

Praktyczne aspekty wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem.

Szanse i zagrożenia na przykładzie
wybranej jednostki.

Krzysztof Chmurkowski

Audytor Wewnętrzny (CGAP)

Członek SAW IIA Polska, SGI

Audyty, a zarządzanie ryzykiem



2120 – Zarządzanie ryzykiem

Audyty wewnętrzne w swoich działaniach musi oceniać skuteczność i przyczyniać się do usprawnienia procesów zarządzania ryzykiem.

Interpretacja

Ocena, czy procesy zarządzania ryzykiem są skuteczne wynika z oceny audytora wewnętrznego, czy:

- Cele organizacji są zgodne i wspierają misję organizacji;
- Istotne ryzyka zostały zidentyfikowane i ocenione;
- Wybrano odpowiednie reakcje na ryzyko, wiążące ryzyka z apetytem organizacji na ryzyko;
- Istotne informacje o ryzyku są identyfikowane i we właściwym czasie komunikowane wewnątrz organizacji, umożliwiając pracownikom, kierownictwu i radzie wykonywanie ich obowiązków.





Podstawy zarządzania ryzykiem. Prawo „twarde”

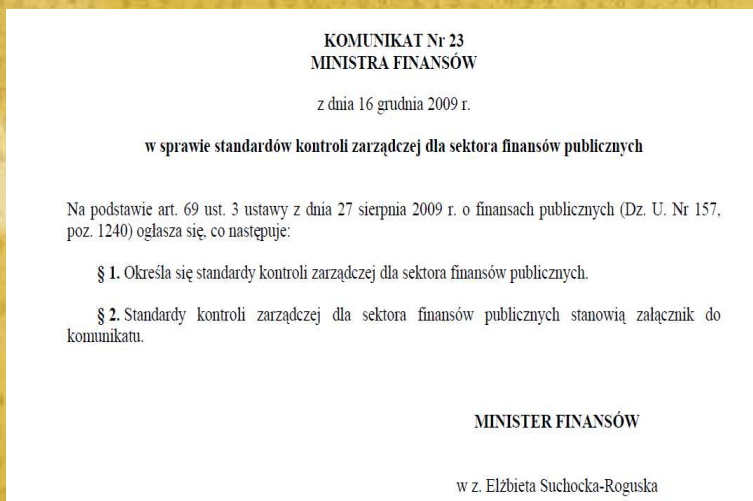
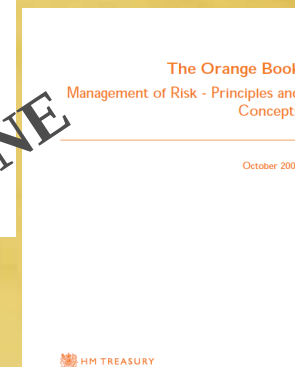
- **Art. 68 ust. 2 Kontrola zarządcza zapewnia w szczególności:**
 - 1) zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
 - 2) skuteczność i efektywność działania;
 - 3) wiarygodność sprawozdań;
 - 4) ochronę zasobów;
 - 5) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania;
 - 6) efektywność i skuteczność przepływu informacji;
 - 7) zarządzanie ryzykiem.
- **Art. 289 ust.1 Do zadań komitetu audytu należy w szczególności:**
 - 1) sygnalizowanie istotnych ryzyk;



Podstawy zarządzania ryzykiem. Prawo „miękkie”

- **KOMUNIKAT Nr 23 MINISTRA FINANSÓW z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.**
- **wytyczne wydawane są w formie komunikatu i nie stanowią przepisów prawa powszechnego, lecz wyłącznie wskazówki Ministra Finansów dotyczące systemów kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych, które mogą być dobrowolnie stosowane w poszczególnych jednostkach.**
- **Ministerstwo Finansów nie planuje opracowania wytycznych dotyczących całościowo systemu kontroli zarządczej.**
- **W planach Ministerstwa Finansów znajduje się opracowanie wytycznych dotyczących poszczególnych specjalistycznych zagadnień dotyczących kontroli zarządczej, np.: samooceny kontroli zarządczej, zarządzania ryzykiem itp.**

Z czego jeszcze możemy korzystać?



Wyobraźnia, to najbardziej wartościowa umiejętność, jaką można zaangażować w procesie identyfikacji i kontrolowania przyszłych ryzyk.



