

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W GNIEWIE

PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W GNIEWIE

1. DEFINICJE

1.1. Ryzyko w postaci potencjalnego zagrożenia lub potencjalnej szansy:

Zdarzenie/sytuacja mająca wpływ negatywny/pozytywny na działalność Urzędu Miasta i Gminy w Gniewie.

1.2. Ryzyko nieodłączne:

Ryzyko w czystej postaci – zakładamy brak kontroli zarządczej, a w szczególności mechanizmów kontroli.

1.3. Ryzyko rezydualne:

Ryzyko pozostałe po odjęciu istniejących mechanizmów kontroli zarządczej, a w szczególności mechanizmów kontroli.

1.4. Czynniki potencjalnego zagrożenia/szansy:

Przyczyny powodujące określone zdarzenie/sytuację, mającą negatywny/pozytywny wpływ na działalność Urzędu Miasta i Gminy w Gniewie.

1.5. Zarządzanie potencjalnym ryzykiem:

Racjonalny w doborze środków proces oceny i przeciwdziałania negatywnym skutkom ryzyka lub wykorzystania szans.

1.6. Proces zarządzania potencjalnym ryzykiem składa się z następujących czynności:

- A. szacowania ryzyka
- B. opracowania reakcji na ryzyko

1.7. Proces szacowania ryzyka obejmuje krok po kroku:

- A. identyfikację zdarzeń – źródeł ryzyk strategicznych i operacyjnych (zagrożeń, szans)
- B. identyfikację zdarzeń – ryzyk strategicznych i operacyjnych w ramach źródeł ryzyk (zagrożeń, szans)
- C. kategoryzację zdarzeń – ryzyk (wewnętrzne, zewnętrzne, finansowe, niefinansowe, mogące przerodzić się w finansowe)
- D. pomiar rangowy (ocenę) ryzyka
- E. uszeregowanie (hierarchizację) ryzyka

1.8. Proces opracowania reakcji na ryzyka (zagrożenia i szanse) obejmuje:

- A. wybór skali potencjalnych ryzyk podlegających reakcji na nie (poziom apetytu na ryzyko)
- B. odpowiedź na pytanie: czy ryzyko jeszcze nie wystąpiło?
- C. odpowiedź na pytanie: czy ryzyko już wystąpiło?
- D. odpowiedź na pytanie: jeżeli ryzyko już wystąpiło, to kiedy?
- E. odpowiedź na pytanie: jak długo trwało bądź trwa?
- F. odpowiedź na pytanie: jak długo potrwać jeszcze może?

G. odpowiedź na pytanie: jak często w ciągu roku miały miejsce zdarzenia - ryzyka?

H. opracowanie sposobu reagowania na ryzyko – akceptacja, transfer, przeciwdziałanie, redukcja, unikanie

I. opracowanie szczegółowego opisu danego sposobu reagowania na ryzyko

1.9. Zastosowana metoda zarządzania ryzykiem:

Jakościowo-ilościowa

1.10. Zastosowana technika identyfikacji ryzyka:

Burza mózgów

2. IDENTYFIKACJA I KATEGORYZACJA RYZYKA

2.1. Kategorie ryzyka:

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

2.2. Obszar ryzyka:

Potencjalne zagrożenia/szanse występujące w działalności Urzędu Miasta i Gminy w Gniewie.

2.3. Czas przeprowadzania identyfikacji potencjalnych zagrożeń/szans:

Cyklicznie co pół roku..

2.4. Księga ryzyka - lista potencjalnych źródeł zagrożeń/szans:

Obszar działalności	Nr ref.	Nazwa zadania	Nr ref.	Nazwa komórki	Nr ref.	Nazwa źródła zagrożenia/szanse	Nr ref.

2.5. Księga ryzyka - lista potencjalnych zagrożeń/szans:

Obszar działalności	Nr ref.	Nazwa zadania	Nr ref.	Nazwa komórki	Nr ref.	Nazwa zagrożenia/szanse	Nr ref.

2.6. Księga ryzyka - czynniki potencjalnych zagrożeń/szans:

Nazwa zagrożenia/szanse	Nr ref.	Przyczyny powodujące zdarzenie/sytuację związaną z zagrożeniem/szansą	Nr ref.

2.7. Księga ryzyka - kategoryzacja potencjalnych zagrożeń/szans:

Nazwa zagrożenia/szansy	Nr ref.	Z	W	F	N/F

3. POMIAR I USZEREKOWANIE POTENCJALNYCH ZAGROŻEŃ/SZANS

3.1. Trójstopniowy model pomiaru – macierz ryzyka:

- prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia/szansy - P:

- Wysokie 6 p. Bardzo prawdopodobne wystąpienie zagrożenia/szansy
- Średnie 4 p. Prawdopodobne wystąpienie zagrożenia/szansy
- Niskie 2 p. Niskie prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia/szansy

- wpływ zagrożenia/szansy (skutki, konsekwencje) - W:

