

APETYT NA RYZYKO – PRÓBA UPORZĄDKOWANIA TERMINOLOGII

<https://doi.org/10.33141/po.2017.04.07>

Przegląd Organizacji, Nr 4 (927), 2017, ss. 47-53

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Anna Korombel

Wprowadzenie

Apetyt na ryzyko to pojęcie, które od wielu lat towarzyszy praktykom na całym świecie, a obecnie próbuje zagościć również w praktyce polskich podmiotów. Termin ten, funkcjonujący w zagranicznej literaturze przedmiotu, z nieśmiałością wkracza do polskojęzycznych opracowań. Mimo że zarówno teoretycy, jak i praktycy międzynarodowi zgodnie uznali apetyt na ryzyko za fundamentalny i krytyczny element zarządzania ryzykiem w organizacjach, termin ten nie doczekał się jednoznacznej interpretacji.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wątpliwości terminologicznych dotyczących pojęcia apetyt na ryzyko oraz próba ich uporządkowania, co mogłoby przyczynić się do zwiększenia klarowności używania tego pojęcia w praktyce. W artykule wykorzystano krytyczną analizę literatury przedmiotu. Jej przeprowadzenie pozwoliło ustalić, że niniejsze opracowanie wpisuje się w lukę w zakresie apetytu na ryzyko, jaka występuje w polskiej literaturze. Do zwartych opracowań poświęconych temu pojęciu należy monografia „Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami” (Korombel, 2013) oraz publikacja elektroniczna „Apetyt na ryzyko. Zawiera suplement ERM¹ na świecie i w Polsce” (Podlewski, 2012).

Pojęcie apetytu na ryzyko prezentuje również w swoim artykule M. Fedor (2014). W literaturze obcojęzycznej występuje natomiast duża liczba opracowań poświęconych apetytowi na ryzyko, które omawiają ten problem w kontekście: regulacyjnym; finansowym; ubezpieczeniowym; behawioralnym oraz pozafinansowym i pozaubezpieczeniowym.

W literaturze przedmiotu nie tylko brakuje zgodności co do definicji apetytu na ryzyko, ale również nie ma porozumienia, co do zasadności używania określenia „apetyt na ryzyko”. Przeciwnik jego stosowania M. Leitch, argumentuje swoje stanowisko tym, że określenie to przede wszystkim kojarzy się z apetytem wykazywanym na jedzenie i picie. Proponuje zastąpić je „limitami ryzyka” lub „zasadami regulującymi podejmowanie ryzyka” (2009). Dyskusję podjął T. Aven (2013, s. 464), odpowiadając na uzasadnienia M. Leitcha słowami: „sytuacja ta jednak nie stanowi argumentu przemawiającego za usunięciem tego pojęcia z zarządzania ryzykiem. Sytuacja ta powinna raczej motywować do dalszej pogłębionej analizy tego pojęcia i ustanowienia mocniejszych teoretycznych fundamentów dla jego stosowania”. Zdaniem T. Avena (2013, s. 465), bardziej właściwe byłoby nazwanie



apetytu na ryzyko „apetytem na ryzykowne działania w dążeniu do osiągania wartości”. Do dalszych rozważań przyjęto określenie „apetyt na ryzyko”, kierując się przede wszystkim tym, że jest ono obecne od wielu lat w terminologii zarządzania ryzykiem i właśnie ono jest najczęściej używane przez podmioty badające i kreujące to pojęcie.

Apetyt na ryzyko jest ogniwem, które łączy strategię organizacji ze strukturą zarządzania ryzykiem. Ustalając założenia strategii, należy uwzględnić założenia apetytu na ryzyko i odwrotnie – ustalając apetyt na ryzyko, należy uwzględnić założenia przyjęte w strategii. Podejście do apetytu na ryzyko, nazywane ramami apetytu na ryzyko, w zagranicznej literaturze i międzynarodowej praktyce funkcjonuje pod akronimem RAF (ang. Risk Appetite Frameworks). RAF oznacza „ogólne podejście do ustanawiania, komunikowania i monitorowania wszystkich istotnych ryzyk organizacji za pośrednictwem ról i obowiązków organizacyjnych, oświadczenia dotyczącego apetytu na ryzyko, zasad, limitów ryzyka, procesów, kontroli i systemów” (PwC, IACPM, 2014, s. 1). Jednym z elementów RAF jest oświadczenie dotyczące apetytu na ryzyko, określane w literaturze zagranicznej akronimem RAS (ang. Risk Appetite Statement). Oświadczenie to jest zbiorem zasad i wytycznych przyjętych przez zarząd lub właściciela przedsiębiorstwa, definiujących granice, w obszarze których mogą być podejmowane decyzje w przedsiębiorstwie. Zapisy te są traktowane jako punkt odniesienia dla wszystkich czynności dotyczących podejmowania i łagodzenia ryzyka (Chase-Jenkins, Farr, 2008, s. 22).

