



Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym



*Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania
ryzykiem w administracji publicznej w
Polsce*





S

pis treści

PRZEDMOWA	4
WSTĘP	6
CZYM JEST RYZYKO?	6
CZYM JEST PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM?	7
DLACZEGO ZARZĄDZANIE RYZYKIEM JEST WAŻNE?	10
STRUKTURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM	13
JAK NALEŻY ZBUDOWAĆ STRUKTURĘ ZARZĄDZANIA RYZYKIEM?	13
DOKUMENTACJA DOT. ZARZĄDZANIA RYZYKIEM	13
POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM	13
PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM	15
ROCZNY RAPORT DOT. ZARZĄDZANIA RYZYKIEM	15
ROLE I ZADANIA	16
PLANY ŁADU ORGANIZACYJNEGO	16
WDROŻENIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM	17
JAK WDROŻYĆ ZARZĄDZANIE RYZYKIEM?	17
ROLA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO	19
ROLA BHP	19
IDENTYFIKACJA RYZYKA	21
JAK MOŻNA ZIDENTYFIKOWAĆ RYZYKO?	21
METODY IDENTYFIKACJI RYZYKA	22
„Burza mózgów”	22
Kwestionariusze	24
Doświadczenia i prognozy na przyszłość	24
ANALIZA RYZYKA	27
JAK MOŻNA DOKONAĆ ANALIZY RYZYKA?	27
PUNKTOWA OCENA RYZYKA	40
JAK NALEŻY WYKONAĆ PUNKTOWĄ OCENĘ RYZYKA?	40
HIERARCHIZACJA RYZYKA	43
JAK NALEŻY DOKONAĆ PRIORYTETYZACJI RYZYKA (OKREŚLIĆ JEGO KOLEJNOŚĆ)?	43
REJESTR RYZYKA	43
ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	46
JAK NALEŻY ZARZĄDZAĆ RYZYKIEM?	46
PODJĘCIE DZIAŁAŃ	46
MONITORING RYZYKA	47



ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1:	Polityka zarządzanie ryzykiem	Strona 46
Załącznik nr 2:	Zakres zadań i obowiązków grupy ds. zarządzania ryzykiem	Strona 61
Załącznik nr 3:	Szablon zapisu wyników sesji burzy mózgów w celu identyfikacji ryzyka	Strona 64
Załącznik nr 4:	Kwestionariusz identyfikacji ryzyka	Strona 68
Załącznik nr 5:	Lista mechanizmów kontrolnych ryzyka (wewnętrzne mechanizmy kontrolne)	Strona 76
Załącznik nr 6:	Szablon punktowej oceny ryzyka	Strona 80
Załącznik nr 7:	Szablon rejestru ryzyka	Strona 82



P przedmowa

Zarządzanie ryzykiem to kwestia kluczowa dla wszystkich organizacji, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Proces ten jest wynikiem debaty dotyczącej governance (ładu organizacyjnego), która toczyła się szczególnie w ciągu ostatniego dziesięciolecia. Niedawne niepowodzenia firm i organizacji w sektorze publicznym i prywatnym na całym świecie, zwróciły uwagę organizacji na potrzebę skutecznej identyfikacji i zarządzania ryzykiem.

Jednakże, świadomość istnienia potrzeby lepszego zarządzania ryzykiem nie oznacza automatycznie lepszego zarządzania ryzykiem. Wiele organizacji sektora publicznego i prywatnego regularnie wykonuje czynności związane z zarządzaniem ryzykiem, corocznie na potrzeby organów regulacyjnych lub nieregularnie, niezależnie od innych działań. Niestety, żadna z powyższych metod nie umożliwi realizacji celów i nie jest zgodna z duchem governance (ładu organizacyjnego), natomiast obie z nich przyczyniły się do niepowodzeń firm i organizacji.

Tym samym, organizacje winny wpisać świadomość ryzyka, zarówno w odniesieniu do zadań, które mogą zostać nieprawidłowo wykonane oraz możliwości, które mogą zostać wykorzystane, w ramy całej swojej działalności. Organizacje, które potrafią w ten sposób uwzględnić świadomość zarządzania ryzykiem, będą w stanie wykorzystać proces zarządzania ryzykiem w celu poprawy uzyskiwanych wyników oraz podniesienia zadowolenia wszystkich zainteresowanych stron.

Polski Rząd uznaje wartość dodaną, jaką może przynieść właściwe zarządzanie ryzykiem obywatelom oraz polskiej administracji publicznej. Niniejszy podręcznik został opracowany w celu przedstawienia metodologii, która umożliwi kierownikom JSFP każdego szczebla zrozumienie roli oraz sposobu, w jaki proces zarządzania ryzykiem można wpisać do zakresu ich obowiązków.

Istotną sprawą jest również fakt, by wszyscy pracownicy jednostek administracji państwowej w pełni rozumieli podstawową koncepcję zarządzania ryzykiem. Jej celem nie jest przeciwstawianie się ryzyku, lecz zarządzanie nim zgodnie z polityką akceptacji ryzyka realizowaną przez kierownictwo. Dlatego też, Rząd podejmie odpowiednie starania, których celem będzie zapoznanie kierowników jednostek administracji publicznej z właściwą metodologią zarządzania ryzykiem i odpowiednie jej wdrożenie.



Rządy i służby publiczne w państwach Unii Europejskiej coraz częściej muszą udostępniać informacje o sposobie i zakresie inwestycji w zarządzanie ryzykiem. Zainteresowane strony oraz jednostki dokonujące takich inwestycji chcą mieć pewność, iż ryzyko jest odpowiednio zarządzane, a zasoby są chronione i właściwie wykorzystywane. Pod koniec 2005 r., Komisja Europejska opublikowała dokument¹ określający strategię zarządzania ryzykiem w Komisji w odniesieniu do świadczonych usług. Polska administracja publiczna powinna wdrożyć właściwe systemy zarządzania, aby zademonstrować spełnienie odpowiednich standardów zarządzania. Jest to warunkiem postrzegania państwa członkowskiego jako miejsca, gdzie warto inwestować oraz silnego partnera w interesach.

Zdecentralizowany system administracji powierza odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem personelowi kierowniczemu wyższego szczebla każdego ministerstwa, agencji lub władz samorządowych. Kierownictwo zapewnia:

- realizację celów;
- ochronę aktywów;
- wydajne, ekonomiczne i efektywne wykorzystanie zasobów.

Utworzenie skutecznego systemu zarządzania ryzykiem odgrywa zasadniczą rolę w tym procesie. Dlatego też, każdy kierownik JSFP będzie zobowiązany wdrożyć środki odpowiednie do osiągnięcia tego celu.

Niniejszy podręcznik procesu zarządzania ryzykiem został opracowany po to, by ułatwić wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej poprzez udzielenie wskazówek kadrze kierowniczej. Jego skuteczne wdrożenie przyczyni się do poprawy governance (ładu organizacyjnego) oraz wyników uzyskiwanych przez polską administrację.

¹ Ku skutecznemu i spójnemu zarządzaniu ryzykiem w służbach Komisji (SEC/2005/1327)



Rozdział 1

Wstęp

Niniejsza część dokumentu objaśnia znaczenie ryzyka i procesu zarządzania ryzykiem oraz wagę tych zagadnień.

Czym jest ryzyko?

Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznych wydanych przez Audytorów Wewnętrznych definiuje ryzyko w następujący sposób:

„Ryzyko- możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów.

Ryzyko to niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność organizacji do realizacji celów jej działalności. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub też pozytywnej możliwości.

Ryzyko jest częścią naszego życia, napotykamy je codziennie w życiu prywatnym i zawodowym.

Przykłady ryzyka napotykanego w życiu prywatnym:

- Przy przechodzeniu przez ulicę, możemy zostać potrąceni. Dlatego też, przed wejściem na nią, a także w trakcie przechodzenia, nieustannie sprawdzamy ruch pojazdów na ulicy.
- Istnieje ryzyko, iż nasze mienie zostanie skradzione. Dlatego też, chronimy je zamkami i wykupujemy ubezpieczenie, które pokryje koszt odtworzenia utraconego mienia w razie jego kradzieży lub zniszczenia.



Przykłady te ukazują, jak identyfikujemy ryzyko, oceniamy jego oddziaływanie na nasze życie i jakie podejmujemy środki w celu usunięcia lub zmniejszenia oddziaływania tego ryzyka.

Tak samo organizacje napotykać ryzyko, które może im uniemożliwić realizację celów. Ryzyko takie należy zidentyfikować i odpowiednio nim zarządzać.

Przykłady ryzyka napotykanego przez organizacje:

- Organizacja nie może świadczyć usług na odpowiednim poziomie, ze względu na brak dostępnych i wykwalifikowanych pracowników;
- Dostawca ma wpływ na wynik decyzji podjętej w związku z zamówieniem publicznym wręczając łapówki lub zastraszając pracowników uczestniczących w procedurze przetargowej.

Czym jest proces zarządzania ryzykiem?

„Zarządzanie ryzykiem to logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości”.

Norma australijska/nowozelandzka 4360: 1999

Należy przeanalizować:

- Co może pójść nie tak?
- Jakie jest tego prawdopodobieństwo?
- Co się stanie, jeśli coś pójdzie nie tak?
- Co należy zrobić, by usunąć zagrożenie?
- Co można zrobić, by zmniejszyć prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia zagrożenia?

Powyższy, uproszczony proces można stosować wobec różnych decyzji podejmowanych każdego dnia, na każdym szczeblu organizacji.



Tym samym, proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- możliwie jak najszybszą identyfikację ryzyka związanego z działaniem operacyjnym, ocenę stopnia wpływu ryzyka na wyniki lub cele organizacji oraz zastosowanie odpowiednich środków kontroli ryzyka; oraz
- upewnienie się, iż środki kontroli stosowane przez organizację do zarządzania ryzykiem będą skuteczne.

Przykłady działań, dla których można zastosować zarządzanie ryzykiem:

- planowanie usług;
- planowanie finansowe;
- rozwój polityki i strategii;
- zmiana organizacyjna;
- raporty decyzyjne;
- sporządzenie modelu operacyjnego;
- wdrażanie projektów; oraz
- funkcje i procedury działalności, np. system płatności.

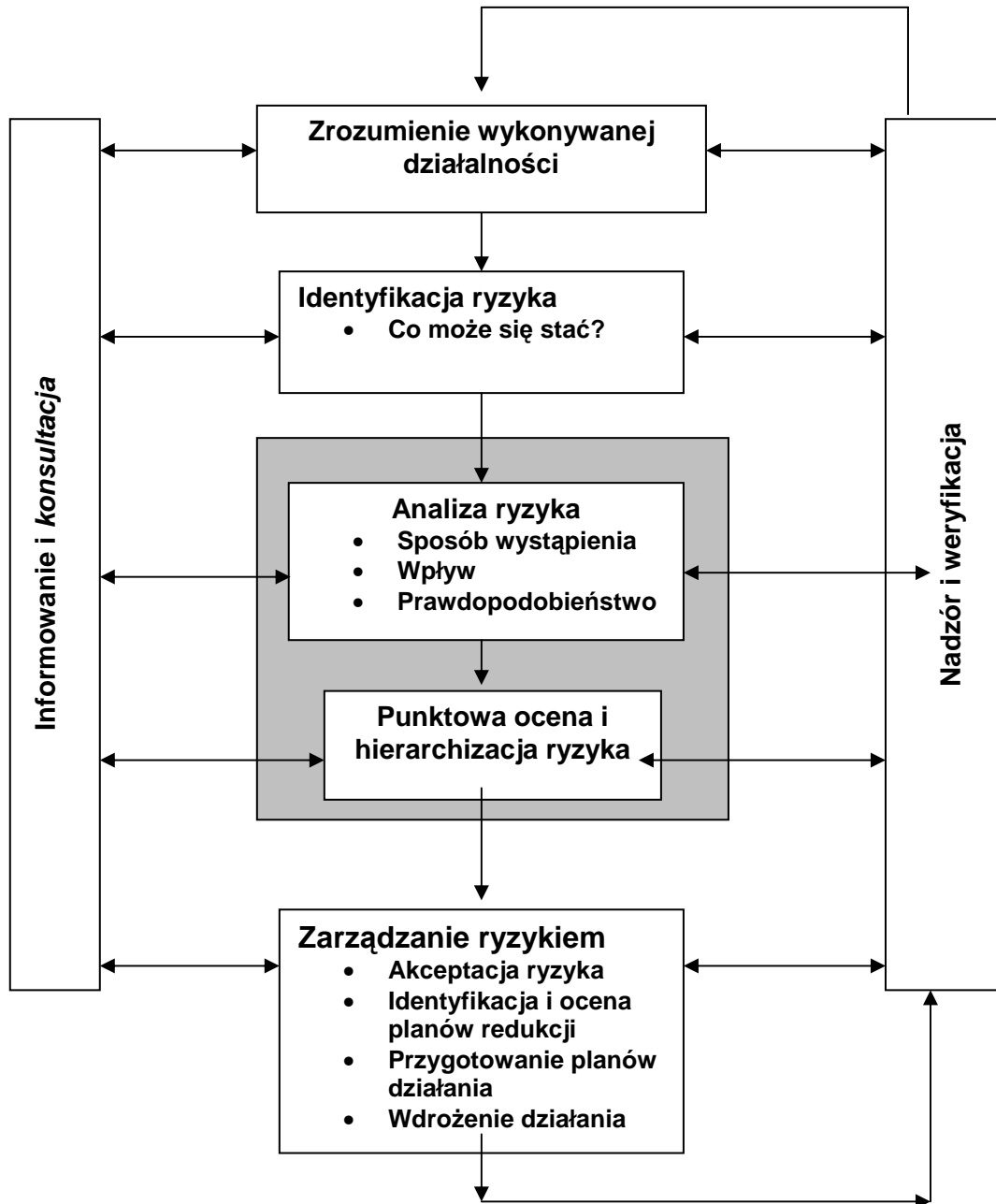
We wszystkich organizacjach na całym świecie, zarządzanie ryzykiem uważa się za dobrą praktykę kierowniczą. Proces zarządzania ryzykiem składa się z następujących etapów:

- Zrozumienie wykonywanej działalności
- Identyfikacja (Rozdział 4)
- Analiza (Rozdział 5)
- Ocena punktowa (scoring) (Rozdział 6)
- Hierarchizacja ryzyka (Rozdział 7)
- Zarządzanie (Rozdział 8)



Poniższy schemat przedstawia powiązania pomiędzy tymi etapami.

