

Beata Domańska-Szaruga
Adam Kołodziejczyk

Dojrzałość kultury zarządzania ryzykiem. Model dojrzałości i wyniki badań empirycznych

Risk management culture. Maturity model and results of empirical research

W artykule przedstawiono model budowy i doskonalenia kultury zarządzania ryzykiem oraz propozycję metodyki identyfikacji i oceny dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem w organizacji. Przedstawiono też wyniki badań empirycznych dotyczących dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem w urzędach jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Są one częścią szerszych badań dotyczących kultury zarządzania ryzykiem, które dostarczają wiedzy na temat stanu zarządzania ryzykiem w obliczu obowiązku prowadzenia kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, kultura organizacyjna, kultura zarządzania ryzykiem, model dojrzałości

The article presents a model for building and improving the risk management culture, as well as a proposed methodology for identifying and assessing the maturity of risk management culture in an organization. It also presents the results of empirical research on the maturity of risk management culture in the offices of local government units in Poland. These results are part of broader research on risk management culture, which provides insights into the state of risk management in light of the obligation to conduct management control in public finance sector units.

Key words: risk management, organizational culture, risk management culture, maturity model

Wstęp

Zarządzanie ryzykiem jest immanentną częścią zarządzania organizacją. Można wręcz stwierdzić, że zarządzanie organizacją jest w swej istocie zarządzaniem ryzykiem, gdyż zarządzający w swej działalności zajmują się planowaniem, organizowaniem, podejmowaniem decyzji i kontrolowaniem procesów w celu minimalizacji zagrożeń, które mogłyby spowodować nieosiągnięcie założonych celów. Organizacje zarządzające ryzykiem w sposób dojrzały reagują proaktywnie i wyprzedzająco na wystąpienie ryzyka oraz bazują na wypracowanej świadomości ryzyka. Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga więc zbudowania w organizacji dojrzałej kultury zarządzania ryzykiem. Oznacza to tworzenie podstaw świadomego zarządzania ryzykiem opartego na trzech podstawowych filarach: kulturze organizacyjnej, świadomości i zaangażowaniu pracowników oraz adekwatnej do wielkości i profilu organizacji architekturze systemu zarządzania ryzykiem. Wymaga to ukształtowania zarówno wzorców zachowań, jak też infrastruktury zarządzania ryzykiem i mechanizmów warunkujących skuteczność zarządzania ryzykiem. Istotny wpływ na kulturę zarządzania ryzykiem wywiera w związku z tym kultura organizacyjna oraz postawy członków organizacji wobec ryzyka. Z tego powodu istotnym jest zbudowanie dojrzałej kultury zarządzania ryzykiem, która polega na pełnej świadomości zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach zarządzania i działalności operacyjnej organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem w urzędach jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.

Ustawa z 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych nałożyła na kierowników jednostek sektora finansów publicznych, w tym samorządu terytorialnego, obowiązek zapewnienia w kierowanych jednostkach kontroli zarządczej (w miejsce funkcjonującej w poprzednim stanie prawnym kontroli finansowej), która ma wspomóc realizację wyznaczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Jednym z głównych obszarów kontroli zarządczej jest zarządzanie ryzykiem.

Badania, których wyniki zaprezentowano w artykule, są częścią szerszych badań dotyczących kultury zarządzania ryzykiem, które dostarczają wiedzy na temat stanu zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora

finansów publicznych. Podstawą przeprowadzonych badań są autorskie modele i koncepcje identyfikacji i oceny dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem w organizacji.

Kultura zarządzania ryzykiem – zagadnienia definicyjne i przegląd literatury

Kultura zarządzania ryzykiem to problematyka, która nie jest często podejmowana w literaturze przedmiotu. Nie znajdujemy jej zwłaszcza w pozycjach zwartych. Również w standardach dotyczących zarządzania ryzykiem brakuje elementów behawioralnych oraz akcentowania roli kultury w procesie zarządzania ryzykiem. Pisząc o powodzeniu, skuteczności zarządzania ryzykiem, oprócz budowy właściwej architektury zarządzania ryzykiem, autorzy zwracają zwykle uwagę na rolę kierownictwa, menedżerów i właścicieli ryzyka czy wsparcia kierownictwa dla idei zarządzania ryzykiem¹. Autorzy sygnalizują raczej niż opisują problematykę partycypacji pracowników w procesie zarządzania ryzykiem, nie podejmując przy tym zwykle problematyki budowania kultury ryzyka w organizacji. Wielu autorów traktuje o zagrożeniach i błędach w procesie zarządzania ryzykiem, zwracając uwagę na komunikację między managerem ryzyka a zarządem i otoczeniem biznesowym, na sposób formułowania komunikatów², czy niewłaściwy dobór narzędzi zarządzania ryzykiem. Wskazywane braki i niedociągnięcia to po prostu brak właściwej kultury zarządzania ryzykiem. Wskazuje na to Komisja Europejska³, wymieniając brak kultury ryzyka w organizacjach jako jedną z głównych przyczyn upadku wielu instytucji finansowych. „Kultura ryzyka” jest zresztą pojęciem używanym

¹ A.P. Liebenberg, R.E. Hoyt, *The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers*, Risk Management and Insurance Review, Volume6, Issue1, February 2003, ss. 37-52, B.W. Nocco, R.M. Stulz, *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Journal of Applied Corporate Finance, Volume18, Issue4, December 2006, ss. 8-20, <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>.

