniem autora artykułu takie spojrzenie na ryzyko może nie wyczerpuje wszystkich aspektów jego pojawienia się w ramach danej działalności, ale jest to spojrzenie bardzo szerokie. Należy podkreślić, że można by w tym miejscu zacytować jeszcze wiele definicji ryzyka, ale nie jest to celem niniejszego artykułu.

Skoro zatem ryzyko towarzyszy działalności, to tak samo można przypisać je do procesu lub procesów opisujących tę działalność. Przyjęta w danej instytucji hierarchizacja procesowa narzuca na jakim poziomie ogólności i w jakich punktach powinna być dokonywana ocena ryzyka. Biorąc za przykład dwa powyższe schematy (schemat 2. i schemat 3.) można przyjąć, że ryzyko jest oceniane na poziomie danej czynności w ramach podprocesu (procesu). Jednocześnie może być też takie podejście, że ryzyko będzie oceniane na poziomie procesu (jeden poziom ryzyka będzie dotyczył kilku czynności w ramach procesu). Każda instytucja w zależności od opracowanej mapy procesowej oraz własnych możliwości podejmuje decyzję, na jakim poziomie tej mapy i z jakim stopniem szczegółowości dokonywać ocen ryzyka.

Odrębną kwestią jest podział ryzyka na kategorie również niezwykle bogato opisana w literaturze. Dla instytucji finansowych z reguły wydziela się dwie główne kategorie ryzyka: ryzyko finansowe (lub rynkowe)¹⁹ i ryzyko operacyjne. Należy podkreślić, że te dwie główne kategorie ryzyka niezależnie od tego, jakie kategorie podryzyk zostałyby im przypisane, nie obejmują wszystkich ryzyk, z jakimi może mieć do czynienia dana instytucja. Aczkolwiek występują też takie podejścia, w których²⁰ ryzyko operacyjne jest „szeroko rozumiane jako wszystkie zagrożenia niezwiązane z ryzykiem rynkowym i kredytowym, które mogą negatywnie wpływać na kondycję finansową i reputację instytucji”. Autor artykułu nie w pełni podziela ten pogląd uznając,

¹⁸ A. Schmol, 1993, *Risikomanagement im Kreditenschaft*, Wiedeń, cyt. za Filipiak-Dylewska, Szewczyk [2000, s. 53].

¹⁹ Autor ma świadomość, że ryzyko finansowe i rynkowe nie są pojęciami tożsamymi, ale często mogą obejmować zbliżone do siebie podkategorie ryzyka (np. ryzyko stopy procentowej, ryzyko walutowe, ryzyko płynności, ryzyko cen akcji, ryzyko cen towarów, ryzyko inwestycyjne, ryzyko kredytowe kontrahenta i własne etc.). W literaturze powyższe ryzyka mogą być też podawane jako dwa uzupełniające się ryzyka obok np. ryzyka operacyjnego. Również poszczególne podkategorie ryzyk wymienionych w nawiasie mogą być klasyfikowane oddzielnie obok ryzyka finansowego lub rynkowego (np. ryzyko kredytowe często ujmowane jest jako oddzielna główna kategoria ryzyka obok np. ryzyka rynkowego). Podejścia stosowane w literaturze i w praktyce w instytucjach są bardzo różne.

²⁰ Dariusz Lewandowski [2001]. Autor artykułu jest pracownikiem NBP.

że mogą istnieć jeszcze inne ryzyka niemieszczące się w kategorii ryzyka operacyjnego, a związane szczególnie ze specyfiką danej działalności. Może to być np. ryzyko strategiczne dotyczące dużych instytucji o wieloszczeblowej strukturze organizacyjnej. Ryzyko to jest ściśle związane z jakością i klarownością sformułowanej misji i celów głównych przewidzianych do osiągnięcia przez instytucję, a właściwie z całością działań Zarządu instytucji mających na celu wdrożenie ww. misji i celów. Ryzyko to może być też postrzegane jako kumulacja ryzyk z niższych szczebli, których nie ograniczono lub nie potrafiono ograniczyć w ramach prowadzonych czynności w poszczególnych komórkach instytucji. Często wskazywane jest też ryzyko reputacyjne, niezwykle istotne dla instytucji finansowych zaufania publicznego (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze powiernicze etc.). Jest to ryzyko niezwykle wrażliwe na takie czynniki jak ujawnienie opinii publicznej niekorzystnych informacji związanych z instytucją, co może spowodować chęć nagłego wycofania środków finansowych przez klientów z tej instytucji (np. banku). Pojawia się też np. ryzyko modelowe związane z nieprzewidywalnością z zasady efektów badań naukowych, a także ryzyko prawne związane z nieprzewidywalnością w przyszłości i brakiem stabilności stanowionego prawa oraz niejasną interpretacją prawa obowiązującego. Zwłaszcza skutki ryzyka prawnego mogą być również dotkliwe dla funkcjonowania instytucji.

Zdaniem autora artykułu z punktu widzenia podejścia procesowego najważniejsze wydaje się ryzyko operacyjne ściśle związane z zawodnością zasobów, jakimi dysponuje instytucja prowadząc swoją działalność. Ryzyko to w sposób naturalny najlepiej wpisuje się w procesy opisujące poszczególne działalności instytucji i jednocześnie w ramach procesów najłatwiej je ograniczać. Wg Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego²¹ ryzyko operacyjne to

ryzyko straty wynikającej z niewłaściwych lub zawodnych procesów, ludzi i systemów lub też ze zdarzeń zewnętrznych.

Definicja ta — zgodnie z wykładnią ww. Komitetu — obejmuje ryzyko prawne, natomiast nie obejmuje ryzyka strategicznego i reputacyjnego. W odczuciu autora artykułu ryzyko prawne ze względu na swój specyficzny charakter w zasadzie niekoniecznie mieści się w ramach ryzyka operacyjnego. Prawo dotyczące instytucji jest stanowione na zewnątrz, tym samym trudno ograniczyć ryzyko prawne w ramach wewnętrznych działań instytucji (można jedynie ograniczać tę część ryzyka prawnego, która wynika z wewnętrznych regulacji). Punktem wyjścia do powstania ryzyka operacyjnego są zatem błędnie działające zasoby na skutek np. niewłaściwego nimi zarządzania (dotyczy zwłaszcza ludzi) lub wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń w postaci awa-

²¹ Definicja ta zwarta jest w projekcie tzw. Nowej Umowy Kapitałowej (NUK) opracowywanej w ramach prac Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego.

