

1. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM.

2. PROCEDURA ZARZĄDZANIA POTENCJALNYM RYZYKIEM DO CELÓW I ZADAŃ.

2.1. DEFINICJE.

2.1.1. Ryzyko w postaci potencjalnego zagrożenia:

Zdarzenie/sytuacja mająca negatywny wpływ na realizację zadań przyjętych w danym roku jako zadania kontroli zarządczej w ramach celów.

2.1.2. Ryzyko potencjalne nieodłączne, czyli absolutne:

Ryzyko w czystej postaci 100% – zakładamy brak mechanizmów kontroli.

2.1.3. Ryzyko rezydualne:

Ryzyko pozostałe po odjęciu istniejących mechanizmów kontroli.

2.1.4. Czynniki potencjalnego zagrożenia:

Przyczyny powodujące określone zdarzenie/sytuację, mającą negatywny wpływ na realizację zadań przyjętych w danym roku jako zadania kontroli zarządczej w ramach celów.

2.1.5. Zarządzanie potencjalnym ryzykiem:

Racjonalny w doborze środków proces oceny i przeciwdziałania negatywnym skutkom potencjalnego ryzyka (zagrożenia).

2.1.6. Proces zarządzania potencjalnym ryzykiem składa się z następujących etapów:

- A. Szacowania ryzyka.
- B. Opracowania planu reakcji na kluczowe ryzyko, czyli na poziomie braku akceptacji ryzyka.
- C. Monitorowania kluczowych ryzyk – na poziomie braku akceptacji ryzyka.

2.1.7. Proces szacowania potencjalnego ryzyka obejmuje krok po kroku:

- A. Identyfikację obszarów działalności – źródeł ryzyk (cele, zadania, mierniki).
- B. Identyfikację zdarzeń – ryzyk w ramach źródeł ryzyk (obszarów działalności).
- C. Kategoryzację zdarzeń – ryzyk (wewnętrzne, zewnętrzne, finansowe, niefinansowe, mogące przerodzić się w finansowe).
- D. Pomiar rangowy (ocenę) ryzyka.
- E. Uszeregowanie (hierarchizację) ryzyka.

2.1.8. Proces opracowania planu reakcji na potencjalne ryzyka obejmuje:

- A. Wybór skali potencjalnych kluczowych ryzyk podlegających reakcji na nie (poziom braku akceptacji ryzyka)
- B. Identyfikację przyczyn kluczowych ryzyk
- C. Opracowanie sposobu reagowania na kluczowe ryzyka – akceptacja, transfer, przeciwdziałanie, redukcja, unikanie

- D. Opracowanie szczegółowego opisu danego sposobu reagowania na kluczowe ryzyka
- E. Opracowanie sposobu monitorowania kluczowych ryzyk.

2.1.9. Zastosowana metoda zarządzania potencjalnym ryzykiem:
 Jakościowo-ilościowa.

2.1.10. Zastosowana technika identyfikacji potencjalnego ryzyka:
 Burza mózgów, obserwacja, analiza własna.

2.2. IDENTYFIKACJA I KATEGORYZACJA POTENCJALNEGO RYZYKA

2.2.1. Kategorie potencjalnego ryzyka:

- zewnętrzne (Z)
- wewnętrzne (W)
- finansowe (F)
- niefinansowe, mogące przerodzić się w finansowe (N/F).

2.2.2. Obszar potencjalnego ryzyka:

Potencjalne zagrożenia występujące w realizacji zadań przyjętych w danym roku jako zadania kontroli zarządczej w ramach celów.

2.2.3. Czas przeprowadzania identyfikacji potencjalnych zagrożeń:

Raz w roku w okresie do końca października roku bieżącego na rok następny przeprowadzany jest proces zarządzania ryzykiem potencjalnym w odniesieniu do zadań wg poniższych szablonów.

2.2.4. Księga (rejestr) ryzyka – lista potencjalnych ryzyk:

Nazwa celu	Nazwa zadania Nazwa źródła ryzyka	Nazwa potencjalnego ryzyka do zadania

2.2.5. Księga ryzyka – kategoryzacja potencjalnych ryzyk:

Nazwa potencjalnego Ryzyka do zadania	Z	W	F	N/F

Z – zewnętrzne W – wewnętrzne F – Finansowe N/F – niefinansowe mogące
 przerodzić się w finansowe

2.3. POMIAR I USZEREGOWANIE POTENCJALNYCH RYZYK

2.3.1. Trójstopniowy model pomiaru – macierz ryzyka:

- prawdopodobieństwo wystąpienia potencjalnego ryzyka - P:

Wysokie 6 p. Bardzo prawdopodobne wystąpienie zagrożenia (pow. 67%)

Średnie 4 p. Prawdopodobne wystąpienie zagrożenia (pow. 33% do 67%)

