

*Marcin Dębiec**

PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ORGANIZACJI. WYNIKI OBSERWACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. WSTĘP

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie podstaw teoretycznych związanych z zagadnieniami procesu zarządzania ryzykiem oraz wniosków płynących z obserwacji polskich przedsiębiorstw i organizacji. Wnioski zostały sformułowane na podstawie obserwacji poczynionych przez autora w latach 2002–2003 podczas praktyk w centrali jednego z towarzystw ubezpieczeniowych oraz w latach 2003–2005 podczas pracy w departamencie zarządzania ryzykiem jednej z wiodących polskich firm brokerskich. Badaniami objęto kilkadziesiąt podmiotów z całej Polski o zróżnicowanej strukturze organizacyjnej, działających w różnych branżach. Szczególny nacisk położony został na organizacje zarządzane przez polskich menedżerów, tak by możliwie dokładnie przeanalizować ich wiedzę w odniesieniu do teorii i standardów zarządzania ryzykiem w krajach o wysokiej kulturze ubezpieczeniowej, nastawienia do niniejszych standardów oraz świadomości ryzyka, w tym ryzyka ubezpieczalnego.

2. RYZYKO I JEGO ELEMENTY

W teorii ubezpieczeń stworzono wiele wzajemnie powiązanych i uzupełniających się definicji ryzyka. Do najważniejszych z nich należą te, które określają **ryzyko** jako¹:

- a) szansę wystąpienia straty,
- b) możliwość wystąpienia straty,

* Mgr, doktorant w Katedrze Ubezpieczeń UŁ.

¹ T. Michalski (red.), *Ubezpieczenia gospodarcze. Ryzyko i metodologia oceny*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 55.

- c) stan, w którym istnieje możliwość straty,
- d) dyspersję rezultatów rzeczywistych i oczekiwanych,
- e) prawdopodobieństwo wyniku innego niż oczekiwany,
- f) niepewność,
- g) niebezpieczeństwo,
- h) przedmiot ubezpieczenia.

Jednym ze sposobów na zrozumienie zagadnienia ryzyka jest postrzeganie go przez pryzmat jego elementów składowych, które determinują jego wielkość oraz natężenie. Ocena elementów (faktorów) ryzyka jest kluczem do właściwego postrzegania procesu zarządzania ryzykiem.

Podstawowymi elementami (faktorami) ryzyka są²:

- a) **niebezpieczeństwo** – przyczyna lub źródło straty,
- b) **hazard** – zespół warunków i okoliczności, w których dane niebezpieczeństwo realizuje się, mających wpływ na jego rozmiar i nasilenie, decydujących o rozmiarach szkód powstałych w wyniku realizacji danego ryzyka.

Wyróżnia się kilka kategorii **hazardu**³:

a) **hazard fizyczny** – ogół cech fizycznych możliwych do rozpoznania, które mają wpływ na powstanie i nasilenie przyczyn szkody. W przypadku niebezpieczeństwa pożaru budynku jednym z elementów hazardu fizycznego jest rodzaj użytych materiałów konstrukcyjnych;

b) **hazard moralny** – zbiór cech danej osoby, objawiających się negatywnymi skłonnościami charakterologicznymi, takimi jak nieuczciwość i inne ujemne cechy charakteru. Przykładem hazardu moralnego jest nieuczciwość skutkująca próbą wyłudzenia odszkodowania;

c) **hazard duchowy** – negatywna reakcja osoby ubezpieczonej objawiająca się zmniejszeniem dbałości i staranności oraz okazywaniem obojętności wobec zagrożeń, wywołana świadomością istnienia ochrony ubezpieczeniowej. Reakcją, która może być przykładem hazardu duchowego, jest zmniejszenie dbałości o zdrowie wskutek zawarcia umowy ubezpieczenia na życie. Istnieje wiele kryteriów, według których dokonuje się klasyfikacji ryzyka. Analizując ryzyko dla potrzeb niniejszego opracowania, nie możemy pominąć jednego szczególnie istotnego podziału na⁴:

- a) ryzyko czyste,
- b) ryzyko spekulatywne.