rii i incydentów (dotyczy zwłaszcza systemów informatycznych i systemów bezpieczeństwa). Ugruntowuje się też opinia, że to przede wszystkim pracownik jest najważniejszym potencjalnym źródłem tego ryzyka. To on jako projektant, a potem administrator i użytkownik, może zakłócić świadomie lub nieświadomie poprzez swoją niekompetencję lub brak doświadczenia, funkcjonowanie danego systemu informatycznego. Pracownik słabo wyszkolony przez instytucję może w sposób nieświadomy popełnić błędy na korzyść klienta, natomiast pracownik o niskim poziomie zmotywowania może doprowadzić z pełną świadomością do defraudacji środków finansowych instytucji na swoją rzecz. Tak czy inaczej prowadzi to do utraty środków przedsiębiorstwa. Możliwe jest również, by pracownik szczebla średniego (np. naczelnik) niewłaściwie zarządzał swoimi podwładnymi, tj. źle rozdzielał i organizował poszczególne prace lub nadzorował je w sposób nienależyty. W tym miejscu warto podkreślić, że niezwykle istotne jest funkcjonowanie całokształtu systemu kontroli wewnętrznej w instytucji (naczelnik z przykładu powinien być nadzorowany przez dyrektora lub jego zastępcę, a jego niekompetencja powinna zostać jak najszybciej wykryta). Powyższy system składający się z zasady z różnorodnych mechanizmów kontrolnych powinien ograniczać różne ryzyka w ramach różnych działalności i odzwierciedlających je procesów. Należy jednak podkreślić, że

prawidłowe działanie systemu kontroli wewnętrznej jest warunkiem koniecznym, aczkolwiek niewystarczającym, w procesie zarządzania ryzykiem w banku (lub innej instytucji).

Zasada bezpiecznego działania opierająca się na identyfikacji ryzyka, jego pomiarze, ustaleniu pułapów ilościowych i procedur postępowania

musi być uzupełniona o

zapewnienie przestrzegania ustanowionych reguł w codziennym działaniu zarówno przez pracowników banku (lub innej instytucji) jak i jego władze²².

Powyższe przytoczone sformułowanie stosunkowo wyraziście oddaje — zdaniem autora — wzajemne przenikanie się i współzależności zachodzące pomiędzy systemem kontroli wewnętrznej (mechanizmami kontrolnymi) a systemem zarządzania ryzykiem, co bardzo dobrze może być widoczne w ramach podejścia procesowego, tj. na bazie pojedynczego analizowanego procesu. Trzeba zatem pamiętać o tym, że podchodząc do problematyki identyfikowania, oceny i zarządzania ryzykiem, zwłaszcza ryzykiem operacyjnym, nie można tego robić bez wzięcia pod uwagę aspektów związanych z kontrolą wewnętrzną.

²² Dariusz Daniluk [1996, s. 168–169]. Autor książki był Dyrektorem Departamentu Audytu Wewnętrznego w NBP w okresie od kwietnia 2002 do stycznia 2008 roku.

Każda instytucja budując mapę procesową musi zdecydować, jakiej kategoryzacji ryzyk dokona wraz z ewentualną ich hierarchizacją. Praktyka pokazuje, że najczęściej wydziela się co najmniej dwie główne kategorie ryzyka, tj.: operacyjne i finansowe (i/lub rynkowe). Najbardziej interesujące z punktu widzenia podejścia procesowego ryzyko operacyjne może dzielić się np. na podkategorie ryzyk związanych z:

- ryzykiem personelu lub kadrowym,
- ryzykiem technologicznym (informatycznym) i/lub bezpieczeństwa,
- ryzykiem zarządzania na szczeblach średnich (z wyłączeniem Zarządu, którego najczęściej będzie dotyczyć ryzyko strategiczne).

Odrębną kwestią jest dokonanie specyfikacji mechanizmów kontrolnych w instytucji, a następnie określenie zasad oceny ich funkcjonowania i ustalenie wpływu tych ocenionych mechanizmów na ocenę ryzyk. Ponadto dodatkowymi kwestiami wymagającymi ustalenia w instytucji będzie sposób jego pomiaru i ustalona skala pomiaru, a także czy pomiar ryzyka będzie tylko jednokrotny, tj. po zastosowaniu wszelkich środków (w tym mechanizmów kontrolnych) jego ograniczania, czy też pomiar będzie dwukrotny przed i po zastosowaniu tych środków. Kwestie te bardziej szczegółowo zostaną omówione w dalszej części artykułu.

Sposób oceny ryzyka oraz rola KRI i innych metod w jego ocenie

Praktycznie każda instytucja, która wdraża system zarządzania ryzykiem musi zderzyć się — o czym była mowa powyżej — z niezwykle istotnym problemem, jakim jest szacowanie i mierzenie poziomu zidentyfikowanych wcześniej ryzyk. Z reguły pomiaru ryzyka dokonuje się w oparciu o metody jakościowe (intuicyjne), bazując bardzo często na wiedzy i doświadczeniu pracowników. Warunkiem w miarę dobrej oceny ryzyka jest też dobra znajomość przez pracowników tych fragmentów (czynności) lub całości procesu, za które będą odpowiedzialni, a w szczególności będą dokonywać w tym miejscach oceny ryzyka. Niestety ocena jakościowa niesie ze sobą wiele wad, a zwłaszcza można o niej powiedzieć, że jest subiektywna, tj. opiera się na uznaniu oceniającego, i w istocie swojej niewymierna. To ostatnie stwierdzenie należy rozumieć w ten sposób, że mimo przyjętej skali oceny ryzyka i dokonania jego oceny wg tej skali, źródłem tej oceny nie jest pomiar ryzyka w taki czy też inny sposób, a jedynie przydzielenie poziomu ryzyka wg uznania i doświadczenia oceniającego.

Należy podkreślić, że jakość tej oceny może wzrosnąć, jeśli zostaną zastosowane do niej jakieś wymierne wskaźniki, których wartość może ulegać zmianom w czasie i odzwierciedlać tym samym zmiany w poziomie ryzyka. Ponieważ wskaźniki te tworzone są na użytek oceny ryzyka nazwano je „kluczowymi wskaźnikami ryzyka” (KRI: *Key Risk Indicators* — z ang.)²³. Wskaźni-

²³ Można też tworzyć wskaźniki, które mogą służyć innym celom, np. ocenie jakości i efektywności funkcjonowania danej instytucji (z ang. KPI: *Key Performance Indicators*) lub ocenie efektywności systemu kontroli wewnętrznej (z ang. KCI: *Key Control Indicators*).

ki te powinny być tworzone czy też konstruowane w instytucji na bazie ustalonych wcześniej procesów, a nie w oderwaniu od ich. Charakter wskaźników może być różny — od najbardziej uniwersalnych, dotyczących nawet wszystkich ustanowionych procesów (np. wskaźnik dot. fluktuacji kadr), przez wskaźniki dotyczące co najmniej kilku procesów, aż po wskaźniki typowo indywidualne, mierzone w odniesieniu do konkretnego pojedynczego procesu. Jeśli dana instytucja decyduje się na ocenę ryzyka opartą na analizie wskaźnikowej, to musi dokonać wyboru (np. metodą „burzy mózgów” lub ekspertką) grupy wskaźników służących pomiarowi ryzyka, odrzucając przy tym wiele wskaźników zbliżonych lub wręcz dublujących się, a następnie przyjąć odpowiednie wartości wskaźników dla poszczególnych poziomów ryzyka w ramach danego czy też danych procesów (lub czynności w ramach tych procesów). Ponadto należy dokonywać regularnych pomiarów wartości wskaźników w trybie miesięcznym, kwartalnym lub rocznym, wykorzystując do tej oceny szereg zbieranych informacji i danych z instytucji, a także śledzić zmiany ich wartości zachodzące w czasie. Widać zatem, że stworzenie systemu KRI wspierającego dokonywanie ocen ryzyka wymaga dużego wysiłku organizacyjnego wielu pracowników firmy na różnych odcinkach jej działalności, a także staranności przy obliczaniu i prowadzeniu baz z tymi wskaźnikami. System ten musi być odpowiednio koordynowany (najlepiej przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem) i podlegać rygorom dyscyplinarnym, tj. nie może być tak, że w jakimś miejscu instytucji, w ramach jakiegoś procesu, dochodzi do czasowego przerwania lub zupełnego zaniechania obliczania wartości wskaźników.

