

**SIEMENS**

# Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym

Konferencja BSI: Zarządzanie Ryzykiem w Nowoczesnej Organizacji

# Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym



- Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym (ERM) a tradycyjne zarządzanie ryzykiem
- Metodyka Zarządzania Ryzykiem w Grupie Siemens

## Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym

Tradycyjne zarządzanie ryzykiem:

- Ryzyka oceniane w poszczególnych jednostkach organizacji, niezależnie od innych ryzyk
- Brak uwzględnienia współzależności (korelacji) ryzyk
- W konsekwencji zbyt wysokie koszty ograniczania ryzyk
- Stosowanie różnych metodologii oceny ryzyk przez poszczególne jednostki
- Kierownictwo organizacji otrzymuje fragmentaryczne informacje z wielu jednostek przy wykorzystaniu potencjalnie różnych metod oceny ryzyk
- Brak osoby odpowiedzialnej za raportowanie ryzyk całej organizacji, co może powodować, że zaraportowane ryzyka mogą być niespójne i sprzeczne.

## Skandale finansowe



- Rok 1995 „skandal dekady”
- JEDEN pracownik doprowadził do bankructwa najstarszego brytyjskiego banku inwestycyjnego
- Przyczyny:
  - Nick był szefem zespołu maklerów i zespołu rozliczającego transakcje
  - Nick podlegał służbowo kilku osobom
  - Przełożeni nie mieli wiedzy na temat instrumentów finansowych
  - Najważniejszy był wynik: im lepszy, tym wyższa premia

## Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym

„Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym (ERM) jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa”

*(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO )*

„ERM jest kompleksową, zintegrowaną strukturą do zarządzania kluczowymi ryzykami w celu realizacji założeń biznesowych, minimalizowania niespodziewanych wahań wyników oraz maksymalizacji wartości firmy”

*(James Lam, Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls)*

## Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym

Zarządzanie ryzykiem jest **zbiorem procesów** poprzez które **kierownictwo identyfikuje, ocenia** i, w razie potrzeby, odpowiednio **reaguje na zagrożenia**, które mogą negatywnie wpłynąć na realizację celów biznesowych organizacji lub **wykorzystuje szanse**, które mogą pozytywnie wspierać **osiągnięcie lepszych celów biznesowych** organizacji.

*(Siemens)*

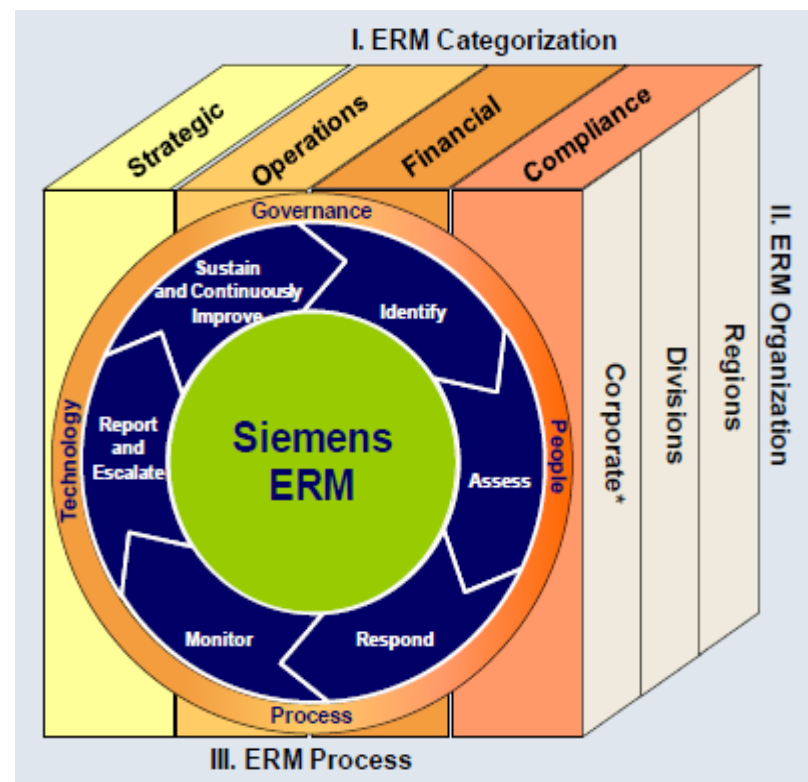
Enterprise Risk Management System (ERM ) służy do ochrony zasobów biznesowych przed potencjalnymi stratami oraz pomaga zidentyfikować niewykorzystane możliwości .