Niskie 2 p. Mało prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia (do 33%)

- wpływ potencjalnego ryzyka (skutki, konsekwencje potencjalne) - W:

Duży 6 p. Poważne skutki – pow. 50.000,- PLN

Przeciętny 4 p. Przeciętne skutki – pow. 10.000 do 50.000,-PLN

Nieznaczny 2 p. Nieznaczne skutki - do 10.000,- PLN

ISTOTNOŚĆ POTENCJALNEGO RYZYKA (ILOCZYN P x W) MAPA POTENCJALNEGO RYZYKA

PRAWDOP. 6 WPŁYW 2 ISTOTNOŚĆ 12 <u>ŚREDNIA</u>	PRAWDOP. 6 WPŁYW 4 ISTOTNOŚĆ 24 <u>DUŻA</u>	PRAWDOP. 6 WPŁYW 6 ISTOTNOŚĆ 36 <u>DUŻA</u>
PRAWDOP. 4 WPŁYW 2 ISTOTNOŚĆ 8 <u>NISKA</u>	PRAWDOP. 4 WPŁYW 4 ISTOTNOŚĆ 16 <u>ŚREDNIA</u>	PRAWDOP. 4 WPŁYW 6 ISTOTNOŚĆ 24 <u>DUŻA</u>
PRAWDOP. 2 WPŁYW 2 ISTOTNOŚĆ 4 <u>NISKA</u>	PRAWDOP. 2 WPŁYW 4 ISTOTNOŚĆ 8 <u>NISKA</u>	PRAWDOP. 2 WPŁYW 6 ISTOTNOŚĆ 12 <u>ŚREDNIA</u>

2.3.2. Pomiar potencjalnych ryzyk:

Nazwa potencjalnego ryzyka do zadania	Prawdopodobieństwo	Wpływ	Istotność

2.3.3. Uszeregowanie potencjalnych ryzyk (od najwyższej do najniższej istotności):

Nazwa potencjalnego ryzyka do zadania	Istotność	Ranking

2.3.4. Charakterystyka kluczowych ryzyk – o istotności 36, 24 - odzwierciedlających poziom braku akceptacji ryzyka, zwanego w niniejszym opracowaniu – kluczowym.

Nazwa potencjalnego kluczowego ryzyka do zadania	Przyczyny potencjalnego kluczowego ryzyka

2.4. OPRACOWANIE PLANU REAKCJI NA POTENCJALNE RYZYKA

2.4.1. Sposoby reagowania na potencjalne ryzyka.

Możemy reagować na ryzyko poprzez:

- akceptację ryzyka – jeżeli ryzyko wystąpiło (zmaterializowało się) lub jeszcze nie
- transfer ryzyka - jeżeli ryzyko wystąpiło (zmaterializowało się) lub jeszcze nie
- redukcję ryzyka - jeżeli ryzyko już wystąpiło (zmaterializowało się)
- przeciwdziałanie ryzyku - jeżeli ryzyko jeszcze nie wystąpiło (nie zmaterializowało się)
- unikanie ryzyka - jeżeli ryzyko jeszcze nie wystąpiło (nie zmaterializowało się).

Akceptacja ryzyka oznacza, że ponosimy koszty, ale nie szukamy dróg zmniejszenia prawdopodobieństwa i skutków określonego zdarzenia, zwłaszcza wtedy, gdy wyliczona istotność jest niska.

Akceptacja ryzyka może być pasywna lub aktywna.

W przypadku pasywnej akceptacji, przyjmujemy ryzyko takim jakie ono jest bez podejmowania działań, mających na celu rozwiązanie problemów, które się z nim wiążą.

W przypadku aktywnej reakcji, przyjmujemy ryzyko takim jakie ono jest, ale tworzymy plan awaryjny w razie jego wystąpienia.

Transfer ryzyka oznacza, że przenosimy ryzyko na inny podmiot, ponoszący odpowiedzialność za skutki ryzyka, czyli materializację ryzyka.

Redukcja ryzyka oznacza, że jeżeli szkodliwe zdarzenie już wystąpiło, nasze działanie ma na celu zredukowanie strat, w tym głównie finansowych.

Przeciwdziałanie ryzyku oznacza, że jeżeli szkodliwe zdarzenie jeszcze nie wystąpiło, zmniejszamy prawdopodobieństwo jego wystąpienia.

Unikanie ryzyka oznacza, że zanim nastąpi szkodliwe zdarzenie związane z ryzykiem, eliminujemy całkowicie prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka.