² R.M. Stulz, *Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen?*, Journal of Applied Corporate Finance, Volume20, Issue4, 16 December 2008, s. 39-48; M. Bouvard, S. Lee, *Risk Management Failures*, The Review of Financial Studies, Volume 33, Issue 6, June 2020, pp. 2468–2505, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz115>

³ *Green paper: Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, European Commission, Brussels, 2.06.2010, s. 7, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2010_284_en.pdf (10.09.2016)

najczęściej, jednak w niniejszym opracowaniu celowo i z pełną świadomością używamy terminu „kultura zarządzania ryzykiem” dla określenia systemu zarządzania ryzykiem opartego na mechanizmach warunkujących skuteczność tego systemu dzięki pełnej świadomości zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach organizacji.

Różnica między dwoma użytymi wyżej terminami wymaga jednak podkreślenia i wyjaśnienia⁴. Kultura zarządzania ryzykiem spaja wszystkie elementy infrastruktury zarządzania ryzykiem, odzwierciedla wspólne wartości, cele, praktyki i mechanizmy, które wiążą się z ryzykiem w procesach podejmowania decyzji przez organizację i z zarządzaniem ryzykiem w procesach operacyjnych. Kształtowana jest na poziomie organizacyjnym oraz może i powinna być budowana z wykorzystaniem wytycznych i zaleceń. Można ją określić jako kulturę świadomego zarządzania ryzykiem, która polega na pełnej świadomości zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach zarządzania i działalności operacyjnej organizacji⁵. Kierownictwo organizacji otwarcie komunikuje zagrożenia, kategorie ryzyka, wyznacza kierunki, angażuje pracowników w proces zarządzania ryzykiem i nagradza właściwe zachowania.

Kultura ryzyka natomiast to pojęcie odzwierciedlające osobiste przekonania i wartości członków organizacji, ich indywidualne predyspozycje i postawy wobec ryzyka oraz wartości etyczne. Widoczny jest tutaj wyraźnie związek między kulturą ryzyka a kulturą organizacyjną, która definiowana jest najczęściej jako normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania⁶, system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji⁷.

Przyczyną podjęcia badań nad dojrzałością kultury zarządzania ryzykiem były w szczególności:

⁴ Szerzej: B. Domańska-Szaruga, *Maturity of Risk Management Culture*, Entrepreneurship and Sustainability Issues, March 2020, Volume 7, Number 3, [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(41\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(41))

⁵ Ibidem.

⁶ B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105.

⁷ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2012, s. 4.

- Rosnące zainteresowanie kulturą zarządzania ryzykiem w organizacji i modelami kształtowania tej kultury⁸.
- Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu ryzykiem i we wdrażaniu zarządzania ryzykiem w organizacji⁹.

Kultura organizacyjna ukierunkowana na świadomość ryzyka stanowi jeden z fundamentów kultury zarządzania ryzykiem (rysunek 1). Wymaga to niejednokrotnie zmiany kultury organizacyjnej na kulturę zorientowaną na bezpieczeństwo i zarządzanie ryzykiem.

Bez zaangażowania władz organizacji w tworzenie i wspieranie kultury zarządzania ryzykiem nie ma ona większych szans na przetrwanie, stając się jedynie martwym zapisem w polityce zarządzania ryzykiem. Władze organizacji powinny komunikować się z pracownikami, przedstawiając im wytyczne dotyczące kultury zarządzania ryzykiem oraz ich obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem. Niektórzy autorzy dla określenia kultury zarządzania ryzykiem używają pojęcia kultura świadomości ryzyka¹⁰, gdyż efektywność działań z zakresu zarządzania ryzykiem zależy przede wszystkim od osób realizujących ten proces.

⁸ Australian Prudential Regulation Authority 2016, *Risk culture. Information paper*, s. 15. Retrieved from: <https://www.apra.gov.au/sites/default/files/information-paper-risk-culture1.pdf>; S. McGing, A. Brown, *Risk Culture Leadership, Measurement & Management – A Comparison across Industries*, Financial Services Forum, Sydney 2014. Retrieved from <https://www.actuaries.asn.au/Library/Events/FSF/2014/BrownMcGing.pdf>; S. Kumar, R. Anbanandam, *Impact of risk management culture on supply chain resilience: An empirical study from Indian manufacturing industry*, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part O: Journal of Risk and Reliability, vol. 234, ss. 246-259, 2020; J. Tulloch, *Culture and risk*, [w:] Jens O. Zinn (red.), *Social Theories of Risk and Uncertainty: An Introduction*, Blackwell Publishing 2008; B. Bozeman, G. Kingsley, *Risk Culture in Public and Private Organizations*, Public Administration Review, Vol. 58, No. 2 (Mar. - Apr., 1998), ss. 109-118; E. Banks, *Risk culture. A Practical Guide to Building and Strengthening the Fabric of Risk Management*, Palgrave Macmillan, London 2012; D.D. Woods, *Resilience engineering: Redefining the culture of safety and risk management*, Human Factors and Ergonomics Society Bulletin, Volume 49, Issue 12, December 2006, ss. 1-3; Y. Pan, S. Siegel, T.Y. Wang, *Corporate risk culture*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, Volume 52, Issue 6, December 2017, s. 2327–2367; C. Levy, E. Lamarre, J. Twining, *Taking control of organizational risk culture*, McKinsey & Company 2010.