Apetyt na ryzyko powinien być traktowany przez organizację jako fundamentalny element zarządzania ryzykiem. Przemawiają za tym zarówno wyniki przeprowadzonych badań, jak i wypowiedzi wielu autorytetów w tej dziedzinie. Zdaniem D.L. Olsona i D. Wu (2010, s. 15), ustanowienie apetytu na ryzyko stanowi pierwszy etap zintegrowanego zarządzania ryzykiem ERM. Instytut Finansów Międzynarodowych (Institute of International Finance – IIF) również podkreśla znaczenie apetytu na ryzyko w zarządzaniu ryzykiem: „jasno sformułowane oświadczenie dotyczące apetytu na ryzyko oraz stosowanie dobrze zaprojektowanej struktury ramowej wspierającej podejmowanie decyzji są niezbędne do skutecznego zarządzania ryzykiem. Niedawny kryzys finansowy udowodnił, że efektywne ramy apetytu na ryzyko stanowią kluczowe narzędzie zarządzania, jak również kluczowy element zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa” (IIF, 2011, s. 10). D. Yener wskazuje, że „wiele porażek zarządzania ryzykiem zostało spowodowanych przez skupianie się na zyskach zamiast na jasnym definiowaniu poziomów ryzyka” (Yener, 2010, s. 523), przez co zgadza się ze stwierdzeniem, że „dążenie do osiągnięcia zysku bez określonego apetytu na ryzyko może prowadzić do katastrofy” (AIRMIC, 2009, s. 9). Lista podmiotów wskazujących na konieczność traktowania apetytu na ryzyko jako fundamentalnego i krytycznego elementu zarządzania ryzykiem jest bardzo długa (Korombel, 2013, s. 5–8).

Apetyt na ryzyko powinny wyznaczać organizacje dojrzałe w zakresie zarządzania ryzykiem, potrafiące identyfikować, oceniać, reagować i kontrolować swoje ryzyka. W organizacji nie występuje jeden apetyt na ryzyko, lecz szereg apetytów definiowanych dla poszczególnych typów ryzyka. Ponadto apetyt na ryzyko powinien być mierzalny i ustalany w kontekście zdolności organizacji do zarządzania ryzykiem (*risk management capability*), która jest funkcją pojemności ryzyka (*risk capacity*) i dojrzałości organizacji w obszarze zarządzania ryzykiem (*risk management maturity*). Określone apetyty na ryzyko będą zmieniały się w czasie, przez co wymagają ciągłej aktualizacji. Należy również różnicować podejście do ryzyka w zależności od tego, na którym poziomie ono występuje: strategicznym, taktycznym czy też operacyjnym (IRM, 2011, s. 7, 16–17). Na strategicznym poziomie ryzyka dyskusja wokół apetytu na ryzyko powinna koncentrować się przede wszystkim na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania dotyczące (PwC, 2014, s. 3): 1) wartości korporacji – Których ryzyk nie będziemy akceptowali? 2) strategii – Które ryzyka musimy podjąć? 3. interesariuszy – Jakie ryzyka są skłonni ponieść i na jakim poziomie? oraz 4) pojemności – Jakie zasoby są niezbędne do zarządzania tymi ryzykami?

Przedsiębiorstwa w praktyce wyrażają swój apetyt na ryzyko w zróżnicowany sposób. Różnice te najczęściej dotyczą: ilości wykorzystania do tego celu wskaźników ilościowych i wskaźników jakościowych; rodzajów ryzyk, dla których ustanawiany jest apetyt na ryzyko; danych opisujących apetyt na ryzyko zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i w innych wymiarach (PwC, IACPM, 2014, s. 17).