**ERM wspiera działalność biznesową Siemens, a także chroni i tworzy wartość dla interesariuszy, w tym akcjonariuszy, pracowników, klientów, dostawców i regulatorów**

*(Siemens)*

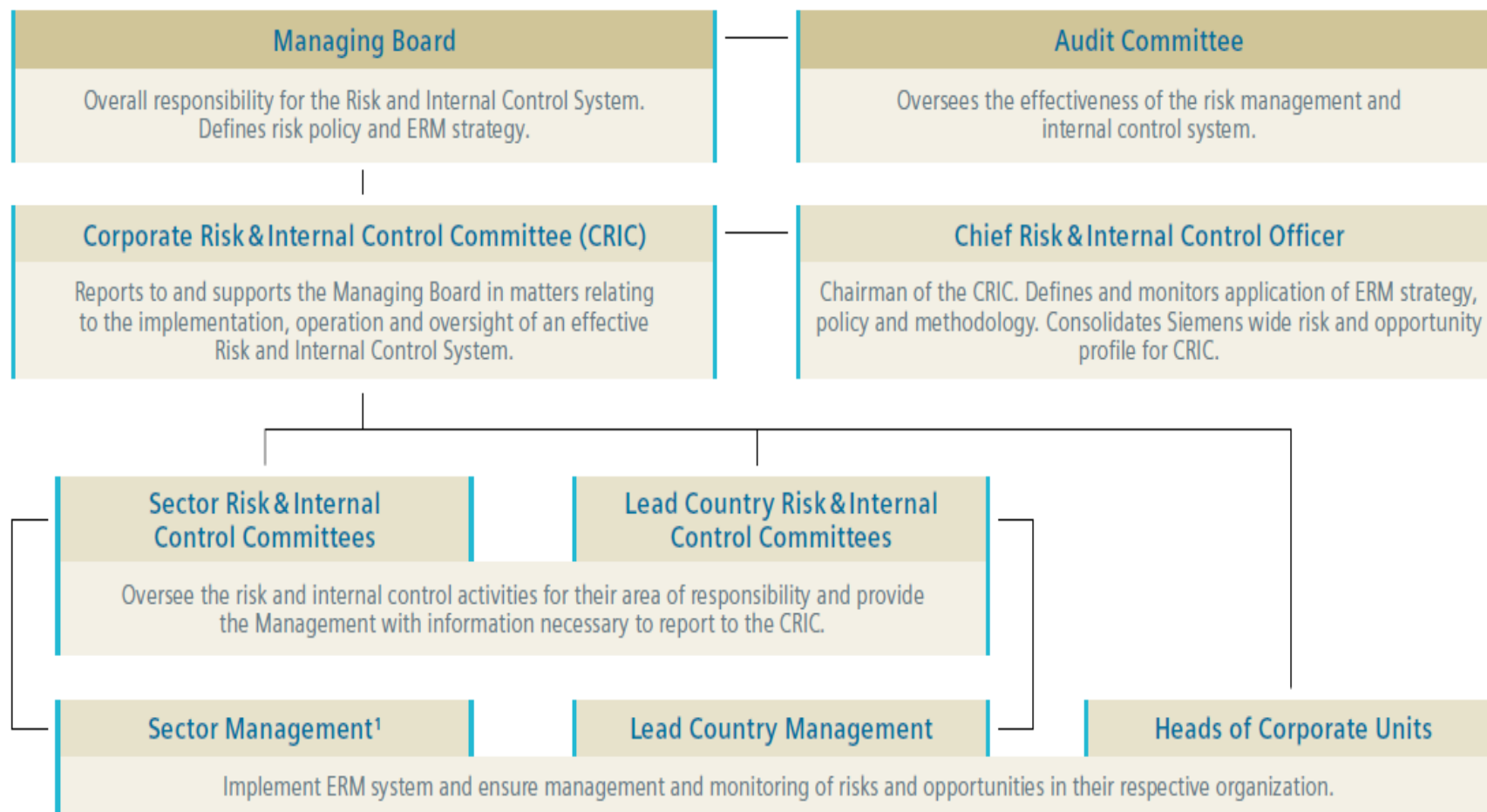
## Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym

ERM w Siemens jest zintegrowaną strukturą metod i procesów wykorzystywaną do zarządzania ryzykiem i szansami w celu osiągnięcia założeń biznesowych. Podejście ERM Siemens opiera się na przyjętej na całym świecie strukturze COSO ("Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym - zintegrowana struktura ramowa"). Struktura COSO zapewnia ogólną koncepcję, która została dostosowana w celu uwzględnienia wymogów Siemens. Siemens ERM składa się z trzech wymiarów.



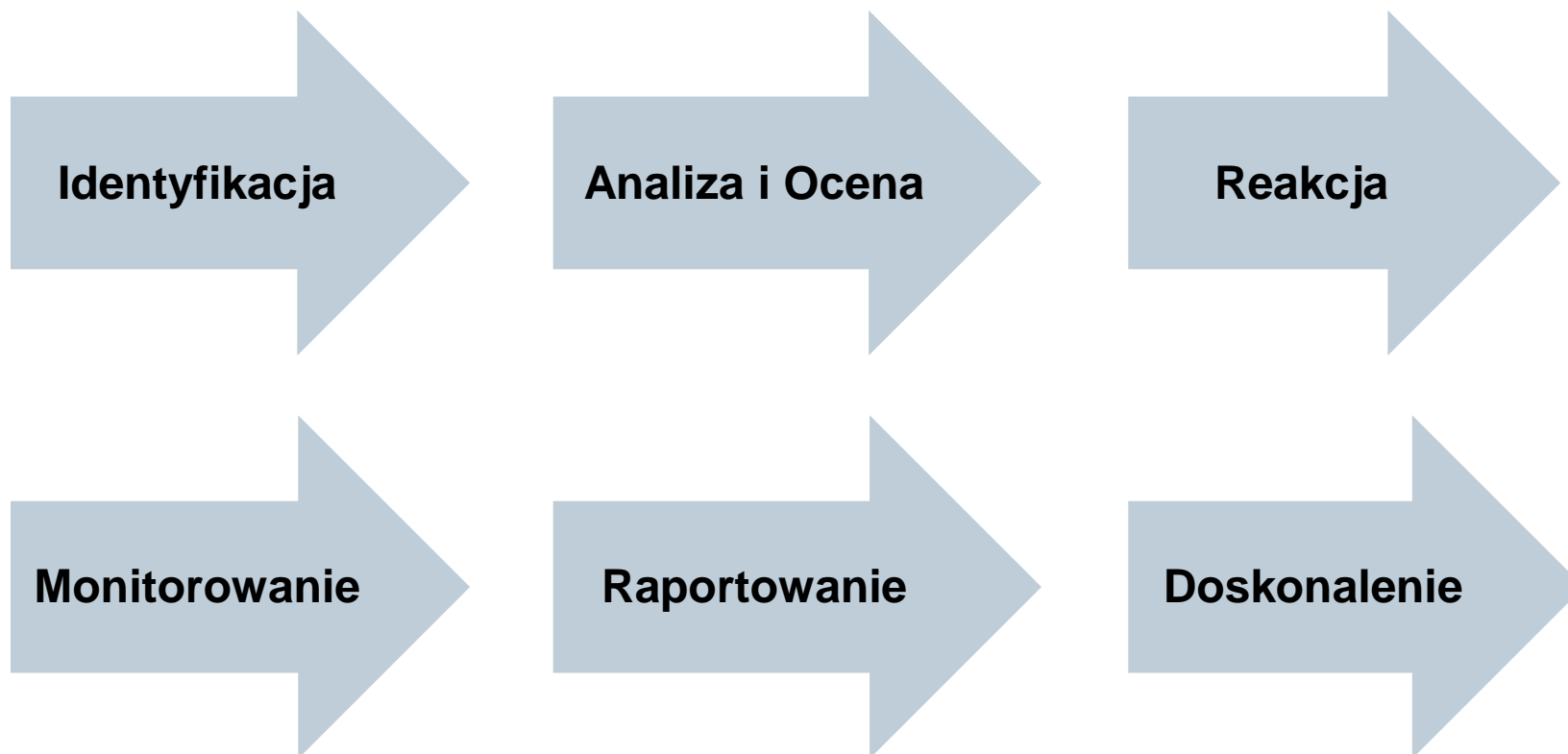
# Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym - struktura