[W oparciu o przegląd procesu zarządzania ryzykiem (AS / NZS 4360:1999)]





Zarządzanie ryzykiem to właściwe zarządzanie zasobami, ochrona organizacji i jej klientów, dbanie o majątek i środowisko, oraz utrzymanie reputacji organizacji.

Zarządzania ryzykiem nie można traktować jako obciążenia dla organizacji, lecz jako sposób maksymalizacji dostępnych możliwości i zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki. Identyfikacja i zarządzanie ryzykiem winno dotyczyć każdej osoby w organizacji i być realizowane przez kierownictwo organizacji.

Zarządzanie ryzykiem:

- NIE sprowadza się do wypełniania papierków;
- NIE jest jednorazowym zadaniem;
- NIE dotyczy tylko pewnych osób;
- NIE dotyczy tylko kwestii finansowych;
- NIE sprowadza się do likwidacji całego ryzyka; ani też
- NIE ogranicza się do ryzyka objętego możliwością ubezpieczenia.

Dlaczego zarządzanie ryzykiem jest ważne?

Zarządzanie ryzykiem stanowi podstawę utworzenia właściwego governance (ładu organizacyjnego), tj. kombinacji procesów oraz struktur wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania, kierowania oraz monitorowania działań w organizacji nakierowanych na realizację celów tej organizacji. W tym celu, organizacja musi zapewnić odpowiednie zarządzanie ryzykiem związanym ze świadczeniem usług na rzecz społeczeństwa. Dlatego też, proces zarządzania ryzykiem należy wdrożyć w całej organizacji. Korzyści płynące z takiego działania, to:

- większy nacisk kierownictwa na sprawy faktycznie istotne;
- krótszy czas reakcji kierownictwa na sprawy kryzysowe;
- mniej nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na organizację;
- większy nacisk w organizacji na poprawne wykonywanie właściwych zadań;



- większe prawdopodobieństwo realizacji celów organizacji;
- większe prawdopodobieństwo wdrożenia planowanych zmian;
- lepsze wykorzystanie zasobów;
- bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji; oraz
- większe zaufanie społeczeństwa do polskiej administracji publicznej.

Nowoczesne organizacje rozumieją, iż muszą patrzeć z wyprzedzeniem w przyszłość, być dynamiczne, reagować na zmiany i optymalnie wykorzystywać dostępne możliwości. Zarządzanie ryzykiem stanowi podstawę takiego działania.

Coraz powszechniej uznaje się, iż zarządzanie ryzykiem może pomóc organizacji w poprawie jakości świadczenia usług i wykorzystaniu dostępnych możliwości. Zarządzanie ryzykiem może odgrywać aktywną rolę w zarządzaniu działalnością operacyjną i usługową, a także w implementacji zmian, przed którymi stoją organizacje. Proces ten stanowi narzędzie, które służy organizacjom do osiągnięcia sukcesu.

Oczekuje się, że zgodnie ze swoim ustawowym zobowiązaniem, sektor publiczny będzie zarządzał ryzykiem i tym samym chronił środki publiczne. Proces ten winien cechować się otwartością i rozliczalnością, czyli właściwym *governance* (ładem organizacyjnym).

Zarządzanie ryzykiem nie sprowadza się wyłącznie do wdrożenia funkcji audytu wewnętrznego. Zarządzanie ryzykiem to zadanie każdego pracownika, nie tylko nielicznych specjalistów. Proces ten należy postrzegać jako podstawowy obowiązek zarządzających, którzy powinni zachęcać pracowników świadczących usługi do stosowania podejścia opartego na świadomości występowania ryzyka.

W tym celu, polskie jednostki administracji państwowej winny:

- postrzegać zarządzanie ryzykiem jako pozytywny wkład do sukcesu instytucji, a nie ograniczenie lub dodatkową warstwę biurokracji;
- uznać, iż proces zarządzania ryzykiem należy wesprzeć solidną bazą informacyjną, obejmującą:
 - identyfikację ryzyka;
 - analizę ryzyka;
 - punktową ocenę ryzyka (risk scoring); oraz
 - hierarchizację ryzyka;



- zapewnić, by podejmowane decyzje były przekazywane i wdrażane w każdej działalności wykonywanej przez instytucję;
- zachęcić pracowników do zastanowienia się, w jaki sposób ich praca może przyczynić się do osiągnięcia korzystnej relacji pomiędzy ponoszonym ryzykiem, a osiąganymi korzyściami;
- zapewnić, by personel kierowniczy wyższego szczebla był osobiście odpowiedzialny za wspieranie procesu zarządzania ryzykiem w całej organizacji; oraz
- wypracować i umocnić postawy i metody oparte na świadomości ryzyka.



Rozdział 2

S

Struktura zarządzania ryzykiem

Jak należy zbudować strukturę zarządzania ryzykiem?

Struktura taka obejmuje:

- dokumentację dot. zarządzania ryzykiem;
- pełnione role i wykonywane zadania; oraz
- plany governance (ładu organizacyjnego).

Dokumentacja dot. zarządzania ryzykiem

Dokumentacja taka obejmuje:

- politykę dot. zarządzania ryzykiem;
- procedurę zarządzania ryzykiem; oraz
- roczny raport dot. zarządzania ryzykiem.

Polityka zarządzania ryzykiem

Celem tego dokumentu jest określenie:

- listy głównych celów dot. zarządzania ryzykiem oraz sposobu, w jaki łączą się one z celami organizacji oraz charakterem usług przez nią świadczonych;
- struktury zarządzania ryzykiem, w tym danych o wszystkich zespołach i osobach ponoszących odpowiedzialność za ryzyko;
- sposobu praktycznego zarządzania ryzykiem; oraz



- roli i zadań pracowników i kierownictwa, w tym kierownika jednostki oraz kierowników wyższego szczebla.

Wdrożenie polityki:

- określi kierunki i zobowiązania organizacji;
- zapewni instytucji właściwą ochronę.

Dzięki:

- zapewnieniu pomocy przy definiowaniu zakresu zarządzania ryzykiem;
- prezentacji metody zarządzania ryzykiem;
- zrozumieniu sposobu działania organizacji;
- informowaniu o zamierzeniach dot. zarządzania ryzykiem;
- promocji dobrych praktyk;
- uświadomieniu korzyści z zarządzania ryzykiem.

Kluczowym elementem polityki zarządzania jest określenie poziomu ryzyka, które organizacja może ponieść (znane też jako „apetyt na ryzyko organizacji”). Jest to poziom narażenia na ryzyko, akceptowany w razie jego wystąpienia.

Ponieważ rolą wyższego kierownictwa jest wdrożenie skutecznych procesów zarządzania ryzykiem, personel kierowniczy winien przeanalizować i aktualizować treść polityki dot. zarządzania ryzykiem przynajmniej raz w roku, a także sporządzić raport zawierający wyniki tej oceny.

Patrz Załącznik nr 1 zawierający przykład polityki zarządzania ryzykiem



Procedura zarządzania ryzykiem

Niniejszy podręcznik umożliwia opracowanie i wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem. Podręczniki, które powstaną w jednostkach na podstawie niniejszego podręcznika, należy aktualizować wraz z rozwojem procesów zarządzania ryzykiem w organizacji.

Roczny raport dot. zarządzania ryzykiem

Co roku, organizacja winna dokonać weryfikacji metody zarządzania ryzykiem. Weryfikacja taka winna obejmować:

- ocenę postępów organizacji w dziedzinie zarządzania ryzykiem;
- ocenę skuteczności środowiska systemu kontroli wewnętrznej organizacji (control environment), w tym struktury organizacyjnej, informowania, komunikacji i raportowania; oraz
- ocenę narażenia organizacji na ryzyko w nadchodzącym roku oraz ocenę skuteczności bieżących mechanizmów kontroli wewnętrznej.

Wynikiem corocznego raportu są zmiany lub usprawnienia kluczowych elementów podstaw zarządzania ryzykiem w organizacji.

Roczny raport opiera się na:

- Sukcesach odniesionych w dziedzinie zarządzania ryzykiem – zarówno:
 - działaniach podjętych w ramach planu działania; oraz
 - wahaniach poziomu ryzyka wykazanych zmianami w punktowej ocenie ryzyka.
- Opinii audytu wewnętrznego dot. skuteczności i efektywności zarządzania ryzykiem w organizacji.



Role i zadania

Tworząc proces zarządzania ryzykiem, organizacje stosują różne metody, zależne od wielkości i charakteru organizacji.

Choć zarządzanie ryzykiem jest zadaniem wyższego kierownictwa, proces ten jest własnością całej organizacji. Zazwyczaj do kierowania i nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem wyznacza się jednego z kierowników wyższego szczebla, natomiast zespół lub określona osoba odpowiada za promocję i koordynację działań podejmowanych w ramach zarządzania ryzykiem. Niektóre organizacje wyznaczają menedżera ds. ryzyka, odpowiedzialnego za wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem.

W celu wsparcia realizacji roli i obowiązków z zakresu zarządzania ryzykiem należy opracować program szkoleniowy.

Załącznik nr 2 zawiera przykładowy zakres zadań i obowiązków dla grupy ds. zarządzania ryzykiem.

Plany governance (ładu organizacyjnego)

Należy podjąć odpowiednie działania, by raporty dot. zarządzania ryzykiem były przedkładane wyznaczonej, osobie/zespołowi/komitetowi. Przyjęte rozwiązanie będzie zależało od indywidualnej struktury organizacji.



Rozdział 3

Wdrożenie zarządzania ryzykiem

Jak wdrożyć zarządzanie ryzykiem?

Zarządzanie ryzykiem stanowi zadanie całej organizacji. Jest ono prowadzone przez personel kierowniczy wyższego szczebla i stanowi integralną część codziennej pracy.

Dobra praktyka dotycząca wdrożenia zarządzania ryzykiem

- Wsparcie zapewniane przez kierownika najwyższego szczebla (kierownik jednostki):
Kierownik ma wpływ na metodę zarządzania ryzykiem stosowaną przez organizację, zatwierdzając i wdrażając polityki i strategie zarządzania ryzykiem.
- Regularne aktualizacje:
Właściwi kierownicy (kierownicy komórek organizacyjnych) odpowiadają za regularną aktualizację rejestrów ryzyka/ systemów informatycznych dot. zarządzania ryzyka oraz profilu ryzyka organizacji. W niektórych organizacjach oznacza to codzienną weryfikację istotnych kwestii; w innych rzadszą weryfikację i aktualizację krytycznych kwestii. Wyniki aktualizacji należy przekazać kierownikowi wyższego szczebla.
- Otwarte forum dyskusyjne:
Konieczny jest stworzenie mechanizmu otwartego forum, na którym pracownicy mogą spokojnie omawiać te ryzyka, które nie są skutecznie i wydajnie zarządzane. W tym celu niezbędna jest tzw. kultura nieobwiniania lub kultura nauczania.
- Kanał komunikacyjny:
Organizacja winna rozważyć wdrożenie oficjalnego mechanizmu lub systemu wypuklania przypadków faktycznej lub potencjalnej nieskutecznej kontroli. System ten należy wprowadzić w całej organizacji.



- **Ramy przeglądu:**
Ryzyko oraz zarządzanie ryzykiem należy weryfikować w hierarchii operacyjnej, na spotkaniach regionalnych i spotkaniach lokalnych komitetów/rad pionów. Ponadto, należy je weryfikować na spotkaniach specjalistów, np. departamentów prawnych, dyrektorów odpowiedzialnych za ochronę zdrowia i bezpieczeństwo osób, na których można porównać ryzyko w organizacji, a następnie je zrozumieć i zredukować.
- **Kontrola postępów:**
Osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem winny nieustannie kontrolować realizację tego procesu.
- **Integracja:**
Identyfikację i analizę ryzyka należy zintegrować z głównymi działaniami operacyjnymi, tj. planowaniem, tworzeniem budżetu i podejmowaniem decyzji.
- **Powiązanie rozwoju kariery z rolami i zadaniami dot. zarządzania ryzykiem:**
Odpowiedzialność za ryzyko winna być wpisana do rocznych celów każdego kierownika i stanowić element oceny jego pracy.
- **Integracja zarządzania ryzykiem w ramach zarządzania wynikami organizacji:**
W ramach zrównoważonej metody oceny jakości świadczonych usług sporządza się raport z zarządzania ryzykiem i raport dot. rezultatów podejmowanych inicjatyw.
- **Wsparcie procesu zarządzania ryzykiem poprzez szkolenie i rozwój pracowników.**
- **Stały element porządku obrad:**
Zagadnienia dot. ryzyka oraz zarządzania ryzykiem należy wpisać do porządku obrad spotkań, na których omawia się strategię, zatwierdza budżet, ocenia i analizuje wyniki, planuje i ocenia projekty, a także uwzględnić je jako stałe elementy programów spotkań kierowników wyższego szczebla.
- **Wykorzystanie dotychczasowych mechanizmów:**
Każda organizacja zatrudnia już „specjalistów” ds. zarządzania ryzykiem. Organizacje winny wykorzystać istniejące już procesy i procedury, zamiast rozpoczynać pracę od początku.



Rola audytu wewnętrznego

Audyt wewnętrzny pełni kluczową rolę we wsparciu zarządzania ryzykiem. Rolą audytu wewnętrznego jest przedstawienie kierownictwu niezależnej opinii dotyczącej skuteczności wewnętrznych mechanizmów kontrolnych związanych z zarządzaniem ryzykiem.

Roczny plan audytu wewnętrznego winien opierać się na informacjach pochodzących z rejestru ryzyka i uwzględniać:

- obszary wysokiego ryzyka oraz środki za pomocą których potencjalny negatywny wpływ ryzyka jest utrzymywany na możliwym do przyjęcia poziomie
- prawidłowość i skuteczność systemów zarządzania ryzykiem i kontroli danej działalności
- możliwości istotnych udoskonalień systemu zarządzania ryzykiem i kontroli danej działalności

Kierownicy wyższego szczebla muszą mieć pewność, iż system zarządzania ryzykiem właściwie funkcjonuje. Audyt wewnętrzny musi dysponować narzędziami umożliwiającymi uzyskanie obiektywnej opinii niezależnej od kierownictwa.

Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego stanowią, iż audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną, obiektywnie zapewniającą i doradczą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i governance.

Rola ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób.

Niektóre jednostki SFP są narażone na poważne ryzyko dot. ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, bezpośrednio w odniesieniu do pracowników i innych osób oraz pośrednio, w formie potencjalnego wpływu na reputację organizacji.