Stworzenie i następnie utrzymywanie KRI zapewnia bardziej obiektywną ocenę ryzyka w stosunku do metod czysto jakościowych (subiektywnych), a tym samym wyższą kulturę systemu zarządzania ryzykiem. Oczywiście KRI, może częściowo bazować na danych i informacjach, których charakter jest nie zawsze w pełni wymierny. Dlatego też często KRI uważa się za metodę oceny ryzyka mieszaną, tj. ilościowo-jakościową. Czysto ilościowymi metodami są metody statystyczne i ekonometryczne. Jednakże — zdaniem autora — metoda KRI jest bliższa podejściu ilościowemu, niż jakościowemu. Ponadto może być ona zrozumiała i w miarę łatwa do prowadzenia dla przeciętnie wykwalifikowanej kadry mającej udział w zarządzaniu ryzykiem, w przeciwieństwie do metod statystycznych i ekonometrycznych, które wymagają zatrudnienia pracowników o wiedzy wysoko specjalistycznej.

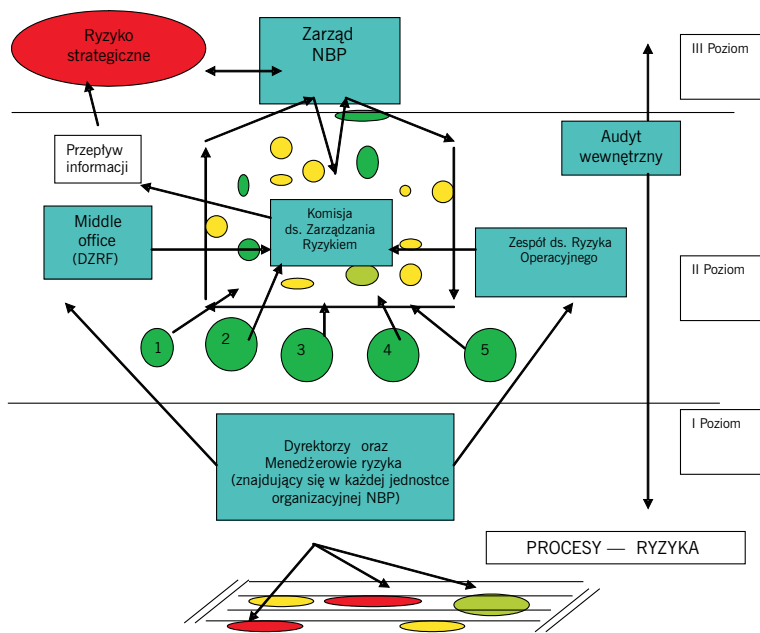
Jeśli chodzi o metody czysto ilościowe to w literaturze przedmiotu opisano ich co najmniej kilka. Mogą to być np. metody statystyczne (oparte na modelach statystycznych), metody BIS (oparte na wskaźnikach kapitału operacyjnego) oraz wiele innych (np. benchmarking ilościowy, zrównoważona karta wyników etc.)²⁴. Autorowi artykułu nie są znane instytucje krajowe, które by

²⁴ Dosyć szczegółowy przegląd tych metod został przedstawiony przez Jacka Orła [2005]. Autor artykułu jest pracownikiem pionu zarządzania ryzykiem w NBP.

w pełni wdrożyły metody ilościowe. Jest to zadanie trudne, ale mający miejsce postęp naukowy w tym zakresie, a zwłaszcza wymogi kapitałowe sformułowane przez Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego w postaci Nowej Umowy Kapitałowej (NUK) wobec banków sprawiają, że te metody będą wdrażane w najbliższym czasie głównie w instytucjach o charakterze finansowym. Poza pewnym skomplikowaniem powyższych metod wymagającym zatrudnienia wysoko wyspecjalizowanych fachowców w tej dziedzinie, barierą ich wprowadzenia mogą być posiadane przez instytucje dane (np. dotyczące incydentów i strat), determinujące możliwość zastosowania poszczególnych metod.

Podejście procesowe i System Zarządzania Ryzykiem w NBP

W Narodowym Banku Polskim powstał dosyć oryginalny 3-szczeblowy system zarządzania ryzykiem, który jest systematycznie modyfikowany i rozwijany. System ten funkcjonujący w NBP od 2005 roku powstał w wyniku dokonanej w NBP analizy systemów zarządzania ryzykiem w kilku najbardziej zaawansowanych pod tym względem bankach centralnych Europy Zachodniej i świata. Szczeblami zarządzania ryzykiem w NBP są: dyrektor departamentu lub oddziału okręgowego wraz z menedżerem ryzyka, Komisja ds. zarządzania ryzykiem oraz Zarząd NBP. Obrazuje to schemat 4.



Schemat 4.

System Zarządzania Ryzykiem w NBP

Źródło: strona internetowa NBP (www.nbp.pl).

W ramach tego systemu na poziomie I (najniższym) dyrektor departamentu lub oddziału okręgowego przy pomocy mianowanego przez siebie menedżera ryzyka prowadzi lokalne zarządzanie ryzykiem. Polega to na identyfikacji, szacowaniu i ograniczaniu ryzyka operacyjnego²⁵ na bazie opracowanych w departamencie lub oddziale okręgowym procesów biznesowych odzwierciedlających jego działalność. Następnie w cyklu kwartalnym departament lub oddział okręgowy przekazuje sprawozdanie dotyczące oceny ryzyka i sposobów jego ograniczania w ramach tych procesów do zespołu przygotowującego materiały dla Komisji ds. zarządzania ryzykiem. W przedmiotowym sprawozdaniu niezwykle istotne jest podanie informacji czy „lokalna” dyrektura departamentu lub oddziału okręgowego akceptuje wszystkie poziomy ryzyk występujących w tej komórce. Docelowo ocena ryzyka ma być wsparta i uzupełniona w NBP zestawem wyselekcjonowanych „Kluczowych wskaźników ryzyka” (KRI), co powinno zapewnić bardziej obiektywną ocenę ryzyka.