Fakt, że apetyt na ryzyko ma fundamentalne znaczenie dla zarządzania ryzykiem oraz to, że w literaturze przedmiotu, ani w praktyce gospodarczej nie ma zgody co do jednoznaczności definicji tego pojęcia, skłonił autorkę do podjęcia próby uporządkowania terminologii w tym obszarze.

Istota apetytu na ryzyko - przegląd wybranych definicji

Apetyt na ryzyko nie jest jednoznacznie zdefiniowany w literaturze przedmiotu. W celu zobrazowania różnorodności podejść do tego pojęcia w tabeli 1 zostały zaprezentowane jego definicje, które nie stanowią listy zamkniętej. Definicje te zostały przedstawione według dat ich opublikowania. Do organizacji, które również definiują apetyt na ryzyko, a nie zostały ujęte w tabeli, należą m.in. TOWERS WATSON, FERMA, NACD, GARP czy Oliver Wyman.

Analizując przytoczone definicje apetytu na ryzyko (tab. 1), można zauważyć, że większość z nich przedstawia pojęcie apetytu na ryzyko jako wielkość ryzyka (lub jego poziom), którą organizacja akceptuje i którą zamierza aktywnie się zajmować. Apetyt na ryzyko definiowany jest również przez pryzmat gotowości organizacji do podejmowania ryzyka, czego przykładem jest definicja przedstawiona przez IRMI (2016): „stopień, w którym

Tab. 1. Wybrane definicje apetytu na ryzyko

DEFINICJA	AUTOR	ŹRÓDŁO
2001		
Poziom ryzyka, który organizacja jest skłonna zaakceptować.	IIA	<i>Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrzny (IIA, 2001, s. 48).</i>
2004		
Poziom ryzyka, który organizacja może ponieść. Jest to poziom narażenia na ryzyko, akceptowany w razie jego wystąpienia.	Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej	<i>Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce (Ministerstwo Finansów RP, 2004, s. 14).</i>
Wielkość ryzyka, jaką organizacja gotowa jest w dowolnym czasie zaakceptować, dopuścić lub być na nią narażona.	Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości	<i>Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje (Ministerstwo Skarbu JKM, 2004, s. 49).</i>
Wielkość ryzyka, w szerokim sensie, jaką organizacja jest gotowa zaakceptować na drodze do osiągnięcia wartości. Odzwierciedla filozofię zarządzania ryzykiem w organizacji oraz wpływa na kulturę i styl operacyjny organizacji (...). Apetyt na ryzyko jest bezpośrednio związany ze strategią organizacji.	COSO	<i>Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa (COSO, PIKW, PIB, 2004, s. 27–28). Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO, 2004, pp. 19–20).</i>
2008		
Wielkość i rodzaj ryzyka, które organizacja jest gotowa zidentyfikować, zaakceptować i tolerować.	The British Standards Institution	<i>Risk Management Code of Practice (BSI, 2008, p. 15).</i>
Wielkość ryzyka, na poziomie zarządu, którą organizacja jest skłonna podjąć w dążeniu do osiągnięcia wartości. Innymi słowy, to całkowity wpływ ryzyka, który organizacja jest przygotowana zaakceptować w dążeniu do osiągnięcia jej celów strategicznych.	KPMG	<i>Understanding and Articulating Risk Appetite (KPMG, 2008, pp. 3 i 8).</i>
2009		
Wielkość i rodzaj ryzyka, którą organizacja jest gotowa podjąć lub która podlega retencji.	ISO	<i>Risk Management – Vocabulary, ISO Guide 73:2009 (ISO, 2009, p. 9).</i>
2010		
Indywidualne nastawienie danej organizacji do podejmowania ryzyka, które z kolei wyznacza poziom ryzyka, jaki ta organizacja uważa za możliwy do zaakceptowania.	Office of Government Commerce	<i>PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami (OGC, 2010, s. 82).</i>
Poziom ryzyka, który jest akceptowalny dla organizacji, obejmujący: ryzyka będące zagrożeniami, które organizacja jest skłonna tolerować; ryzyka sterowane, które jest w stanie zaakceptować oraz ryzyka będące okazjami, w które jest chętna zainwestować.	Paul Hopkin	<i>Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (Hopkin, 2010, p. 344).</i>
Wielkość i typ ryzyka, którą organizacja jest chętna zaakceptować podczas osiągania jej biznesowych celów.	ERNST&YOUNG	<i>Risk appetite. The Strategic Balancing Act (Ernst&Young, 2010, p. 3).</i>
2011		
Wielkość ryzyka, którą organizacja jest skłonna poszukiwać i zaakceptować w dążeniu do osiągnięcia jej długoterminowych celów.	IRM	<i>Risk Appetite & Tolerance. Guidance Paper (IRM, 2011, s. 15).</i>
Stanowi określenie na wysokim szczeblu organizacji, jak duże ryzyko organizacja jest skłonna zaakceptować, biorąc pod uwagę współczynnik ryzyka do zysku; często jest to postrzegane jako perspektywiczny pogląd na akceptację ryzyka.	Bank for International Settlements	<i>Principles for the Sound Management of Operational Risk (Basel II) (Bank for International Settlements, 2011, p. 6).</i>
2012		
Całkowita wielkość ryzyka, którą organizacja chce podjąć na podstawie oceny relacji ryzyka do zysku w celu osiągnięcia jednego lub więcej pożądanych i oczekiwanych wyników.	RIMS	<i>Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance (RIMS, 2012).</i>