Ryzyko czyste – możliwe są tylko dwa rodzaje wyniku:

- a) strata – jeśli ryzyko się zrealizuje,
- b) brak straty – jeśli ryzyko się nie zrealizuje.

² J. Monkiwicz (red.), *Podstawy ubezpieczeń – tom I*, Poltext, Warszawa 2002, s. 28–31.

³ T. Michalski (red.), *op. cit.*, s. 53.

⁴ P. Jedynak, *Polityka ubezpieczeń w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999, s. 41.

Ryzyko czyste jest przedmiotem zainteresowania ubezpieczeń. Stosując pewne uproszczenie możemy stwierdzić, że tylko ryzyko czyste jest ubezpieczalne. Podstawowym przykładem ryzyka czystego jest ryzyko ognia. Wystąpienie ognia prowadzi do powstania straty, niewystąpienie ognia skutkuje brakiem straty.

Ryzyko spekulatywne – realizacja ryzyka spekulatywnego może przynieść dwa rodzaje wyniku:

- a) strata,
- b) zysk,
- c) brak straty, brak zysku – jeśli ryzyko spekulatywne się nie zrealizuje.

Prostym przykładem tego typu ryzyka jest ryzyko inwestycji w papiery wartościowe. Nie uwzględniamy czynnika inflacji. Jeśli kurs papierów wartościowych wzrośnie, wówczas inwestor osiąga zysk, jeżeli następuje spadek kursu, wtedy inwestor ponosi stratę. Brak zmiany kursu skutkuje sytuacją, w której inwestor nie osiąga zysku, ani nie ponosi straty. Teoria ubezpieczeń nie zajmuje się szerzej ryzykiem spekulatywnym.

3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Zarządzanie ryzykiem powinno stanowić jeden z kluczowych obszarów zarządzania strategicznego każdej organizacji, ponieważ jest jednym z filarów zapewniających organizacji⁵:

- a) ramy, dzięki którym może ona działać w sposób kontrolowany,
- b) udoskonalenie procesu podejmowania decyzji poprzez zdobywanie nowych cennych informacji o potencjalnych zagrożeniach dla jej prawidłowego działania,
- c) zmniejszenie niepewności działania,
- d) ochronę i budowanie majątku,
- e) poprawę efektywności działania,
- f) budowanie wiedzy o organizacji.

Przez pojęcie zarządzania ryzykiem rozumieć należy **proces kontroli ryzyka**⁶. Słowo „kontrola” nie jest w tym przypadku używane w znaczeniu potocznym. Zazwyczaj nie mamy możliwości wykluczenia realizacji określonych niebezpieczeństw. Możemy jedynie podejmować próby działań prowadzących do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia straty i wysokości straty.

⁵ *A Risk Management Standard*, The Institute of Risk Management, London 2002, s. 3–5.

⁶ J. Monkiewicz (red.), *op. cit.*, s. 40.

W procesie zarządzania ryzykiem możemy wyróżnić następujące etapy:

- a) identyfikacja ryzyka,
- b) analiza ryzyka,
- c) podejście do ryzyka (manipulacja ryzykiem),
- d) finansowanie ryzyka.

3.1. Identyfikacja ryzyka

Na etapie identyfikacji ryzyka organizacja analizuje wszystkie potencjalne niebezpieczeństwa, które mogą przeszkodzić w realizacji celu jej działania. Należy przy tym uwzględniać zarówno te mające źródło wewnątrz organizacji, jak i te pochodzące z otoczenia organizacji. Niebezpieczeństwa należy rozpatrywać w następujących obszarach.

A. Zasoby materialne organizacji (przedsiębiorstwa):

- A.1) majątek trwały,
- A.2) majątek obrotowy,
- A.3) majątek poza ewidencją środków trwałych (w tym sprzęt, wyposażenie itp.),
- A.4) nakłady inwestycyjne w obiektach obcych,
- A.5) inwestycje rozpoczęte lub planowane,
- A.6) wartości pieniężne,
- A.7) mienie osób trzecich pozostające na ryzyku organizacji (przedsiębiorstwa).

B. Zasoby ludzkie organizacji przedsiębiorstwa:

- B.1) życie i zdrowie pracowników,
- B.2) życie i zdrowie pracowników kluczowych.

