

MÝTY A LEGENDY V OBLASTI ŘÍZENÍ RIZIK

O řízení rizik již bylo napsáno mnohé. Teorie i praxe ovšem ukazuje, že některá tvrzení by zasloužila uvést na správnou míru, neboť jejich přijetím by se management mohl dopustit zásadních chyb. Tento článek shrnuje některé z praxe nabyté, ovšem nepravdivé výroky a klade si za cíl je racionálně vyvrátit.

MÝTUS Č. 1: LZE ZAKOUPIT SOFTWARE, KTERÝ SÁM IDENTIFIKUJE RIZIKA

Identifikace rizik je slovní popis rizik, kterým firma čelí. Samotné pojmenování rizik závisí na firemním rozhodnutí, ovšem danou terminologií je nutné závazně dodržovat v celé instituci. Vytvořený seznam rizik se nazývá číselník, mapa, či katalog rizik. Jeho tvorba není úlohou pouze pro vlastníky rizik, ale úspěšná identifikace je podmíněna zahrnutím širokého okruhu zaměstnanců, přičemž příspěvky jednotlivých členů by měly pokrýt veškeré aktivity firmy. Nejlepší přehled o rizicích konkrétního firemního úseku mají právě zaměstnanci na daných pozicích, a tak úkolem identifikace je způsobem bottom-top (ale i top-down) doručit známé informace o rizicích do oddělení risk managementu. Tuto činnost nedokáže suplovat žádný software, je výstupem řízené diskuze či metody brainstormingu širokého okruhu zaměstnanců v konkrétní firmě a za konkrétní situace.

MÝTUS Č. 2: RIZIKA JSOU MĚŘITELNÁ KVANTITATIVNĚ NEBO KVALITATIVNĚ

Jednoznačným cílem podnikatelských aktivit je přínos pro vlastníky. Proces získávání hodnoty zahrnuje i soubor podpůrných aktivit vedoucích k dosažení cíle podnikání. Mezi tyto aktivity řadíme právě risk management.

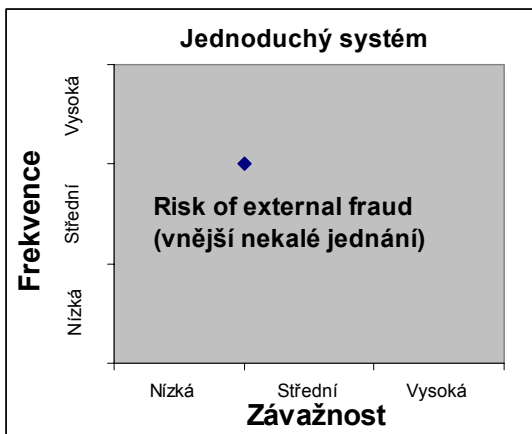
Na firemní činnost je možno hledět jako na soubor investičních aktivit s cílem dosažení zisku. Tedy i pro řízení rizik platí obecná pravidla investičního rozhodování. Účelem řízení rizik je tedy zvyšovat užitek/zisk (resp. omezovat ztrátu).

Z předchozího vyplývá, že i náklady na zajišťování proti riziku by měly podléhat obecným pravidlům investování. Jak ovšem změřit efektivitu činnosti, jestliže neznáme její přínosy?

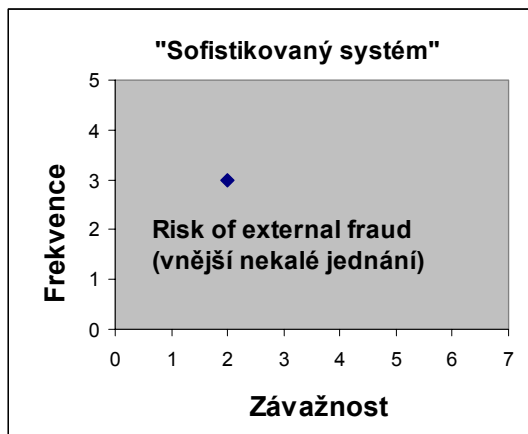
Vyjádríme-li hodnotu rizika kvalitativně, pak nejsme schopni ani posoudit, zda vynaložené úsilí pro jeho zjišťování je opodstatněné, natož abychom posoudili efektivnost investice do zajištění. Při výpočtu čisté současné hodnoty investice potřebujeme vždy vyjádřit hodnotu přínosu, resp. cash flow, o nějž v případě nastání rizikové situace a za předpokladu zajištění nebudeme připraveni.

Identifikovaná rizika je tedy třeba měřit, tj. vymyslet metodiku a průběžně počítat finanční dopad realizace rizik do hospodaření instituce, přičemž výsledkem je číslo/a (nejhorší možná velikost ztráty, její pravděpodobnost, případně Value at Risk, či jiné charakteristiky), a nikoli slovní přiřazení závažnosti („riziko velké, riziko střední, riziko malé“). Tato fáze je pro efektivní řízení libovolného ovlivnitelného rizika nezbytná.