⁹ J. Chen, L. Jiao, G. Harrison, *Organisational culture and enterprise risk management: The Australian not for profit context*, Australian Journal of Public Administration, Volume 78, Issue 3, September 2019, s. 432-448; R. L. Kimbrough, P. J. Compton, *The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management*, Engineering Management Journal, Volume 21, 2009 - Issue 2: Putting Culture to Work in Our Organizations, <https://doi.org/10.1080/10429247.2009.11431803>; R. M. Stulz, *Risk Management, Governance, Culture, and Risk Taking in Banks*, Economic Policy Review, Volume 22, Number 1, August 2016, ss. 3-60; C. Summerill, S.J.T. Pollard, J.A. Smith, *The role of organizational culture and leadership in water safety plan implementation for improved risk management*, Science of The Total Environment, Volume 408, Issue 20, 15 September 2010, ss. 4319-4327, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2010.06.043>; D. Jondle, et al., *Modern risk management through the lens of the ethical organizational culture*, Risk Management 15 (2013), ss. 32-49, <https://doi.org/10.1057/rm.2012.11>.

¹⁰ I. Gorzeń-Mitka, *Znaczenie kultury organizacyjnej w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej „Zarządzanie i Marketing”, Nr 3/2011, z. 18, s. 48-49; J. Reason, *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Aldershot 1997.

Rysunek 1. Piramida kultury zarządzania ryzykiem.



Źródło: Opracowanie własne

Kultura organizacyjna a skuteczne zarządzania ryzykiem

Kultura organizacyjna wspiera zarządzanie ryzykiem w całej organizacji. Jest ona podstawą kultury zarządzania ryzykiem, gdyż wpływa bezpośrednio na kształtowanie właściwej dla danej organizacji architektury zarządzania ryzykiem i zasad zarządzania ryzykiem. Odpowiednia kultura organizacyjna ułatwia organizację procesu zarządzania ryzykiem w szczególności w obszarze odpowiedzialności członków organizacji za zarządzanie ryzykiem. Z drugiej strony – zarządzanie ryzykiem, w wyniku określonej polityki kierownictwa, powinno stać się integralnym elementem kultury organizacyjnej¹¹.

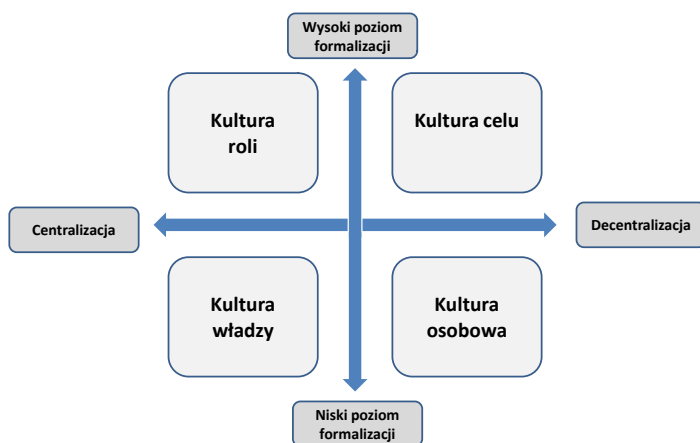
Najogólniej rzecz ujmując kultura organizacyjna to styl działania organizacji, podzielane przez jej członków poglądy i wartości, wspólne wzory zachowań oraz sposoby komunikacji. Kultura organizacji jest jednym z jej szczególnie cennych zasobów, które stanowią o przewadze konkurencyjnej i sukcesie rynkowym. Wspólne wartości, wzajemne relacje, przyjęte wzory myślenia i zachowań oraz metody współdziałania mają niebagatelny wpływ na sprawność funkcjonowania każdej organizacji. Pogląd ten jest powszechnie akceptowany przez teoretyków i praktyków zarządzania a problematyka kultury organizacyjnej jako złożony i wielostronnie ukierunkowany temat badawczy stanowi przedmiot dociekań

¹¹ Zob.: Standard zarządzania ryzykiem FERMA 2003, s. 3.

naukowych. Podkreśla się przy tym znaczenie kultury organizacyjnej jako czynnika determinującego procesy zmian. Kultura organizacyjna może wspomagać proces zmian i wprowadzania nowych koncepcji zarządzania (np. zarządzania ryzykiem), może też stanowić bardzo poważną przeszkodę dla tego procesu. Kultura organizacyjna powinna być kształtowana w organizacji w celu wspomagania procesu zarządzania ryzykiem i kształtowania kultury zarządzania ryzykiem.

Dla metodologii badania kultury organizacyjnej w organizacji kluczowe znaczenie ma zastosowana typologia tej kultury. Zdaniem Autorów, w celu identyfikacji istniejącej kultury organizacyjnej w kontekście jej znaczenia dla kształtowania kultury zarządzania ryzykiem, można zastosować typologię Ch. Handy`ego¹² (rysunek 2).

Rysunek 2. Model kultury organizacyjnej według Ch. Handy`ego.