2014		
Poziom ryzyka, jaki towarzystwo (zarząd) zamierza zaakceptować w ramach realizowania określonej strategii biznesowej, przy zadanym (planowanym) poziomie kapitału na dany rok.	Marcin Fedor	<i>Apetyt na ryzyko jako ważny element Wyłącalności II</i> (Fedor, 2014, s. 118).
Wielkość ryzyka, którą organizacja jest w stanie zaakceptować w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych.	PwC	<i>Board Oversight of Risk: Defining Risk Appetite in Plain English</i> (PwC, 2014, p. 3).
2015		
Poziom ryzyka, który organizacja jest gotowa zaakceptować, zanim uzna, że niezbędne jest podjęcie działania w celu jego zmniejszenia.	Lloyd's	<i>Lloyd's Minimum Standards MS1.1 – Underwriting Strategy & Planning</i> (Lloyd's, 2015, p. 2).
2017		
Stopień, w którym kadra kierownicza organizacji jest skłonna zaakceptować niepewność straty dla danego ryzyka, mając możliwość zapłaty ustalonej sumy za przeniesienie ryzyka na ubezpieczyciela.	IRMI	<i>Glossary of Insurance & Risk Management Terms</i> (IRMI, 2017)

Źródło: opracowanie własne

kadra kierownicza organizacji jest skłonna zaakceptować niepewność straty dla danego ryzyka mając możliwość zapłaty ustalonej sumy za przeniesienie ryzyka na ubezpieczyciela. Porównując oba podejścia, zasadne wydaje się określać apetyt na ryzyko jako wielkość ryzyka wynikającą ze skłonności organizacji do jego podejmowania. W praktyce gospodarczej pozwoli to odnosić na bieżąco podejmowane ryzyka i ich wielkości do założeń przyjętych w oświadczeniu apetytu na ryzyko. Podejmując próbę zdefiniowania apetytu na ryzyko, należy wziąć pod uwagę, że niemożliwe jest wyznaczenie dla danej organizacji jednej, wspólnej wielkości apetytu wyznaczonej dla wszystkich ryzyk towarzyszących jej funkcjonowaniu. I tym samym należy zgodzić się z zapisem w dokumencie przygotowanym przez IRM (2011, s. 16), który mówi, że „w organizacji nie występuje jeden apetyt na ryzyko, lecz szereg apetytów zdefiniowanych dla poszczególnych typów ryzyka”. Zapis ten wydaje się nieść przełomową informację w dotychczasowych badaniach nad apetytem na ryzyko.

Pojęcia towarzyszące apetytowi na ryzyko

Często obok apetytu na ryzyko podmioty używają szeregu pojęć, do których należą m.in.: tolerancja ryzyka, limity ryzyka, progi ryzyka. Wiele podmiotów definiujących apetyt na ryzyko nie określa tolerancji na ryzyko, pomijając ten i inne terminy w swoich opracowaniach. Występuje też wiele podmiotów, które traktują tolerancję jako synonim apetytu na ryzyko. Wychodząc z założenia, że wyznaczanie tolerancji apetytu na ryzyko ułatwia przestrzeganie wytycznych zawartych w oświadczeniu, w dalszej części przedstawiona została terminologia wybranych podmiotów, które precyzują oba te pojęcia i traktują je rozłącznie.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Komisja Organizacji Spon-