Na szczeblu Komisji ds. zarządzania ryzykiem (poziom II) Zespół ds. Ryzyka Operacyjnego dokonuje analizy i w miarę możliwości zagregowania poszczególnych kategorii ryzyk operacyjnych oraz prezentuje Komisji w ramach jakich procesów (lub departamentu i oddziału okręgowego) występują najwyższe ryzyka, a także jak zmieniają się one w czasie. Na podstawie tych materiałów Komisja w ramach swoich kompetencji i możliwości decyduje o zastosowaniu mechanizmów kontrolnych ograniczających najbardziej niepokojące i wysokie ryzyka, a zwłaszcza tych, których poziomy nie są akceptowane przez „lokalne” dyrekcje na I poziomie Systemu Zarządzania Ryzykiem. Dodatkowo informacje o ryzyku finansowym w NBP są przekazywane do Komisji przez tzw. Middle Office, departament zbierający dane z całego NBP i dokonujący analiz tego rodzaju ryzyka. Tak więc Komisja posiada pełną informację dotyczącą poziomu ryzyka operacyjnego i finansowego.

Jednocześnie Zarząd NBP (poziom III Systemu) jest informowany przez Komisję ds. zarządzania ryzykiem o najwyższych stwierdzonych ryzykach operacyjnych i finansowych, których ograniczenie jest jedynie możliwe na najwyższym poziomie decyzyjnym NBP. Na tym najwyższym szczeblu decyzyjnym Zarząd zwyczajowo zajmuje się też ograniczaniem tzw. ryzyka strategicznego instytucji, które wynika z efektu skali i kumulacji ryzyk z niższych szczebli. Przez powyższe decyzje Zarządu rozumie się m.in. zastosowanie najkosztowniejszych mechanizmów kontrolnych lub takich, które wymagają poważniejszych lub wręcz zasadniczych zmian organizacyjnych, a także ewentualne wytransferowanie go na zewnątrz poza instytucję. Jeśli chodzi o ocenę jakości i efektywności systemu zarządzania ryzykiem na dwóch niższych poziomach, to informacji na ten temat może dostarczyć Zarządowi audyt wewnętrzny w NBP, który z zasady ma obowiązek badać z określoną częs-

²⁵ W NBP dokonuje się oceny 5 kategorii ryzyka operacyjnego, tj. ryzyka bezpieczeństwa, kadrowego, prawnego, technologicznego i zarządzania (obrazują to koła z numerami od 1 do 5).

totliwością wszystkie aspekty działalności instytucji, w tym całokształt działalności związanej z zarządzaniem ryzykiem.

Reasumując, podstawą systemu oceny ryzyka w NBP jest jego ocena w ramach ustanowionych procesów biznesowych. Ponadto w ramach tworzenia pewnych zestawień dochodzi się do wypracowania na dany moment listy, z reguły kilku (maksimum dziesięciu), najbardziej ryzykownych procesów biznesowych na poziomie całego NBP. Należy podkreślać, że system ten zwłaszcza na poziomie I podlega ciągłej i kroczącej modyfikacji (głównie: zmiany w mapie i hierarchizacji procesowej, początek wprowadzania ilościowych metod szacowania ryzyka w postaci KRI kosztem zmniejszenia znaczenia metod jakościowych). Powyższe zmiany powinny spowodować w przyszłości podwyższenie jakości szacunków ryzyk zagregowanych analizowanych przez Komisję ds. zarządzania ryzykiem i Zarząd NBP.

Podejście procesowe i ocena ryzyka w wybranych bankach centralnych Europy

Bardziej zaawansowane systemy zarządzania ryzykiem wraz ze stosownym oprogramowaniem, które umożliwiają np. ocenę ryzyka w ramach ustanowionych procesów biznesowych (tzw. mapy procesowej) ma wiele banków centralnych w Europie Zachodniej. Takie całościowe systemy posiadają np. Bank Francji i Bank Włoch²⁶.

W obu tych bankach ocena ryzyka odbywa się na bazie ustanowionych procesów biznesowych, które mogą być tylko inaczej nazwane (np. obszar działalności biznesowej wraz z odpowiadającymi mu czynnościami). Bank Francji posiada hierarchię procesów biznesowych uporządkowanych na kilku poziomach na zasadzie: procesy główne, procesy właściwe, podprocesy itd. Oba banki wprowadziły unikatowe metodologie oceny ryzyka, które w szczególności obejmują konieczność dokonywania oceny ryzyka inherentnego²⁷ i rezydualnego²⁸. Pomierzone ryzyka w ramach procesów biznesowych stanowią podstawę lub przy najmniej jedno z ważnych kryteriów przy tworzeniu planu działalności audytorskiej na następne lata. Oprogramowanie na użytek zarządzania ryzykiem w Banku Francji daje ponadto duże możliwości agregowania procesów w większe obszary biznesowe i pokazywania ryzyk zagregowanych na różnych poziomach z bardzo ciekawą wizualizacją wykresów prezentujących poziomy ryzyka (np. w ramach map ryzyka dla różnych obszarów działalności). W obu bankach w ramach systemu monitorowania ryzyka ist-

²⁶ Autor artykułu brał udział w 2006 i 2007 roku w szkoleniach organizowanych przez Bank Francji i Bank Włoch, na których prezentowano m.in. zasady oceny ryzyka w tych bankach w ujęciu procesowym.

²⁷ Inaczej tzw. ryzyko naturalne lub wrodzone (ang. *inherent*) towarzyszące danej działalności (przed zastosowaniem środków ograniczania ryzyka).

²⁸ Ryzyko rezydualne (ang. *residual*) rozumie się jako poziom ryzyka towarzyszący danej działalności pozostały po zastosowaniu środków ograniczania ryzyka.

nieją pewne możliwości podejmowania działań je ograniczających, inaczej mówiąc zastosowania mechanizmów kontrolnych.

Zbudowanie tych wysoko zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem opartych na oprogramowaniu informatycznym wymagało z pewnością przede wszystkim dużego wysiłku organizacyjnego tych banków, a także poniesienia pewnych kosztów w tym zakresie.