C. Odpowiedzialność cywilna z tytułu prowadzenia działalności i posiadania mienia.

Skuteczność identyfikacji ryzyka wzrasta, jeśli w etapie tym biorą udział wszystkie jednostki organizacyjne danego podmiotu. Jeśli informacje z jednostek organizacyjnych nie są gromadzone lub nie są przekazywane do jednostki koordynującej proces, zarządzanie ryzykiem prawdopodobnie nie przyniesie oczekiwanych rezultatów.

3.2. Analiza ryzyka (kwantyfikacja ryzyka)

Wyniki etapu identyfikacji ryzyka poddawane są dalszej obróbce na etapie analizy ryzyka. Wiemy już, jakie niebezpieczeństwa mogą spowodować straty organizacji. Należy zatem ocenić, w jaki sposób mogą one wpłynąć na kondycję organizacji (przedsiębiorstwa). Oceny tej dokonuje się przyjmując pewne miary wrażliwości organizacji na realizację określonych niebezpieczeństw.

Najistotniejsze dane wykorzystywane w analizie ryzyka dotyczą:

- a) prawdopodobieństwa wystąpienia straty w wyniku realizacji danego niebezpieczeństwa,
- b) przewidywanej wielkości straty.

Miary ryzyka. Możemy utworzyć pewną uproszczoną miarę ryzyka:

$$R = p \cdot s$$

gdzie:

R – wielkość ryzyka,

p – prawdopodobieństwa wystąpienia straty,

s – przewidywana wielkość straty.

Miara ta mogłaby skutecznie wspomagać proces analizy ryzyka. Niestety kluczowym problemem jest tu pozyskanie wiarygodnych informacji. Tylko olbrzymie organizacje mogą posiadać odpowiednią bazę danych empirycznych, które poddane analizie statystycznej doprowadzą do otrzymania wielkości prawdopodobieństwa wystąpienia straty oraz przewidywanej (średniej) wysokości straty. Przykładem mogą być organizacje posiadające floty liczące tysiące pojazdów. Dane empiryczne, gromadzone przez te przedsiębiorstwa zazwyczaj pozwalają na wykonanie niezbędnych obliczeń. Poważnym problemem badawczym jest fakt, że bazy danych dotyczące pomiaru ryzyka w organizacjach są trudno dostępne bądź stanowią informacje poufne.

Niniejszą miarę ryzyka możemy udoskonalić uwzględniając wariancje i odchylenie standardowe, i wykorzystując metody estymacji statystycznej lub narzędzia prognostyczne.

Największą wadą niniejszej metody są jej wyjątkowe wymagania. Wymaga ona posiadania dużej liczby jednorodnych jednostek tworzących wspólną ryzyka, ponadto zbiorowość ta musi być poddana obserwacji na przestrzeni kilku okresów.

Poza wielkimi organizacjami, metody tej, odpowiednio zmodyfikowanej, używają firmy ubezpieczeniowe do określenia wielkości ryzyka, które jest do nich transferowane. Obliczona w ten sposób wielkość ryzyka służy do określania wysokości składek ubezpieczeniowych.

Szacowanie ryzyka przy ograniczonym dostępie do danych empirycznych. Jeżeli metodami matematycznymi nie możemy oszacować prawdopodobieństwa realizacji danego niebezpieczeństwa i prawdopodobnej wysokości straty, powinniśmy szacować ryzyko przy użyciu innych narzędzi.

Wszystkim szeroko rozumianym przedmiotom zaliczanym do zasobów przedsiębiorstwa, na etapie identyfikacji ryzyka przypisano określone niebezpieczeństwa. Należy zatem ocenić, jakie jest prawdopodobieństwo, że dane niebezpieczeństwo się zrealizuje i spowoduje stratę. Ponieważ nie dysponujemy

danymi liczbowymi, powinniśmy zbudować pewną skalę ocen. Przyjmijmy, że prawdopodobieństwo wystąpienia straty może być⁷:

- a) wysokie,
- b) średnie,
- c) małe.