Źródło: K. Krukowski, *Kulturowe uwarunkowania dojrzałości procesowej urzędów miast*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 218.

1. Kultura władzy. Kierownictwo dąży do uzyskania absolutnej kontroli nad pracownikami. Pracownicy traktowani są jak pozostałe zasoby organizacji, są kupowani lub sprzedawani w zależności od potrzeb. W organizacji nie ma przesadnej ilości zasad i procedur. Kierownictwo sprawuje władzę poprzez kilka kluczowych osób oraz kontrole.

¹² Ch. Handy, *Understanding Organizations*, London-UK, Penguin Books Ltd, 4th Edition 1993.

2. Kultura roli. Organizacja dąży do możliwie największej racjonalności, zwraca uwagę na legalność oraz prawne uzasadnienia działań. Uprawnienia i przywileje władzy są precyzyjnie określone i ściśle przestrzegane. Organizacja działa na podstawie sztywnych procedur i reguł, które utrudniają rozwój i kreatywność pracowników.
3. Kultura celu. Organizacja jest optymistycznie nastawiona na sukcesywny, zaplanowany rozwój oraz wprowadzanie innowacji. Władza jest poważana i uznawana wtedy, gdy jest oparta na kompetencjach i wiedzy. Struktura, procedury i funkcje są poddawane ocenie według kryterium przyczyniania się do osiągania celów. Struktura organizacyjna pełni służebną rolę w realizacji celu, zmieniana jest w zależności od potrzeb.
4. Kultura osobowa. Organizacja dąży przede wszystkim do zaspokojenia potrzeb swoich członków i jest oceniana przez pryzmat możliwości realizacji ich celów. Rola zysku, wzrostu, ekspansji jest drugorzędna. Cenione są serdeczne stosunki, klimat współpracy, zaufania i koleżeństwa.

Powyższy model odnosi się w sposób szczególny do organizacyjnego uczenia się, zmiany sposobu myślenia i percepcji nowych sytuacji organizacyjnych. Z tego właśnie powodu przydatny jest dla identyfikacji kultury organizacyjnej, która powinna być kształtowana w organizacji w celu wspomagania procesu zarządzania ryzykiem i tworzenia kultury zarządzania ryzykiem. Pożądaną z tego punktu widzenia kulturą jest kultura celu.

Organizacje prywatne, publiczne i non profit różnią cele, do których dążą, prowadząc działalność. Jednak działalność każdej z nich wiąże się z ryzykiem, z codziennym ograniczaniem ryzyka oraz jego podejmowaniem. Stanowi to w istocie sens zarządzania, które polega na maksymalizacji prawdopodobieństwa osiągnięcia celów organizacji. Ryzyko jest natomiast zagrożeniem, że cele nie zostaną zrealizowane. W związku z tym zarządzanie organizacją jest zarządzaniem ryzykiem w taki sposób, by maksymalizować prawdopodobieństwo osiągnięcia celów. Dążąc do tego organizacje budują kulturę zarządzania ryzykiem, a w jej ramach taki system i proces zarządzania ryzykiem, który będzie efektywny i umożliwi maksymalizację celów.

Kultura organizacyjna, która ukierunkowana jest na wspomaganie zarządzania ryzykiem stanowi zasadniczy fundament zintegrowanego

zarządzania ryzykiem¹³, natomiast dojrzała kultura zarządzania ryzykiem, stanowiąca element kultury organizacji jest jednym z warunków skutecznego zarządzania ryzykiem¹⁴. Budowa dojrzałej kultury zarządzania ryzykiem wymaga podwalin w postaci kultury organizacyjnej nastawionej na zapobieganie wystąpieniu czynników ryzyka¹⁵. Kultura organizacyjna może sprzyjać budowie systemu zarządzania ryzykiem bądź być czynnikiem, który spowoduje, że system zarządzania ryzykiem będzie tylko spełnieniem wymogów prawa i tak naprawdę nigdy nie będzie funkcjonował właściwie. Z tego powodu w procesie budowy dojrzałej kultury zarządzania ryzykiem istotnym etapem jest identyfikacja istniejącej w organizacji kultury organizacyjnej.

Identyfikacja istniejącej w organizacji kultury jest czynnością pomocną przy określeniu zachowań członków organizacji w procesie planowania, wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem. Kultura organizacyjna może bowiem sprzyjać budowie systemu zarządzania ryzykiem bądź być czynnikiem, który spowoduje, że system zarządzania ryzykiem będzie tylko spełnieniem wymogów prawa i tak naprawdę nigdy nie będzie funkcjonował właściwie.

Dojrzałość kultury zarządzania ryzykiem w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce

Do pomiaru dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem mogą być wprost wykorzystane modele dojrzałości zarządzania ryzykiem. Wykorzystanie tych modeli wprost nie jest jednak optymalną metodą mierzenia i oceny dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem. Najlepszym wyjściem jest budowa modelu, który bazowałby na modelu dojrzałości zarządzania ryzykiem, ale jednocześnie uwzględniał nie tylko dojrzałość procesu, lecz oceniał wszystkie komponenty kultury zarządzania ryzykiem. Próbę stworzenia takiego modelu podjęła firma Deloitte. Model dedykowany

¹³ H. Cendrowski, W.C. Mair, *Enterprise Risk Management and COSO: A Guide for Directors, Executives, and Practitioners*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2009, s. 18.