Operational and organizational structure of the Enterprise Risk Management (ERM) process as of September 30, 2014





## Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym (ERM) - proces



## ERM proces - identyfikacja

### **Źródła wewnętrzne**

- Perspektywa oddolna
- Perspektywa odgórna

### **Źródła zewnętrzne**

- EY Business Pulse
- McKinsey Global Institute  
Analysis
- CEB Emerging Risks
- Gartner's Top Predictions till 2020
- Oxford Economics

## ERM proces – analiza i ocena

### **Przypisanie ryzyka do określonej kategorii:**

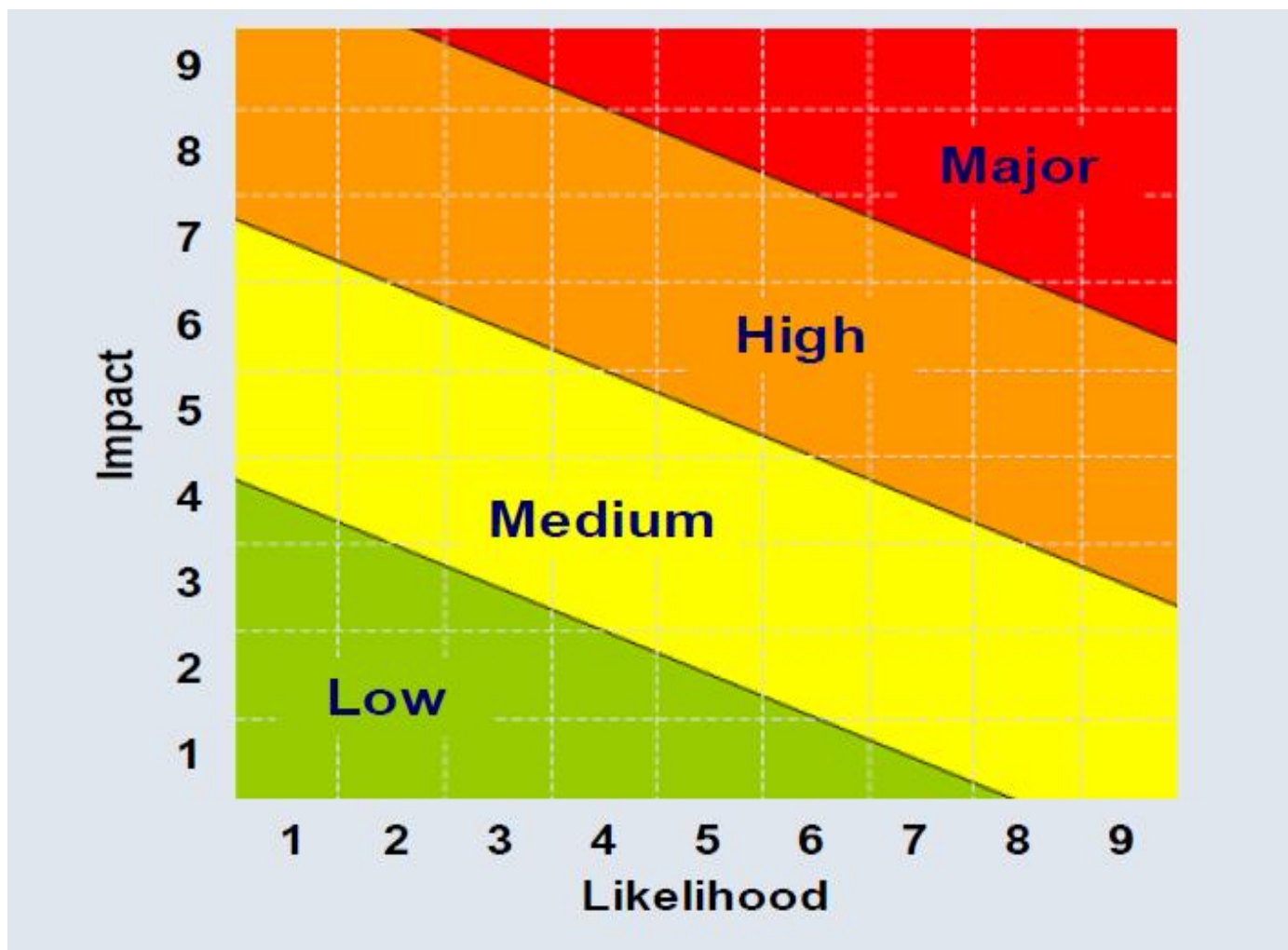
- strategiczna, finansowa
- operacyjna, zgodności

### **Określenie ekspozycji na ryzyko:**

- wpływ (skala: 1-9)
- prawdopodobieństwo (skala: 1-9)
- ekspozycja = wpływ + prawdopodobieństwo

### **Przypisanie ryzyka do określonego poziomu (Low, Medium, High, Major)**

## ERM proces – analiza i ocena



## ERM proces - reakcja

Przypisanie właściciela do ryzyka

Opracowanie planu zarządzania danym ryzykiem:

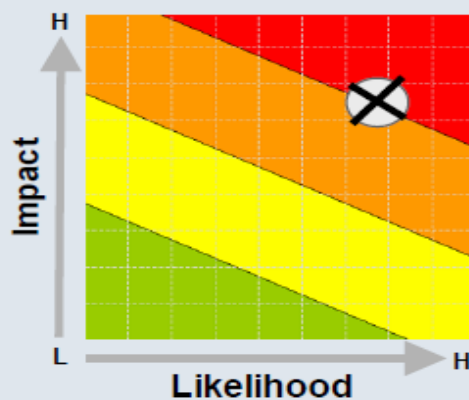
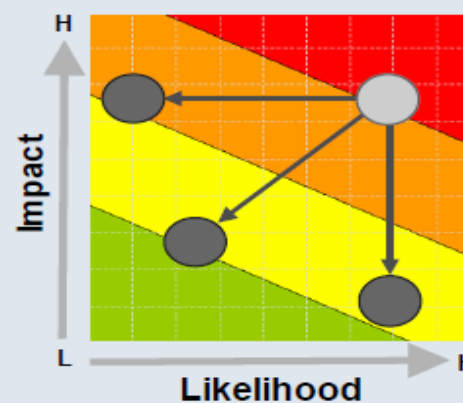
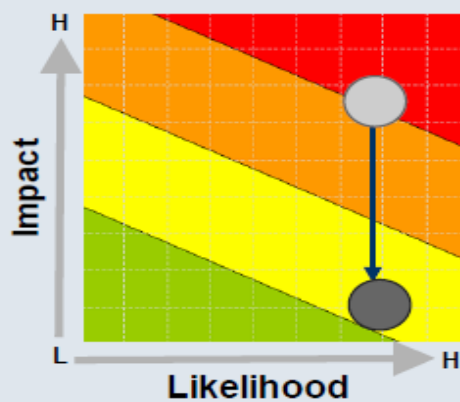
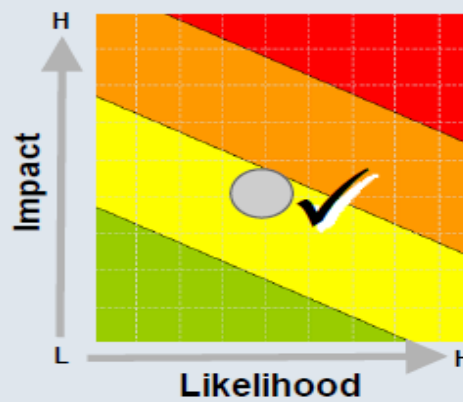