Prostym przykładem jest badanie wrażliwości danego przedmiotu na powódź. Jeżeli dany przedmiot znajduje się w pobliżu nieuregulowanej rzeki, możemy ocenić, że prawdopodobieństwo wystąpienia straty jest wysokie. Jeśli przedmiot znajduje się w pobliżu rzeki uregulowanej i wzmocnionej wałem przeciwpowodziowym, możemy stwierdzić, że prawdopodobieństwo jest małe.

Rozpatrując wysokość potencjalnej straty, dokonujemy badania wrażliwości przedmiotu ryzyka na realizację niebezpieczeństwa. Wracając do przykładu dotyczącego powodzi, możemy stwierdzić, że zupełnie inną wrażliwość na działanie wody ma papier, a inną elementy wykonane z tworzyw sztucznych.

Przy określaniu potencjalnej wysokości straty należy ponadto brać pod uwagę warianty:

- a) pesymistyczny,
- b) optymistyczny,
- c) realistyczny.

W praktyce szacuje się ryzyko określając pojęcia **maksymalnej możliwej straty** (PML, *probable maximum loss*) i **maksymalnej szacunkowej straty** (EML, *estimated maximum loss*). Przez PML⁸ rozumiemy stratę, która może powstać w wyniku realizacji ryzyka przy założeniu najbardziej niekorzystnych, ale realnych okoliczności. EML to strata, która powstaje przy realizacji ryzyka w normalnych okolicznościach, przy założeniu, że zadziałają wszystkie czynniki ochronne, które powinny zapobiegać powstaniu i rozprzestrzenianiu się straty.

Sposób określania PML jest najbardziej szczegółowy dla ryzyka ognia w przedsiębiorstwach. Do podstawowych kroków podejmowanych w celu określenia wielkości PML ogniowego należy:

- a) podzielenie przedsiębiorstwa na lokalizacje,
- b) podzielenie lokalizacji na kompleksy, czyli strefy, pomiędzy którymi nie może przenosić się ogień,
- c) określenie wartości kompleksów,
- d) wybór kompleksu o najwyższej wartości.

Przy szacowaniu PML przyjmuje się, że w obrębie jednego kompleksu strata rozprzestrzeniać będzie się bez przeszkód i cały kompleks ulegnie zniszczeniu. Zakłada się ponadto, że nie jest możliwe przeniesienie się ognia z kompleksu na kompleks. Wybierając kompleks o najwyższej wartości, otrzymujemy szukaną wielkość maksymalnej możliwej straty.

⁷ *A Risk Management...*, s. 7.

⁸ *Natural hazards and insurance*, strona internetowa Munich RE: www.munichre.com.

Podsumowując ten fragment, możemy wyznaczyć **podstawowe obszary obserwacji** na etapie identyfikacji i oceny ryzyka:

- a) co jest przedmiotem ryzyka?
- b) jakie niebezpieczeństwa mogą powodować stratę w przedmiocie ryzyka?
- c) jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia straty?
- d) jaka może być wysokość potencjalnej straty?

Część odpowiedzi na powyższe pytania możemy otrzymać w wyniku oceny:

- a) lokalizacji organizacji,
- b) struktury wiekowej zasobów majątkowych organizacji,
- c) struktury technicznej zasobów majątkowych organizacji,
- d) struktury wartościowej zasobów majątkowych organizacji,
- e) struktury przestrzennej organizacji,
- f) sposobu wykorzystania zasobów,
- g) podstawowych obszarów działalności organizacji,
- h) obszarów oddziaływania organizacji na otoczenia,
- i) obszarów oddziaływania otoczenia na organizację,
- j) wiedzy i doświadczenia kadry,
- k) warunków pracy kadry,
- l) systemu zarządzania i kontroli,
- m) systemu obiegu informacji.

Cel oceny ryzyka. Zasadniczym celem oceny ryzyka jest stworzenie hierarchii ryzyka, tak by wyznaczyć⁹:

- a) ryzyka nieistotne dla działania organizacji,
- b) ryzyka istotne dla działania organizacji.

Do grupy ryzyk istotnych powinny zawsze należeć zidentyfikowane i ocenione ryzyka dotyczące kluczowych zasobów materialnych organizacji (np. maszyn i urządzeń o znaczeniu strategicznym), zasobów ludzkich organizacji oraz odpowiedzialności cywilnej.