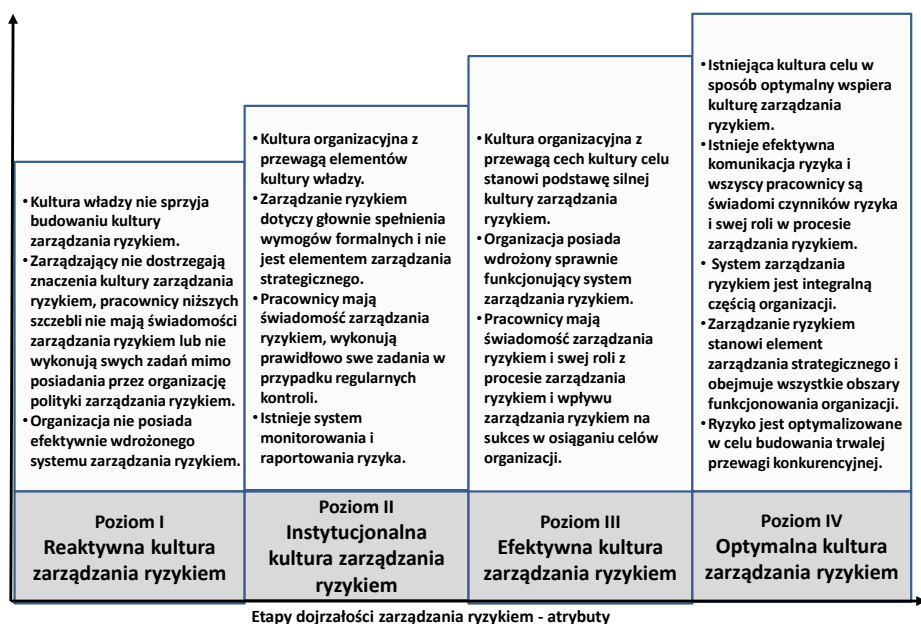
¹⁴ *High level principles for risk management*, Committee of European Banking Supervisors, February 2010, s. 2; A. Korombel, *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 96-97.

¹⁵ Szerzej w: B. Domańska-Szaruga, *Kultura zarządzania ryzykiem w urzędach jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2019.

jest organizacjom biznesowym, jest modelem o dużym stopniu ogólności i zawiera trzy poziomy dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem¹⁶.

Inspirując się modelami dojrzałości procesowej i uwzględniając komponenty kultury zarządzania ryzykiem, opracowano autorską koncepcję modelu dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem. Model składa się z czterech poziomów i jego założeniem jest przydatność do oceny dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem w urzędach jednostek samorządu terytorialnego (rysunek 3).

Rysunek 3. Model dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem



Źródło: Opracowanie własne

W celu określenia poziomu dojrzałości posłużono się metodą kategoryzacji¹⁷. Metodą tą dokonano oceny i pogrupowania wyników wywiadów w celu określenia osiągniętego poziomu dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem. Przy konstruowaniu wywiadów wykorzystano metody

¹⁶ *The Culture of Risk The importance of managing conduct risk and maintaining an effective risk culture across the business*, Deloitte, May 2016, s. 10.

¹⁷ P. Bańka, C. Mesjasz, H. Piekarczyk, A. Stabryła, K. Woźniak, *Metoda kategoryzacji przedsiębiorstw ze względu na stopień spełniania funkcji gospodarki opartej na wiedzy*, [in:] Stabryła A. (ed.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 243.

ekspertskie. Określono i opisano 20 kryteriów oceny, którym przyznano odpowiednie wagi (tabela 2).

Tabela 1. Zestawienie wag dla kryteriów oceny

Kryterium	Waga
K1 Istniejąca kultura organizacyjna	3
K2 Zidentyfikowanie i zdefiniowanie atrybutów kultury organizacyjnej sprzyjającej budowie kultury zarządzania ryzykiem	2
K3 Stosunek do ryzyka	1
K4 Określenie pożądanej kultury zarządzania ryzykiem w organizacji	2
K5 Edukacja i budowanie świadomości ryzyka	2
K6 Komunikowanie przez kierownictwo misji i wizji organizacji	1
K7 Komunikowanie ekspozycji na ryzyko i wpływu czynników ryzyka na realizację celów	1
K8 Komunikowanie istnienia systemu zarządzania ryzykiem	1
K9 Komunikowanie etapów procesu zarządzania ryzykiem	1
K10 Komunikowanie znaczenia informacji o wystąpieniu czynników ryzyka dla powodzenia zarządzania ryzykiem i sukcesu organizacji	1
K11 Komunikowanie tolerancji ryzyka i apetytu na ryzyko	1
K12 Komunikowanie roli każdego pracownika w procesie zarządzania ryzykiem, głównie roli w identyfikowaniu i zgłaszaniu zagrożeń	2
K13 Komunikowanie sposobu zgłaszania incydentów będących czynnikami ryzyka.	2
K14 Określenie kontekstu funkcjonowania organizacji	1
K15 Budowa struktury ramowej	3
K16 Budowa polityki i procedur zarządzania ryzykiem	2
K17 Określenie tolerancji ryzyka i apetytu na ryzyko	2
K18 Budowa podstaw procesu zarządzania ryzykiem	3
K19 Stworzenie narzędzi do gromadzenia danych, monitorowania i raportowania zarządzania ryzykiem	2
K20 Integracja procesu zarządzania ryzykiem z innymi procesami w organizacji	2

Źródło: Opracowanie własne.