Dr Lynn T. Drennan, Glasgow Caledonian University



Standardy

Cele i zarządzanie ryzykiem

- Za najistotniejszy element kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej i jednostce samorządu terytorialnego należy uznać system wyznaczania celów i zadań dla jednostek w danym dziale administracji rządowej lub samorządowych jednostek organizacyjnych, a także system monitorowania realizacji wyznaczonych celów i zadań.
- Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań.
- Proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany.
- Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków.
- Należy określić akceptowany poziom ryzyka.
- W stosunku do każdego istotnego ryzyka powinno się określić rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie)

Zarządzanie ryzykiem punktem odniesienia dla kontroli zarządczej?

- **Kontrola zarządcza** ma na celu ograniczenie ryzyka nieosiągnięcia celów jednostki.



- **Zarządzanie ryzykiem** ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki.



DZIAŁANIA TE SŁUŻĄ

OSIĄGNIĘCIU CELÓW ORGANIZACJI



**Nigdy nie jesteśmy równie
daleko od celu jak wtedy,
kiedy nie wiemy dokąd
zmierzamy.**



Jak działa jamniczek 😊

■ CEL

■ RYZYKO

jestem, bo wszystko co warto mieć
na tym świecie jest ze mną związane

■ ZARZĄDZANIE

■ ORGANIZOWANIE

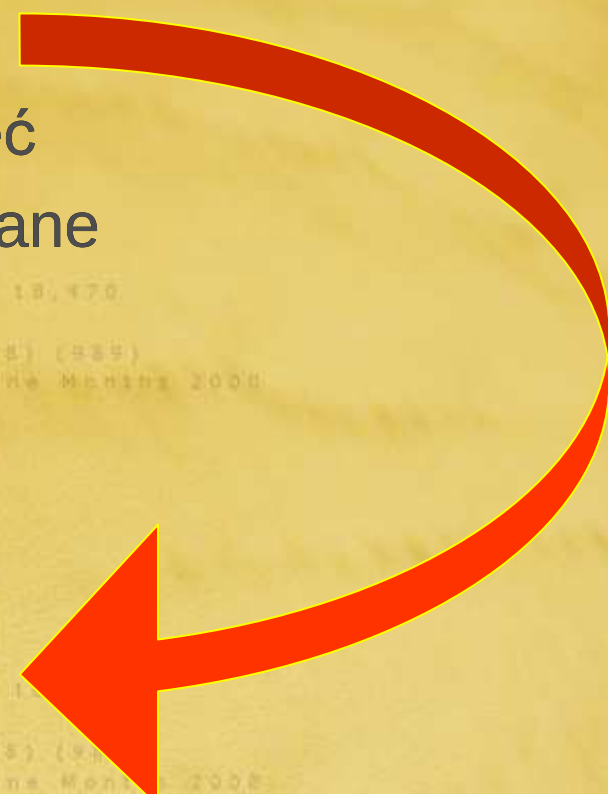
■ PLANOWANIE

■ MOTYWOWANIE

■ KONTROLA

R
Y
Z
Y
K
O

■ mam na celu ograniczenie ryzyka
nieosiągnięcia celu



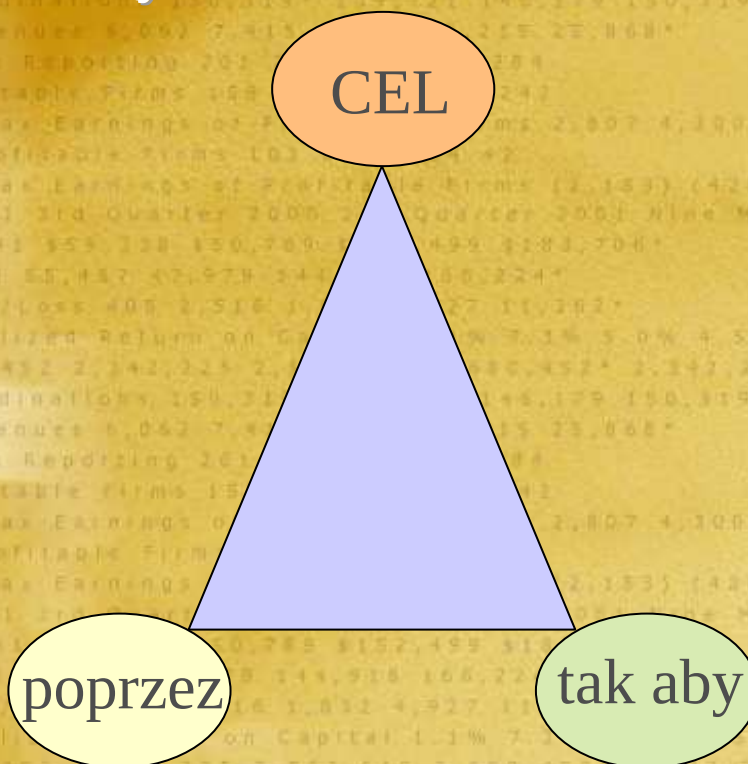
PIRAMIDA CELÓW I ZADAŃ

PIRAMIDA RYZYK!?



MODEL LOGICZNY UJMOWANIA CELÓW

Celem naszym jest..... (cel ogólny)
poprzez..... (plan - poszczególne działania i narzędzia)
tak aby..... (wyniki, rezultaty - odpowiedź wskaźników)



i wszystko jasne ☺

Wsparcie kierownika jednostki

■ Uświadomienie korzyści wynikających z wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem na osiągnięcie celów jednostki.



■ rozumienie ryzyka pierwszym krokiem do osiągnięcia celu.

■ Identyfikacja

■ Analiza

■ Oszacowanie

■ Hierarchizacja