Tak jak audytorzy wewnętrzni, również kierownicy oraz pracownicy odpowiedzialni za ochronę zdrowia i bezpieczeństwo odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu wsparcia dla systemu zarządzania ryzykiem. Najczęściej, ich rolą jest:

- Gromadzenie ocen ryzyka w zakresie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób



- Składanie sprawozdań dot. ryzyka w ww. zakresie oraz
- Wdrażanie planów działania dot. ryzyka w ww. obszarze.

Ponadto, rolą kierowników i pracowników odpowiedzialnych za ochronę zdrowia i bezpieczeństwo osób winna być promocja zarządzania ryzykiem, zważywszy na ich umiejętność wykorzystania koncepcji ryzyka oraz doświadczenie w punktowej ocenie ryzyka.



Rozdział 4

Identyfikacja ryzyka

Jak można zidentyfikować ryzyko?

Główną i wyłączną odpowiedzialność za proces identyfikacji ryzyka ponosi kierownik jednostki. Jednakże, żadna osoba nie dysponuje kompletną wiedzą umożliwiającą realizację zadania, jakim jest identyfikacja ryzyka dla całej organizacji.

Identyfikacja ryzyka odbywa się:

- odgórnie – kierownik jednostki lub pozostali kierownicy wyższego szczebla² identyfikują ryzyko w organizacji; oraz
- oddolnie – kierownicy średniego szczebla³ i pracownicy identyfikują ryzyko związane z ich działem oraz wykonywanymi zadaniami.

Nie ma pojedynczej, „właściwej” metody identyfikacji ryzyka. Każda organizacja musi opracować własną metodę, biorąc pod uwagę swoje doświadczenie, wielkość i charakter organizacji. Istnieje niktłe prawdopodobieństwo, iż jedna, konkretna metoda wystarczy do identyfikacji wszystkich rodzajów ryzyka napotykanego przez organizację. Dlatego też, zwykle konieczna jest kombinacja metod, które umożliwią likwidację luk w procesie identyfikacji ryzyka. Organizacja musi wdrożyć odpowiedni program identyfikacji ryzyka, który w planowy sposób umożliwi identyfikację i zrozumienie wszystkich rodzajów ryzyka, na które jest ona narażona.

Organizacja musi również zapewnić utrzymanie odpowiedniej wiedzy o ryzyku. Dlatego też, identyfikację ryzyka należy wbudować do głównych procesów operacyjnych i kierowniczych organizacji. Dzięki temu, organizacja będzie dysponować aktualnym obrazem ryzyka, na które jest narażona świadcząc usługi i realizując swoje cele.

² Kierujący departamentami lub komórkami równorzędnymi w ministerstwach i urzędach centralnych oraz urzędach obsługujących przewodniczących komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, urzędach wojewódzkich, państwowych jednostkach organizacyjnych.

³ Kierujący wydziałami lub komórkami równorzędnymi w ramach ww. komórek organizacyjnych.



Po pierwsze, identyfikacja ryzyka wymaga, by instytucja rozumiała charakter oraz cele świadczonych usług. Dzięki temu, instytucja poradzi sobie z identyfikacją ryzyka, na które jest narażona. Następnie, należy określić środki konieczne do świadczenia każdej usługi, w oparciu o znajomość funkcjonowania usługi oraz ryzyko występujące na każdym etapie działalności.

Przykładowo:

- **Usługa** - Edukacja
- **Cele** – bezpieczeństwo dzieci, dobre wyniki z egzaminów
- **Wymagania** – zatrudnienie wykwalifikowanej kadry, utrzymanie budynków i sprzętu, zapewnienie środków pieniężnych

Realizując powyższe działania, organizacja może zidentyfikować ryzyko za pomocą:

- „Burzy mózgów”;
- Kwestionariuszy; oraz
- Posiadanego doświadczenia i prognoz na przyszłość.

Elementy te można wykorzystać osobno lub łącznie, gdyż są to elementy wzajemnie się uzupełniające, które poprawią jakość procesu identyfikacji ryzyka. Organizacja powinna udokumentować metody wykorzystywane do systematycznej identyfikacji ryzyka, by zapewnić przejrzystość stosowanej metody.

Metody identyfikacji ryzyka

„Burza mózgów”

Metoda ta wymaga oceny wszystkich źródeł ryzyka pochodzących z czynników wewnętrznych i zewnętrznych. W sesjach tych winny uczestniczyć osoby z różnych szczebli organizacji. Sesje muszą być odpowiednio zorganizowane w celu zapewnienia systematycznej identyfikacji ryzyka. Dobrym punktem wyjścia jest identyfikacja ryzyka związanego z realizacją celów strategicznych i operacyjnych. Należy też rozpatrzeć ryzyko w kilku kategoriach.



Ryzyko strategiczne::	Ryzyko operacyjne:
<ul style="list-style-type: none">• Polityczne• Ekonomiczne• Społeczne• Technologiczne• Legislacyjne• Środowiskowe	<ul style="list-style-type: none">• Finansowe• Prawne• Zawodowe• Fizyczne• Umowne• Technologiczne• Środowiskowe

Istotną sprawą jest uczestnictwo odpowiednich pracowników w procesie identyfikacji ryzyka, szczególnie osób zdolnych określić codzienne problemy związane z realizacją usług, oraz kierowników posiadających kompleksową znajomość działalności organizacji.

Korzyścią płynącą z „burzy mózgów” jest jasne i powszechne zrozumienie ryzyka, przed jakim stoi organizacja lub jej usługi, i tym samym, określenie zakresu, w jakim można poprawić zarządzanie ryzykiem.

Aby „burza mózgów” była skuteczna:

- Przygotowując się do sesji, kierownicy oraz pracownicy powinni mieć możliwość rozważenia oddziaływania ryzyka na działalność organizacji lub usługi świadczone przez jednostkę. Należy sporządzić szablon identyfikacji ryzyka i przekazać go każdemu uczestnikowi przed sesją. Patrz załączniki 3 i 4.
- Na wykonanie zadania należy wyznaczyć czas niezbędny do omówienia ryzyka, jego przyczyn i skutków. Tym samym, konieczne jest zrozumienie przyczyn ryzyka.
- Należy zapewnić środki zachęcające do rozpoczęcia i kontrolowania dyskusji, pobudzania do dyskusji, utrzymania sesji w wyznaczonych ramach godzinowych i zarejestrowania wyników sesji.
- Każdy uczestnik sesji może zadawać pytania/określać ryzyko bez obawy o jakiegokolwiek reperkusje. Sesje powinny być otwartym forum, na którym pracownicy mogą bezpiecznie dyskutować o zidentyfikowanym ryzyku.
- Wyniki sesji należy zapisać i przekazać do weryfikacji i rozpatrzenia uczestnikom sesji, co umożliwi wyjaśnienie lub poszerzenie opisów ryzyka.



Załącznik nr 3 zawiera przykładowy szablon, który można wykorzystać do zapisania wyników sesji.

Kwestionariusze

Metoda ta obejmuje sporządzenie uzgodnionej listy pytań, która umożliwi identyfikację obszarów ryzyka. Kwestionariusz niekoniecznie identyfikuje ryzyko, lecz służy do sprowokowania dyskusji o ryzyku. Wadą tej metody jest problem ze sporządzeniem kwestionariusza zawierającego parametry, które można potem wykorzystać w obrębie całej organizacji.

Kwestionariusze należy regularnie weryfikować, odpowiednio do rozpatrywanych obszarów działalności operacyjnej.

Załącznik nr 4 zawiera przykładową listę kontrolną.

Doświadczenia i prognozy na przyszłość

Jeśli przyjrzymy się zdarzeniom, które miały miejsce w przeszłości, lub sporządzimy prognozy na przyszłość, otrzymamy wiele informacji, które pomagają organizacji zidentyfikować ryzyko. Ostrożna analiza może stanowić istotny element procesu identyfikacji ryzyka. Informacje te muszą być wiarygodne i maksymalnie kompleksowe. W najlepszym wypadku, informacje historyczne winny opisywać potencjalne niekorzystne zdarzenia oraz faktycznie występujące niekorzystne zdarzenia. Jeśli dostępne dane pokrywają okres trzech do pięciu lat, istnieje mniejsze prawdopodobieństwo krótkoterminowych zaburzeń trendu.

Przykłady dostępnych informacji, które mogą wskazywać obszary ryzyka:

- Skargi: czy pewne pionory instytucji otrzymują ilość zażaleń wyższą niż akceptowalny poziom? Czy zażalenia te są skutecznie rozpatrywane?
- Raporty z audytu i kontroli: czy dokumenty te dotyczą istotnych pionów/obszarów? Czy są skutecznie wykorzystywane?
- Szkody ubezpieczeniowe: czy z obecnych tendencji wynika, iż napotykamy na szczególne problemy? Czy posiadamy odpowiednią polisę? Czy pojawiły się nowe rodzaje ryzyka, na które nie jesteśmy przygotowani? Czy nasz zakres ubezpieczenia jest zbyt szeroki? Czy pozytywnie rozpatrujemy zbyt wiele szkód bez przeprowadzenia koniecznego dochodzenia? Czy nasze koszty ubezpieczenia wzrosły, a jeśli tak, to dlaczego?



- Dzienniki wypadków: czy występują tendencje sugerujące określone problemy? Czy skutecznie reagujemy na zgłaszane wypadki?
- Prognozy budżetowe i finansowe: czy organizacja ma problemy z planowaniem zrównoważonego budżetu? Czy niedostateczny budżet ma wpływ na świadczone usługi? Czy budżety są solidne? Czy występują obszary, w których regularnie wydaje się za dużo lub za mało?
- Opóźnienia projektowe/programowe: czy uczestniczymy w wielu pracach projektowych? Czy napotykamy na problemy z zarządzaniem projektami – czasowe, budżetowe, z zasobami, wykonawcami i partnerami? Jakie działania podejmuje organizacja w odpowiedzi na te problemy? Czy działania te są skuteczne?
- Ryzyko zgłaszane przez podobne organizacje, do celów porównawczych. Czy jesteśmy narażeni na podobne rodzaje ryzyk?
- Ankiety zadowolenia: czego organizacja się z nich dowiaduje? Jakie podjęliśmy działania? Czy są one skuteczne?
- Zmiany populacji. Czy organizacja może sprostać występującym zmianom – czy organizacja będzie świadczyć właściwe usługi lub utrzyma odpowiedni poziom usług?
- Doniesienia medialne: czy organizacja ma złą prasę? Dlaczego, i jakie działania organizacja podjęła w tym celu? Czy organizacja może utrzymać dobry wizerunek?

Przykład identyfikacji ryzyka

Korzystając z poprzedniego przykładu „edukacyjnego”, wyniki ćwiczenia w identyfikacji ryzyka mogą objąć:

Przykładowo:

- Usługa - Edukacja
- Cele – bezpieczeństwo dzieci, dobre wyniki z egzaminów
- Wymagania – zatrudnienie wykwalifikowanej kadry, utrzymanie budynków i sprzętu, zapewnienie środków pieniężnych



Zidentyfikowane ryzyko:

- brak możliwości utrzymania lub poprawy jakości nauczania;
- brak możliwości optymalizacji wkładu wnoszonego przez wszystkich pracowników szkoły;
- zmiany polityki rządu mające wpływ na program nauczania;
- środki finansowe niewystarczające do tworzenia majątku;
- nieodpowiedni plan utrzymania majątku;
- poważne naruszenia legislacyjne;
- niewykrycie oszustw; oraz
- brak możliwości utrzymania rentowności finansowej organizacji.



Rozdział 5

Analiza ryzyka

Jak można dokonać analizy ryzyka?

Po zidentyfikowaniu ryzyka, należy je poddać analizie.

Konieczność analizy ryzyka wynika z potrzeby lepszego zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja. Analiza ryzyka obejmuje:

- określenie przyczyny i skutku zidentyfikowanego ryzyka;
- sprawdzenie ryzyka krzyżowego (duplikacja i eskalacja ryzyka);
- odseparowanie niewielkiego ryzyka od istotnego ryzyka;
- ocenę rodzaju i kategorii ryzyka; oraz
- powiązanie ryzyka z celami organizacji.

Przyczyny i skutki ryzyka

Aby identyfikacja ryzyka przyniosła odpowiednie rezultaty oraz umożliwiła określenie przyszłej metody zarządzania ryzykiem, dla każdego zidentyfikowanego ryzyka należy określić:

- Przyczyny ryzyka (np. tj. strajki, braki istotnych zapasów, zjawiska naturalne); oraz
- Oddziaływanie ryzyka na organizację w razie jego wystąpienia. Pytania, które umożliwią określenie oddziaływania:
 - czy organizacja będzie działać niezgodnie z prawem?
 - czy organizacja naruszy swój obowiązek ochrony ludzi – czy zginą ludzie? Czy ludzie odniosą obrażenia lub zachorują?
 - czy ryzyko doprowadzi do strat finansowych?



- czy ryzyko doprowadzi do utraty wizerunku lub reputacji organizacji?
- czy użytkownicy usług zauważą jakąkolwiek różnicę?

Przykładowo:

Ryzyko:

Ryzyko wystąpienia obrażeń u pracownika.

Przyczyna:

- Brak szkolenia z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa;
- Niebezpieczny sprzęt.

Skutek:

- Roszczenie związane z zaniedbaniem;
- Zakłócenia w świadczeniu usługi (w wyniku nieobecności pracownika);
- Utrata reputacji.

Ryzyko krzyżowe

Niektóre zidentyfikowane rodzaje ryzyka mogą powtórzyć się przy wykonywaniu wielu różnych czynności lub wpływać na organizację w wielu aspektach jej działania; by je zlikwidować należy podjąć kompleksowe działania.

Przykładowo:

Kilka pionów instytucji niezależnie uznało, iż nie dysponują planem ciągłości lub przywrócenia działalności w razie poważnego zdarzenia, w wyniku czego nie będą świadczone żadne usługi.

Sytuacja taka wynika z braku kompleksowego podejścia do planowania ciągłości działalności, planowania na wypadek nieprzewidzianych okoliczności lub planowania działań następczych.

Skutki dla organizacji mogą obejmować:

- utratę zaufania ze strony użytkowników usługi oraz inwestorów;



- nadszarpnięcie reputacji;
- pogorszenie wyników;
- wysoce niekorzystną eskalację kosztów.