Każde kryterium posiada rozwinięcie w postaci szczegółowej charakterystyki kryterium i jego wzorca, stanowiącego stan pożądany¹⁸. Kwestionariusz taki to swoista samoocena dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem. Tematyka samooceny dojrzałości procesowej ma ogromne znaczenie dla organizacji, które starają się stale doskonalić w dzisiejszym konkurencyjnym świecie. Na korzyści wynikające z samooceny wskazują

¹⁸ Pełen zestaw kryteriów wraz z ich opisami w: B. Domańska-Szaruga, *Kultura zarządzania...*, op. cit.

między innymi Gabryelczyk R.¹⁹, Kwintowski A.²⁰, Ritchie L. i Dale B.G.²¹ oraz Warwood S. i Antony J.²². Akcentują oni korzyści polegające na inicjowaniu działań korygujących i integrujących, które mają na celu podnoszenie dojrzałości procesów i obszarów procesowych wymagających poprawy.

W tabeli 3 zaprezentowano charakterystykę i wzorzec oceny dla kryterium drugiego (K2): Identyfikacja i zdefiniowanie atrybutów kultury organizacji sprzyjającej budowie kultury zarządzania ryzykiem.

Tabela 2. Zestawienie struktury kryteriów oceny i wzorców dla kryteriów oceny

K2 Identyfikacja i zdefiniowanie atrybutów kultury organizacji sprzyjającej budowie kultury zarządzania ryzykiem		
Charakterystyka kryterium: Organizacja, która dąży do doskonalenia kultury zarządzania ryzykiem powinna zidentyfikować, jakie atrybuty kultury organizacji są pożądane, aby proces ten był skuteczny. Należy zdefiniować te atrybuty oraz oszacować lukę między stanem aktualnym a stanem pożądanym z punktu widzenia dojrzałości zarządzania ryzykiem.		
Wzorce oceny (stan wzorcowy):		
	Tak	Nie
Zidentyfikowane są istotne z punktu widzenia organizacji atrybuty kultury organizacji pożądane z punktu widzenia kształtowania kultury zarządzania ryzykiem.		
Atrybuty pożądanej kultury organizacji są zdefiniowane i zakomunikowane pracownikom.		
Oszacowana jest luka między stanem aktualnym a stanem pożądanym.		
Istnieją zaplanowane metody i narzędzia, aby osiągnąć stan pożądaną kultury organizacji.		

Źródło: Opracowanie własne

¹⁹ R. Gabryelczyk, *Samooceana w badaniu dojrzałości procesowej organizacji: studium empiryczne*. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 12/2016, s. 66.

²⁰ A. Kwintowski, *Samooceana jako narzędzie doskonalenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 376/2015, s. 346-356.

²¹ L. Ritchie, B.G. Dale, *Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process*, International Journal of Production Economics, Vol. 66/2000, s. 241-254.

²² S. Warwood, J. Antony, *A simple, semi-prescriptive self-assessment model for TQM*, Quality Assurance, Vol. 10/2003, s. 67-81.

Badaniu poddano 74 urzędy gmin w roku 2017, 60 urzędów gmin w roku 2019, 58 urzędów gmin w roku 2021 oraz 59 urzędów gmin w roku 2023. Posłużono się doborem kwotowym. Ze względu na zakres badań, założoną maksymalizację ich efektywności oraz w trosce o wysoką wartość merytoryczną, w procesie badawczym skorzystano z usług firmy Biostat²³. Wyniki badań zostały porównane ze skonstruowanym wzorcem określającym stan pożądany – tzw. aspektami preferencyjnymi, określonymi w zestawieniu struktury kryteriów oceny i wzorców dla kryteriów oceny dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem jako wzorce oceny. Wynikiem tego porównania (oceny sprawdzającej) jest przyznanie poszczególnym kryteriom punktów w skali od 0 do 6 według skonstruowanej tabeli przeliczników (tabela 3).

Tabela 3. Tabela przeliczników dla wzorców oceny dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem.

Kryteria oceny	Punktacja						
	Stan niedostateczny	Stan dopuszczalny	Stan zadowalający	Stan średni	Stan dobry	Stan bardzo dobry	Stan wyróżniający
	0	1	2	3	4	5	6

Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę przedstawione kryteria oceny ustalono wartość indeksu dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem (DKZR) według wzoru:

$$DKZR_i = \sum_{j=1}^n w_j * q_{ij}$$

Gdzie:

w_j – waga j -tego kryterium oceny,

q_{ij} – punktowa ocena sprawdzająca odniesiona do i -tego urzędu gminy,

$i = 1, \dots, m$ – urzędy gmin,

$j = 1, \dots, n$ – kryteria oceny.