Pro snazší pochopení problematiky slouží následující grafy zobrazující vyjádřené velikosti rizik. Pomocí takto „změřených“ rizik se jen stěží dokážeme rozhodnout, zda je vhodné uzavřít pojištění proti riziku „external fraud“ za 15 mil. CZK ročně.

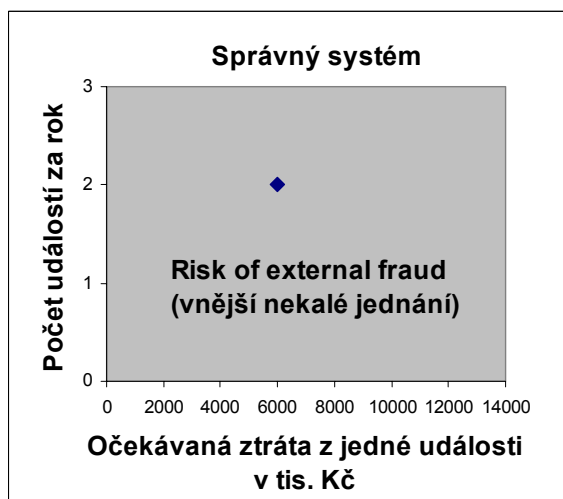


Obr. 1 Nesprávný způsob vyjádření velikosti rizika I



Obr. 2 Nesprávný způsob vyjádření velikosti rizika II

Naopak vypovídací schopnost 3. obrázku je podstatně vyšší.



Obr. 3 Správný způsob vyjádření velikosti rizika

MÝTUS Č. 3: CÍLEM ŘÍZENÍ RIZIK JE JEJICH ELIMINACE

Každá podnikatelská činnost nese určitou míru rizika. Příslloví „risk je zisk“ zní svůdně, nicméně zkušenost ukazuje, že není vždy pravdivé. Na druhou stranu však platí, že bez rizika není zisk. Odstranění všech podnikatelských rizik by znamenalo zastavení činnosti firmy, a tak úplná eliminace rizika prakticky není možná, riziko jsme schopni pouze řídit. Úspěch řízení rizika je pak v racionálním a efektivním uvažování, kdy porovnáváme náklady a přínosy. V případě, že částka nutná pro zajištění převyšuje přínos, který tato investice přinese, může být výstupem hodnocení efektivnosti i tzv. nulová strategie. Její podstatou není eliminace rizika formou zajištění nebo prevence, základem je přijetí rizika a vymezení zdrojů pro pokrytí škod způsobených nastáním rizikových událostí. Úplné odstranění tohoto rizika není efektivní, proto riziko pouze akceptujeme a připravíme se na jeho případné dopady.

MÝTUS Č. 4: INTERNÍ AUDIT SE PODÍLÍ NA NÁVRHU A REALIZACI POSTUPŮ ŘÍZENÍ RIZIK, STANOVUJE ČASOVÝ RÁMEC A OSOBY ODPOVĚDNÉ ZA ŘÍZENÍ RIZIK

Útvar interního auditu je kromě auditu finanční, provozní a procesní činnosti zodpovědný za audit postupů uplatňovaných při řízení rizik. Samotná volba politiky řízení rizik spadá do kompetencí oddělení risk managementu, popř. skupiny zaměstnanců, kteří kromě svých znalostí řízení rizik mohou využívat i externí konzultační služby. Vhodnost zvolené politiky je pak kontrolována interním auditem. Interní audit tedy hodnotí především efektivitu, systém a zásady uplatňované při řízení rizik a je prováděn objektivně a nezávisle na ostatních činnostech společnosti, rizika ovšem neřídí. Jestliže by tomu tak bylo, interní audit by musel kontrolovat svou vlastní činnost.

MÝTUS Č. 5: INTERNÍ AUDIT NEMUSÍ ROZUMĚT PROBLEMATICE ŘÍZENÍ RIZIK, NEBOŽ NESPADÁ DO JEHO KOMPETENCE

Z výše zmíněného vyplývá, že interní audit je pověřen kontrolou činnosti risk managementu. Jak je ovšem možné kontrolovat oblast, které kontrolor nerozumí? V zájmu interního auditu tedy musí být i znalost problematiky risk managementu. Stejně tak je auditor oprávněn vyžadovat veškeré informace o řízení rizik (reporty, analýzy, software, ...).

ZÁVĚR

V akademickém i praktickém pojetí řízení rizik se setkáváme s řadou nepřesností, či dokonce nepravd, jejichž přijetím do praxe se vystavujeme řadě chyb. Výše popsané kapitoly shrnují následující zásady, které je vhodné mít na paměti:

1. Neexistuje software, který sám identifikuje rizika.
2. Kvalitativní posouzení rizika samo o sobě nedává smysluplný výstup nutný pro řízení rizika.
3. Cílem řízení rizik není jejich eliminace.
4. Interní audit nevytváří politiku řízení rizik, ale tuto politiku audituje.
5. Právě proto musí i interní auditoři problematice řízení rizik rozumět.

Ing. Lenka Nedvěďová
Analytik
Advanced Risk Management, s.r.o.