Aspekty praktyczne budowy procesowego systemu zarządzania ryzykiem w instytucji

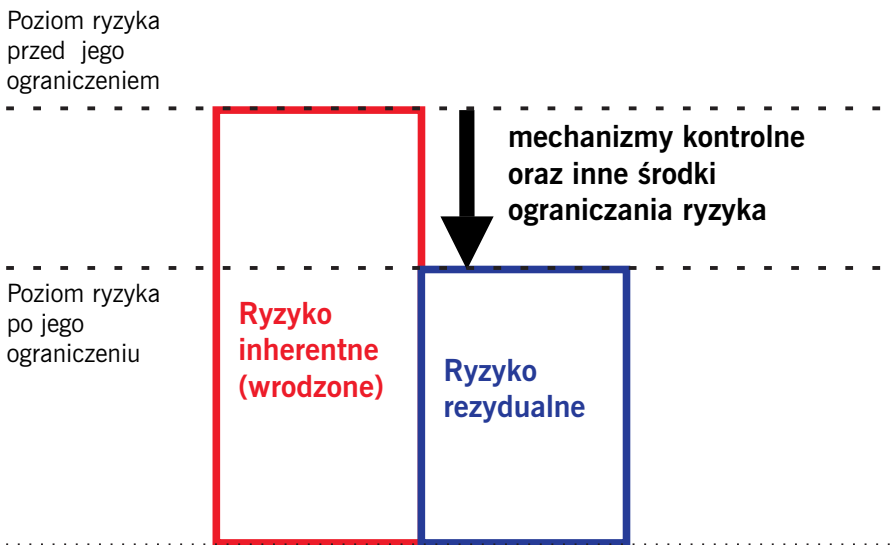
Dobrze funkcjonująca mapa procesowa i system zarządzania ryzykiem oparty na tej mapie wymaga wprowadzenia do instytucji jednolitego systemu pojęciowego, a także jednolitej struktury. W ramach tego systemu pojęciowego należy dokonać zdefiniowania wielu pojęć dotyczących kwestii procesów, zarządzania ryzykiem oraz związanego z nimi systemu kontroli wewnętrznej. Należy podkreślić, że pojęcia muszą być tak samo rozumiane i stosowane w całej instytucji. Oznacza to, że zwłaszcza pracownicy pionu zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego powinni bazować na tak samo zdefiniowanych pojęciach, a co za tym idzie na tej samej mapie procesowej. Oczywiście dla pozostałych pracowników instytucji również ten system musi być jednolity i znany.

Jeśli chodzi o strukturę systemu to problem jest już bardziej złożony i wymaga wielu czasochłonnych z reguły działań w instytucji, przy czym nie ma sensu budować struktury, dopóki nie wprowadzi się chociaż elementarnej części ww. jednolitego systemu pojęciowego. Struktura ta powinna być spójna i obejmować system zarządzania ryzykiem oraz system kontroli wewnętrznej. Dodatkowo na bazie tej struktury powinien funkcjonować audyt wewnętrzny.

W wymiarze praktycznych działań przy tworzeniu tej struktury należy zbudować i opracować następujące jej elementy:

- mapę ustalonych procesów (i czynności wchodzących w skład poszczególnych procesów) wraz z odpowiednią ich hierarchizacją (np. megaprocesy, procesy, podprocesy, czynności);
- kategorie ryzyka podlegające ocenie, przy czym poszczególne kategorie ryzyka powinny być oszacowane przed zastosowaniem mechanizmów kontrolnych i innych środków ich ograniczania (tzw. poziom ryzyka inherentnego) oraz po zastosowaniu tych środków (tzw. poziom ryzyka rezydualnego);
- skalę oceny ryzyka (np. dobra jest skala czterostopniowa);
- specyfikację i standaryzację środków ograniczania ryzyka (w tym mechanizmów kontrolnych zawierających się w tych środkach) wraz z oceną jakości ich funkcjonowania, tj. faktyczną możliwością obniżania przez nie danego ryzyka;
- listę „Kluczowych wskaźników ryzyka” (KRI) wraz z bazą danych zawierającą ich systematyczne oceny;

- ewidencjonowanie rezultatów kontroli wewnętrznej oraz rezultatów audytów wewnętrznych na potrzeby oceny ryzyka;
- ocenę i monitorowanie stopnia wdrożenia rekomendacji i zaleceń sformułowanych w wyniku przeprowadzonych audytów wewnętrznych oraz kontroli wewnętrznych i zewnętrznych²⁹ na potrzeby oceny ryzyka;
- ewidencjonowanie wiedzy o incydentach i stratach (w tym: incydentach finansowych) na potrzeby oceny ryzyka wraz z ustaloną kategoryzacją istotności incydentów o charakterze niefinansowym;
- zasady (w tym częstotliwość) raportowania o ryzyku (wraz z możliwością raportowania w trybie natychmiastowym w razie zaistnienia takich okoliczności, np. pojawieniu się ryzyka nieakceptowanego przez „lokalne” kierownictwo komórki, gdzie przebiega dany proces.



Schemat 5.

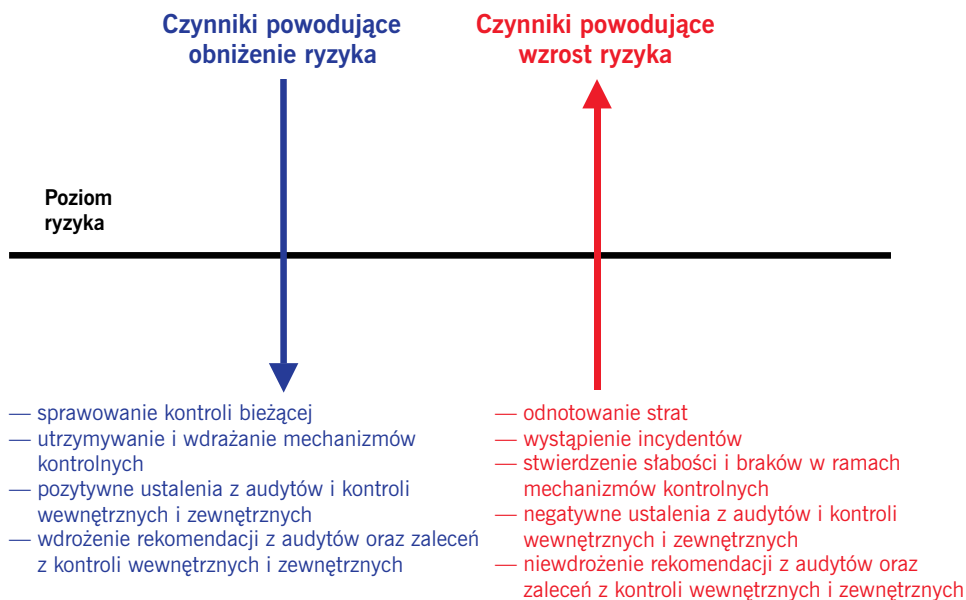
Ryzyko inherentne i rezydualne oraz mechanizmy kontrolne

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, co jest widoczne na podstawie wymienionych powyżej działań, iż przy szacowaniu i pomiarze ryzyka warto wziąć pod uwagę nie tylko incydenty i straty, klasyczne środki ograniczania ryzyka (w tym mechanizmy kontrolne) oraz KRI, ale także pozytywne i negatywne ustalenia z audytów oraz kontroli wewnętrznych i zewnętrznych wraz z rekomendacjami i zaleceniami z tych audytów i kontroli. I tak pozytywne ustalenia z kontroli mogą

²⁹ Przez kontrole zewnętrzne rozumie się wszelkie kontrole prowadzone przez organy i instytucje zewnętrzne do tego upoważnione. Mogą to być np. NIK, KNF (dawniej GINB w zakresie banków), PIP, Policja, Sanepid etc., przy czym należy pamiętać, że rodzaj kontrolera zewnętrznego zależy od zakresu wykonywanej działalności przez daną instytucję.

wpływać obniżająco na ocenę poziomu ryzyka, natomiast ustalenia negatywne powinny spowodować podwyższenie wartości ryzyka, a tym samym wzrost zagrożeń dla instytucji. Ponadto warto też śledzić w ramach instytucji wdrażanie rekomendacji i zaleceń sformułowanych w toku przeprowadzonych audytów i kontroli wewnętrznych. Stwierdzenie skutecznego wdrożenia tych rekomendacji i zaleceń powinno być podstawą do obniżenia właściwych poziomów ryzyka. Oczywiście jest to, że odnotowane incydenty i straty podnoszą poziom ryzyka.