Podobnie jak w etapie identyfikacji ryzyka, skuteczność oceny ryzyka wzrasta, jeżeli dokonuje się jej zbierając i zestawiając informacje pochodzące ze wszystkich jednostek organizacyjnych. Należy analizować wszelkie dostępne informacje, a w szczególności wiedzę i doświadczenie kadry oraz dostępną dokumentację techniczną i sprawozdawczą.

Identyfikacja i ocena ryzyka. Wnioski na podstawie obserwacji polskich organizacji. Poważnym problemem identyfikacji i oceny ryzyka jest brak przepływu informacji. Jednostki organizacyjne nie współpracują ze sobą, często trafnie oceniają ryzyko, lecz nie przekazują wniosków do osób, które mają zdolność decyzyjną. Wiele przedsiębiorstw w procesie zarządzania ryzykiem wykorzystuje tylko jednostki finansowo-księgowe, które w procesie nie konsul-

⁹ P. Jedynak, *op. cit.*, s. 41.

tują swoich decyzji chociażby ze służbami technicznymi. Tak przeprowadzana identyfikacja i analiza ryzyka jest bardzo niepełna. Sytuacja ta zmienia się najczęściej dopiero w momencie poniesienia przez organizację dotkliwej straty. Po zaistnieniu takiej straty wiele przedsiębiorstw zdecydowało się na stworzenie własnych jednostek zarządzania ryzykiem lub na współpracę z wyspecjalizowanymi podmiotami zewnętrznymi. Jednostki te poinformowały wszystkich członków organizacji o ich roli w procesie identyfikacji i oceny ryzyka, stworzyły procedury wzajemnego przekazywania informacji i przekazywania wyników do osób odpowiedzialnych za dalsze etapy zarządzania ryzykiem.

3.3. Podejście do ryzyka (manipulacja ryzykiem)

Po dokonaniu oceny ryzyka organizacja powinna przystąpić do etapu, w którym podejmie decyzję, w jaki sposób postępować z ryzykiem. Etap ten nazywamy manipulacją ryzykiem. Jest to ogół metod zachowywania się wobec ryzyka. Do metod tych zaliczamy¹⁰:

- 1) unikanie ryzyka;
- 2) zatrzymanie ryzyka:
 - i) aktywne,
 - ii) pasywne;
- 3) kontrola ryzyka;
- 4) transfer ryzyka.

3.3.1. Unikanie ryzyka

Jedna z negatywnych metod manipulacji ryzykiem. Unikanie ryzyka oznacza niepodjęmowanie działań obarczonych ryzykiem. W przypadku jakichkolwiek organizacji jest to metoda ściśle teoretyczna, ponieważ podjęcie jakichkolwiek rzeczywistych działań oznacza akceptację ryzyka. Jeżeli organizacja dąży do unikania ryzyka, musi zawiesić swoje działanie i pozbyć się mienia. W świecie rzeczywistym unikanie ryzyka jest niemożliwe.

2.3.2. Zatrzymanie ryzyka

W przypadku **aktywnego zatrzymania ryzyka** mamy do czynienia z decyzją o samodzielnym poniesieniu potencjalnych skutków realizacji ryzyka. Istotną cechą tej decyzji jest jej pełna świadomość. Podmiot decyzyjny w organizacji otrzymał pełne dane dotyczące identyfikacji ryzyka, wielkość ryzyka została

¹⁰ A. Wasiewicz, *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1997.

oszacowana. Podmiot decyzyjny zapoznał się ponadto z możliwością przekazania (transferu) części lub całości ryzyka do innych organizacji.

Możemy przedstawić kilka powodów, dla których organizacja może podjąć decyzję o zatrzymaniu ryzyka:

- a) rozpoznanie ryzyk, przy których prawdopodobieństwo ich wystąpienia i przewidywana wielkość straty są możliwe do przewidzenia (w szczególności niewielkich ryzyk frekwencyjnych),
- b) niechęć do ponoszenia kosztów transferu ryzyka,
- c) brak funduszy niezbędnych do pokrycia kosztów transferu ryzyka,
- d) brak możliwości transferu ryzyka.