Choć kierownicy wyższego szczebla mogą wdrożyć własne plany awaryjne oraz plany ciągłości działalności, będą to działania fragmentaryczne, które nie będą ani skuteczne ani wydajne, szczególnie w razie stosowania niespójnych standardów w różnych, niepołączonych działach organizacji.

Dlatego konieczne jest, by kierownik jednostki wdrożył jednolitą dla organizacji metodę redukcji takiego ryzyka.

Oddzielenie niewielkiego i istotnego ryzyka

Ryzyko dzieli się biorąc pod uwagę:

- jego oddziaływanie na organizację w razie wystąpienia;
- prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka; oraz
- istniejące mechanizmy kontrolne ryzyka.

Procedura ta umożliwi ocenę poziomu ryzyka, oraz czy mogą zostać podjęte działania w celu kontrolowania ryzyka. Punktowa ocena ryzyka jest sporządzana poprzez połączenie oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Uwaga:

W następnym punkcie podręcznika opisano najlepszą praktykę punktowej oceny ryzyka.



Oddziaływanie

Są to możliwe wyniki, skutki lub konsekwencje dla organizacji, takie jak straty, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia.

Prawdopodobieństwo

Jest to szacowane prawdopodobieństwo lub możliwość wystąpienia zdarzenia.

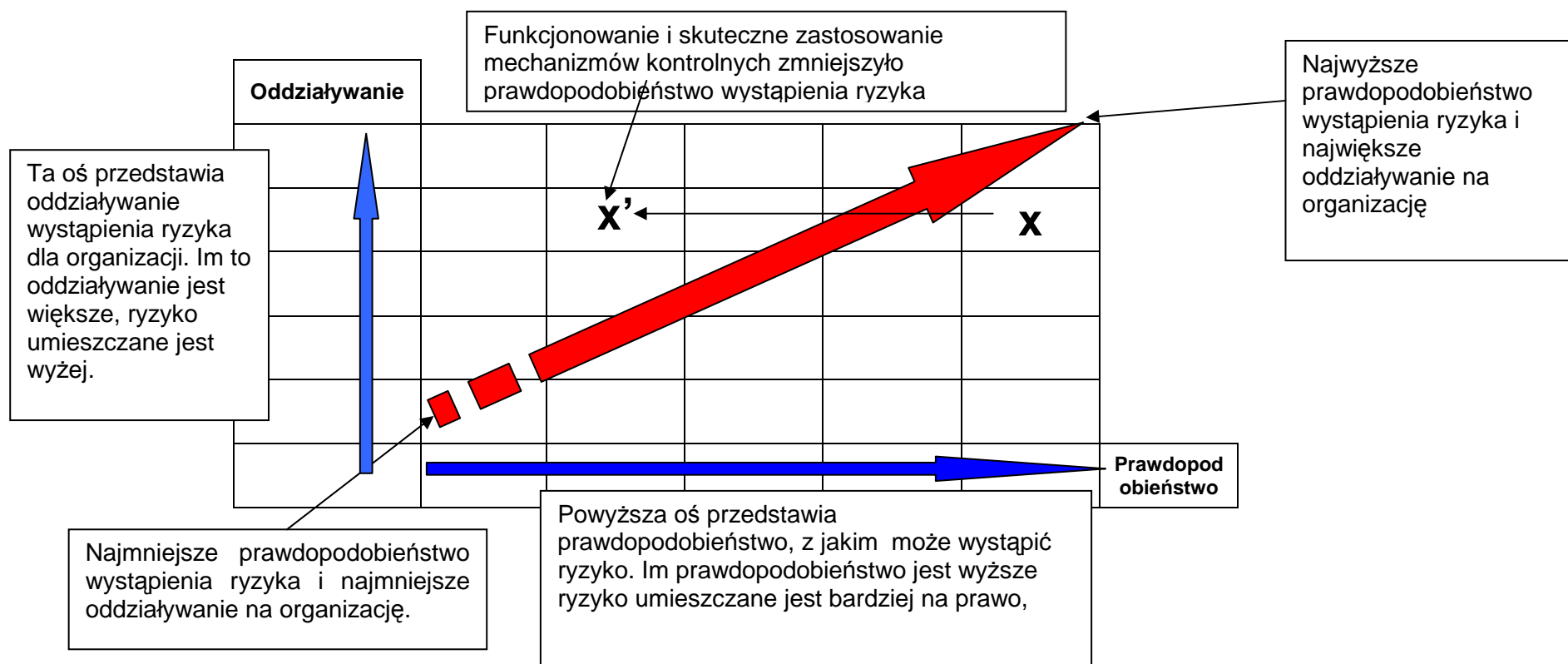
Mechanizmy kontrolne ryzyka

Występowanie i funkcjonowanie polityki, standardów, procedur i fizycznych środków powstrzymujących, których celem jest minimalizacja negatywnych skutków ryzyka dla organizacji.

Załącznik nr 5 zawiera listę przykładowych mechanizmów kontrolnych ryzyka.



Relacja pomiędzy oddziaływaniem, prawdopodobieństwem i mechanizmami kontrolnymi ryzyka



Zastosowanie mechanizmów kontrolnych ryzyka

Funkcjonowanie i skuteczne zastosowanie mechanizmów kontrolnych zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, tj. przesunięcie ryzyka z prawej do lewej na osi prawdopodobieństwa w powyższym schemacie.



Analiza ryzyka – przykład

Korzystając z dwóch przykładów podanych powyżej można przedstawić relację pomiędzy oddziaływaniem a prawdopodobieństwem, a także skuteczne zastosowanie mechanizmów kontrolnych.

Ryzyko	Analiza: Przyczyna i skutek ryzyka	Analiza: Funkcjonujące mechanizmy kontrolne ryzyka	Analiza: Relacja pomiędzy oddziaływaniem, prawdopodobieństwem oraz mechanizmami kontrolnymi
Ryzyko odniesienia obrażeń przez pracownika.	<p>Przyczyna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak szkolenia z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób; • Niebezpieczny sprzęt. <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roszczenie związane z zaniedbaniem; • Zakłócenia w świadczeniu usługi (w wyniku nieobecności pracownika); • Uszczerbek na reputacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompleksowy program szkoleniowy; • Ocena każdej kluczowej czynności pod kątem ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób; • Zapewnienie w budżecie większych środków na ochronę zdrowia i bezpieczeństwo osób ; • Program kontroli i serwisowania sprzętu; • Budżet na serwis; • Program wymiany sprzętu; • Proces raportowania zdarzeń z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób oraz • Obecność osoby odpowiedzialnej za ochronę zdrowia i bezpieczeństwo osób w każdym dziale. 	<p>Wstępna analiza ryzyka sugeruje umieszczenie ryzyka w górnym, prawym rogu wykresu, ze względu na wysokie prawdopodobieństwo wypadku biorąc pod uwagę liczbę pracowników uczestniczących w wykonywanej działalności lub charakter działalności, który może prowadzić do wypadku.</p> <p>Jednakże, funkcjonowanie mechanizmów kontroli ryzyka zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia obrażeń lub śmierci w wyniku wypadku. Dlatego też, ryzyko przesuwa się z prawej do lewej na osi prawdopodobieństwa.</p>
Brak kontynuacji lub ponownego rozpoczęcia działalności, tym samym brak świadczenia usług.	<p>Przyczyna:</p> <p>Brak kompleksowego planowania ciągłości działalności, planowania na wypadek nieprzewidzianych okoliczności lub planowania działań</p>	Brak funkcjonujących mechanizmów kontrolnych ryzyka.	<p>Prawdopodobieństwo wystąpienia poważnego zdarzenia może być bardzo niskie. Jednakże, w razie jego wystąpienia, organizacja nie zlikwiduje jego skutków. Tym samym, ryzyko może znajdować się</p>



Ryzyko	Analiza: Przyczyna i skutek ryzyka	Analiza: Funkcjonujące mechanizmy kontrolne ryzyka	Analiza: Relacja pomiędzy oddziaływaniem, prawdopodobieństwem oraz mechanizmami kontrolnymi
	następczych . Skutek: <ul style="list-style-type: none">• utrata zaufania ze strony usługobiorców oraz inwestorów;• nadszarpnięcie reputacji;• pogorszenie wyników;• wysoce niekorzystna eskalacja kosztów.		w górnej, lewej części powyższego wykresu (tj. duże oddziaływanie i niskie prawdopodobieństwo). Możliwe zwiększone prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, jeśli charakter zdarzenia ulegnie zmianie, tj. masowe zachorowanie (np. pandemia grypy) może mieć wpływ na wszystkich lub część pracowników organizacji lub dostawców. Dlatego też, oddziaływanie ryzyka na organizację może pozostać na takim samym poziomie przy zwiększeniu prawdopodobieństwa, a ryzyko przejdzie z lewej na prawą stronę zakresu czasowego. W każdym wypadku, należy utworzyć odpowiednie plany ciągłości działalności, itd.

Rodzaj i kategoria ryzyka

Zidentyfikowane ryzyko ma charakter strategiczny lub operacyjny. Zrozumienie rodzaju ryzyka ułatwi jego zarządzanie. Dlatego też, warto dokonać odpowiedniego podziału ryzyka.

Ryzyko strategiczne

Dokonując oceny długoterminowych celów i priorytetów organizacji należy wziąć pod uwagę ryzyko strategiczne. Zarządzanie ryzykiem strategicznym stanowi zadanie kierownika jednostki we współpracy z innymi osobami na kluczowych stanowiskach.



Ryzyko strategiczne ma często wpływ na fundamenty działania lub funkcjonowania organizacji.



Przykładowo:

Instytucja edukacyjna zajmuje się nauczaniem młodzieży w wieku do lat 16.

Zmiana polityki edukacyjnej przez rząd wymaga nauczania młodzieży w wieku do lat 18. Wymaga to znaczącej zmiany podejścia organizacyjnego do świadczenia usług, w tym governance (ładu organizacyjnego), finansowania, nauczania, zapewnienia sprzętu oraz rodzaju edukacji.

Tym samym, instytucja napotyka na ryzyko związane z procesem transformacji, którym musi zarządzać kierownik jednostki/kierownictwo najwyższego szczebla⁴.

Kategorie ryzyka strategicznego

- Polityczne – związane z brakiem możliwości świadczenia usług zgodnie z wymaganiami władz centralnych lub samorządowych.
- Ekonomiczne – mające wpływ na zdolność organizacji do realizacji zobowiązań finansowych. Ryzyko to obejmuje czynniki takie jak wewnętrzne naciski budżetowe, brak wykupionej polisy ubezpieczeniowej oraz zmiany ogólnej sytuacji gospodarczej.
- Społeczne – dotyczące skutków zmian tendencji demograficznych, społeczno-gospodarczych oraz odnoszących się do miejsca zamieszkania.
- Technologiczne – związane ze zdolnością organizacji do nadążenia za tempem/skalą zmian technologicznych lub możliwością wykorzystania odpowiednich technologii, by sprostać zmianom popytu. Ryzyko to może obejmować oddziaływanie wewnętrznych niepowodzeń technologicznych na zdolność organizacji do realizacji jej celów.
- Legislacyjne – związane z bieżącymi lub możliwymi zmianami w ustawodawstwie krajowym lub europejskim.
- Środowiskowe – dotyczące konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów organizacji, np. wydajności energetycznej, hałasu, zanieczyszczenia lub skażenia.

⁴ W zależności od struktury organizacji. Kierownictwo najwyższego szczebla to ciało kolegialne, o którego składzie decydują przepisy prawa lub kierownik jednostki.



Ryzyko operacyjne

Ryzyko napotykanie przez kierowników i pracowników w trakcie codziennej pracy.

Przykładowo:

Niezrozumienie polityki bezpieczeństwa informatycznego przez pracowników niesie ze sobą ryzyko narażenia na wirusy w wyniku pominięcia skanowania systemu pod kątem wirusów, zgodnie z wymaganiami polityki.

W razie jego wystąpienia, ryzyko niekoniecznie zmienia charakter działalności organizacji, choć może być przyczyną zakłóceń w świadczeniu usług oraz utraty zasobów do chwili usunięcia wirusa z systemu.

Ryzykiem można operacyjnie zarządzać, zapewniając, by pracownicy znali, rozumieli i przestrzegali politykę bezpieczeństwa informatycznego.

Kategorie ryzyka operacyjnego

- **Finansowe** – związane z planowaniem finansowym i kontrolą .
- **Prawne** – dotyczące ewentualnego naruszenia przepisów prawa.
- **Zawodowe** – związane z charakterem konkretnego zawodu, np. usługi społeczne związane z pomocą społeczną dla młodych osób
- **Fizyczne** – dotyczące pożaru, bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz kwestii ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób , np. zagrożenia dla budynków, pojazdów, zakładów lub sprzętu, itd.
- **Umowne** – związane z brakiem realizacji usług lub dostarczenia produktów przez dostawców wg uzgodnionej ceny i specyfikacji.
- **Technologiczne** – dotyczące uzależnienia instytucji od sprzętu wykorzystywanego w jej działalności, np. systemów informatycznych lub sprzętu i maszyn.
- **Środowiskowe** – dotyczące hałasu lub energooszczędności bieżącej działalności usługowej.

Kolejnym rodzajem ryzyka jest ryzyko „projektu”. Jest to ryzyko związane z procesem zmiany lub programem rozwojowym, obejmującym czynności wykonywane jednorazowo lub wyjątkowo. Ryzyko to może mieć charakter strategiczny, operacyjny lub zarówno strategiczny, jak i operacyjny.



Przykładowo:

Uniwersytet rozbudowuje wydział nauk ścisłych. Uniwersytet dysponuje odpowiednimi środkami finansowymi, lecz nie przygotował się na nieprzewidziane okoliczności.

W trakcie realizacji umowy, wykonawca traci kilku pracowników z powodu choroby, kolejnych kilku pracowników odchodzi z firmy. W rezultacie, prace prowadzone w uniwersytecie opóźniają się.

Uniwersytet może rozwiązać ten problem zatrudniając drugiego wykonawcę, co jest kosztownym rozwiązaniem.

Budowa zostaje w dalszym stopniu opóźniona ze względu na nieoczekiwane pogorszenie pogody.

W rezultacie, nowe skrzydło budynku nie jest gotowe na nowy rok akademicki.

