

Janusz Zawiła-Niedźwiecki



Zarządzanie ryzykiem operacyjnym

w zapewnianiu ciągłości
działania organizacji

Praca naukowa wskazująca miejsce triady
„ryzyko operacyjne – bezpieczeństwo zasobowe
– ciągłość działania” w dyscyplinie nauk
o zarządzaniu

edu-Libri

3. Ryzyko operacyjne i jego klasyfikacje

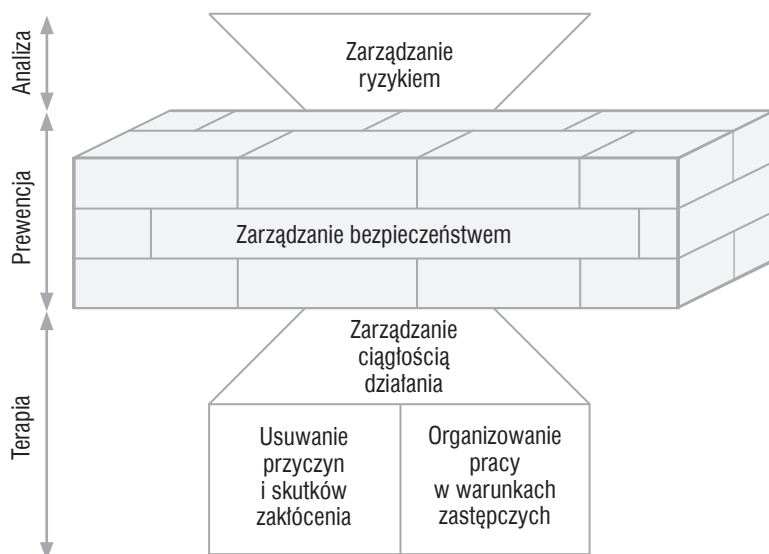
3.1. Triada problemowa „Ryzyko – Bezpieczeństwo – Ciągłość działania”

Ryzyko operacyjne w zapewnianiu ciągłości działania jest związane z kwestią horyzontu czasowego, w jakim rozważa się planowane działanie oraz towarzyszące mu ryzyko oraz wynikające z tego zagrożenia. Sprawa ta jest istotna z tytułu pytania – na gruncie jakiej dyscypliny naukowej rozważa się naturę ryzyka oraz zapewniania bezpieczeństwa i ciągłości działania. Inaczej bowiem należy to czynić, jeśli przyjmuje się perspektywę odległego horyzontu czasowego – wtedy jest to kwestia z zakresu dyscypliny ekonomia, dla której w kontekście zapewniania ciągłości działania ważne są takie zagadnienia, jak: cykl koniunktury, wzrost (rozwój) i jego wysycanie oraz ewentualne osiągnięcie granicy wzrostu (np. hipoteza S. Marciniaka [2013], że model gospodarczy Unii Europejskiej dobiega być może kresu rozwoju).

Natomiast jeśli przyjmuje się perspektywę bliskiego horyzontu czasowego, jest to kwestia z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu, a ryzyko operacyjne jest rozważane jako ryzyko niedostatecznej skuteczności działania z perspektywy celu operacyjnego (bieżącego) tego działania. I takie właśnie podejście jest przedmiotem niniejszej pracy. W tym ujęciu ryzyko operacyjne polega na możliwości niespełnienia oczekiwań technicznych, efektywności lub kwalifikacji, a także umyślnego popełnienia szkody. Stanowi więc ono o tym, na ile wewnętrzne procesy organizacyjne są dość skuteczne, w tym odporne na zakłócenia, aby organizacja mogła realizować swe cele. Nie zachodzi przy tym automatyczna synergia obu obszarów, tj. biznesowego i operacyjnego, działalności organizacji. Można bowiem wyobrazić sobie sytuację, gdy przedsiębiorstwo, po zaprojektowaniu atrakcyjnego produktu i znalezieniu odpowiedniej kategorii odbiorców, nie jest w stanie sprostać zadaniu wytwarzania lub dostarczania tego produktu klientom w wyniku mało efektywnej (w dowolnym aspekcie) organizacji produkcji, sprzedaży czy szeroko rozumianej logistyki. Może to być problem czysto organizacyjny, ale też braku kwalifikacji personelu, niedostatku funduszy itp.