■ Reakcja na ryzyko

■ Dokumentowanie systemu zarządzania ryzykiem



Rola kierownika jednostki



- Promowanie systemu zarządzania ryzykiem w zarządzaniu jednostką.
- Ustalenie priorytetów działania.
- Konsekwencja w trakcie wdrażania systemu.
- Synchronizacja z innymi projektami realizowanymi w jednostce (np. CAF, ISO, IIP, itp..).
- Polityka zarządzania ryzykiem.
 - Ustalenie apetytu ryzyko – ryzyko akceptowalne.
 - Wybór strategii zarządzania ryzykiem.
 - Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie przyjętej strategii.
- Zapewnienie, że proces oceny, monitorowania i zarządzania ryzykiem jest stale udoskonalany w urzędzie.
- Integracja z ogólnym systemem zarządzania.

Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem krok po kroku...

1. ■ W 2007 r. wybrane jednostki przystąpiły do programu pilotażowego w zakresie zarządzania ryzykiem.

■ Projekt obejmował seminaria z zakresu zarządzania ryzykiem i wzmocnienia efektywności służb audytu w jednostkach sektora finansów publicznych oraz program pilotażowy z tego zakresu.

■ Program pilotażowy obejmował cztery tygodniowe wizyty eksperta brytyjskiego, podczas których powinny być wypracowane:

- praktyczny rejestr ryzyk,
- procedury zarządzania ryzykiem,
- raport z zakresu zarządzania ryzykiem.



„Program zakończył się sukcesem w ograniczonych rozmiarach”

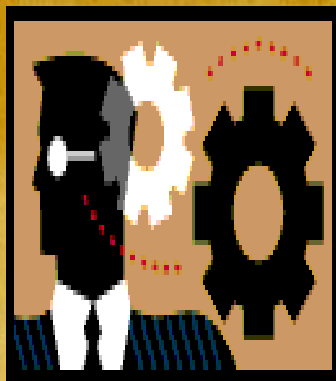
Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem krok po kroku...

2. Zarządzenie w sprawie ustalenia zasad zarządzania ryzykiem w jednostce

■ zasady zarządzania ryzykiem:

- zakres odpowiedzialności osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem,
- słowniczek pojęć,
- sposób postępowania przy identyfikowaniu i analizie ryzyka,
- sposób postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem,
- zakres przeglądu ryzyk i sprawozdawczość
- sposób oceny procesu zarządzania ryzykiem – przegląd działań, samoocena, raport.

■ powołanie Komitetu ds. ryzyka



Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem krok po kroku...