²³ Biostat jest firmą o 15-letniej tradycji w zakresie praktyki transferu wiedzy ze świata nauki do świata biznesu. Oferta realizacji projektów badawczych skierowana jest do środowisk naukowych i biznesowych. Projekty realizowane są w oparciu o systemy eCRFbizTM, LabSites, SurvGo, Cati-system czy Trialscape oraz dedykowane autorskie rozwiązania dostosowane do indywidualnych potrzeb.

Po ustaleniu na podstawie otrzymanych wyników badań dla każdego urzędu gminy wartości indeksu dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem opracowano regulamin kwalifikacyjny, który jest sformalizowanym ujęciem zasad i warunków ustalania kategorii urzędu gminy ze względu na osiągnięty poziom dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem. W regulaminie kwalifikacyjnym określono skalę wartościującą, przedziały hierarchiczne indeksu DKZR oraz oznaczono kategorie obiektów (urzędów gmin). Przedziałom hierarchicznym odpowiadają poziomy dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem (tabela 4).

Tabela 4. Przedziały hierarchiczne indeksu DKZR.

Poziom dojrzałości	Punktacja (Wartość indeksu DKZR)	Odsetek ankietowanych urzędów gmin			
		2017	2019	2021	2023
Poziom I - Reaktywna kultura zarządzania ryzykiem	0 – 82 Wartość indeksu DKZR poniżej 40% wartości maksymalnej	17,57	13,33	8,62	10,17
Poziom II- Instytucjonalna kultura zarządzania ryzykiem	83 – 123 Wartość indeksu DKZR w granicach 40 - 60% wartości maksymalnej	41,89	33,33	41,40	42,37
Poziom III - Efektywna kultura zarządzania ryzykiem	124 – 164 Wartość indeksu DKZR w granicach 61 - 80% wartości maksymalnej	29,73	43,33	39,66	35,60
Poziom IV - Optymalna kultura zarządzania ryzykiem	165 – 205 Wartość indeksu DKZR w powyżej 80% wartości maksymalnej	10,81	11,66	10,34	11,86

Źródło: Badania własne

Analizując wyniki badań ankietowych, można dokonać również dekompozycji wymiarów dojrzałości kultury zarządzania ryzykiem. Pozwala to na analizę poszczególnych kryteriów oceny i wyłonienie tych kryteriów, które ocenione zostały najniżej. Na tej podstawie możliwe jest sformułowanie rekomendacji dla kadry zarządzającej urzędów gmin w zakresie doskonalenia kultury zarządzania ryzykiem. Najgorsze wyniki w gminach w badanych latach odnotowano w przypadku kryteriów:

- K2 – Zidentyfikowanie i zdefiniowanie atrybutów kultury organizacyjnej sprzyjającej budowie kultury zarządzania ryzykiem,
- K4 – Określenie pożądanej kultury zarządzania ryzykiem w organizacji,
- K11 – Komunikowanie tolerancji ryzyka i apetytu na ryzyko,
- K17 – Określenie tolerancji ryzyka i apetytu na ryzyko,
- K20 – Integracja procesu zarządzania ryzykiem z innymi procesami w organizacji.

Podsumowanie

Kultura zarządzania ryzykiem rozumiana jest szeroko jako świadomość potrzeby zarządzania ryzykiem na każdym szczeblu organizacji i jako podstawa efektywnego zarządzania ryzykiem. Jednakże efektywność tych działań jest uwarunkowana przede wszystkim świadomością osób je realizujących. Z tego powodu za kluczową zmienną w zarządzaniu ryzykiem należy uznać ukształtowanie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na świadomość ryzyka.

Kultura organizacyjna ukierunkowana na osiągnięcie celu, zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli w proces zarządzania ryzykiem oraz wdrożony sprawnie funkcjonujący system zarządzania ryzykiem to filary kultury zarządzania ryzykiem w organizacji. Kulturę tę organizacja buduje na etapie kształtowania architektury zarządzania ryzykiem tworząc zalecenia i wytyczne, dla których oparciem jest kultura organizacyjna. Silna kultura zarządzania ryzykiem budowana jest na pełnym zrozumieniu ryzyka oraz sposobu zarządzania ryzykiem.

Wyniki badań przeprowadzonych w urzędach jednostek samorządu terytorialnego w Polsce wskazują aktualnie na dominację instytucjonalnej kultury zarządzania ryzykiem w urzędach gmin w Polsce i uprawniają do stwierdzenia, że poziom kultury zarządzania ryzykiem od kilku lat wykazuje nieznaczne zmiany, co świadczy o swoistym „zastoju” w zakresie budowy optymalnej kultury zarządzania ryzykiem. Niestety, wiele z tych jednostek do dnia dzisiejszego traktuje zarządzanie ryzykiem jako wymóg formalny a nie element skutecznego zarządzania. Owszem, pracownicy wykonują swe obowiązki w procesie zarządzania ryzykiem, jednak motywowani są do tego regularnymi kontrolami.