Opóźnienie przynosi następujące skutki dla uniwersytetu:

Uniwersytet nie może przyjąć większej liczby studentów;

Prasa donosi o opóźnieniu realizacji prac nad nowym skrzydłem uniwersytetu;

Zawiesza się wypłatę stypendiów do czasu uruchomienia wykładów; możliwe jest dalsze opóźnienie w wypłatach, jeśli kursy naukowe nie zostaną ukończone;

Niektórzy studenci rezygnują z kursu i wybierają kursy w innych placówkach; oraz

Studenci ostatniego roku grożą podjęciem działań prawnych, jeśli nie otrzymają odpowiedniego wykształcenia.

Z powyższego widać, iż ryzyko projektu może mieć charakter zarówno operacyjny, jak i w niektórych przypadkach, strategiczny. Brak kursu może mieć ogromne reperkusje dla uniwersytetu, szczególnie w wyniku utraty zaufania ze strony studentów, społeczności lokalnej oraz organizacji finansującej, która uznaje, iż uniwersytet nie jest w stanie odpowiednio realizować swoich zadań

Powiązanie z celami i priorytetami organizacyjnymi

Choć identyfikacja ryzyka winna być uwarunkowana celami i priorytetami organizacji, etap analizy ryzyka procesu można wykorzystać do potwierdzenia relacji i zapewnienia poprawności powiązań.

Dzięki temu, organizacja może zidentyfikować cele lub priorytety:



- z którymi wiąże się większe ryzyko wymagające bardziej rygorystycznego zarządzania w przyszłości; oraz
- z którymi nie wiąże się żadne lub prawie żadne ryzyko. Z kolei można tu zadać pytanie o jakość procesu identyfikacji ryzyka – czy możliwe jest wystąpienie innego ryzyka?

Istnieje też możliwość wystąpienia ryzyka, które nie będzie powiązane z celami lub priorytetami organizacji, w którym to wypadku, organizacja może zadać pytanie o przyczyny występowania takiego ryzyka – czy jest to czynność, którą organizacja winna podjąć.

Dobra praktyka podczas sesji analizy ryzyka.

- Wyznacz osobę, który będzie przewodniczyć sesji i zapewni otwartość sesji dla każdej zainteresowanej osoby.
- Upewnij się, że każdy rozumie potrzebę otwartości i szczerości przy omawianiu przyczyn i skutków ryzyka.
- Wręcz każdemu uczestnikowi kopię definicji wykorzystanych do wykonania punktowej oceny i określenia oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
- Wypisz ryzyka oraz przedstaw proponowaną punktację dla oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka na tablicy flip-chart, tak by listę tę można było później rozbudować. Można też rozważyć wykorzystanie oprogramowania do głosowania, które umożliwi uzyskanie wyników analizy ryzyka od każdego uczestnika i automatyczne podsumowanie wyników.
- Szukaj porozumienia – spory dotyczące oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka można rozwiązać w terminie późniejszym.
- Przed dokonaniem oceny punktowej pod kątem oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka omów ryzyko za pomocą analizy – inaczej dojdzie do zbędnych nieporozumień, o ile każdy uczestnik nie będzie oceniał tej samej opcji.

Organizacja winna prowadzić główną listę stosowanych metod analizy ryzyka. Osoby odpowiedzialne lub uczestniczące w ocenie ryzyka winny przejść odpowiednie przeszkolenie, by ocena ta była realizowana w taki sam sposób w całej organizacji.



Uwaga:

Identyfikacja i analiza ryzyka to proces ciągły, a nie jednorazowe ćwiczenie. Za pierwszym razem, kompleksowa analiza z pewnością umożliwi wykrycie kilku rodzajów ryzyka, lecz w ciągu kilku tygodni lub miesięcy pojawią się nowe rodzaje ryzyka, a istniejące ryzyka ulegną zmianie.

Ponadto, w niektórych wypadkach, identyfikację, analizę i ocenę punktową ryzyka można wykonać jednocześnie.



Rozdział 6

Punktowa ocena ryzyka

Jak należy wykonać punktową ocenę ryzyka?

Ryzyko należy ocenić na dwa sposoby:

1. tak, jakby nie występowały żadne mechanizmy kontrolne (ryzyko nieodłączne); oraz
2. biorąc pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne (ryzyko rezydualne).

Ocenę taką przeprowadza się w celu:

- zademonstrowania skuteczności wewnętrznych mechanizmów kontrolnych przy zmniejszaniu ryzyka; oraz
- uwypuklenia poważnego ryzyka, które może być ukryte, mimo funkcjonujących mechanizmów kontrolnych.

Organizacja musi uzgodnić i wdrożyć system punktowej oceny ryzyka obejmujący definicje dla różnych poziomów prawdopodobieństwa i oddziaływania ryzyka. Po dokonaniu takich uzgodnień, należy zastosować kryteria zarządzania ryzykiem w jednakowy sposób w całej organizacji. Dzięki temu:

- zidentyfikowane ryzyka zostaną ocenione wg ich oddziaływania na całą organizację, tj. ryzyka w największym stopniu oddziałujące na zdolność organizacji do osiągnięcia celów to te ryzyka, którym przypisuje się najwyższy priorytet z punktu widzenia procesu zarządzania ryzykiem;
- zmniejsza się subiektywność związana z punktową oceną ryzyka, a zwiększa przejrzystość i rozliczalność procesu punktowej oceny i hierarchizacji ryzyka.

Załącznik nr 6 zawiera szablon definicji oceny punktowej.



Proponowana metodologia najlepszej praktyki punktowej oceny ryzyka

Poniższy szablon ma charakter przykładowy, w oparciu o najlepszą praktykę.

Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

	1	2	3	4	5
Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

Tabela punktowa oddziaływania ryzyka

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa > 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowych celów.	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100.000 PLN < 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	Średnie	Strata finansowa 10.000 PLN < 100.000 PLN	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100 PLN < 1.000 PLN	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczące	Mała strata finansowa < 100 PLN	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

Zazwyczaj liczbowe oceny punktowe oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka mnoży się, by uzyskać łączną punktową ocenę ryzyka, np. jeśli ocena punktowa oddziaływania i prawdopodobieństwa wynosi 5 punktów, ocena ryzyka wynosi 25 tj. 5 X 5.



Przykład – matryca punktowej oceny ryzyka

Oddziaływanie						
Katastrofalne	5	10	15	20	25	
Poważne	4	8	12	16	20	
Średnie	3	6	9	12	15	
Małe	2	4	6	8	10	
Nieznaczące	1	2	3	4	5	
	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo



Rozdział 7

Hierarchizacja ryzyka

Jak należy dokonać hierarchizacji ryzyk (uporządkować je według przyznanych ocen)?

Punktowa ocena ryzyka umożliwia uporządkowanie rodzajów ryzyka wg ich wagi lub kryteriów matrycy punktowej oceny ryzyka podanych w punkcie 4. Metoda ta umożliwia hierarchizację działań podejmowanych w celu zmniejszenia ryzyka:

- ryzyka znajdujące się w prawym, górnym rogu (kolor czerwony) wymagają pilnej uwagi organizacji;
- ryzyka znajdujące się w środku matrycy (kolor żółty) należy omówić i monitorować. W pewnych wypadkach, organizacja może podjąć dalsze działania; oraz
- ryzyka znajdujące się w lewym, dolnym rogu (kolor zielony) to najniższe zagrożenie dla organizacji.

Należy zauważyć, że:

- Natychmiastowe podjęcie działań wymaganych dla pewnych ryzyk o wysokiej ocenie punktowej może być niemożliwe w danej chwili.
- Pewne czynności można łatwo i szybko podjąć, by zmniejszyć średnie i niskie ryzyko.

Rejestr ryzyka

Aby zrozumieć profil ryzyka organizacji, wszystkie informacje o ryzyku należy wprowadzić do „**rejestru ryzyka**”.

Rejestr ryzyka może być prowadzony w formie papierowej, arkusza kalkulacyjnego, bazy danych lub w specjalistycznym programie do zarządzania ryzykiem. Rejestr winien zawierać wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka.



Rejestr ryzyka stanowiący podstawę planu zarządzania ryzykiem w organizacji musi być „żywym dokumentem”, zmieniającym się tak, by odzwierciedlić dynamiczny charakter ryzyka oraz sposób zarządzania ryzykiem przez organizację. Nie istnieje określony format rejestru ryzyka.

Załącznik nr 7 zawiera szablon rejestru ryzyka.

Przykłady informacji zawartych w rejestrze ryzyka.

- **Numer** identyfikacyjny **ryzyka** – unikalny numer referencyjny dla każdego rodzaju zidentyfikowanego ryzyka.
- **Opis** ryzyka – Opis ryzyka, ewentualna skala czasowa wystąpienia ryzyka oraz możliwe oddziaływanie na organizację.
- **Rodzaj/kategoria ryzyka** – Charakter ryzyka, tj. strategiczne, finansowe, operacyjne, itd.
- **Zarządzający ryzykiem** – Kierownik odpowiadający za zarządzanie ryzykiem.
- Oddziaływanie – ocena punktowa przypisana do konsekwencji lub skutków ryzyka dla organizacji.
- Prawdopodobieństwo (**prawdopodobieństwo nieodłączne**) – ocena punktowa przypisana do prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w razie braku mechanizmów kontrolnych.
- **Łączna punktowa ocena ryzyka (nieodłącznego).**
- Funkcjonujące **mechanizmy kontrolne** – mechanizmy kontrolne obecnie funkcjonujące w organizacji, które zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka.
- Prawdopodobieństwo (**prawdopodobieństwo rezydualne**) – ocena punktowa przypisana do prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka po uwzględnieniu funkcjonujących mechanizmów kontrolnych.
- **Łączna punktowa ocena ryzyka (rezydualnego).**
- **Wymagane działanie** – uzgodnione działanie, które należy podjąć, by dalej zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka. Działanie takie winno zmniejszyć punktową ocenę ryzyka rezydualnego.



- **Odpowiedzialność za działanie i data wdrożenia** – osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie działania oraz termin, do którego należy wykonać działanie.



Rozdział 8

Zarządzanie ryzykiem

Jak należy zarządzać ryzykiem?

Proces ten obejmuje:

- Podjęcie działań w celu zmniejszenia ryzyka, gdy zachodzi taka potrzeba;
- Zapewnienie skuteczności funkcjonujących mechanizmów kontrolnych; oraz
- Dalszy monitoring i raportowanie ryzyka.

Podjęcie działań

Po uszeregowaniu rodzajów ryzyka, organizacja musi rozważyć działania, które można podjąć, by kontrolować ryzyko. Charakter takich działań zależy od:

- stopnia, w jakim organizacja może zaakceptować ryzyko, tj. apetytu na ryzyko;
- stopnia, w jakim organizacja może kontrolować ryzyko;
- zakresu ubezpieczenia i innych metod przeniesienia lub współdzielenia ryzyka; oraz
- relacji kosztów i korzyści zmniejszenia ryzyka.

Organizacja musi rozważyć, czy:

- należy podjąć działania, by zmniejszyć ryzyko (**postępowanie z ryzykiem/redukcja ryzyka**);
- zdecydować, czy nie podejmować działań ze względu na niskie ryzyko lub przewagę kosztów podjęcia działań nad korzyściami, czy też



wdrożyć plany awaryjne w razie wystąpienia ryzyka (**tolerować ryzyko**);

- podjąć działania, by zlikwidować ryzyko lub zaprzestać ryzykownych działań (**likwidacja/weliminowanie ryzyka**); oraz
- przenieść ryzyko (**przeniesienie/transfer ryzyka**). Ryzyko można przenieść wykupując ubezpieczenie, lub płacąc stronie trzeciej, by przejęła ryzyko w inny sposób.

Monitoring ryzyka

Monitoring ryzyka obejmuje:

- wykonanie przeglądu, w celu określenia, czy ryzyko uległo zmianie;
- sprawdzenie, czy punktowa ocena ryzyka jest wciąż odpowiednia;
- zapewnienie skuteczności dotychczasowych mechanizmów kontrolnych; oraz
- monitorowanie rozwoju uzgodnionych działań w zakresie zarządzania ryzykiem.

Organizacja winna opracować proces nadzorowania rozwoju kontroli ryzyka oraz weryfikacji poziomu ryzyka. Należy sporządzać regularne raporty w tym zakresie.

Kierownik jednostki musi otrzymać odpowiednie raporty z rejestru ryzyka, by mógł zająć się najpoważniejszym ryzykiem, przed którym stoi organizacja.

Gdy tylko jest to możliwe, raportowanie ryzyka należy zintegrować z istniejącymi procesami raportowania zarządczego, w tym zarządzania wynikami.

Częstotliwość raportowania należy dostosować do organizacji; częstsze raporty są konieczne dla działań niosących ze sobą wysokie ryzyko.

Kierownicy winni monitorować ryzyko we własnym pionie.



ZAŁĄCZNIKI



ZAŁĄCZNIK NR 1

Polityka zarządzania ryzykiem

Celem niniejszego dokumentu jest określenie:

- Listy głównych celów dot. zarządzania ryzykiem oraz sposobu, w jaki łączą się one z celami organizacji oraz charakterem usług przez nią świadczonych;
- struktury zarządzania ryzykiem, w tym danych o wszystkich zespołach i osobach ponoszących odpowiedzialność za ryzyko;
- sposobu praktycznego zarządzania ryzykiem; oraz
- roli i zadań pracowników i kierownictwa, w tym kierownika jednostki oraz kierowników wyższego szczebla.

Kwestie te należy rozpatrywać w wymiarze całej organizacji.



Przykład polityki zarządzania ryzykiem

Rozdział 1

Przegląd procesu zarządzania ryzykiem

- 1.1 Jako instytucja państwowa, xxxx jest zobowiązana realizować swoje cele, by świadczyć usługi na rzecz społeczeństwa.
- 1.2 Tym samym, instytucja napotyka wszelkie rodzaje ryzyka. Zadaniem kierownictwa jest podejmowanie działań w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów.
- 1.3 Ponieważ zasoby mają charakter skończony, pewne ryzyko jest nieuniknione. Dlatego też, znajomość, pomiar i redukcja ryzyka ma pierwszorzędne znaczenie. Niniejsza polityka określa sposób reakcji organizacji na problemy dotyczące zarządzania ryzykiem.
- 1.4 Celem niniejszego przeglądu jest określenie podejścia organizacji do procesu zarządzania ryzykiem, w tym:
 - interpretacji i zarządzania ryzykiem; oraz
 - celów operacyjnych związanych z zarządzaniem ryzykiem.
- 1.5 Ogólnie rzecz ujmując, ryzyko to wymierny (choć w pewnych wypadkach niewymierny) poziom zagrożenia związany z wystąpieniem jakiegokolwiek zdarzenia, działania lub braku działania, które może zniszczyć mienie lub wizerunek organizacji lub zahamować realizację celów organizacji. Ryzyko to niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność organizacji do realizacji celów jej działalności. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub też pozytywnej możliwości. Organizacja winna właściwie zarządzać narażeniem na ryzyko związane z działalnością lub planami sporządzanymi przez organizację.
- 1.6 Właściwy governance (ład organizacyjny) wymaga wdrożenia odpowiednich planów zarządzania ryzykiem, wspieranych i egzekwowanych przez personel kierowniczy wyższego szczebla organizacji.
- 1.7 Powszechnie uznaje się, że dzięki dobremu zarządzaniu ryzykiem, organizacja może lepiej i elastyczniej reagować na nowe naciski i wymagania zewnętrzne. Skuteczna analiza i zarządzanie ryzykiem może przynieść faktyczne korzyści.