W przypadku rozpoznania ryzyk, których prawdopodobieństwo wystąpienia i przewidywana wielkość straty są możliwe do przewidzenia, decyzję o ich zatrzymaniu można uznać za słuszną, ponieważ koszt zatrzymania tych ryzyk jest niższy niż koszt transferu ryzyka. Transferowi ryzyka, oprócz kosztów przejęcia ryzyka, towarzyszą koszty dodatkowe. W przypadku **ubezpieczenia**, jako najpopularniejszego sposobu transferowania ryzyka, do **składki czystej**, czyli składki należnej w zamian za przejęcie ryzyka, dodawane są przynajmniej dwa obciążenia: **dodatek na koszty administracyjne** oraz **dodatek na koszty akwizycji**. Stanowią one ok. 30% składki brutto, czyli ostatecznej ceny ubezpieczenia. Podsumowując, koszt ubezpieczenia byłby o 30% większy od kosztu zatrzymania ryzyka. (W roku 2003 średni wskaźnik kosztów akwizycji w dziale II wyniósł 14,75%, a średni wskaźnik kosztów administracyjnych wyniósł 13,85%)¹¹. Zatrzymanie ryzyka, któremu towarzyszy gromadzenie rezerw na wypadek jego realizacji nazywane jest **samoubezpieczeniem**.

Zatrzymywanie ryzyka jest bezpieczne, jeżeli dotyczy niewielkich ryzyk cechujących się częstym, regularnym występowaniem. Wskazane jest, jeżeli jest to tylko możliwe, transferować wszystkie ryzyka trudne do oszacowania.

Brak możliwości transferu ryzyka w części lub w całości nie jest sytuacją rzadką. Rynek ubezpieczeń wykształcił mechanizmy skutecznego odrzucania niechcianych ryzyk bądź przejmowania tylko części ryzyka. Umowy ubezpieczenia zawierają wykluczenia – występują ryzyka, których firmy ubezpieczeniowe nie chcą przyjmować, stosowane są limity odpowiedzialności, franszyzy i udziały własne.

Pasywne zatrzymanie ryzyka jest negatywną metodą manipulacji ryzykiem. Decyzja o zatrzymaniu ryzyka wynika z niewiedzy, braku świadomości, braku aktywności. Organizacja zatrzymuje wówczas ryzyko, ponieważ ignoruje możliwość jego realizacji. Szczególnie często ignorowane są ryzyka, które realizują się bardzo rzadko.

Aktywne zatrzymanie ryzyka w wyniku niechęci do płacenia składki ubezpieczeniowej, braku wolnych funduszy na składkę ubezpieczeniową, niewłaści-

¹¹ *Rocznik Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych 2003*, KNUiFE, Warszawa 2004.

we stosowanie samoubezpieczenia lub pasywne zatrzymanie ryzyka mogą prowadzić do ruiny organizacji. Jeśli wystąpi strata o dużej wielkości, organizacja często nie posiada żadnych rezerw finansowych, którymi mogłaby tę stratę pokryć.

Zatrzymanie ryzyka. Wnioski na podstawie obserwacji polskich organizacji. Obserwując polskie organizacje, a w szczególności przedsiębiorstwa i stowarzyszenia, możemy podsumować ich podejście do metody zatrzymania ryzyka. Aktywne zatrzymanie ryzyka w postaci samoubezpieczenia nie jest stosowane często, ponieważ bardzo niewiele organizacji dysponuje narzędziami, które pozwoliłyby w sposób skuteczny mierzyć ryzyko.

Polskie organizacje niechętnie odnoszą się do sytuacji, kiedy firmy ubezpieczeniowe wprowadzają franszyzy i udział własny, wymuszając w ten sposób zatrzymanie części ryzyka. Postrzega się to jako próbę ucieczki od odpowiedzialności. Organizacje nie zdają sobie sprawy z faktu, że zatrzymanie ryzyk niewielkich i często występujących jest tańsze od ich transferowania. Powszechny jest pogląd, że skoro ubezpieczenie zostało zawarte, to ubezpieczyciel powinien pokrywać nawet najdrobniejsze straty.