Bibliografia

- Australian Prudential Regulation Authority 2016, *Risk culture. Information paper*, s. 15.
Retrieved from: <https://www.apra.gov.au/sites/default/files/information-paper-risk-culture1.pdf>
- Banks E., *Risk culture. A Practical Guide to Building and Strengthening the Fabric of Risk Management*, Palgrave Macmillan, London 2012
- Bouvard M., Lee S., *Risk Management Failures*, The Review of Financial Studies, Volume 33, Issue 6, June 2020, pp. 2468–2505, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz115>
- Bozeman B., Kingsley G., *Risk Culture in Public and Private Organizations*, Public Administration Review, Vol. 58, No. 2 (Mar. - Apr., 1998), ss. 109-118, <https://doi.org/10.2307/976358>
- Cabała P., Mesjasz C., Piekarczyk H., Stabryła A., Woźniak K., *Metoda kategoryzacji przedsiębiorstw ze względu na stopień spełniania funkcji gospodarki opartej na wiedzy*, [in:] Stabryła A. (ed.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 243.
- Cendrowski H., Mair W.C., *Enterprise Risk Management and COSO: A Guide for Directors, Executives, and Practitioners*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2009, s. 18.
- Chen J., Jiao L., Harrison G., *Organisational culture and enterprise risk management: The Australian not for profit context*, Australian Journal of Public Administration, Volume 78, Issue 3, September 2019, ss. 432-448, <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12382>
- Domańska-Szaruga B., *Kultura zarządzania ryzykiem w urzędach jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2019.
- Domańska-Szaruga B., *Maturity of Risk Management Culture*, Entrepreneurship and Sustainability Issues, March 2020, Volume 7, Number 3, [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(41\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(41))
- Gabryelczyk R., *Samoocena w badaniu dojrzałości procesowej organizacji: studium empiryczne*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12/2016, s. 66.
- Goźeń-Mitka I., *Znaczenie kultury organizacyjnej w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej „Zarządzanie i Marketing”*, Nr 3/2011, z. 18, s. 48-49.
- Green paper. Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, European Commission, Brussels, 2.06.2010, s. 7, http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2010_284_en.pdf (10.09.2016)
- Handy Ch., *Understanding Organizations*, London-UK, Penguin Books Ltd, 4th Edition 1993.

- High level principles for risk management*, Committee of European Banking Supervisors, February 2010, s. 2.
- Jondle D., et al., *Modern risk management through the lens of the ethical organizational culture*, Risk Management 15 (2013), ss. 32-49, <https://doi.org/10.1057/rm.2012.11>
- Kimbrough R.L., Compton P.J., *The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management*, Engineering Management Journal, Volume 21, 2009 - Issue 2: Putting Culture to Work in Our Organizations, <https://doi.org/10.1080/10429247.2009.11431803>
- Korombel A., *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 96-97.
- Kumar S., Anbanandam R., *Impact of risk management culture on supply chain resilience: An empirical study from Indian manufacturing industry*, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part O: Journal of Risk and Reliability, vol. 234, ss. 246-259, 2020, <https://doi.org/10.1177/1748006X19886>
- Kwintowski A., *Samooceń jako narzędzie doskonalenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 376/2015, s. 346-356.
- Levy C., Lamarre E., Twining J., *Taking control of organizational risk culture*, McKinsey & Company 2010.
- Liebenberg A.P., Hoyt R.E., *The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers*, Risk Management and Insurance Review, Volume 6, Issue 1, February 2003, ss. 37-52, <https://doi.org/10.1111/1098-1616.00019>
- McGing S., Brown A., *Risk Culture Leadership*, Measurement & Management – A Comparison across Industries, Financial Services Forum, Sydney 2014. Retrieved from <https://www.actuaries.asn.au/Library/Events/FSF/2014/BrownMcGing.pdf>
- Nocco B.W., Stulz R.M., *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*, Journal of Applied Corporate Finance, Volume 18, Issue 4, December 2006, ss. 8-20, <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>
- Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105.
- Pan Y., Siegel S., Wang T.Y., *Corporate risk culture*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, Volume 52, Issue 6, December 2017, ss. 2327 - 2367, <https://doi.org/10.1017/S0022109017000771>
- Reason J., *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Aldershot 1997.
- Ritchie L., Dale B.G., *Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process*, International Journal of Production Economics, Vol. 66/2000, s. 241–254.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2012, s. 4.
- Standard zarządzania ryzykiem FERMA 2003, s. 3.

- Stulz R. M., *Risk Management, Governance, Culture, and Risk Taking in Banks*, Economic Policy Review, Volume 22, Number 1, August 2016, ss. 3-60.
- Stulz R.M., *Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen?*, Journal of Applied Corporate Finance, Volume 20, Issue 4, 16 December 2008, ss. 39-48, <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2008.00202.x>
- Summerill C., Pollard S.J.T., Smith J.A., *The role of organizational culture and leadership in water safety plan implementation for improved risk management*, Science of The Total Environment, Volume 408, Issue 20, 15 September 2010, ss. 4319-4327, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2010.06.043>
- The Culture of Risk The importance of managing conduct risk and maintaining an effective risk culture across the business*, Deloitte, May 2016, s. 10.
- Tulloch J., *Culture and risk*, [w:] Jens O. Zinn (red.), *Social Theories of Risk and Uncertainty: An Introduction*, Blackwell Publishing 2008
- Warwood S., Antony J., *A simple, semi-prescriptive self-assessment model for TQM*, Quality Assurance, Vol. 10/2003, s. 67–81.
- Woods D.D., *Resilience engineering: Redefining the culture of safety and risk management*, Human Factors and Ergonomics Society Bulletin, Volume 49, Issue 12, December 2006, ss. 1-3.