

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

1. PROCEDURA ZARZĄDZANIA POTENCJALNYM RYZYKIEM

1.1. DEFINICJE

1.1.1. Ryzyko w postaci potencjalnego zagrożenia:

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

1.1.2. Ryzyko potencjalne nieodłączne:

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

1.1.3. Ryzyko rezydualne:

Ryzyko pozostałe po odjęciu istniejących mechanizmów kontroli.

1.1.4. Czynniki potencjalnego zagrożenia:

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

1.1.5. Zarządzanie potencjalnym ryzykiem:

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

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

- A. Szacowania ryzyka w celu wyboru ryzyk nieakceptowanych na poziomie nietolerancji ryzyka – ryzyka kluczowe
- B. Opracowania planu reakcji na ryzyka kluczowe
- C. Monitorowania kluczowych ryzyk – na poziomie nietolerancji ryzyka.

1.1.7. Proces szacowania potencjalnego ryzyka obejmuje krok po kroku:

- A. Identyfikację obszarów działalności – źródeł ryzyk
- 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.

1.1.8. Proces opracowania planu reakcji na potencjalne ryzyka obejmuje:

- A. Wybór skali potencjalnych kluczowych ryzyk podlegających reakcji na nie (poziom nietolerancji ryzyka)

- B. Identyfikację przyczyn kluczowych ryzyk
- C. Opracowanie sposobu reagowania na kluczowe ryzyka – akceptacja, transfer, przeciwdziałanie, redukcja, unikanie
- G. Opracowanie szczegółowego opisu danego sposobu reagowania na kluczowe ryzyka
- H. Opracowanie sposobu monitorowania kluczowych ryzyk.

1.1.9. Zastosowana metoda zarządzania potencjalnym ryzykiem:

Jakościowo-ilościowa.

1.1.10. 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 działalności Urzędu Miasta i Gminy w Gniewie.

2.2.3. Czas przeprowadzania identyfikacji potencjalnych zagrożeń:

Raz w roku w okresie do końca lutego przeprowadza się warsztaty zarządzania ryzykiem potencjalnym wg poniższych szablonów.

2.2.4. Księga ryzyka – lista potencjalnych ryzyk:

Nazwa celu	Nazwa zadania	Nazwa potencjalnego ryzyka

2.2.5. Księga ryzyka – kategoryzacja potencjalnych ryzyk:

Nazwa potencjalnego ryzyka	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
- Średnie 4 p. Prawdopodobne wystąpienie zagrożenia
- Niskie 2 p. Mało prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia

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

- Duży 6 p. Poważne skutki dla całej organizacji – pow. 5.000,- PLN
- Przeciętny 4 p. Przeciętne skutki dla całej org. – pow. 2.000,- do 5.000,- PLN
- Nieznaczny 2 p. Nieznaczne skutki dla całej org. - do 2.000,- PLN

ISTOTNOŚĆ RYZYKA (ILOZYN 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>

2.3.2. Pomiar potencjalnych ryzyk:

Nazwa potencjalnego ryzyka	Prawdopodobieństwo	Wpływ	Istotność

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

Nazwa potencjalnego ryzyka	Istotność	Ranking

2.3.4. Charakterystyka kluczowych ryzyk – o istotności 36, 24, 16 - odzwierciedlających poziom braku apetytu na ryzyko, czyli poziom nietolerancji ryzyka, czyli ryzyka nie-akceptowalne, zwane w niniejszym opracowaniu – kluczowymi.

Nazwa potencjalnego	Przyczyny potencjalnego kluczowego ryzyka

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.

2.4.2. Matryca reagowania na potencjalne 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

2.4.3. Księga ryzyka - formularz potencjalnych kluczowych ryzyk: istotność 36, 24, 16,

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
Nazwa ryzyka (zagrożenia):

Kategoria ryzyka (zagrożenia): Kontekst ryzyka oraz krótkie przedstawienie najważniejszych czynników ryzyka – przyczyn ryzyka Skutki potencjalnego 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 ryzyko: Plan reagowania na ryzyko: 1. Zalecane szczegółowe działania prewencyjne: w celu zapobieżenia zmaterializowaniu się 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 – rezultaty	

warsztatu
Podpis osoby opracowującej: Data:

2.4.4. Księga ryzyka – spis reakcji na kluczowe potencjalne ryzyka o istotności 36, 24, 16:

Nazwa potencjalnego ryzyka	kluczowego	Istotność	Sposób reakcji	Opis reagowania

2.5. OBLICZENIE SZACUNKOWEJ WARTOŚCI RYZYKA REZYDUALNEGO (POZOSTAŁEGO)

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

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

2.5.2. Wzór na obliczenie szacunkowej wartości mechanizmów kontrolnych

Mechanizm kontrolny	Waga	Kryteria oceny kontroli			
		Słaba - 1	Przeciętna - 2	Dobra - 3	
1	2	3	4	5	6
<i>Badanie wyników:</i> - protokoły kontroli zewnętrznej - raporty audytu zewnętrznego - protokoły kontroli wewnętrznej - sprawozdania audytu wewnętrznego - inne dokumenty odzwierciedlające badanie wyników	0,15			3	0,45
<i>Zatwierdzanie i weryfikacja operacji</i>	0,20			3	0,60
<i>Bezpieczeństwo systemu</i>	0,20			3	0,60

<i>informatycznego</i>					
<i>Bezpieczeństwo danych osobowych</i>	0,15			3	0,45
<i>Rejestrowanie i dokumentowanie operacji</i>	0,10			3	0,30
<i>Nadzór w ramach hierarchii służbowej</i>	0,10			3	0,30
<i>Ograniczenie dostępu do zasobów</i>	0,05		2		0,10
<i>Ciągłość działalności</i>	0,05			3	0,15
RAZEM	1,00	X	X	X	2,95

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

= 2,95

wartość kolumny nr 6

Drugie działanie:

Dodajemy wartości w kolumnie nr 6

= 98%

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

$100\% - 98\% = 2\%$

2.6. MONITOROWANIE KLUCZOWYCH RYZYK

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