Często przyczyną rezygnacji z ubezpieczenia jest niechęć do płacenia składki. Poziom świadomości ubezpieczeniowej jest niski. Znajomość reguł, jakimi rządzą się ubezpieczenia, zasad ubezpieczeniowych, celu stosowania ubezpieczeń jest znikoma. Można stwierdzić, że znaczna część organizacji nie rozumie treści umów ubezpieczenia i nie zna przeznaczenia produktów ubezpieczeniowych. Nie są tu wyjątkiem ubezpieczenia obowiązkowe. Skoro organizacje nie zdają sobie sprawy, jakiego rodzaju pokrycie ubezpieczeniowe mogą otrzymać, rezygnują z płacenia składki, a co za tym idzie, z zawarcia ubezpieczenia. Sytuacja ulega poprawie, jeśli organizacja zatrudnia wykwalifikowane podmioty (brokerzy ubezpieczeniowi, firmy doradcze specjalizujące się w zarządzaniu ryzykiem) lub tworzy wewnętrzne jednostki, które wspomagają zarządzanie ryzykiem. Zapobiega to sytuacji zatrzymania ryzyka z powodu niezajomości tematyki ubezpieczeń. Skala tego zjawiska jest wciąż niewielka. W Polsce w roku 2003 zaledwie 14% składek ubezpieczeniowych pochodziło z ubezpieczeń zawartych za pośrednictwem brokerów ubezpieczeniowych¹².

3.3.3. Kontrola ryzyka

Jest to pozytywna metoda manipulacji ryzykiem. Polega na podejmowaniu starań zmierzających do obniżenia częstości występowania strat oraz zmniejszania ich rozmiarów. Wyróżniamy dwa wzajemnie uzupełniające się obszary kontroli ryzyka¹³:

¹² *Ibidem*.

¹³ J. Monkiewicz (red.), *op. cit.*, s. 47.

- a) zapobieganie stratom,
- b) redukcja strat.

Zapobieganie stratom to ogół działań, które mają możliwie skutecznie zapobiegać powstawaniu strat. Są to działania podejmowane przed zajściem wydarzenia powodującego stratę. W teorii ubezpieczeń zapobieganie stratom nazywane jest **prewencją szkodową** lub **prewencją ubezpieczeniową**. Przykładem może być zakaz używania otwartego ognia w pobliżu materiałów łatwopalnych.

Wiele działań z zakresu zapobiegania stratom wynika bezpośrednio z przepisów prawa polskiego. W szczególności należy tu wymienić przepisy budowlane, przeciwpożarowe i bhp.

Redukcja strat to ogół działań zmierzających do zmniejszenia wysokości straty, jeśli zdarzenie powodujące stratę już zaszło. Przykładem może być stosowanie zraszaczy. Nawet jeśli pożar wybuchnie, zraszacze będą miały za zadanie szybko i skutecznie go ugasić lub zredukować jego rozprzestrzenianie się, co powinno zmniejszyć wysokość straty.

3.3.4. Transfer ryzyka

Transfer ryzyka polega na przeniesieniu ryzyka na inny podmiot za pomocą dostępnych środków prawnych i organizacyjnych. W niniejszej pracy skupimy się na najpopularniejszej formie transferu ryzyka, czyli umowie ubezpieczenia. Przez umowę ubezpieczenia rozumiemy zobowiązanie ubezpieczyciela do wypłaty świadczenia w razie zajścia określonych w umowie zdarzeń, a ubezpieczający zobowiązuje się do zapłaty składki. Składka jest zatem finansowym ekwiwalentem przekazanego ryzyka.

Organizacja decyduje się na zawarcie umowy ubezpieczenia, kiedy:

- a) jest do tego prawnie zobligowana (system ubezpieczeń obowiązkowych),
- b) jest do tego zobligowana wolą kontrahentów,
- c) ona sama lub podmiot działający na jej zlecenie zna przeznaczenie produktów ubezpieczeniowych, akceptuje treść umowy ubezpieczenia i wysokość składki ubezpieczeniowej.