Logiczną konsekwencją uświadomienia, zidentyfikowania i oceny ryzyka jest poszukiwanie rozwiązań zabezpieczających i naprawczych. W szczególności wart

jest podkreślenia synergiczny związek zagadnień zapewniania bezpieczeństwa i zapewniania ciągłości działania. Z perspektywy zadań stawianych zapewnianiu ciągłości działania wszelkie poczynania na rzecz bezpieczeństwa mają charakter prewencji. Z kolei z perspektywy zapewniania bezpieczeństwa, rozwiązania ciągłości działania są reakcją naprawczą wobec nieskutecznej ochrony. Ilustruje to rysunek 3.1.



Rysunek 3.1. Relacje zadań zapewniania bezpieczeństwa i ciągłości działania

Źródło: [Zawiła-Niedzwiecki, 2008]

Wynika z tego także rola racjonalnego (tam, gdzie nie działa obowiązek prawny, a istotna jest tylko gra czynników biznesowych) przypisywania znaczenia z jednej strony zapewnianiu bezpieczeństwa (gdzie lepiej nie dopuszczać do zakłóceń), a z drugiej poszukiwaniu zastępczych warunków ciągłości działania (gdzie ochrona jest nieracjonalna ekonomicznie lub nieskuteczna). Oba te elementy, osadzone w rozwiązaniach jakościowego stałego doskonalenia, zapewniają organizacji elastyczność wobec ryzyka, które w warunkach rosnącej konkurencji na rynku także rośnie. Kwestia ta jest dalej omówiona w rozdziale 5 i przedstawiona na rysunku 5.1 (por. też [Grocki, 2012; Korzeniowski, 2012]).

Zintegrowane perspektywy ryzyka operacyjnego, bezpieczeństwa i ciągłości działania (triada Ryzyko – Bezpieczeństwo – Ciągłość) mogą być kluczem do integrowania współczesnych koncepcji zarządzania, gdyż – co wskazano we wstępie:

- analiza ryzyka wyjaśnia powody ograniczonej przewidywalności dowolnego działania,

- wyznaczanie sposobów zabezpieczania pokazuje, jak zwiększać tę przewidywalność,
- zapewnianie ciągłości działania odzwierciedla zaradność wobec utrudnień w powyższych działaniach,
- triada Ryzyko – Bezpieczeństwo – Ciągłość oznacza panowanie nad ryzykiem, polegające na racjonalnym rozłożeniu akcentów między prewencję wobec zagrożeń dla działania organizacji a zaprojektowane reagowanie na występowanie zakłóceń.

W gruncie rzeczy, używając pojęcia³¹ zarządzania ryzykiem operacyjnym, obejmuje się nim panowanie nad triadą zagadnień Ryzyko – Bezpieczeństwo – Ciągłość.

3.2. Dotychczasowe ujęcia ryzyka operacyjnego

Kwestia ryzyka operacyjnego została podjęta w latach 90. XX wieku przez Komitet Bazylejski w ramach prac nad kompleksem rekomendacji dobrych praktyk zarządzania ryzykiem w bankowości zwanych Basel I, a następnie Basel II [Krasodomska, 2008; Matkowski, 2006] i Basel III. Szczególnie, opublikowane w 2004 roku, a obowiązujące od 2006 roku, rekomendacje Basel II mocno uwypuklają znaczenie umiejętnego zarządzania ryzykiem operacyjnym. Rozmach, z jakim rekomendacje te są wprowadzane w podmiotach rynku finansowego (także Dyrektywa Solvency) [Monkiewicz M., 2010], oraz wyprzedzenie przez prace Komitetu Bazylejskiego innych badań nad tym zagadnieniem, spowodowały absorpcję definicji ryzyka operacyjnego oraz klasyfikacji Komitetu Bazylejskiego także na grunt nauki. Trzeba jednak krytycznie podkreślić, że klasyfikacja ta została opracowana jako podsumowanie praktyki bankowej i w sensie naukowym ma wady metodologiczne.

