

Zarządzanie ryzykiem w rozwiązaniach prawnych

© by Antoni Jeżowski, 2014



*Najbardziej ryzykuje ten, kto
lekceważy ryzyko...*





Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym



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

www.mf.gov.pl

Ryzyko – definicje

Ryzyko – prawdopodobieństwo, że określone zdarzenie wystąpi i niekorzystnie wpłynie na osiągnięcie danego celu.

Ryzyko błędnego odrzucenia – ryzyko, że kontroler (audytor) wyda negatywną opinię w przedmiocie badania w sytuacji, gdy nie występują istotne odstępstwa od stanu pożądanego (odstępstwa nie przekraczające przyjętego progu istotności).



Ryzyko – definicje

Ryzyko błędnej akceptacji – ryzyko, że kontroler (audytor) wyda opinię pozytywną w przedmiocie badania pomimo istotnych nieprawidłowości, przekraczających przyjęty próg istotności.

Ryzyko doboru próby – oparty na badaniu próby będzie inny niż wniosek, do którego doszedłby, gdyby cała populacja została poddana takiej samej procedurze kontroli (technice) przeprowadzania zadania audytowego.



Ryzyko – definicje

Ryzyko nieodłączne – ryzyko związane z charakterem działalności, operacji i struktur zarządzania, które mogą być źródłem istotnych błędów lub nieprawidłowości. Część składowa ryzyka kontroli (audytu).

Ryzyko niewykrycia – ryzyko, że badania kontrolne (audytowe) nie doprowadzą do wykrycia błędów lub nieprawidłowości, które mogą okazać się istotne.



Identyfikacja ryzyka

Dyrektor szkoły zapewnia przeprowadzanie systematycznej identyfikacji ryzyka.

W celu identyfikacji ryzyka może wyznaczyć komórkę organizacyjną, powołać zespół, wykorzystać metodę oddolnej identyfikacji ryzyka lub organizować poświęcone temu narady.

Identyfikuje się zarówno ryzyko dotyczące całej jednostki, jak i ryzyko odnoszące się do każdego istotnego obszaru jej działalności, programu czy projektu.



Identyfikacja ryzyka

W procesie identyfikacji ryzyka zwraca się szczególną uwagę na kluczowe ryzyka związane z realizacją najważniejszych celów jednostki.

Identyfikuje się ryzyko utracenia korzyści związanych z pojawiającymi się szansami, których jednostka może nie wykorzystać (np. pozyskanie środków z Unii Europejskiej).



Identyfikacja ryzyka

W procesie identyfikacji uwzględnia się ryzyko wynikające ze zmian zachodzących zarówno w samej szkole, jak i w otoczeniu w którym funkcjonuje.

Prowadzi się identyfikację ryzyka dotyczącego systemów informatycznych. W szczególności rozważane są np. czynniki związane z utrzymaniem ciągłości pracy tych systemów.



Identyfikacja ryzyka

W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka wynikającego ze źródeł zewnętrznych. W szczególności czynniki związane z **infrastrukturą**, zewnętrznymi warunkami **ekonomicznymi**, zmianami **politycznymi**, środowiskiem **prawnym**, środowiskiem **naturalnym**, „siłą wyższą”, naciskami **zewnętrznymi**, dostawcami i usługodawcami, klientami i konkurencją.



Identyfikacja ryzyka

W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka

- ➔ o charakterze finansowym: wielkością środków finansowych, płynnością i jakością sprawozdawczości,
- ➔ wynikającego z charakteru prowadzonej działalności podstawowej, projektów realizowanych w szkole, nowych zadań i programów, innowacyjności oraz reputacji szkoły.



Identyfikacja ryzyka

W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem, w tym z kwalifikacjami dyrektora, organizacją szkoły i zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Rozważa się także: niepowodzenia w osiąganiu celów w przeszłości, przeszłe przypadki nieprawidłowości oraz czynniki ryzyka wewnętrznego.



Analiza ryzyka

Zidentyfikowane ryzyka poddawane są gruntownej i całościowej analizie, mającej na celu określenie prawdopodobieństwa i możliwych skutków (znaczenia, wpływu) wystąpienia danego ryzyka.

Dyrektor szkoły wyznacza poziom ryzyka akceptowalnego dla szkoły, czyli stopień ryzyka, jaki gotowa jest ona podjąć („apetyt na ryzyko”).



Punktowa ocena 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:

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



↑
oddziaływanie



3

6

9

2

4

6

1

2

3

prawdopodobieństwo¹⁵



Matryca punktowej oceny ryzyka

- A – nieterminowe przekazywanie środków finan. [1; 2]
- B – niewykonanie rekrutacji uczniów [4; 5]
- C – nieznanomość prawa przez dyrektora [3; 2]
- D – konflikt ze środowiskiem rodziców [5; 4]
- E – kradzież dziennika lekcyjnego [1; 4]
- F – nieterminowe dostawy oleju opałowego [2; 2]
- G – bardzo niskie temperatury powietrza zimą [4; 1]
- H – słabe wyniki EWD szkoły [2; 4]



**Oddziały-
wanie:**

Przykład – 25-polowa matryca punktowej oceny ryzyka

Katastro-
falne

Poważne

Średnie

Małe

Niezna-
czne

5	10	15	B	25
E	H	12	16	D
3	6	9	12	15
A	F	C	8	10
1	2	3	G	5

**Prawdo-
podobień-
stwo:**

Rzadkie

Mało
prawdopo-
dobne

Średnie

Prawdopo-
dobne

Prawie
pewne



Mapa ryzyka przykładowej szkoły

			B	
E	H			D
A	F	C		
			G	

Reakcja na ryzyko

Dyrektor szkoły określa rodzaj reakcji w stosunku do danego ryzyka (np. przeniesienie, tolerowanie, działanie, wycofanie się). W szczególności:

- ➔ zostały zaplanowane i wdrożone odpowiednie działania w stosunku do każdego ryzyka, które nie może być przez szkołę zaakceptowane, zgodnie z ustalonym rodzajem reakcji,
- ➔ w stosunku do ryzyk, do których szkoła podejmuje działania, zostały wdrożone odpowiednie mechanizmy kontrolne,



Reakcja na ryzyko

- ➔ mechanizmy kontrolne są proporcjonalne do ryzyka, które mają ograniczać, tj. koszty wdrożenia funkcjonowania danego mechanizmu nie są większe niż korzyści uzyskiwane dzięki niemu,
- ➔ dyrektor szkoły monitoruje funkcjonowanie procesu zarządzania ryzykiem w szkole.



Reakcja na ryzyko

Dla każdego ryzyka został ustalony „właściciel”, czyli osoba odpowiedzialna za zarządzanie tym ryzykiem. W szczególności:

- ➔ „własność” danego ryzyka, stosownie do jego istotności, została określona na odpowiednim szczeblu zarządzania,
- ➔ odpowiedzialność za zarządzanie kluczowymi ryzykami – dotyczącym celów krytycznych szkoły – została przyjęta przez jej dyrektora.



Zarządzanie 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.



Zarządzanie ryzykiem

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

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



Zarządzanie ryzykiem

Szkoła 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**);



Zarządzanie ryzykiem

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



Zarządzanie ryzykiem

Wiele z działań związanych z zarządzaniem ryzykiem podejmowanych było i jest przez dyrektorów szkół w codziennej pracy – nowe, wynikające z ustawy podejście niektóre czynności formalizuje i dokumentuje, a mało doświadczonym dyrektorom uświadamia wagę zachowań ryzykownych i potrzebę usystematyzowanego ich monitorowania.



Dziękuję za uwagę