Schemat 6.

Ryzyko oraz mechanizmy kontrolne

Źródło: opracowanie własne.

Należy przypomnieć, że wszystkie powyższe działania muszą być oparte na poszczególnych procesach, bo przecież to w ich ramach należy dokonywać przeszacowań poziomów ryzyka.

Dobra mapa procesowa, w której ramach oceniono ryzyka może być jednocześnie użytkowana zarówno w pionie zarządzania ryzykiem, jak i w ramach audytu wewnętrznego. Audyt wewnętrzny może na bazie tej mapy tworzyć roczne i wieloletnie plany tematów audytów (działalności audytorskiej), stosując zasadę, że procesy (tematy) o wyższych ryzykach wymagają częstszego przeprowadzania audytów. Należy podkreślić, że audyt oparty na mapie procesowej jest najbardziej efektywny i nie ma w zasadzie niebezpieczeństwa, że jakieś wysoko ryzykowne aspekty działalności instytucji zostały pominięte i nie będą poddane audytowi.

Proces i jego modelowanie jako element systemu zarządzania

W ramach dobrze zbudowanej mapy procesowej, utworzonej bazy KRI, pomierzonych ryzyk procesów i zastosowanych środków ograniczania ryzyka (mechanizmów kontrolnych) oraz systemu raportowania zarządzający dostrzegą „miejsca” (czynności) w instytucji, które podlegają najwyższym ryzykom. Mając taką wiedzę będą oni mogli umiejętnie tymi ryzykami zarządzać, głównie starając się je w miarę możliwości instytucji ograniczyć (w tym poprzez skierowanie środków finansowych na zastosowanie nowych lub wzmocnienie już funkcjonujących środków ograniczania ryzyka).

Należy podkreślić, że ww. wrażliwe „miejsca” będą z reguły występować w ramach pewnych czynności zawartych w procesach biznesowych. Wrażliwość tych miejsc może np. skutkować występowaniem stosunkowo dużej liczby incydentów dotyczących danej czynności w ramach procesu. W takim wypadku należy dążyć do wzmocnienia mechanizmów kontrolnych w celu zapobiegania tym incydentom, a tym samym ograniczeniu ryzyka.

Niezwykle istotna jest również identyfikacja krytycznych procesów biznesowych z punktu widzenia zarządzania ciągłością poszczególnych aplikacji informatycznych związanych z tymi procesami. Istotne ograniczenie ryzyka w odniesieniu do tych procesów zostanie uzyskane po opracowaniu i przetestowaniu tzw. planów ciągłości działania (BCP). Rolą takich planów jest minimalizacja skutków zakłóceń, jakie mogą wystąpić w funkcjonowaniu aplikacji związanej z danym procesem. Niezwłoczne uruchomienie planów ciągłości działania powinno z reguły prowadzić do tego, że działanie instytucji w ramach danego procesu powinno być niezwłocznie przywrócone. Można stwierdzić, że BCP może być postrzegane jako rodzaj silnego i złożonego jednocześnie mechanizmu kontrolnego, znacznie obniżającego ryzyko w danym procesie i jednocześnie zapobiegającego zakłóceniom w działaniu aplikacji informatycznych związanych z tym procesem.

W ramach analizy procesów należy też dążyć do znalezienia ludzi „niezastąpionych” z punktu widzenia przebiegu tych procesów. Może przecież się zdarzyć, że dana czynność jest wykonywana przez jednego pracownika, który ma unikalną wiedzę i doświadczenie. W razie choroby lub urlopu, a co gorsze w razie odejścia takiego pracownika z instytucji, skutkować to będzie również zakłóceniem przebiegu procesu. Ryzyko personalne związane z tym pracownikiem powinno być wcześniej (przed nastąpieniem ww. wydarzeń) zdiagnozowane jako niedopuszczalne. Właściwym mechanizmem kontrolnym w tym zakresie powinno być uprzednie zatrudnienie i odpowiednie wyszkolenie pracownika zastępującego.

Można podawać wiele innych przykładów różnych aspektów zarządzania w oparciu o zbudowaną mapę procesową. Jednakże z punktu widzenia zarządzania ryzykiem najważniejszym efektem takiej mapy powinno być wypracowanie tzw. profilu ryzyka instytucji, tj. pokazania, w których procesach istnieją najwyższe ryzyka, i jakiego są rodzaju. Rola KRI w tym wypadku może okazać się również nie do przecenienia, ponieważ to zaobserwowane najwyż-

sze lub najniższe w czasie wartości wskaźników mogą jednoznacznie wskazać ten profil. Profil ryzyka powinien ułatwić zarządzanie instytucją, a zwłaszcza „uczulić” zarządzających na kluczowe z punktu widzenia występujących ryzyk procesy (w tym m.in. w aspekcie wyżej podanych przykładów).

Procesy biznesowe można modelować, a w zasadzie optymalizować, dzięki odpowiednim programom informatycznym i to nie tylko z punktu widzenia ryzyka (kadrowego lub innego), ale także według innych ważnych kryteriów, np. takich jak efektywność lub koszty. Optymalizacja procesu wg takiego czy innego kryterium powinna prowadzić do likwidacji w nim niedoskonałości i braków. Może to być np. wyeliminowanie z wielu czynności zawartych w procesie czynności zbędnej, obniżenie zużycia zasobów lub też dołożenie niezbędnego szczebla decyzyjnego jako brakującego mechanizmu kontrolnego itd. Zatem skuteczne modelowanie procesów może prowadzić np. do skrócenia czasu realizacji zadania, zmniejszenia kosztów jego realizacji, a zwłaszcza do obniżenia ryzyka poprzez optymalizację mechanizmów kontrolnych. Modelowanie zastanych procesów może prowadzić też do przewidywania pewnych negatywnych zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce w przyszłości (awarie, wąskie gardła w realizacji zadań), czyli pozwolić na uniknięcie materializacji ryzyka. Czasami bywa też tak, że proces sam w sobie jest tak bardzo ryzykowny, a mechanizmy kontrolne na tyle nieskuteczne, że jedynym wyjściem prowadzącym do skutecznego obniżenia ryzyka jest zasadnicze przemodelowanie procesu. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że proces należy modelować tylko wtedy, gdy jest to niezbędne, a nie np. dla czystej przyjemności, bez korzyści dla instytucji. Efektem nadmiernego modelowania może być wręcz jakaś forma destabilizacji firmy, tj. nawet wzrost ryzyka. Generalnie w dynamicznym zarządzaniu instytucją modelowanie procesów, w tym z punktu widzenia obniżania ryzyka, jest bardzo pomocnym narzędziem.