Ponadto:

- **jest mało prawdopodobne, by instytucja publiczna musiała rozpocząć cały proces od zera, ponieważ wiele elementów procesu zarządzania ryzykiem z pewnością już funkcjonuje w instytucji.**
- **jest mało prawdopodobne, by instytucja unikająca ryzyka uzyskiwała dobre wyniki. Konieczny jest odpowiedni talent, innowacyjność i zdolność podejmowania świadomego ryzyka oraz skutecznego nim zarządzania, by zoptymalizować wyniki.**

Podsumowując, zarządzanie ryzykiem to dobra praktyka zarządcza, która stanowi podstawę procesu ustawicznej poprawy oraz planów sporządzanych przez organizację w zakresie kierowania i kontroli nad prowadzoną działalnością.

1.8 Zarządzanie ryzykiem nie jest procesem opartym na zgodności, a z pewnością nie jest procesem realizowanym za pomocą listy kontrolnej. Tak jak dla governance (ładu organizacyjnego), również dla procesu zarządzania ryzykiem przewidziano plany i systemy, które mogą pomóc i uzupełnić zarządzanie ryzykiem prowadzonej działalności. Niemniej jednak, kwestią niezbędną jest „dobre zarządzanie”, obejmujące:

- zrozumienie celu prowadzonej działalności;
 - identyfikację sposobów umożliwiających osiągnięcie tego celu;
 - określenie możliwych niepowodzeń i strat;
 - określenie środków zaradczych, które umożliwią uniknięcie niepowodzeń lub zmniejszenie strat; oraz
- podjęcie decyzji, czy faktycznie warto podjąć ryzyko.

Interpretacja i zarządzanie ryzykiem

1.9 Mówi się, iż „nic w życiu nie jest pewne”. Powiedzenie to można odnieść do wszystkiego co robimy, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, jako osoby prywatne lub organizacja. Niepewność ta jest w rezultacie „ryzykiem” jakie my, lub organizacja, podejmujemy w życiu.

1.10 Jako osoby prywatne staramy się zmniejszyć lub ochronić się przed ryzykiem. Łatwo to zademonstrować:



- Przechodząc przez ulicę, możemy zostać potrąceni. Dlatego też, przed wejściem, a także przechodząc przez ulicę, nieustannie sprawdzamy, czy nadjeżdża pojazd.
- Istnieje ryzyko, iż nasze mienie zostanie skradzione. Dlatego też, zamykamy je i wykupujemy ubezpieczenie, które pokryje koszt odtworzenia utraconego mienia w razie jego kradzieży lub zniszczenia.

Jak widać, w życiu prywatnym:

- określamy ryzyko;
- analizujemy ryzyko;
- kontrolujemy ryzyko; oraz
- odpowiednio do sytuacji i możliwości, przenosimy ryzyko na strony trzecie.

1.11 Choć organizacja może mieć do czynienia z innymi rodzajami ryzyka, należy przyjąć i stosować te same podstawowe zasady.

1.12 Dlatego też organizacja interpretuje i zarządza ryzykiem w następujący sposób:

Ryzyko to niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność organizacji do realizacji celów jej działalności. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub też pozytywnej możliwości.

Zarządzanie ryzykiem to metoda, dzięki której organizacja określa, analizuje i kontroluje ryzyko działalności.

Proporcjonalność kontroli

1.13 Należy zapewnić, by mechanizmy kontrolne wdrożone w celu zarządzania ryzykiem były proporcjonalne do ryzyka. Oprócz najbardziej ekstremalnych konsekwencji (jak utrata życia), zwykle wystarczy zaprojektować mechanizmy kontrolne tak, by rozsądnie ograniczyły ryzyko. Każde działanie kontrolne jest obciążone pewnym kosztem; ważną kwestią jest, by koszt mechanizmu kontrolnego był odpowiedni do potencjalnego ryzyka. Zazwyczaj pragniemy mieć ryzyko pod kontrolą, a nie je eliminować.



Cele dotyczące zarządzania ryzykiem prowadzonej działalności

1.14 W celu ułatwienia procesu zarządzania ryzykiem, zidentyfikowano następujące cele stanowiące podstawę systemu zarządzania ryzykiem w organizacji. Cele te zostaną zrealizowane za pomocą różnych mechanizmów opisanych w niniejszych zasadach.

- *Promocja świadomości ryzyka i wdrożenie metody zarządzania ryzykiem w organizacji.*
- *Wsparcie i monitorowanie roli i pracy osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem w organizacji.*
- *Identyfikacja, analiza, kontrola i raportowanie dot. ryzyka operacyjnego i strategicznego przy wykorzystaniu odpowiednich kryteriów oceny.*
- *Monitorowanie ogólnych wyników systemu zarządzania ryzykiem i jego oddziaływania na działalność organizacji.*

1.15 Zakres polityki zarządzania ryzykiem określa sposób realizacji powyższych mechanizmów.

Rozdział 2

Zakres polityki zarządzania ryzykiem

2.1 Zakres polityki stanowi podstawę realizacji celów organizacji dotyczących zarządzania ryzykiem działalności, w oparciu o następujące wartości:

- *Wizja*
- *Kultura*
- *Odpowiedzialność*
- *Najlepsza praktyka*
- *Procesy*
- *Szkolenie*



Wizja

- 2.2 Organizacja musi zidentyfikować i dokonać pomiaru ryzyka, na które jest narażona. Gdy będzie to tylko możliwe, organizacja zapewni kontrolę ryzyka w celu maksymalizacji jakości świadczonych usług i utrzymania swojej reputacji.
- 2.3 Proces ten umożliwi, świadome i oparte na aktywnym zarządzaniu ryzykiem, wdrożenie innowacyjnych rozwiązań, z którymi wiąże się pewne ryzyko.

Kultura

- 2.4 Organizacja rozumie wartość płynącą z przyjęcia kultury zarządzania ryzykiem. W rezultacie, organizacja:
- oficjalnie tworzy role i zadania dla pracowników, którzy będą prowadzić, nadzorować i koordynować działania z zakresu zarządzania ryzykiem w organizacji;
 - wyznacza kierownika wyższego szczebla odpowiedzialnego za promocję zarządzania ryzykiem i opracowanie rocznego raportu dotyczącego działań podjętych w organizacji z zakresu zarządzania ryzykiem;
 - wdraża i monitoruje plany zarządzania ryzykiem w organizacji na poziomie operacyjnym i strategicznym;
 - tworzy stały program oceny ryzyka, którego wyniki są wprowadzane do procesu planowania działalności organizacji na każdym poziomie;
 - zapewnia środki konieczne do finansowania inicjatyw i projektów z zakresu zarządzania ryzykiem w organizacji; oraz
 - zachęca wszystkie działy, współpracowników, dostawców, pracowników i inne zainteresowane strony do opracowania i utrzymania etyki zarządzania ryzykiem oraz raportowania istotnych kwestii.

Odpowiedzialność

- 2.5 Kierownik jednostki odpowiada za:
- uzgodnienie polityki zarządzania ryzykiem oraz jej przegląd;



- uzgodnienie i monitorowanie działań związanych z okresowymi i rocznymi raportami dotyczącymi zarządzania ryzykiem oraz składanie raportów dotyczących tych działań przed właściwą osobą/komitetem;
- opracowanie i przedłożenie rocznego raportu z kontroli nad procesem zarządzania ryzykiem związanego z działaniami z zakresu zarządzania ryzykiem w organizacji;
- weryfikację istotnych zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym, na które organizacja jest narażona;
- uzgodnienie zakresu zadań i obowiązków i programu działań grupy ds. zarządzania ryzykiem w organizacji;
- uzgodnienie zasobów udostępnianych w związku z zarządzaniem ryzykiem, oraz
- wyznaczenie przedstawicieli kierownictwa w grupie ds. zarządzania ryzykiem.

2.6 Wyznaczony kierownik wyższego szczebla odpowiada za:

- nadzorowanie funkcji zarządzania ryzykiem, w tym ubezpieczeń;
- doradztwo dot. członkostwa w grupie ds. zarządzania ryzykiem we współpracy z kierownikiem jednostki, oraz doradztwo dot. adekwatności dostępnych zasobów;
- informowanie właściwego komitetu/osoby oraz kierownika jednostki/kierownictwa najwyższego szczebla⁵ o postępach prac grupy ds. zarządzania ryzykiem, pełnienie roli głównej osoby kontaktowej w priorytetowych kwestiach związanych z zarządzaniem ryzykiem;
- przedkładanie okresowych raportów kierownikowi jednostki/kierownictwu najwyższego szczebla w kwestii działań dot. zarządzania ryzykiem w organizacji;
- przedkładanie rocznego raportu organizacji w kwestii działań dot. zarządzania ryzykiem w organizacji;

⁵ Jeżeli w jednostce istnieje takie ciało kolegialne.



2.7 Grupa ds. zarządzania ryzykiem, dysponująca odrębnym zakresem zadań i obowiązków, odpowiada za:

- przygotowanie zakresu zadań i obowiązków dotyczących wykonywanych czynności we współpracy z kierownikiem jednostki/kierownictwem najwyższego szczebla;
- ułatwienie podejmowania inicjatyw z zakresu zarządzania ryzykiem oraz ich przegląd na poziomie strategicznym i operacyjnym;
- składanie raportów dot. inicjatyw i czynności z zakresu zarządzania ryzykiem oraz ich wyników;
- podnoszenie świadomości problematyki zarządzania ryzykiem; oraz
- doroczny przegląd zakresu polityki zarządzania ryzykiem w celu zapewnienia jego aktualności i stosowności do potrzeb organizacji.

Jednym z członków grupy ds. zarządzania ryzykiem jest przedstawiciel kierownika jednostki/kierownictwa najwyższego szczebla.

2.8 Kierownictwo wyższego szczebla odpowiada za:

- identyfikację, ocenę, redukcję i składanie raportów dot. ryzyka przy wykorzystaniu oceny ryzyka;
- określenie implikacji/wymogów dot. zasobów związanych z oceną ryzyka;
- zapewnienie zgodności działań z zakresem polityki zarządzania ryzykiem;
- współpracę i utrzymywanie kontaktów z grupą ds. zarządzania ryzykiem przy wykonywaniu czynności dot. zarządzania ryzykiem;
- zapewnienie, by usługodawcy/dostawcy (pracownicy i wykonawcy) byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem oraz mechanizmów włączania problemów do formalnych procesów; oraz
- identyfikację potrzeb szkoleniowych dotyczących zarządzania ryzykiem.

2.9 Pracownicy:

- są świadomi występującego ryzyka i potrzeby rozpatrzenia ryzyka w formalnych procesach.



Najlepsza praktyka

2.10 Analiza ryzyka na poziomie strategicznym oraz/lub operacyjnym obejmuje następujące osiem etapów zarządzania ryzykiem:

- identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na cele związane ze świadczonymi usługami lub prowadzoną działalnością, za pomocą kategorii ryzyka określonych przez organizację;
- analizę i uszeregowanie ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- identyfikację i ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
- analizę i ocenę pozostałego ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- hierarchizację ryzyka;
- określenie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem, tolerancji ryzyka, likwidacji lub przeniesienia ryzyka. W tym celu należy uwzględnić skutki działań dla dostępnych zasobów;
- określenie osób z kierownictwa odpowiedzialnych za podjęcie działań w związku ze zidentyfikowanym ryzykiem oraz ustalenie daty, do której należy podjąć działania; oraz
- monitorowanie i składanie raportów dot. postępów w tej dziedzinie.

Proces

2.11 Administracja procesami zarządzania ryzykiem wymaga prowadzenia zapisów i procedur, dokumentowania podejmowanych decyzji i zachowania wyraźnych ścieżek kontrolnych, co umożliwi zapewnienie właściwej staranności, przejrzystości i rozliczalności.

2.12 Organizacja wdraża standardowy proces rejestrowania i archiwizacji informacji dot. zarządzania ryzykiem. Proces ten podlega przeglądowi, który zapewni jego stosowność, np. konieczność wdrożenia informatycznego systemu zarządzania ryzykiem.



Szkolenie

- 2.13 Organizacja uznaje, iż sukces jej polityki zależy od pozytywnej reakcji osób odpowiedzialnych za jej codzienne wdrażanie. Zatem, grupa ds. zarządzania ryzykiem jest zobowiązana zapewnić, by wyznaczone osoby przeszły wymagane szkolenie, otrzymały wsparcie i porady dotyczące zarządzania ryzykiem.

Ryzyko projektu

- 2.14 Dla każdego istotnego projektu realizowanego przez organizację zaleca się prowadzenie rejestru ryzyka projektu.
- 2.15 Rejestr ryzyka winien dokumentować zidentyfikowane ryzyka, które mogą faktycznie wystąpić, zawierać szczegółowe dane dotyczące ryzyka oraz informacje o punktach kontrolnych związanych z każdym projektem.