Transfer ryzyka (ubezpieczenia). Wnioski na podstawie obserwacji polskich organizacji. Interesującym zjawiskiem na rynku polskim jest wzrost liczby ubezpieczeń zawartych na skutek nacisków potencjalnych i rzeczywistych kontrahentów. Część przedsiębiorstw, w których świadomość ubezpieczeniowa jest na wysokim poziomie, przy wyborze partnerów biznesowych stawia wymagania dotyczące ubezpieczeń. W szczególności dotyczy to firm zachodnioeuropejskich. Duże kontrakty na dostawę jakichkolwiek produktów lub półproduktów zawierane są tylko w wypadku posiadania przez producenta ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej za produkt. Część polskich przedsię-

biorców szukających odbiorców na rynkach Europy Zachodniej musiała zawrzeć tego typu ubezpieczenie. Podobna sytuacja dotyczy usług, kiedy to od wykonawcy usługi oczekuje się posiadania ubezpieczenia szkód powstałych w wyniku jej wykonywania. Przykładem może być ubezpieczenie OC przewoźnika lub OC spedytora. Z punktu widzenia rozwoju kultury ubezpieczeniowej w Polsce jest to zjawisko bardzo korzystne. Do niedawna polskie organizacje nie były skłonne korzystać z ochrony ubezpieczeniowej nawet w najbardziej podstawowym zakresie. Zmianę tej podstawy wymusiła coraz większa świadomość możliwości dochodzenia roszczeń. Jakościowy i ilościowy rozwój polskiego rynku ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej będzie szybszy w momencie usprawnienia działania polskich sądów. Istotnym problemem jest ponadto wprowadzanie do obrotu ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej przesadnie wzorowanych na produktach zachodnioeuropejskich, niedostatecznie dostosowanych do polskiego prawa.

Kolejnym przykładem ubezpieczeń, których stosowanie wymusza na przedsiębiorstwach rynek, są ubezpieczenia budowlano-montażowe. Inwestorzy podpisują kontrakty budowlane lub montażowe, pod warunkiem zawarcia przez głównego wykonawcę odpowiedniego ubezpieczenia.

Choć oferta produktów ubezpieczeniowych jest na polskim rynku szeroka, bardzo niewielka liczba z tych produktów znajduje nabywców. Podstawowy program ubezpieczeń w polskim przedsiębiorstwie składa się najczęściej z następujących elementów, które stanowią ubezpieczenia:

- a) komunikacyjne,
- b) od ognia i innych zdarzeń losowych,
- c) od kradzieży z włamaniem i rabunku,
- d) odpowiedzialności cywilnej.

Jest to program bardzo okrojony, należy jednak oczekiwać, że wraz ze wzrostem liczby organizacji korzystających z profesjonalnego doradztwa ubezpieczeniowego i doradztwa w zakresie kompleksowej oceny ryzyka, świadomość ubezpieczeniowa przedsiębiorców będzie rosła. Do podstawowego programu ubezpieczeń na trwałe wprowadzone zostaną ubezpieczenia sprzętu elektronicznego, ubezpieczenia maszyn i ubezpieczenia utraty zysku. Umowy ubezpieczenia w coraz większym zakresie będą indywidualnie negocjowane. Zakres pokrycia ubezpieczeniowego dopasowany będzie do sytuacji i specyfiki danej organizacji.

Marcin Dębiec

**PROCESS OF RISK MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION.
RESULTS OF OBSERVATION OF POLISH ENTERPRISES**

The aim of this paper is to present the basic aspects of theory of risk and insurance. Furthermore, there are some observations about applications of this theory in modern Polish economy.

The paper consists of two main parts. The first one is a short definition of risk. The second one presents the process of risk management and methods of handling risk. It is noticeable that all stages of risk management are strictly connected.

The first stage of risk management is **risk identifying**. At this time organization tries to discover all possible risks which can interrupt a business process. It is advisable to look for all possible dangers in a strict relation to at least following issues: fixed assets, liquid assets and current assets of the organization, moreover organization's human resources and legal liability.

The next stage is **risk analyzing (risk quantifying)** when the organization makes efforts to measure the risk. Some statistical methods can be used to find a likelihood of hazard occurring and an impact of hazard occurring. In case if there are few data, non-statistical methods are used. The most popular are anticipating of PML (possible maximum loss) and EML (estimated maximum loss).

At the end of the process of risk management organization takes a decision about **handling of risk** and **financing risk**. Organization should consider all important features and consequences of using different methods of handling and financing the risk and then make a choice.