■ Zadania Komitetu ds. ryzyka

- dokonanie przeglądu ryzyk wydziałowych,
- dokonanie przeglądu stosowanych i proponowanych mechanizmów kontrolnych związanych ze zidentyfikowanym ryzykiem,
- określenie rodzaju reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie),
- uzgodnienie polityki zarządzania ryzykiem.
- ustalenie poziomu ryzyka akceptowalnego dla ryzyk strategicznych i operacyjnych



Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem krok po kroku...

3. ■ Stworzenie samodzielnego stanowiska ds. ryzyka, którego celem jest między innymi współpraca z kadrą zarządzającą jednostki w identyfikacji i analizie ryzyka jak również:

- przeprowadzanie szkoleń
- doradzanie
- wstępna weryfikacja materiałów
- ryzyka międzywydziałowe
- terminowość
- sprawozdawczość
- współpraca z Komitetem ds. ryzyka



Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem krok po kroku...

4.

- Projekt wraz z harmonogramem działań:
 - Cykl szkoleń dla kadry kierowniczej polegających na:
 - przedstawieniu koncepcji wdrażanego systemu.
 - Cykl szkoleń dla pracowników polegających na moderowanych sesjach dyskusji mających na celu:
 - ustalenie listy celów dla wydziałów i biur, z uwzględnieniem podziału na oddziały i samodzielne stanowiska pracy,
 - określenie ryzyk do każdego celu,
 - określenie przyczyn i skutków zidentyfikowanego ryzyka,
 - szacowanie ryzyka
 - zaproponowanie mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie zidentyfikowanych ryzyk.



Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem krok po kroku...

5. Dokumentowanie systemu zarządzania ryzykiem.



- Oddziałowe rejestry ryzyk,
- Wydziałowe rejestry ryzyk,
- Urzędowy rejestr ryzyka,
- Kwartalne raporty z dokonywanych przeglądów ryzyk
- Roczny raport samooceny ryzyka
 - Coroczna deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem
- Polityka zarządzania ryzykiem

Efekty wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem



- Określenie celów dla oddziałów, biur i wydziałów urzędu.
- Identyfikacja i oszacowanie ryzyka dla tak określonych celów.
- Przegląd i propozycje nowych mechanizmów mających na celu ograniczenie ryzyka.
- Nowy poziom komunikacji.
- Rejestry ryzyk: oddziałowe, wydziałowe, urzędowe.
- Dokumentowanie analizy ryzyka.
- Przygotowania przez dyrektorów wydziałów rocznego raportu samooceny ryzyka.
- Ustalenie poziomu ryzyka akceptowalnego dla ryzyk strategicznych i operacyjnych.
- Uzgodnienie polityki zarządzania ryzykiem.
- Integracja z ogólnym systemem zarządzania.

Zagrożenia ☹️

- W procesie wdrażania systemu zarządzania ryzykiem należy unikać nadmiernego komplikowania analizy, struktury i systemu zarządzania ryzykiem prowadzącego do przeświadczenia, że zarządzanie ryzykiem to „czarna magia” i zadanie karkołomne, niewykonalne. Należy unikać również:



- podejścia fragmentarycznego – ocena istotności ryzyka odbywa się jedynie na poziomie oddziału lub wydziału;
- braku skoordynowania decyzji w skali całej jednostki;
- pozostawiania ryzyka bez „właścicieli” – osób bezpośrednio za nie odpowiedzialnych, ale też posiadających władzę decyzyjną, pozwalającą nim realnie zarządzać;
- braku wspólnego języka analizy ryzyka w całej jednostce i komunikacji pomiędzy funkcjami lub obszarami zarządzającymi ryzykiem;
- wąskiego rozumienia metod zarządzania ryzykiem, tj. najczęściej jako unikanie ryzyka lub jego ubezpieczenie.
- obciążenie kadry kierowniczej większą liczbą ryzyk niż sześć(6) spowoduje, że żadne z nich nie będzie zarządzane właściwie, a wręcz wszystkie mogą zostać „odłożone na półkę”.

Szanse ☺



„Każdy system jest wart tyle, ile warci są ludzie go tworzący i w nim pracujący”

Joseph Juran

Słowa te nabierają szczególnego znaczenia dla funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem, gdzie postawy i zachowania kadry kierowniczej decydują o sukcesie wdrożenia i utrzymania tego systemu.

Dziękuję za uwagę ☺

Krzysztof Chmurkowski

chmurkowskik@katowice.uw.gov.pl