-strategia:

*unikanie, transfer, redukcja,  
akceptacja*

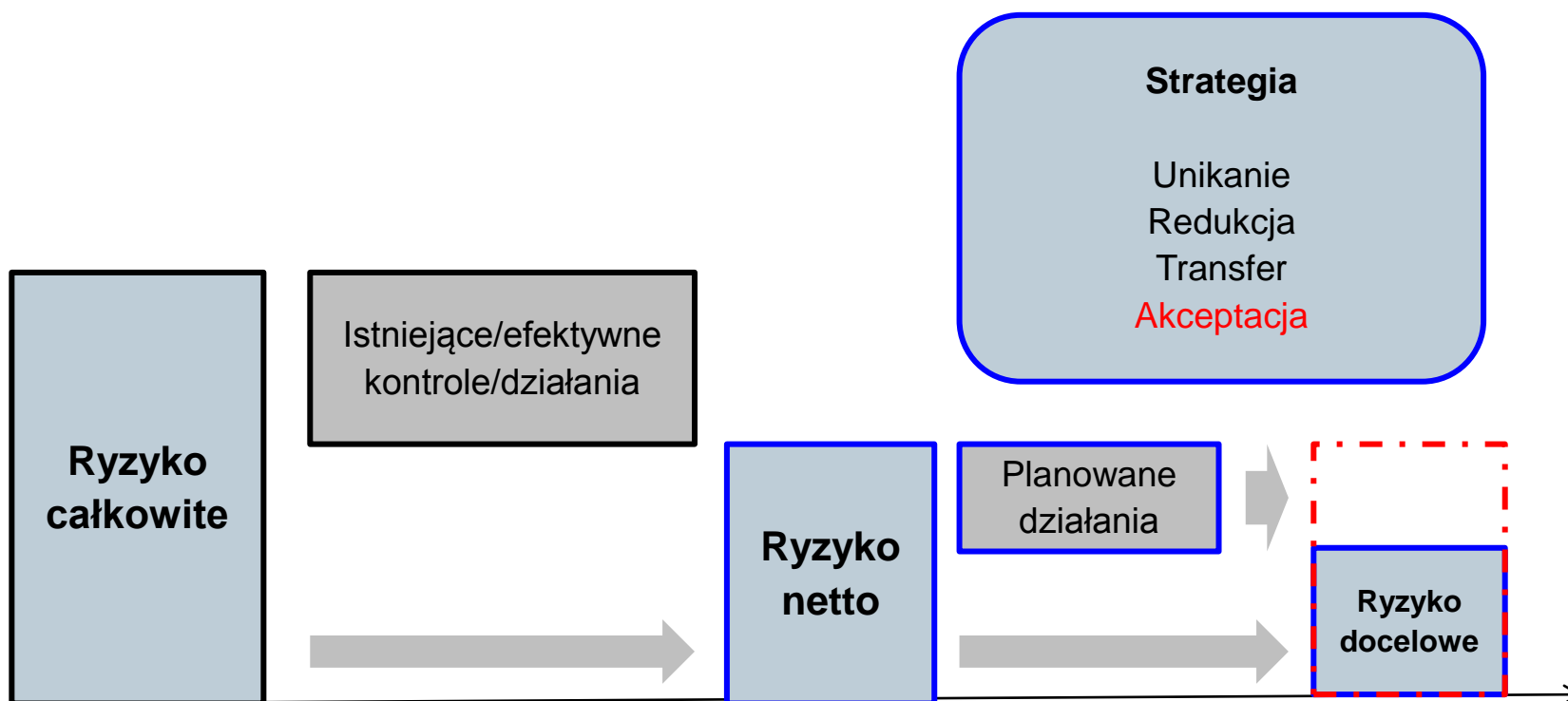
-docelowa ekspozycja i data jej osiągnięcia