Wyzwania na przyszłość, rola audytu wewnętrznego w systemie

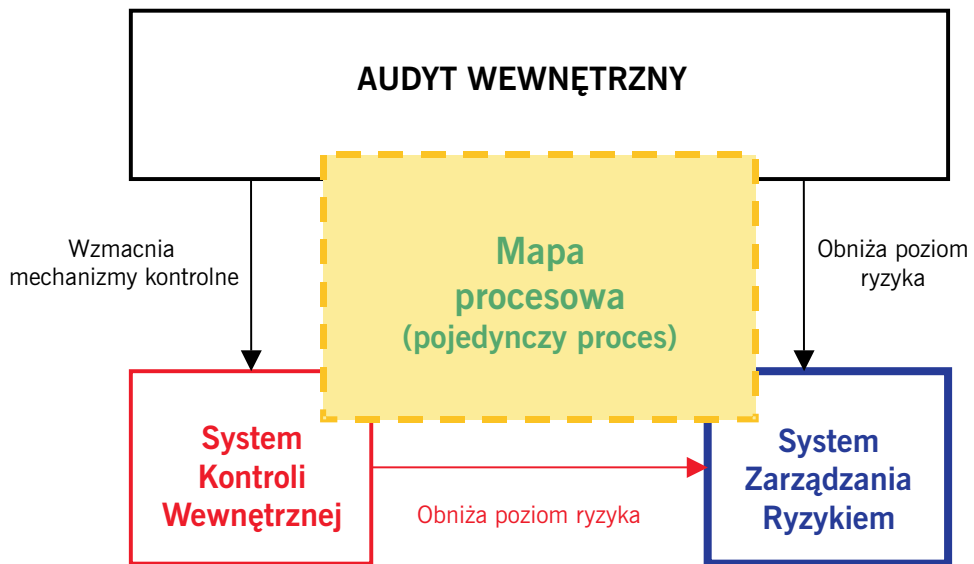
Samo stworzenie mapy procesowej z pomierzonymi ryzykami w ramach tej mapy, nie gwarantuje jeszcze pełnego sukcesu. Niezwykle istotne jest systematyczne i ciągle modyfikowanie tej mapy zwłaszcza w dwóch płaszczyznach. Należy zatem w ramach tej mapy dokonywać:

- ciągłej weryfikacji oceny ryzyka oraz weryfikacji bazy KRI (dokonywanej w pionie ryzyka i ewentualnie przez audytorów wewnętrznych),
- uzupełniania procesów biznesowych (wraz z identyfikacją i oceną ryzyka w odniesieniu do nich).

Weryfikacji oceny ryzyka dokonywać będą z reguły pracownicy pionu zarządzania ryzykiem oraz — na zasadzie wsparcia — pracownicy audytu wewnętrznego w trakcie prowadzenia audytów dotyczących poszczególnych procesów. Audyt wewnętrzny może zwłaszcza dokonywać z określoną częstotliwością przeglądów mechanizmów kontrolnych w czasie dokonywania oceny systemu kontroli wewnętrznej. Efektem tego działania będą oceny (negatyw-

ne lub pozytywne) funkcjonowania tych mechanizmów w praktyce, co będzie miało odzwierciedlenie w dokonywanych ocenach ryzyka.

Mapa procesowa może być zatem podstawą dla funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem, systemu kontroli wewnętrznej ograniczającego ryzyka oraz audytu wewnętrznego oceniającego całość funkcjonowania instytucji. Na poziomie pojedynczego procesu relacje ww. dwóch systemów i audytu wewnętrznego są analogiczne, tyle że w skali mikro. Oczywiście należy podkreślić, że pracownicy pionu zarządzania ryzykiem oraz audytorzy wewnętrzni muszą pracować na tej samej mapie procesowej.



Schemat 7.

Oddziaływanie audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej na ryzyko

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie uzupełnianie mapy procesów biznesowych (wraz z identyfikacją i oceną ryzyka) może wynikać z tego, że dana instytucja ma prawo wchodzić w nowe działalności związane z nowymi produktami i usługami, które wymagać będą opisu procesowego wraz z oceną ryzyka. Audyt wewnętrzny dokonując planowanych badań i ocen poszczególnych obszarów działalności instytucji może również wnioskować o modyfikacje i uzupełnienia mapy procesowej. Nie należy też zapominać o racjonalnym i ograniczonym modelowaniu procesów z punktu widzenia ryzyka lub wg innych kryteriów (np. efektywnościowych), co może ułatwić zarządzającym instytucją stawienie czoła wielu nowym pojawiającym się wyzwaniom.

Istotną rolę w generalnym udoskonalaniu systemu zarządzania ryzykiem mogą mieć audytorzy, zwłaszcza wewnętrzni i w mniejszym stopniu zewnętrzni, w ramach ich funkcji doradczych. Mogą oni niejako z zewnątrz przyjrzeć

się całemu systemowi zarządzania ryzykiem, zauważyć występujące w nim braki i niedoskonałości, a następnie wnioskować o pewne zmiany w tym systemie, a także w ściśle związanym z nim systemie kontroli wewnętrznej.

Ważne jest też stworzenie lub zakupienie, a następnie wdrożenie odpowiednich aplikacji informatycznych całościowo obsługujących system zarządzania ryzykiem. Aplikacje takie powinny posiadać różnorodne moduły informatyczne, np. do dokonywania oceny ryzyka poszczególnych procesów biznesowych, rejestrowania incydentów, wprowadzania i oceny mechanizmów kontrolnych, modelowania procesów itd. Taki system informatyczny powinien zapewnić odpowiedni dostęp m.in. pracownikom pionu ryzyka, pracownikom audytu wewnętrznego i w końcu, co jest niezwykle istotne, zarządzającą instytucją (głównie do danych zagregowanych). System powinien też dawać możliwość raportowania on-line o sytuacjach krytycznych (wystąpienie bardzo istotnego incydentu lub straty finansowej, nagły wzrost ryzyka na skutek odejścia kluczowego pracownika, zaistnienie ryzyka nieakceptowalnego etc.).

System zarządzania ryzykiem musi być elastyczny i reagować na nowe wyzwania dla instytucji, tj. być otwarty na nowe działalności (nowe procesy), nowe ryzyka, weryfikację ryzyka, zmiany w zakresie środków ograniczania ryzyka.