sorujących Komisję Treadwaya) obok apetytu na ryzyko definiuje również tolerancję na ryzyko, określając ją jako „akceptowalny poziom odchylenia podczas realizacji danego celu mierzony tą samą jednostką co dany cel” (COSO, s. 20). Kierownictwo podczas ustalania tolerancji na ryzyko uwzględnia znaczenie danego celu oraz przyjęty apetyt na ryzyko. Podejmowanie decyzji i funkcjonowanie w ramach tolerancji, pozwala organizacji kontrolować apetyt na ryzyko oraz realizować założone przez nią cele (COSO, s. 20). Natomiast Instytut Zarządzania Ryzykiem (The Institute of Risk Management – IRM), definiuje apetyt na ryzyko i tolerancję ryzyka, przyjmując, że (IRM, 2011, s. 15):

- **apetyt na ryzyko** to wielkość ryzyka, którą organizacja jest skłonna poszukiwać i zaakceptować w dążeniu do osiągnięcia jej długoterminowych celów,
- **tolerancja ryzyka** to granice podejmowania ryzyka, na przekroczenie których organizacja nie jest przygotowana podczas osiągania swoich długoterminowych celów. Ponadto identyfikujemy (IRM, 2011, s. 8, 14):
- **limity ryzyka**, które oznaczają maksymalne odchylenia tolerancji (jej granice), na przekroczenie których przedsiębiorstwo nie jest w danym czasie przygotowane,
- **progi ryzyka** to odchylenia znajdujące się w obszarze tolerancji, mniejsze od jej maksymalnych odchyleń granicznych.

Ryzyka, które zawarte są w obszarze tolerancji, oznaczają te ryzyka, którymi organizacja nie planuje się zajmować, ale w przypadku ich wystąpienia zostaną podjęte wobec nich odpowiednie działania. Obszar tolerancji oznacza ryzyka tolerowane, akceptowalne, których ewentualne wystąpienie nie zagrazi funkcjonowaniu organizacji. Przekroczenie granic tolerancji, nazywanych limitami ryzyka oznacza kontakt z ryzykami, na spotkanie których organizacja nie jest w danym momencie przygotowana. Przekraczanie limitów ryzyka zawsze powinno odbywać się za zgodą zarządu lub właściciela organizacji. Pojęciem najszerzym

jest ryzyko całkowite obejmujące ryzyka, które mogą mieć wpływ tak pozytywny, jak i negatywny na zdolność organizacji do osiągania jej długoterminowych celów. Zauważamy tu następującą zależność: apetyt na ryzyko jest mniejszy od tolerancji ryzyka, a tolerancja ryzyka jest mniejsza od ryzyka całkowitego organizacji.

Inną terminologię przyjęła organizacja consultingowa Ernst&Young (2010, s. 3), według której:

- **pojemność ryzyka** – oznacza wielkość i typ ryzyka, którą organizacja jest w stanie podjąć podczas osiągania jej biznesowych celów,
- **apetyt na ryzyko** – to wielkość i typ ryzyka, którą organizacja jest chętna zaakceptować podczas osiągania jej biznesowych celów,
- **tolerancja ryzyka** – określa maksymalne ryzyko, które organizacja jest skłonna podjąć w odniesieniu do odpowiedniego ryzyka,
- **cel ryzyka** – to optymalny poziom ryzyka, które organizacja chce podjąć podczas osiągania określonych celów biznesowych,
- **limity ryzyka** – są progami służącymi do monitorowania ekspozycji aktualnego ryzyka tak, by nie odbiegała zbyt od celu ryzyka i aby pozostawała w obszarze tolerancji i apetytu na ryzyko. Przekraczanie limitów ryzyka będzie wyzwalalo odpowiednie działania kierownictwa.