-szczegółowy plan działania

## ERM proces - reakcja

Unikanie  
ryzykaRedukcja  
ryzykaTransfer  
ryzykaAkceptacja  
ryzyka

## ERM proces – analiza, ocena i reakcja



## ERM proces - monitorowanie

- Właściciel ryzyka odpowiedzialny jest za monitoring
  - Częstotliwość monitoringu – zależy od ekspozycji (im wyższa, tym częściej)
  - Analiza trendu
  - Zaawansowanie wdrożenia planu działania
- Efektywność planu działania
  - Key Risk Indicators (KRI)



## ERM proces – raportowanie

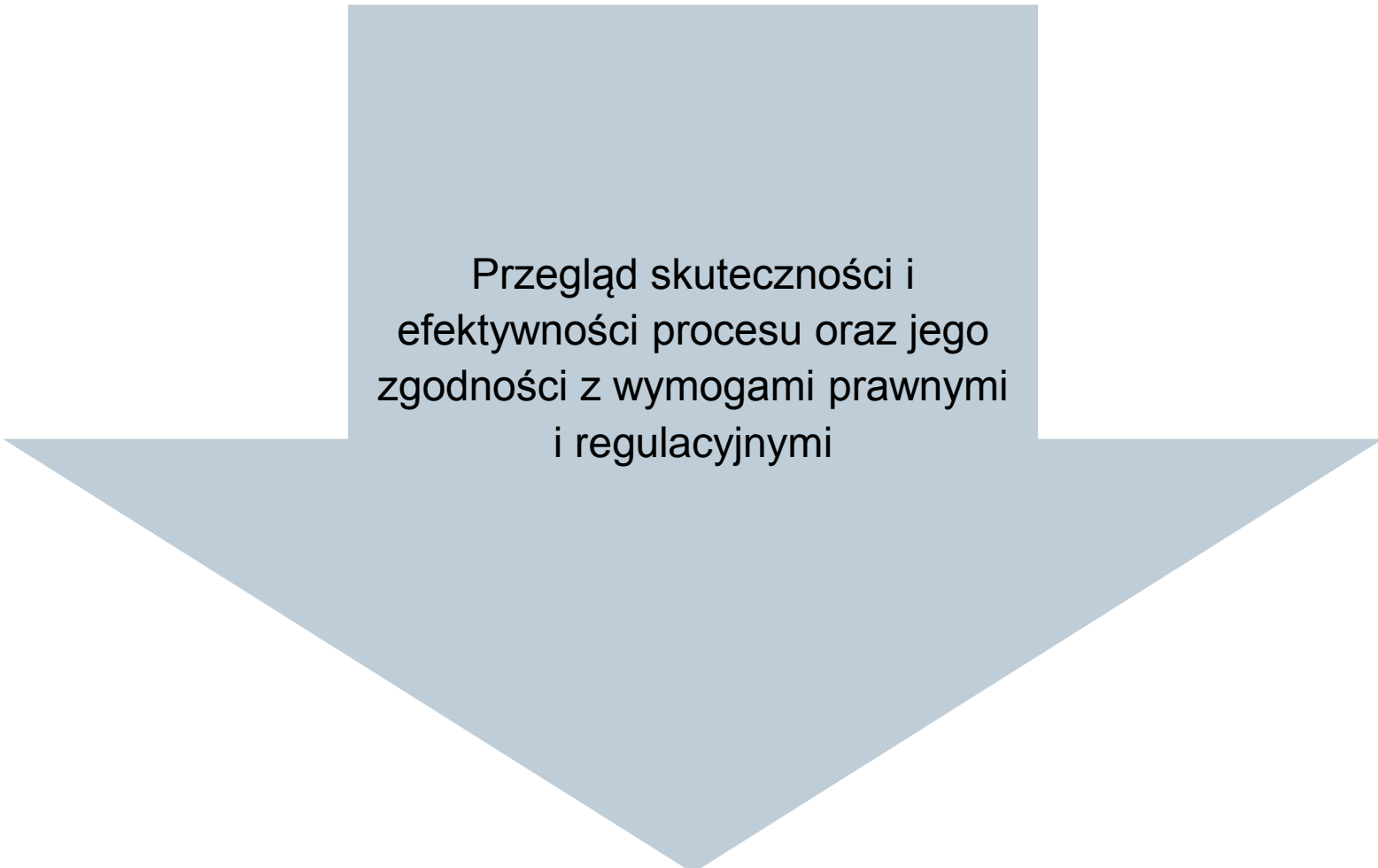
Narzędzia

Raportowanie cykliczne  
np. kwartalnie

Raportowanie ad hoc

Warsztaty

## ERM proces – doskonalenie



Przeгляд skuteczności i efektywności procesu oraz jego zgodności z wymogami prawnymi i regulacyjnymi

## Grupa Siemens - wybrane ryzyka

### **Strategiczne:**

- Konkurencja cenowa
- Sytuacja makroekonomiczna
  - Nowe technologie
- Zbyt późna adaptacja do zmian
  - M&A

### **Finansowe:**

- Ryzyko walutowe (EUR/USD)
- Ryzyko obniżenia ratingu
  - Ryzyko kredytowe