Rozdział 3

Strategia dotycząca zarządzania ryzykiem

- 3.1 Strategia ta określa sposób wdrożenia/ realizacji polityki zarządzania ryzykiem. Strategia ta jest realizowana w cyklach rocznych.
- 3.2 Strategia składa się z trzech elementów dotyczących zarządzania ryzykiem, które zapewniają:
- przestrzeganie zasad i wartości
 - realizację zadań
 - zastosowanie najlepszej praktyki oceny ryzyka
- 3.3 Dla każdego elementu zidentyfikowano następujące cele:

Przestrzeganie zasad i wartości procesu zarządzania ryzykiem

Cele
Uzgodnienie celów związanych z podejściem stosowanym przez organizację przy zarządzaniu ryzykiem
Uzgodnienie i zatwierdzenie zakresu polityki zarządzania ryzykiem
Przegląd strategii zarządzania ryzykiem



Opracowanie, uzgodnienie i zatwierdzenie rocznego raportu z działań dot. zarządzania ryzykiem
Opracowanie i opublikowanie zakresu kontroli nad procesem zarządzania ryzykiem
Przegląd zakresu zadań i obowiązków grupy ds. zarządzania ryzykiem

Realizacja zadań z zakresu zarządzania ryzykiem

Cele
Przegląd i określenie następujących elementów dla grupy ds. zarządzania ryzykiem: <ul style="list-style-type: none">• składu grupy;• programu działalności;• sposobu raportowania;• wymagań dot. zasobów;
Określenie działań podejmowanych w ramach programu zarządzania ryzykiem, w tym: <ul style="list-style-type: none">• analizy ryzyka;• skuteczności mechanizmów kontrolnych; oraz• działań dot. zarządzania ryzykiem.
Składanie raportów i monitorowanie działań podejmowanych w ramach programu zarządzania ryzykiem.
Określenie zasobów dot. zarządzania ryzykiem.
Przeprowadzenie analizy ryzyka w ramach: <ul style="list-style-type: none">• corocznego planowania działalności/usług organizacji;• bieżących działań operacyjnych, w tym projektów.



Dokonanie przeglądu i sporządzenie raportu dot.:

- zastosowania procesu analizy ryzyka i sporządzenia rejestru ryzyka na poziomie strategicznym i operacyjnym;
- skuteczności mechanizmów kontrolnych ryzyka;
- właściwości działań podejmowanych w celu zmniejszenia ryzyka;
- zgodności z polityką zarządzania ryzykiem.

Raporty monitorujące dot.:

- ryzyka zidentyfikowanego w ramach procesu oceny ryzyka, zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym;
- bieżącej skuteczności mechanizmów kontrolnych;
- wdrożenia/ tworzenia środków zaradczych lub mechanizmów kontroli ryzyka.



Zastosowanie najlepszej praktyki zarządzania ryzykiem

Cele
Przegląd raportów z głównymi wynikami osiągniętymi w ramach procesu zarządzania ryzykiem.
Realizacja programu inicjatyw i czynności wsparcia oraz zapewnienia zgodności z najlepszą praktyką opisaną w Polityce.
Nadzorowanie strategicznej i operacyjnej skuteczności działań z zakresu zarządzania ryzykiem.

Podjęcie do zagadnień zarządzania ryzykiem

Podręcznik procesu zarządzania ryzykiem identyfikuje etapy, które należy podjąć, by zapewnić właściwą praktykę zarządzania ryzykiem.

Objaśnienia

Prawdopodobieństwo nieodłączne

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w razie braku wdrożenia mechanizmów kontrolnych

Środki kontroli ryzyka

Funkcjonujące mechanizmy i plany wdrożone w celu zahamowania lub zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Plany i mechanizmy te obejmują dostępne polityki, standardy, procedury i fizyczne środki powstrzymujące wystąpienie ryzyka.

Prawdopodobieństwo rezydualne

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka biorąc pod uwagę zidentyfikowane mechanizmy kontrolne ryzyka.



Podejście do procesu zarządzania ryzykiem

Proponuje się, by organizacja wdrożyła następujący system:

- punktację od 1 do 5 umożliwiającą przeprowadzenie świadomej oceny i wychwycenie wysokiego ryzyka, które może mieć istotny negatywny wpływ na organizację i uniemożliwić jej osiągnięcie wyznaczonych celów operacyjnych;
- stosując kryteria oceny punktowej, obszary najwyższego ryzyka winny zostać sklasyfikowane w górnym pułapie, tj. ryzyko dot. drobnych wydatków w wysokości 500 PLN może być istotne dla systemu drobnych wydatków, lecz nie jest to ryzyko, którym winien się zajmować kierownik wyższego szczebla. Z kolei poważne ograniczenie świadczonych usług lub utrata kwoty 100 tys. PLN leży już w gestii takiego kierownika, jeśli prawdopodobieństwo tego ryzyka jest równie wysokie; oraz
- wdrożenie systemu umożliwi kierownictwu określenie niezbędnych działań, w oparciu o hierarchię ryzyka. Przy niskim ryzyku, działania są zbędne, gdyż prowadzą do marnowania zasobów.

Tabela punktowa prawdopodobieństwa

	1	2	3	4	5
Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

Tabela punktowa oddziaływania

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo osób	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa > 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowych celów.	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100.000 PLN < 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	Średnie	Strata finansowa 10.000 PLN < 100.000 PLN	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub



Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo osób	Reputacja
					regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100 PLN < 1.000 PLN	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczące	Mała strata finansowa < 100 PLN	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

Zazwyczaj liczbowe oceny punktowe oddziaływania i prawdopodobieństwa mnoży się, by uzyskać łączną punktową ocenę ryzyka, np. jeśli ocena punktowa oddziaływania i prawdopodobieństwa wynosi 5 punktów, ocena ryzyka wynosi 25 tj. 5×5 .



Proponuje się, by co roku kierownik jednostki oraz kierownicy wyższego szczebla podpisywali następującą deklarację:

Coroczna deklaracja dot. zarządzania ryzykiem:

Deklaracja złożona przez:

odpowiedzialnego/ą za:.....
(obszar odpowiedzialności)

Organizacja wymaga, by kierownicy podpisali coroczną deklarację dotyczącą wykonywanej pracy związanej z zarządzaniem ryzykiem. Niniejsza część ogólnego planu zarządzania ryzykiem umożliwi kierownikowi jednostki oraz innym stosownym osobom podpisanie Oświadczenia o Stanie Kontroli Wewnętrznej⁶. Oświadczenie to można podpisać bez zastrzeżeń wyłącznie, gdy wdrożono plan zarządzania ryzykiem, który funkcjonował przez cały rok.

Zgadzam się, iż pełniona przeze mnie funkcja zobowiązuje mnie do podpisania niniejszej deklaracji. Podpisując niniejszą deklarację, uznaję, iż:

- 1) Wraz ze swoimi pracownikami przestrzegamy polityki organizacji dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki;
- 2) Prowadzę i dokonuję przeglądu właściwych rejestrów ryzyka i monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano;
- 3) Niezwłocznie podejmuję działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń Audytu Wewnętrznego i Zewnętrznego oraz raportów stron trzecich;
- 4) Moi pracownicy są aktywnie zachęceni do identyfikacji i zarządzania ryzykiem; oraz
- 5) Moi pracownicy są aktywnie zachęceni do informowania personelu kierowniczego wyższego szczebla o nowym ryzyku oraz/lub istotnych kwestiach.

Podpisano

⁶ Oświadczenie o Stanie Kontroli Wewnętrznej jest składane wraz z rocznym sprawozdaniem finansowym przez osoby odpowiedzialne za przygotowanie sprawozdania finansowego przede wszystkim w przedsiębiorstwach prywatnych, ale również w jednostkach sektora publicznego (np. w Wielkiej Brytanii). Oświadczenie to dotyczy funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej przez cały rok obrotowy, którego dotyczy sprawozdanie finansowe i jest wynikiem procesu zarządzania ryzykiem wdrożonego we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania organizacji tj. planowania, realizacji zadań oraz oceny i monitoringu.



ZAŁĄCZNIK NR 2

Zakres zadań i obowiązków grupy ds. zarządzania ryzykiem

Skuteczna grupa ds. zarządzania ryzykiem funkcjonująca w organizacji może stanowić istotny (choć nie niezbędny) element procesu komunikacji zarządzania ryzykiem. Grupa taka posiada zazwyczaj jasno określony cel oraz zakres zadań i obowiązków, który obejmuje przegląd i uzgodnienie zmian w profilu ryzyka organizacji w oparciu o informacje własne i stron trzecich.

Grupa ds. zarządzania ryzykiem posiada odrębny zakres zadań i obowiązków i odpowiada za:

- przygotowanie zakresu zadań i obowiązków związanych z jej działalnością, we współpracy z kierownikiem jednostki/kierownictwem najwyższego szczebla ;
- uproszczenie i przegląd inicjatyw z zakresu zarządzania ryzykiem na szczeblu operacyjnym i strategicznym;
- sprawozdania dot. inicjatyw i działań z zakresu zarządzania ryzykiem oraz ich wyników;
- informowanie o zagadnieniach z zakresu zarządzania ryzykiem; oraz
- coroczny przegląd zakresu polityki zarządzania ryzykiem, by zapewnić jego stosowność do potrzeb organizacji.

W skład grupy ds. zarządzania ryzykiem wchodzi przedstawiciel(e) kierownika jednostki/kierownictwa najwyższego szczebla .



Nazwa organizacji XXXXXXXX

**Grupa ds. zarządzania ryzykiem – zakres zadań i obowiązków
(Proponowany)**

1. **Ogólny cel**
Monitorowanie i przegląd systemów zarządzania ryzykiem w organizacji.

2. **Funkcje**
 - 2.1 **Zarządzanie ryzykiem.**
 - Rozważenie czy strategiczne i operacyjne procesy są odpowiednie dla zarządzania ryzykiem oraz governance oraz zapewnienie, iż procesy te są adekwatne dla osiągnięcia celów i wyników w najbardziej ekonomiczny i skuteczny sposób.
 - Dokonanie, we współpracy z kierownikiem jednostki oraz kierownictwem wyższego szczebla, przeglądu sposobu, w jaki kierownictwo identyfikuje i zarządza ryzykiem oraz rodzaju reakcji podejmowanych w związku z występującym ryzykiem, w ramach pełnionych obowiązków.
 - 2.2 **Działania kontrolne**
 - Nadzorowanie stosowności działań, oraz odbieranie i ocena wyników działań podejmowanych w celu kontroli ryzyka.
 - Rozpatrzenie adekwatności środowiska kontroli wewnętrznej, w tym wykorzystanie rezultatów działań wewnętrznych, takich jak zarządzanie ryzykiem, oraz zewnętrznych organów kontrolnych w uzupełnieniu do działań audytu wewnętrznego i zewnętrznego i innych organów zajmujących się zagadnieniami kontroli ryzyka.
 - 2.3 **Reakcja kierownictwa na działania kontrolne**
Rozpatrzenie, wraz z kierownikiem jednostki oraz kierownictwem wyższego szczebla, adekwatności działań podejmowanych w odpowiedzi na przedłożone zalecenia oraz sprawdzenie, bazując na zaleceniach audytorów/organów kontrolnych, czy zalecenia zostały właściwie wdrożone.
 - 2.4 **Ciągłość działalności**
Coroczna ocena adekwatności planów ciągłości działania oraz planów awaryjnych.
 - 2.5 **Walka z oszustwami i korupcją**
 - Ocena planów zapobiegania i wykrywania oszustw.



- Ocena planów ujawniania i informowania oraz nadzorowania dalszych działań.

2.6 Governance (**ład organizacyjny**)

Ocena skuteczności planów governance, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

2.7 **Wykorzystanie zasobów**

Monitorowanie skuteczności wykorzystania kluczowych zasobów organizacji w trakcie pracy nad kluczowymi ryzykami, na które narażona jest organizacja.

2.8 **Zakres kontroli wewnętrznej**

Udzielanie kierownikowi jednostki, będącemu głównym właścicielem ryzyka w organizacji, informacji o skuteczności identyfikacji, zarządzania i monitorowania kluczowych ryzyk, w celu wsparcia Oświadczenia o stanie Kontroli Wewnętrznej.

3 **Członkowie**

- 3.1 Grupa ds. zarządzania ryzykiem składa się z **XXX** (wskazać osoby).

4 **Zebrania**

- 4.1 Grupa ds. zarządzania ryzykiem zbiera się przynajmniej cztery razy do roku. Należy sporządzić harmonogram zebrań i czynności związanych z każdym zebraniem.

- 4.2 W razie potrzeby przeprowadza się dodatkowe zebrania. Audytor wewnętrzny lub zewnętrzny może wnioskować o spotkanie z grupą ds. zarządzania ryzykiem, jeśli uzna to za stosowne.

5 **Raportowanie**

- 5.1 Grupa ds. zarządzania ryzykiem przedkłada kierownikowi jednostki raporty przynajmniej roczne. Raport opisuje prace i wnioski grupy dotyczące zakresu kontroli wewnętrznej.

- 5.2 Częstsze raporty będą składane kierownikowi jednostki po każdym zebraniu grupy.



ZAŁĄCZNIK NR 3

Szablon zapisu wyników sesji „burzy mózgów” w celu identyfikacji ryzyka

Szablon ten jest przeznaczony dla osób zajmujących się identyfikacją ryzyka.

Szablon ten może służyć do zebrania opinii na etapie identyfikacji ryzyka, zarówno strategicznego, jak i operacyjnego. Zastosowanie tego szablonu zapewnia zastosowanie strukturalnego lub logicznego podejścia do procesu identyfikacji ryzyka i umożliwia zapisanie zidentyfikowanego ryzyka na potrzeby dalszej dyskusji i analizy.

Szablon można wcześniej rozdać uczestnikom sesji „burzy mózgów”.



Wpisz nazwę organizacji / jednostki: _____

Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	Cele, z którymi wiąże się ryzyko:
RYZIKO STRATEGICZNE		
Polityczne		
Ekonomiczne		
Społeczne		
Technologiczne		
Legislacyjne		
Środowiskowe		



Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	Cele, z którymi wiąże się ryzyko:
RYZYO OPERACYJNE		
Finansowe		
Prawne		
Zawodowe		
Fizyczne		
Umowne		
Technologiczne		
Środowiskowe		



ZAŁĄCZNIK NR 4:

Kwestionariusz identyfikacji ryzyka

Kwestionariusz przeznaczony jest dla osób zajmujących się identyfikacją ryzyka.

Jest to wstępnie uzgodniona lista pytań umożliwiających zidentyfikowanie obszarów ryzyka. Kwestionariusz niekoniecznie identyfikuje ryzyko, lecz służy do sprowokowania dyskusji o ryzyku.

Potencjalne ryzyko jest zapisywane po prawej stronie kwestionariusza, a jego wyniki można wykorzystać do ćwiczeń wykonywanych w ramach „burzy mózgów”.



Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem

Poniżej przedstawiono szereg pytań ułatwiających identyfikację ryzyka.