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO definiuje apetyt na ryzyko jako „wielkość i rodzaj ryzyka, którą organizacja jest gotowa podjąć lub która podlega retencji” (ISO, 2009, s. 9). Ponadto określa:

- **tolerancję ryzyka** – jako gotowość organizacji lub interesariuszy do poniesienia ryzyka pozostającego po postępowaniu z ryzykiem, aby osiągnąć ich cele (ISO, 2009, s. 9),
- **kryteria ryzyka** – oznaczające poziomy odniesienia, wg których określa się ważność ryzyka (ISO, 2009, s. 5),
- **poziom ryzyka** – czyli wielkość ryzyka lub kombinacji ryzyk, wyrażona w postaci kombinacji następstw oraz ich prawdopodobieństwa (ISO, 2009, s. 8),
- **ewaluację ryzyka** – jako proces porównywania wyników analizy ryzyka z kryteriami ryzyka w celu stwierdzenia, czy ryzyko i/lub jego wielkość są akceptowalne lub tolerowane (ISO, 2009, s. 8),
- **nastawienie do ryzyka** – tożsamy z podejściem organizacji do oceny i w konsekwencji monitorowania, retencji, podjęcia lub unikania ryzyka (ISO, 2009, s. 8).

M. Fedor (2014, s. 118), analizując apetyt na ryzyko zakładu ubezpieczeń, wskazał ramy ułatwiające zdefiniowanie tego pojęcia:

- **system preferencji**, czyli jakościowe określenie wielkości i rodzaju ryzyka, jakie zakład ubezpieczeń akceptuje,
- **poziom tolerancji**, poprzez kwantytatywne określenie wielkości i rodzaju ryzyka, jakie zakład ubezpieczeń może ewentualnie zaakceptować,
- **limity**, definiowane jako ograniczenia kwantytatywne dotyczące wielkości i rodzaju ryzyka, których przekroczenie powoduje uruchomienie działań (na poziomie operacyjnym), mających na celu ograniczanie poziomu ryzyka przez zakład ubezpieczeń.

Powyższe rozważania przedstawiają różnorodne ujęcia apetytu na ryzyko i pojęć mu towarzyszących. Ani w lite-

raturze przedmiotu, ani w praktyce gospodarczej nie ma zgodności co do tego, jak powinna brzmieć definicja apetytu na ryzyko oraz jakie i jak definiowane pojęcia powinny jej towarzyszyć.

Próba zdefiniowania apetytu na ryzyko i pojęć mu towarzyszących

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że definiując apetyt na ryzyko, nie powinno się poprzestawać wyłącznie na podaniu wyjaśnienia, czym jest to pojęcie. Określając apetyt na ryzyko, należy równocześnie zdefiniować terminologię, która ma charakter komplementarny względem tego pojęcia. Definicja apetytu powinna składać się z dwóch elementów: wyjaśnienia, czym jest apetyt na ryzyko, oraz podania i wyjaśnienia terminologii mu towarzyszącej. Konieczność jednoczesnego zdefiniowania apetytu na ryzyko oraz terminologii uzupełniającej stanowi rozwinięcie podejścia zaprezentowanego przez autorkę niniejszego opracowania w 2013 roku (Korombel, 2013, s. 74–76).

Realizując postawiony w artykule cel, należy przyjąć, że apetyt na ryzyko oznacza **wielkości ryzyk w danym okresie, które przedsiębiorstwo jest gotowe i chce podjąć w poszczególnych obszarach swojego funkcjonowania, dążąc do zrealizowania wyznaczonych celów, uwzględniając jednocześnie zasoby, którymi dysponuje, oraz warunki rynkowe**. Wychodząc z założenia, że apetyt na ryzyko powinien być pojęciem użytecznym dla praktyków, wyrażone ono zostało przez autorkę jako wielkość, a nie jako skłonność do podejmowania ryzyka. Użycie w definicji słowa wielkość sugeruje bowiem, że ryzyko powinno być wyrażone w sposób ilościowy lub jakościowy. Natomiast wyrażenie apetytu w kontekście skłonności organizacji do podejmowania ryzyka rodzi rozterki związane z jej interpretacją.