- Duży 6 p. Poważne
- Przeciętny 4 p. Przeciętne
- Nieznaczny 2 p. Nieznaczne

ISTOTNOŚĆ RYZYKA (ILO CZYN P x W)

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>	

3.2. Pomiar potencjalnych zagrożeń/szans:

Nr ref. zagrożenia/szansy	Prawdopodobieństwo	Wpływ	Istotność

3.3. Uszeregowanie potencjalnych zagrożeń/szans:

Nr ref. zagrożenia/szansy	Istotność	Ranking

3.4. Charakterystyka kluczowych ryzyk – o istotności 36, 24, 16, 12 - odzwierciedlających poziom apetytu na ryzyko w Urzędzie Miasta i Gminy w Gniewie

Nr ref. ryzyka	Prawdo podobieństwo	Wpływ	Istotność	Czy ryzyko już wystąpiło?	Kiedy?	Jak długo trwało/trwa?	Ile razy na 12 m-cy	Przewidywany okres trwania

4. OBLICZANIE SZACUNKOWEJ WARTOŚCI RYZYKA REZYDUALNEGO (POZOSTAŁEGO) DLA KLUCZOWYCH RYZYK ISTOTNOŚCI: 36, 24, 16, 12

4.1. Wzór na obliczenie szacunkowej wartości ryzyka rezydualnego (pozostałego) dla kluczowych ryzyk o istotności: 36, 24, 16, 12

Ryzyko nieodłączne Zagrożenia/szanse po charakterystyce kluczowych ryzyk: 2.3.4	Wartość szacunk.	Mechanizmy kontroli	Wartość szacunk.	Ryzyko rezydualne	Wartość szacunk. (Różnica między ryzykiem nieodłącznym, a wartością mechanizmów kontroli)
Nr ref.	1	*)	*)	*)	*)

4.2. Wzór 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

Badanie wyników: - protokoły kontroli zewnętrznej - raporty audytu zewnętrznego - protokoły kontroli wewnętrznej - sprawozdania audytu wewnętrznego - inne dokumenty odzwierciedlające badanie wyników	0,2				
Zatwierdzanie i weryfikacja operacji	0,2				
Pisemne dokumentowanie systemu kontroli	0,1				
Rejestrowanie i dokumentowanie operacji	0,15				
Nadzór w ramach hierarchii służbowej	0,15				
Ograniczenie dostępu do zasobów	0,2				
RAZEM	X	X	X	X	

4.2.1. 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:

Wartość kolumny nr 6 dzielona jest przez 6

=

Wartość szacunkowa mechanizmów kontrolnych

5. REAKCJA NA ZAGROŻENIA/SZANSE

5.1. Reagowanie na zagrożenia/szanse - ostatnią fazą zarządzania ryzykiem.

Dla jej prawidłowej realizacji niezbędnym jest określenie *czy dane ryzyko w postaci zagrożenia lub szansy już wystąpiło, czy też jeszcze nie.*

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.

Burmistrz Urzędu Miasta i Gminy w Gniewie może reagować na ryzyko poprzez:

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

5.2. Matryca reagowania na ryzyko (mapa ryzyka):

6 PR MOŻLIWA ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA I MONITOROWANIE	WYMAGANA SZYBKA ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA	NATYCHMIASTOWA ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA
4 PR AKCEPTACJA I MONITOROWANIE	PODEJMOWANIE WYSIŁKÓW W KIERUNKU ZMIANY SPOSOBU ZARZĄDZANIA	ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA I MONITOROWANIE
2 PR 2 WP AKCEPTACJA	4 WP AKCEPTACJA I MONITOROWANIE	6 WP MOŻLIWA ZMIANA SPOSOBU ZARZĄDZANIA

5.3. Księga ryzyka - formularz kluczowych ryzyk: istotność 36, 24, 16, 12

DANE OBSZARU RYZYKA:	
Nazwa obszaru ryzyka: Osoba odpowiedzialna za prawidłowy przebieg zadań w obszarze ryzyka (właściciel ryzyka):	
DANE RYZYKA (ZAGROŻENIA / SZANSY)	
Nr ref. ryzyka (zagrożenia / szansy): Opracowanie: imię i nazwisko	
Opis ryzyka (zagrożenia / szansy): krótkie przedstawienie najważniejszych czynników ryzyka – przyczyn ryzyka	
Prawdopodobieństwo: dlaczego?	Wpływ: dlaczego?
SPOSÓB REAKCJI NA RYZYKO:	
Zalecane szczegółowe działania prewencyjne: w celu zapobieżenia zmaterializowaniu się ryzyka (przeciwdziałanie) Zalecane działania w razie wystąpienia ryzyka: w celu minimalizacji ryzyka (redukcja ryzyka) Inne działania:	
DOKUMENTACJA: dokumenty potwierdzające ustalenia – protokoły z przeprowadzonej burzy mózgów	
Podpis:	Data:

5.4. Księga ryzyka – spis reakcji na kluczowe ryzyka o istotności 36, 24, 16, 12:

Nr ref. zagrożenia/szansy	Istotność	Sposób reakcji	Opis reagowania