Identyfikacja ryzyka / Wskaźnik	Występowanie ryzyka Tak / Nie	Opis ryzyka
Potencjał i możliwości organizacji		
Duża liczba wolnych etatów?		
Nieobsadzone główne stanowiska?		
Duży wskaźnik zachorowalności?		
Zbyt wielu pracowników?		
Duży odsetek długotrwałych zwolnień lekarskich?		
Niska motywacja i morale personelu?		
Zbyt niski poziom zatrudnienia?		
Brak możliwości zatrudnienia pracowników?		
Wysoka rotacja pracowników?		
Niestaranność personelu?		
Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenia?		
Słaby program szkoleń?		
Negatywne raporty z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób?		
Regularnie niedotrzymywanie terminów?		



Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem

Identyfikacja ryzyka / Wskaźnik	Występowanie ryzyka Tak / Nie	Opis ryzyka
Zbyt mały budżet?		
Rosnące wymagania płacowe?		
Brak zaangażowania w pracę organizacji?		
Częste protesty związkowe mogące zakłócić świadczenie usług?		
Niedopracowane procesy zarządcze lub niewykwalifikowana kadra kierownicza?		
Identyfikacja problemów w ramach oceny pracowników?		
Rosnący lub niedopuszczalny poziom skarg/reklamacji?		
Wysoki poziom działań dyscyplinarnych?		
Wysoki poziom wykrywanych oszustw?		
Informowanie o wykrytych oszustwach?		
Informacje o naruszeniu zasad zachowania?		
Informacje o naruszeniu procedur finansowych?		
Informacje o naruszeniu kodeksu governance (ładu organizacyjnego)?		
Poziom udowodnionych oszustw i kradzieży?		
Niska wydajność pracowników?		



Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem

Identyfikacja ryzyka / Wskaźnik	Występowanie ryzyka Tak / Nie	Opis ryzyka
Wyniki organizacji		
Słabe przygotowanie i planowanie?		
Brak realizacji celów organizacyjnych?		
Brak identyfikacji przyczyn słabej wydajności?		
Brak wdrożonych standardów wydajności?		
Brak poprawy słabej wydajności lub niskich standardów?		
Obszary o wyjątkowo wysokiej wydajności?		
Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań?		
Słaba komunikacja?		
Niejasne priorytety organizacji?		
Słabe planowanie organizacyjne?		
Brak wewnętrznego zaufania do organizacji?		
Brak zewnętrznego zaufania do organizacji?		
Zła prasa/ niekorzystne doniesienia medialne?		
Niekorzystne raporty zewnętrznych organów kontrolnych?		
Rosnący poziom złych wyników?		



Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem

Identyfikacja ryzyka / Wskaźnik	Występowanie ryzyka Tak / Nie	Opis ryzyka
Brak planowania ciągłości działalności?		
Niesprawdzone plany ciągłości działalności?		
Wysoki stopień uzależnienia od zewnętrznych organizacji partnerskich?		
Słabe wyniki zewnętrznych organizacji partnerskich?		
Kwestie prawne		
Rosnąca liczba pozwów lub spraw sądowych?		
Rosnący poziom przegranych spraw sądowych?		
Informacje o działaniach niezgodnych z prawem?		
Rosnący poziom niezgodności z przepisami?		
Informacje o niezgodności z przepisami?		
Brak identyfikacji nowych wymagań prawnych?		
Ciągnące się sprawy sądowe?		
Niezachowanie staranności / zaniedbania?		
Brak wyciągnięcia wniosków z pracy innych organizacji?		
Czy występuje „kultura obwiniania”?		
Niekorzystne relacje z innymi organizacjami?		



Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem

Identyfikacja ryzyka / Wskaźnik	Występowanie ryzyka Tak / Nie	Opis ryzyka
Niekorzystne umowy?		
Brak identyfikacji / poprawy niewłaściwej realizacji umowy?		
Kwestie finansowe		
Zła sytuacja finansowa		
Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli finansowej		
Nieprawidłowe działanie kontroli wewnętrznej		
Niekorzystne raporty audytu wewnętrznego i zewnętrznego		
Rosnąca liczba błędów rachunkowych		
Informacje o błędach rachunkowych		
Niedostateczne i nadmierne wydatki budżetowe		
Zbyt mały budżet		
Źle określony budżet		
Niezgodność z polityką i standardami rachunkowości?		
Braki w doświadczeniu finansowym		
Wysoki poziom operacji gotówkowych		
Wysoki poziom zadłużenia		



Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem

Identyfikacja ryzyka / Wskaźnik	Występowanie ryzyka Tak / Nie	Opis ryzyka
Wysoka liczba transakcji zwiększająca prawdopodobieństwo powtarzania się błędu		
Wysoka liczba transakcji na dużą kwotę		
Niedostateczny przepływ środków pieniężnych		
Brak planowania finansowego		
Rosnące koszty?		
Dochody i wydatki nie pokrywają się z wydatkami ponoszonymi przez podobne organizacje?		
Wysoki poziom inwestycji/ finansowania innych organizacji		
Brak kontroli rozbieżności finansowych		
Słaba sprawozdawczość finansowa		
Wysoki poziom szkód ubezpieczeniowych		
Rodzaj szkody ubezpieczeniowej		
Dziedziny, w których organizacja nie może wykupić ubezpieczenia		
Nadmierne koszty ubezpieczenia		
Poziom nieubezpieczonych szkód		
Działalność operacyjna		
Brak definicji ról i zadań?		



Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem

Identyfikacja ryzyka / Wskaźnik	Występowanie ryzyka Tak / Nie	Opis ryzyka
Decyzje podejmowane w nieodpowiednim terminie?		
Niezadawalający proces decyzyjny?		
Brak zdefiniowanych procesów i procedur		
Brak identyfikacji nieskuteczności?		
Utrzymująca się nieskuteczność?		
Brak planów rozwojowych / rozwój nie uwzględniony w procesie planowania organizacji?		
Niewłaściwe systemy informatyczne?		
Niedostateczna jakość informacji zarządczej?		
Zgłoszone luki w bezpieczeństwie?		
Obrażenia lub śmierć pracowników?		
Obrażenia lub śmierć klientów/ innych osób korzystających z usług lub obiektów publicznych?		
Niewłaściwa obsługa skarg/reklamacji?		
Brak odpowiedniej eskalacji problemów w organizacji?		
Obszary, w których konieczna jest pomoc?		
Brak kontroli wykorzystania zapasów?		
Wysoki poziom zapasów?		
Brak utrzymania środków trwałych?		



Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem

Identyfikacja ryzyka / Wskaźnik	Występowanie ryzyka Tak / Nie	Opis ryzyka
Wysoki poziom środków trwałych?		
Utrzymywane zapasy i środki trwałe nieproporcjonalne do prowadzonej działalności?		
Wysoki poziom przetwarzania		
Wrażliwość polityczna		
Wymagany wysoki poziom poufności		
Wysoki poziom transakcji z osobami prywatnymi, z którymi wiąże się ryzyko		
Złożoność systemów informatycznych		
Niewłaściwa integracja procesów i systemów		
Zajmowane miejsce nieproporcjonalne do prowadzonej działalności		
Potrzeba wprowadzenia nowej technologii		
Awarie informatyczne		
Naruszenie bezpieczeństwa		
Słabe punkty zidentyfikowane przez inspektorów/ audyt		
Lokalizacja zakładów operacyjnych		
Wysokie zagrożenie terrorystyczne		
Wysokie zagrożenie ze strony zorganizowanych grup przestępczych		
Nałożenie kar przez organy regulacyjne w wyniku niezgodności z przepisami		



ZAŁĄCZNIK NR 5

Lista mechanizmów kontrolnych ryzyka (wewnętrzne mechanizmy kontrolne)

Lista ta jest przeznaczona dla osób zajmujących się analizą ryzyka.

Mechanizmy kontrolne ryzyka to wewnętrzne mechanizmy kontrolne wbudowane w cykl działalności organizacji, stanowiące część jej kultury, których celem jest „szybka reakcja na pojawiające się ryzyko zagrażające celom organizacji”. Obejmują one występowanie i funkcjonowanie polityki, standardów, procedur i fizycznych środków ochrony, których zadaniem jest minimalizacja negatywnego oddziaływania ryzyka na organizację.

Poniżej przedstawiono przykładową listę mechanizmów kontrolnych dla jednostek administracji państwowej.

Obejmuje ona działania, procedury lub operacje wykonywane przez kierownictwo w celu wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem podczas realizacji celów organizacji.

Ustalenie i realizacja celów organizacji:

- Proces planowania w organizacji;
- Plany usług;
- Zdefiniowane cele organizacyjne/ usługowe.

Ułatwienie realizacji polityki i procesu decyzyjnego:

- Zdefiniowana struktura zarządzania i organizacji;
- Przegląd i zatwierdzenie polityki przez kierownictwo;
- Wyraźnie zdefiniowana struktura komitetu.



Zgodność z polityką, procedurami, prawem i przepisami:

- Kodeks postępowania
- Program wprowadzający
- Polityka, strategię i procesy rekrutacji
- Wykorzystanie oceny ryzyka w prowadzonej działalności i wykonywanych funkcjach
- Włączenie szczególnych implikacji do raportów decyzyjnych, w tym przykładowo, implikacji finansowych, prawnych, personalnych, dotyczących równouprawnienia, zrównoważonego rozwoju, itd.
- Aktywny udział właściwych kierowników w przeglądzie i doradztwie dotyczącym implikacji decyzji podejmowanych przez organizację
- Ramy kontroli funkcjonalnej organizacji, obejmujące przykładowo:
 - Statut;
 - Schemat delegowania uprawnień;
 - Kodeks governance (ładu organizacyjnego)
 - Procedury finansowe;
 - Zasady dokonywania zamówień publicznych;
 - Strategię poufnych doniesień i walki z oszustwami; oraz
 - Kodeksy postępowania.

Ekonomiczne, skuteczne i efektywne wykorzystanie zasobów:

- Dostęp do organizacji zawodowych i wsparcia specjalistycznego;
- Polityka, strategię i procesy rekrutacji;
- Instytucjonalny program szkolenia;
- Plany szkoleniowe i przegląd rozwoju osobistego;
- Plany bezpieczeństwa informatycznego;
- Plany awaryjne;
- Plany ciągłości działalności;



- Proces konsultacji z zainteresowanymi stronami;
- Strategia value for money i jej przegląd;
- Schemat struktury organizacyjnej podlegającej regularnemu przeglądowi;
- Plany ochrony fizycznej;
- Wykorzystanie przeglądu partnerskiego;
- Nadzór instytucjonalny nad działaniami związanymi z priorytetami organizacji

Zarządzanie finansowe:

- Kompleksowe plany i systemy budżetowe obejmujące przychody i kapitał, w tym przygotowanie regularnych raportów porównujących faktyczne wyniki finansowe z danymi prognozowanymi, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym;
- Przegląd budżetu i proces zatwierdzenia;
- Średnioterminowa strategia finansowa;
- Program kapitałowy;
- Rejestr środków trwałych;
- Odpowiednio wykwalifikowani specjaliści ds. finansów;
- Podział obowiązków i odpowiedzialności;
- Procedury / wytyczne finansowe;
- Udokumentowana polityka rachunkowości;
- Odpowiedzialny dyrektor finansowy.



Zarządzanie wydajnością:

- Jasne kierunki komunikacji wewnętrznej zapewniające przedkładanie raportów kierownictwu, w celu umożliwienia mu sprawowania nadzoru nad świadczonymi usługami i prowadzoną działalnością;
- Komunikacja w organizacji zapewniająca, iż pracownicy dysponują najnowszą wiedzą o działalności prowadzonej przez organizację, nowej lub zaktualizowanej polityce, strategiach i procedurach;
- Doroczne ankiety wśród pracowników;
- Utworzenie relacji z lokalnymi mediami;
- Nadzór nad realizacją umów podpisanych z zewnętrznymi dostawcami;
- Sprawdzone systemy i procesy zarządzania wydajnością;
- Wskaźniki wydajności i plany działań priorytetowych;
- Realizacja zadań kierownictwa z zakresu kontroli, sprawozdawczości i przeglądu uzyskanych wyników w porównaniu z wyznaczonymi celami, w regularnych odstępach w ciągu roku, oraz
- Dokumenty dot. rozpoczęcia projektu, plany i nadzór nad działaniami i projektami w ramach regularnych raportów składanych kierownictwu.



ZAŁĄCZNIK NR 6

Szablon punktowej oceny ryzyka

Szablon ten jest przeznaczony dla osób zajmujących się analizą i hierarchizacją ryzyka. Umożliwia on określenie poziomu zagrożenia ryzykiem oraz konieczności podjęcia działań w celu kontroli tego ryzyka. Punktowa ocena ryzyka wynika z połączenia skutków wystąpienia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

Zazwyczaj liczbowe oceny punktowe skutków wystąpienia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia mnoży się, by uzyskać łączną punktową ocenę ryzyka, np. jeśli ocena punktowa oddziaływania i prawdopodobieństwa wynosi 5 punktów, ocena ryzyka wynosi 25 tj. 5×5 .

Szablony prawdopodobieństwa i skutków można zmodyfikować, by odzwierciedlały kryteria i punktową ocenę ryzyka stosowaną w organizacji.

Tabela punktowa prawdopodobieństwa

	1	2	3	4	5
Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%



Tabela punktowa skutków

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa > 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowych celów.	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100.000 PLN < 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	Średnie	Strata finansowa 10.000 PLN < 100.000 PLN	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100 PLN < 1.000 PLN	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczące	Mała strata finansowa < 100 PLN	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych



ZAŁĄCZNIK NR 7

Szablon rejestru ryzyka

Szablon ten jest przeznaczony dla całej organizacji.

Aby zrozumieć profil ryzyka organizacji, wszystkie informacje o ryzyku należy zapisać w „**rejestrze ryzyka**”.

Rejestr ryzyka zapewnia standardową metodologię zapisu wszystkich istotnych informacji dotyczących ryzyka. Rejestr ryzyka może być prowadzony dla pojedynczego projektu, usługi lub działalności, a także dla całej organizacji. Rejestr taki winien uwzględniać wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka.

Rejestr ryzyka stanowi podstawę planu zarządzania ryzykiem organizacji i jest „żywym dokumentem”.



Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem

Numer identyfikacyjny ryzyka	Opis, przyczyna i skutek ryzyka	Kategoria ryzyka	Właściciel ryzyka	Oddziaływanie	Prawdopodobieństwo	Punktowa ocena ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Prawdopodobieństwo (szacunkowe)	Punktowa ocena ryzyka (IxL) (szacunkowego)	Wymagane działania	Odpowiedzialność za działanie i data wykonania