Analiza krytyczna literatury przedmiotu pozwoliła wskazać również pojęcia, których określenie ułatwi zastosowanie apetytu na ryzyko w praktyce. Spośród przedstawionych podejść do terminologii towarzyszącej apetytowi na ryzyko należy przyjąć jednoznacznie, że apetytu na ryzyko i tolerancji ryzyka nie należy traktować jako synonimów, ale jako pojęcia opisujące dwie różne sytuacje w organizacji. Drugą część definicji apetytu na ryzyko stanowią pojęcia go uzupełniające. Zdaniem autorki, powinny do nich należeć:

- **granice apetytu na ryzyko**, będące akceptowalnymi wielkościami ryzyk, których przekroczenie spowoduje przejście do obszaru tolerancji ryzyka,
- **tolerancja ryzyka**, rozumiana jako wielkość ryzyka, której przedsiębiorstwo nie planuje podjąć, ale jeżeli ryzyko w wielkości tej wystąpi, przedsiębiorstwo jest w stanie ponieść jego skutki,
- **granice tolerancji** postrzegane jako wielkości ryzyk, których przedsiębiorstwo nie planuje, ale jest w stanie ponieść ich skutki, natomiast przekroczenie granic tolerancji oznacza kontakt z ryzykami, na który przedsiębiorstwo nie jest przygotowane.

W celu ułatwienia stosowania tych pojęć w praktyce gospodarczej można ponadto ustalić w przedsiębiorstwie



progi apetytu na ryzyko i progi tolerancji ryzyka, czyli wielkości ryzyk znajdujące się odpowiednio w obszarze apetytu oraz tolerancji:

- **progi tolerancji** definiowane jako poziomy ryzyka występujące w obszarze tolerancji,
- **progi apetytu na ryzyko** definiowane jako poziomy ryzyka występujące w obszarze apetytu na ryzyko.

Celem wyznaczenia progów jest ułatwienie kontroli ilości podejmowanego ryzyka w kontekście ryzyka podejmowanego świadomie i celowo (apetytu na ryzyko), ryzyka, którego przedsiębiorstwo nie chce podjąć, ale jest w stanie ponieść jego skutki (tolerancji ryzyka) oraz ryzyka poza tolerancją, którego skutków przedsiębiorstwo nie jest w stanie ponieść.

Jak wynika z powyższych rozważań, apetyt na ryzyko określa granicę z wielkościami ryzyka, którego organizacja nie planuje podejmować, a tolerancja ryzyka, która jest pojęciem obszerniejszym od apetytu na ryzyko, komunikuje stopień jego elastyczności.

Podsumowanie

Brak powszechnie przyjętej definicji apetytu na ryzyko czy tolerancji ryzyka powoduje zamęt terminologiczny w obszarze zarządzania ryzykiem. Uwzględniając fakt, że apetyt na ryzyko jest krytycznym elementem zarządzania ryzykiem, koniecznym jest dążenie do osiągnięcia porozumienia w kwestii definicji tego pojęcia. Trudno jednak oczekiwać jednomyślności w definiowaniu apetytu na ryzyko, kiedy nie ma ogólnej akceptacji dla samej jego nazwy. Zaproponowanie w niniejszym opracowaniu definicji apetytu na ryzyko oraz wskazanie pojęć, które powinny mu towarzyszyć, stanowi próbę usystematyzowania terminologii tego obszaru zarządzania ryzykiem.

Apetyt na ryzyko wraz z ustalonymi granicami wyznacza obszar, w którym mogą być podejmowane decyzje w przedsiębiorstwie. Nie należy traktować tego pojęcia i związanego z nim procesu jako zła koniecznego, lecz jako możliwość podejmowania decyzji w bardziej komfortowym środowisku, posiadając zbiór dodatkowych, usystematyzowanych informacji. Zapisy dotyczące apetytu na ryzyko powinny stanowić swoisty drogowskaz, ułatwiający codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa i osiąganie przez niego wyznaczonych celów. Przedsiębiorstwa, chcące efektywnie zarządzać ryzykiem w dzisiejszym, zmiennym otoczeniu, powinny traktować apetyt na ryzyko jako krytyczny element procesu.

dr hab. Anna Korombel, prof. PCz
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: annakorombel@poczta.onet.pl

Przypis

¹⁾ ERM – zintegrowane zarządzanie ryzykiem (Enterprise Risk Management).