Podejście procesowe jest na dziś w większości czymś zupełnie nowym i nieznanym. Instytucje finansowe, które pioniersko wdrażają procesy, zderzają się z wieloma problemami wewnętrznymi, głównie natury organizacyjnej i kosztowej, a także zewnętrznymi (brak wyspecjalizowanej kadry doradczej w tym zakresie). Autorowi artykułu znane są głównie te wdrożenia podejścia procesowego (NBP i inne banki centralne Europy), które mają być podstawą systemu zarządzania ryzykiem. Najistotniejsze problemy to opis procesów biznesowych wymagający ogromnego zaangażowania komórek operacyjnych, mających swoje udziały w przebiegu procesu, a jednocześnie realizujących inne ważne zadania na rzecz instytucji. Drugim ważnym problemem jest określenie zasad oceny ryzyka, a zwłaszcza sposobu oceny ryzyka operacyjnego i innych ryzyk ustalonych w instytucji (finansowe, strategiczne, modelowe). Pomimo bogatej literatury i badań w tym zakresie większość firm dokonuje póki co oceny subiektywnej, opartej na metodach jakościowych. Praktyczne wdrożenie obiektywnych z natury metod ilościowych jest niezwykle trudne i niewielu instytucjom udało się je wprowadzić, choćby częściowo. Poza koniecznością zastosowania wyrafinowanych metod i programów statystycznych do oceny ryzyka z jednej strony, z drugiej — wymaga to jeszcze tworzenia, zbierania i utrzymywania baz danych (np. incydentów i strat) na użytek tej oceny, które pozwoliłyby szacować w określonych odstępach czasu poziomy ryzyk. Odrębną, ale niezwykle istotną kwestią jest swego rodzaju „inventaryzacja” mechanizmów kontrolnych i innych środków ograniczania ryzyka stosowanych w instytucji w ramach systemu kontroli wewnętrznej i poza

nim, zawartych w procedurach instytucji o różnych hierarchiach ważności i na różnych poziomach obowiązywania. Praktyka pokazuje, że — budując system zarządzania ryzykiem oparty na podejściu procesowym — musi też dojść do ewolucji i reorganizacji systemu zarządzania ryzykiem.

Pozostaje pytanie, jak i od kogo rozpocząć wdrażanie opartego na procesach systemu zarządzania ryzykiem. Jednym ze sposobów jest zatrudnienie wysoko wyspecjalizowanych w tym zakresie firm doradczych, co wiąże się z kosztami i w jakimś sensie jest uciążliwe, ponieważ doradcy muszą mieć czas na zapoznanie się ze strukturą i zasadami funkcjonowania instytucji.

Autor artykułu jako alternatywę daje pod rozwagę propozycję budowy takiego systemu głównie w oparciu o własne siły. Można sięgnąć tu do doświadczonych pracowników audytu wewnętrznego instytucji. Ewoluujący audyt wewnętrzny z reguły w dużej części instytucji finansowych od pewnego czasu dokonuje już nie tylko przeglądu i ocen systemu kontroli wewnętrznej, ale także ocen ryzyka. Stara się też niekiedy stosować podejście procesowe w odniesieniu do badanych działalności instytucji. Opierając się na tych przesłankach tworzenie systemu zarządzania ryzykiem może zostać zlecone części pracowników audytu wewnętrznego, z pełną świadomością tego, że zgodnie z przytaczanymi wcześniej Międzynarodowymi Standardami Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego audytorzy, którzy zajmą się już w pełni zarządzaniem ryzykiem, przestaną być jednocześnie audytorami. Oczywiście pomocnicze wsparcie zewnętrzne, czy to w postaci doradczej, czy też testowania i zakupu odpowiednich aplikacji informatycznych w tym zakresie, jest zawsze wskazane.

Nieco zbliżoną drogę do proponowanej wyżej zainicjował przed kilkoma laty NBP. System ten funkcjonuje więc już w praktyce, aczkolwiek wymaga kolejnych modyfikacji w celu jego usprawnienia. Jest to sukcesywnie realizowane. Pomimo ciągłych zmian i potrzeby udoskonalania systemu można już dzisiaj stwierdzić, że obrona w NBP droga okazała się skuteczna.

Bibliografia

- Bielski Marcin, 2001, *Organizacja — istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Biernacki Piotr z Business Process Management, materiały szkoleniowe nt. „Modelowania ryzyk operacyjnych w procesach”.
- Czerwieński Krzysztof, Grochowski Henryk, 2003, *Podstawy audytu wewnętrznego*, Szczecin.
- Daniluk Dariusz, 1996, *Regulacje i nadzór bankowy w Polsce*, Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa.
- Encyklopedia PWN, strony internetowe.
- Filipiak-Dylewska Beata, Szewczyk Adam, 2000, *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Szczecin.
- Lewandowski Dariusz, 2001, *Ryzyko operacyjne w działalności banków — nowe wyzwania, pilna konieczność zarządzania*, „Bank i Kredyt”, maj.
- Mackenzie Kenneth D., 2000, *Processes and Their Frameworks*, „Management Science”, vol. 46, nr 1, January.

- Metodyka COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) z 2004 roku.
- Metodyka ITIL (The IT Infrastructure Library) — materiały szkoleniowe Project Management Consulting.
- Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrzny wydane w 2001 roku przez światowy Instytut Audytorów Wewnętrznych (wraz z późniejszym tłumaczeniem na język polski).
- Normy ISO 9000:2000.
- Nowa Umowa Kapitałowa (NUK) opracowana w ramach prac Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego.
- Opolski Krzysztof, 1998, *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS CEiRB, Warszawa.
- Orzeł Jacek, 2005, *Ilościowe metody pomiaru ryzyka operacyjnego*, „Bank i Kredyt”, lipiec.
- Pentland Brian T., 1995, *Grammatical Models and Industrial Processes*, „Organization Science”, vol. 6, nr 5, September-October.
- Rada Nadzorcza TP S.A Telekomunikacji Polskiej S.A., 2008, *Zwięzła ocena sytuacji grupy TP w 2007 roku*, „Raport bieżący” nr 47 (strony internetowe).
- Szałabski Maciej, Ładno Daniel (z PREMIUM TECHNOLOGY), materiały szkoleniowe dot. „Modelowania Procesów Biznesowych”.

A b s t r a c t The importance of the process approach in the risk mitigation

A

This article describes the importance of the process management in a given institution (first of all financial institution), especially in area of the risk reduction. The correct implementation of the process approach in given institution involves to take up several performances. Firstly identification of all processes in the institution, this means building the process map. Next the institution should establish for a given process: its income and outcome, the purpose and the effect (product, service) strictly connected with it, the process sources (staff, things) and finally risks identified in the process. What's more in article author's opinion the every process can be described as the mathematical function.

Generally speaking the established process map should facilitate to run effectively the risk management. Moreover the Key Risk Indicators (KRI), which are systematically calculated, can support the objectivity of the risk assessment in the range of the risk management. Simultaneously the risk map can be also useful in order to conduct: the cost budgeting, the internal control and internal audit activity, the implementation of new IT softwares, the analysis of effectiveness and efficiency of the organizational framework and the human resources, the analysis of internal procedures etc.

The few central banks in the Western Europe implemented a few ages ago the process maps. In the range of this maps, especially in the range of the identified processes, the levels of risk were estimated and reduced. As far as the National Bank of Poland (NBP) is concerned, this bank implemented in 2005 the unique 3-level risk management system. The NBP is permanently improving this system at present.