Definicja ryzyka operacyjnego, sformułowana przez Komitet Bazylejski jest następująca³²:

„Ryzyko operacyjne to ryzyko strat w wyniku niewłaściwego lub błędnego działania procesu, ludzi i systemów lub wpływu wydarzeń zewnętrznych”.

Zazwyczaj dodawany jest komentarz, że ryzyko operacyjne obejmuje także ryzyko prawne, nie ujmując zaś ryzyka strategicznego i ryzyka reputacji.

³¹ Prof. W.M. Turski [2013] zwraca uwagę na potrzebę różnego tłumaczenia, a co najmniej interpretowania, terminu „*risk management*” zależnie od kontekstu użycia i wskazuje, że w wielu sytuacjach trafniejsze byłoby określenie „panowanie nad ryzykiem” lub „radzenie sobie z ryzykiem” jako bardziej zgodne z celem takiego działania.

³² Basel Committee on Banking Supervision *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, także Główny Inspektorat Nadzoru Bankowego Rekomendacja M. Dokładnie rzecz biorąc, definicja ta w minimalnie innej redakcji została po raz pierwszy zaproponowana w 1999 r. przez British Bankers Association [BBA, ISDA, RMA, 1999].

Dr inż. Janusz Zawila-Niedźwiecki

Od kilkunastu lat pracownik naukowy Politechniki Warszawskiej, dawniej Wydziału Inżynierii Produkcji, obecnie Wydziału Zarządzania, członek kolejno obu Rad Wydziału. Gościnnie wykładowca Collegium Civitas. Członek Polskiej Komisji Akredytacyjnej w Zespole Nauk Technicznych, członek Rady Naukowej Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych.

Redaktor naukowy książek *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym* (2008) i *Informatyka gospodarcza* (2010). Autor lub współautor książek *Ciągłość działania organizacji* (2008) i *Bezpieczeństwo systemów informacyjnych* (2012) oraz raportów Związku Banków Polskich – *Księga dobrych praktyk zarządzania ciągłością działania* (2012) i *Cloud computing w sektorze finansowym* (2013), a także wielu artykułów i referatów konferencyjnych naukowych i zawodowych z zakresu zarządzania ryzykiem operacyjnym, bezpieczeństwem i ciągłością działania.

Równocześnie menedżer praktyk, w przeszłości m.in. w NBP, Pol-Mot, Giełdzie Papierów Wartościowych, Fund Services, Grupie PZU, Komisji Nadzoru Finansowego, Urzędzie Komunikacji Elektronicznej. Kierownik kilku znaczących projektów informatycznych, organizator ośrodków komputerowych oraz autor strategicznych reorganizacji usług informatycznych w kilku organizacjach. Obecnie Pełnomocnik Rektora Politechniki Warszawskiej ds. informatyzacji.

W roku 1998 jako dyrektor informatyki Giełdy laureat nagrody „Lider Informatyki” przyznawanej przez Computerworld. Członek założyciel polskiego oddziału stowarzyszenia ISACA, przewodniczący Rady Fundacji im. Prof. Kazimierza Bartla, członek Zespołu Badań i Rozwoju NOT.

www.januszzawilaniedzwiecki.com

www.edu-libri.pl

Wydawnictwo edu-Libri jest nowoczesną oficyną wydawniczą e-publikacji naukowych i edukacyjnych.

Współpracujemy z doświadczonymi redaktorami merytorycznymi oraz technicznymi specjalizującymi się w przygotowywaniu publikacji naukowych i edukacyjnych. Stawiamy na jakość i profesjonalizm łączone z nowoczesnością, a najważniejsze dla nas są przyjemność współtworzenia i satysfakcja z dobrze wykonanego zadania.

Nasze publikacje elektroniczne są dostępne w księgarniach internetowych oraz w czytelniku on-line ibuk.pl

Sprzedaż wysyłkową książek drukowanych prowadzi wydawnictwo (zamówienia na adres edu-libri@edu.libri.pl) oraz księgarnia drukarni SOWA wyczerpane.pl