4.2. Matryca reagowania na potencjalne ryzyka

<p>6 PR</p> <p>MOŻLIWA ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA MONITOROWANIE</p>	<p>WYMAGANA SZYBKA ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA</p>	<p>NATYCHMIASTOWA ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA</p>
<p>4 PR</p> <p>AKCEPTACJA MONITOROWANIE</p>	<p>PODEJMOWANIE WYSIŁKÓW W KIERUNKU ZMIANY SPOSOBU ZARZĄDZANIA</p>	<p>ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA MONITOROWANIE</p>
<p>2 PR 2 WP</p> <p>AKCEPTACJA</p>	<p>4 WP</p> <p>AKCEPTACJA MONITOROWANIE</p>	<p>6 WP</p> <p>MOŻLIWA ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA</p>

2.4.3. Księga ryzyka - formularz potencjalnych kluczowych ryzyk: istotność 36, 24.

DANE OBSZARU RYZYKA (ZAGROŻENIA):	
Nazwa obszaru potencjalnego ryzyka (zagrożenia): Osoba odpowiedzialna (właściciel ryzyka) za prawidłowy przebieg zadań w obszarze potencjalnego ryzyka (zagrożenia): Zadanie: Nazwa miernika: Planowana wartość miernika na koniec roku: Faktyczna wartość miernika na koniec roku (o ile posiadamy dane):	
DANE RYZYKA (ZAGROŻENIA)	
Opracowanie: imię i nazwisko (Właściciel ryzyka)	
Nazwa kluczowego ryzyka (zagrożenia): Kategoria kluczowego ryzyka (zagrożenia): Kontekst kluczowego ryzyka oraz krótkie przedstawienie najważniejszych czynników kluczowego ryzyka – przyczyn kluczowego ryzyka Potencjalne negatywne skutki możliwego kluczowego ryzyka:	
<i>Prawdopodobieństwo:</i>	<i>Wpływ:</i>
ISTNIEJĄCE MECHANIZMY KONTROLI	
Zabezpieczenia proceduralne – wymienić Zabezpieczenia programowe (Word, Excel, itp.) – wymienić Zabezpieczenia systemowe - wymienić	
SPOSÓB REAKCJI NA RYZYKO ORAZ PLAN REAGOWANIA NA RYZYKO:	
Sposób reakcji na kluczowe ryzyko: Plan reagowania na kluczowe ryzyko: 1. Zalecane szczegółowe działania prewencyjne: w celu zapobieżenia zmaterializowaniu się kluczowego ryzyka (przeciwdziałanie) w przyszłości	

2. Inne działania: Transfer Akceptacja Unikanie
PLANOWANE MECHANIZMY KONTROLI
Zabezpieczenia proceduralne – wymienić Zabezpieczenia programowe (Word, Excel, itp.) – wymienić Zabezpieczenia systemowe - wymienić
DOKUMENTACJA: dokumenty potwierdzające ustalenia
Podpis właściciela ryzyka: _____ Data: _____

2.5. OBLICZENIE SZACUNKOWEJ WARTOŚCI RYZYKA REZYDUALNEGO (POZOSTAŁEGO)

2.5.1. Wzór na obliczenie szacunkowej wartości ryzyka rezydualnego (pozostałego):

Ryzyko nieodłączne potencjalne, czyli absolutne	Mechanizmy kontroli Wartość Szacunkowa %	Ryzyko rezydualne Wartość szacunkowa (Różnica między ryzykiem nieodłącznym, a wartością mechanizmów kontroli) %
100%		

2.5.2. Szablon na obliczenie szacunkowej wartości mechanizmów kontrolnych

Mechanizm kontrolny	Waga	Kryteria oceny kontroli			Wartość
		Słaba - 1	Przeciętna - 2	Dobra - 3	
1	2	3	4	5	6
<i>Badanie wyników:</i> - protokoły kontroli zewnętrznej - raporty audytu zewnętrznego - inne dokumenty odzwierciedlające badanie wyników	0,15				
<i>Zatwierdzanie i weryfikacja operacji</i>	0,20				
<i>Bezpieczeństwo systemu informatycznego</i>	0,20				
<i>Bezpieczeństwo danych osobowych w systemie informatycznym</i>	0,15				
<i>Rejestrowanie i dokumentowanie operacji</i>	0,10				
<i>Nadzór w ramach hierarchii służbowej</i>	0,10				
<i>Ograniczenie dostępu do zasobów</i>	0,05				
<i>Ciągłość działalności</i>	0,05				
RAZEM	1,00	X	X	X	

2.5.2.1. Algorytm szacunkowej wartości mechanizmów kontrolnych

Pierwsze działanie:

Wartość kolumny nr 2 x wartość kolumny nr 3 lub nr 4 lub nr 5

=

wartość kolumny nr 6

Drugie działanie:

Dodajemy wartości w kolumnie nr 6

=

Wartość szacunkowa mechanizmów kontrolnych w przedziale od 1 do 3 (od 0% do 100%)

2.6. MONITOROWANIE KLUCZOWYCH RYZYK

2.6.1. Czynności sprawdzające, czy został wdrożony ewentualny plan reagowania na ryzyko.