- Zmiany w regulacjach podatkowych

### **Operacyjne:**

- Przekroczenie kosztów – projekty długoterminowe o stałej cenie
- Zagrożenia związane z systemami IT
  - Awarie i problemy jakościowe
  - Zatrudnienie i utrzymanie kluczowego personelu

### **Zgodności:**

- Zarzuty korupcyjne
- Naruszenia przepisów antymonopolowych
- Regulacje z zakresu ochrony środowiska

## Skandale finansowe c.d.



Rok 2008 "oszustwo stulecia"

Jérôme Kerviel – młodszy makler Société Générale; oskarżony o defraudację 4,9 mld euro  
Jérôme został uznany za winnego fałszerstwa, nadużycia zaufania i bezprawnego używania służbowego komputera w celu ukrywania dokonanych na przełomie 2007 i 2008 roku transakcji (kontrakty terminowe) na łączną kwotę blisko 50 mld euro

**Dziękuję za uwagę!**



**Krzysztof Kowalewski**

Kierownik Sekcji w Departamencie  
Zarządzania Finansami

Koordynator ds. Ryzyka

Siemens Sp. z o.o.

Telefon: +22 870 83 72

E-mail:

[krzysztof.kowalewski@siemens.com](mailto:krzysztof.kowalewski@siemens.com)

**Przerwa na Lunch**