Bibliografia

- [1] AIRMIC (2009), *Research into the Definition and Application of the Concept of Risk Appetite*, AIRMIC, Marsh, Nottingham University Business School, London.
- [2] Aven T. (2013), *On the Meaning and Use of the Risk Appetite Concept*, „Risk Analysis”, Vol. 33, No. 3, pp. 462–468.
- [3] Bank for International Settlements (2011), *Principles for the Sound Management of Operational Risk*, <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>, access date: 26.10.2016 r.
- [4] BSI (2008), *Risk Management Code of Practice*, British Standard BS 31100:2008, The British Standards Institution, London.
- [5] Chase-Jenkins L., Farr I. (2008), *Risk Appetite: Boundary for Decisions*, „Emphasis”, Vol. 1, pp. 22–25.
- [6] COSO (2004), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- [7] COSO, PIKW, PIB (2004), *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*, COSO, PIKW, PIB, Warszawa.
- [8] Ernst&Young (2010), *Risk Appetite. The Strategic Balancing Act*, <http://www.ey.com/gl/en/services/advisory/risk-appetite--the-strategic-balancing-act>, access date: 26.10.2016.
- [9] Fedor M. (2014), *Apetyt na ryzyko jako ważny element Wyplacalności II*, „Zarządzanie i Finanse/Journal of Management and Finance”, Vol. 12, No. 1, s. 117–124.
- [10] Hopkin P. (2010) *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi.
- [11] IIA (2001), *Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*.
- [12] IIF (2011), *Implementing Robust Risk Appetite Frameworks to Strengthen Financial Institutions*, <https://www.iif.com/file/7075/download?token=NOwe4NwK>, access date: 27.10.2016.
- [13] IRM (2011), *Risk Appetite & Tolerance. Guidance Paper*, www.theirm.org, access date: 27.10.2016.
- [14] IRMI (2017), *Glossary of Insurance & Risk Management Terms*, <https://www.irmi.com>, access date: 28.10.2016.
- [15] ISO (2009), *Risk management – Vocabulary*, ISO Guide 73:2009, Geneva.
- [16] Korombel A. (2013), *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [17] KPMG (2008), *Understanding and Articulating Risk Appetite*, <https://web.archive.org/web/20150919052434/https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Risk-appetite-O-200806.pdf>, access date: 27.10.2016.
- [18] Leitch M. (2009), *Risk Appetite Definitions. Issues and Answers*, <http://www.internalcontrolsdesign.co.uk/appetite-def/index.shtml>, access date: 26.10.2016.
- [19] Lloyd's (2015), *Lloyd's Minimum Standards MS1.1–Underwriting Strategy & Planning*, https://www.lloyds.com/~media/files/the_market/operating_at_lloyds/minimum_standards/minimum_standards_2/ms1_1_underwriting_strategy_planning.pdf, access date: 27.10.2016.

- [20] Ministerstwo Finansów RP (2004), *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=69a-26897-1c59-45a7-9e84-110a92414587&groupId=764034, data dostępu: 19.10.2016 r.
- [21] Ministerstwo Skarbu JKM (2004), *Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje*, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=2fb602c9-126a-4056-a273-85810e057572&groupId=764034, data dostępu: 27.10.2016 r.
- [22] OGC (2010), *PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektem*, Office of Government Commerce, The Stationery Office.
- [23] Olson D.L., D. Wu (2010), *Enterprise Risk Management Models*, Springer, Berlin-Heidelberg.
- [24] Podlewski J. (2012), *Apetyt na ryzyko*, Ryzykonomia.
- [25] PwC (2014), *Board Oversight of Risk: Defining Risk Appetite in Plain English*, <https://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/pwc-risk-appetite-management.pdf>, access date: 27.10.2016.
- [26] PwC, IACPM (2014), *Risk Appetite Frameworks. Insights into Evolving Global Practices. An IACPM/PwC Study*, <https://www.pwc.com/mx/es/riesgos/archivo/2015-03-risk-appetite.pdf>, access date: 21.11.2016.
- [27] RIMS (2012), *Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance*, New York.

- [28] Yener D. (2010), *Establishing ERM Systems in Emerging Countries*, [in:] J. Fraser, B.J. Simkins (eds.), *Enterprise Risk Management. Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, pp. 505–529.

Risk Appetite - An Attempt to Bring Order to Terminology

Summary

Risk appetite has been recognised by both international theoreticians and practitioners as a fundamental and critical element of risk management in organisations. Since no agreement exists, either in literature of the subject or in economic practice, as to clarity of the definition of risk appetite and various terminology is used with this concept, there appears to be some need to bring order to terminology in this area of risk management. The aim of this paper is to attempt to find answers to the questions What is risk appetite in the activity of enterprises? and What terms should accompany it? Critical analysis of literature of the subject has been used in the paper.

Keywords

risk, risk appetite, enterprise risk management