

Zatwierdzam

30.12.2010 r.

~~.....~~

(data, podpis)

Czesław Domański

LUBUSKI URZĄD WOJEWÓDZKI
W GORZOWIE WLKP.

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

GORZÓW WLKP., 2010

❖ Wprowadzenie

Ryzyko – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. Ryzyko może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub pozytywnej możliwości.

Ryzyko nieodłączne – ryzyko przed wprowadzeniem mechanizmów kontrolnych. Narażenie spowodowane określonym ryzykiem przed podjęciem jakichkolwiek działań w celu zarządzania nim.

Ryzyko rezydualne – ryzyko po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych. Narażenie spowodowane określonym ryzykiem po podjęciu działania w celu zarządzania nim i przyjęciu założenia, że działanie to jest skuteczne.

Mechanizm kontrolny – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa lub uregulowania wewnętrzne mające ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub ograniczyć ryzyko.

Akceptowalny poziom ryzyka (apetyt na ryzyko) – poziom ryzyka, który Urząd może ponieść w razie jego wystąpienia. Przy wyznaczaniu akceptowalnego poziomu ryzyka uwzględnienia się sytuację Urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.

Właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zarządczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.

Zarządzanie ryzykiem – ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Zespół ds. zarządzania ryzykiem – zespół powołany w celu koordynowania działań związanych z zarządzaniem ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp., zwanym dalej „Urzędem” stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do postawionych celów i zadań Urzędu jest:

- ✓ maksymalne ograniczenie zidentyfikowanego ryzyka negatywnie wpływającego na realizację celów i zadań Urzędu,
- ✓ maksymalne wykorzystanie możliwości i szans stojących przed Urzędem oraz ograniczenie ryzyka utraty szans,
- ✓ usprawnienie efektywności zarządzania Urzędem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
- ✓ efektywne wykorzystanie zasobów finansowych, ludzkich, materialnych oraz zapobieganie stratom finansowym,
- ✓ poprawa jakości świadczenia usług zgodnie z określoną Polityką Jakości.

Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań przez Urząd. Proces zarządzania ryzykiem składa z następujących etapów:

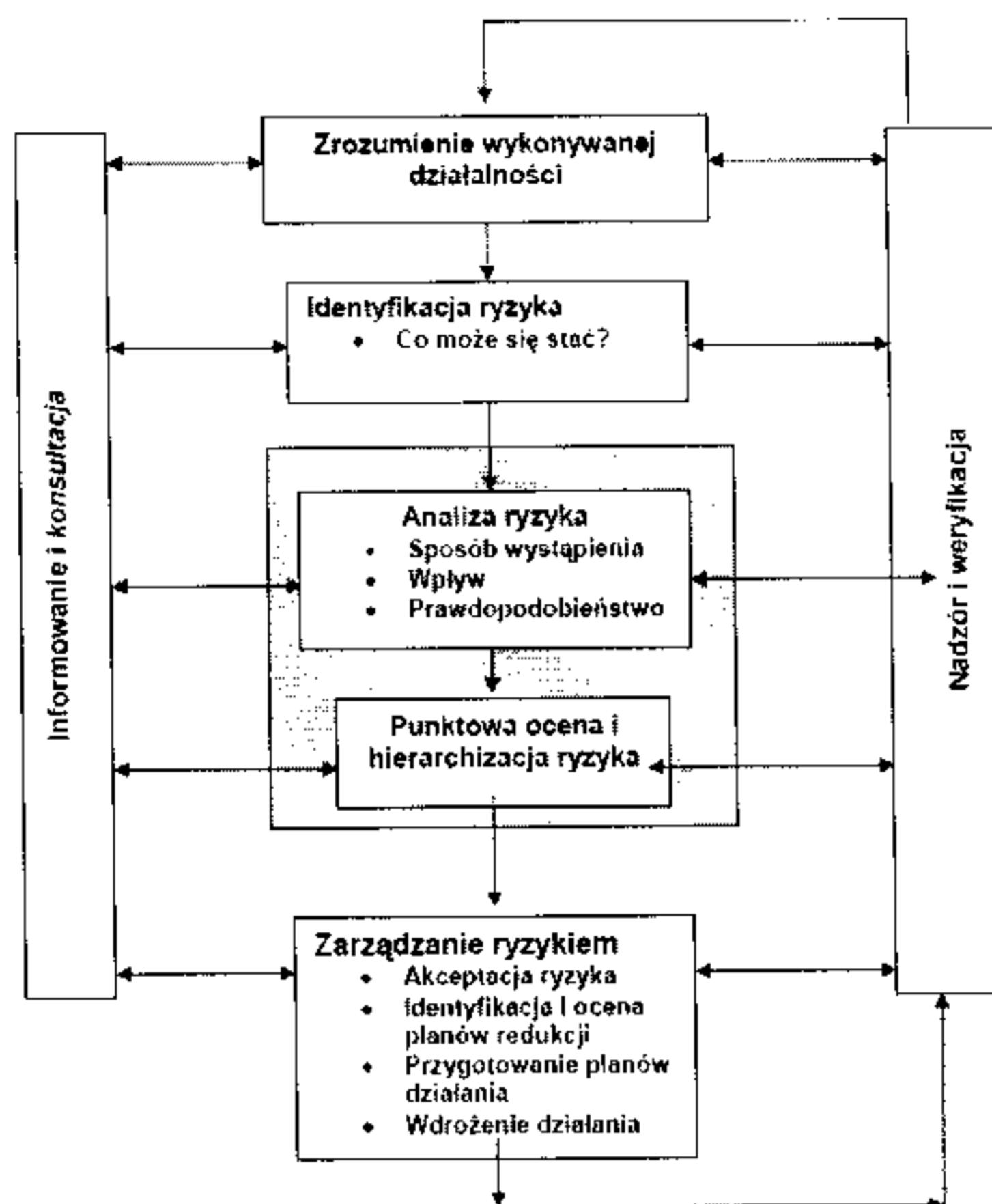
- ✓ identyfikacji,
- ✓ analizy,
- ✓ oceny punktowej,
- ✓ hierarchizacji,
- ✓ zarządzania.

Dyrektor Generalny Urzędu powołuje Zespół ds. zarządzania ryzykiem, zwany dalej „Zespołem”, w następującym składzie:

1. Zastępca Dyrektora Biura Organizacyjnego i Kadr – przewodniczący;
2. Audytor Wewnętrzny – członek (czynności doradcze);
3. Kierownik Oddziału Zarządzania Organizacją – członek.

Zadaniem Zespołu jest koordynowanie działań podejmowanych w ramach zarządzania ryzykiem. W pracy Zespołu mogą być powoływani inni pracownicy Urzędu. Czynności merytoryczne związane z procesem zarządzania ryzykiem wykonuje Oddział Zarządzania Organizacją w Biurze Organizacyjnym i Kadr.

Poniższy schemat przedstawia powiązania pomiędzy etapami procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie.



Na każdym z etapów procesu zarządzania ryzykiem prowadzone są działania informacyjne oraz konsultacje. Pracownicy Urzędu powinni rozumieć wykonywaną działalność. Identyfikacja i przegląd ryzyka należy do Zespołu ds. zarządzania ryzykiem. Analiza ryzyka dokonywana jest za pomocą aplikacji udostępnianej za pośrednictwem portalu intranetowego. Etap analizy ryzyka wykonywany jest przez Zespół i polega na opracowaniu danych uzyskanych od pracowników Urzędu. Ocena punktowa i hierarchizacja ryzyka są procesami zautomatyzowanymi wykonywanymi za pośrednictwem aplikacji i są przeprowadzane przez Zespół ds. zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem obejmuje podjęcie działań w celu zmniejszenia ryzyka, zapewnienie skuteczności funkcjonujących mechanizmów kontrolnych, monitoring i raportowanie ryzyka. W etap ten zaangażowany jest Kierownik Urzędu oraz właściciele ryzyka. Nadzór i weryfikacja obejmuje ocenę podjętych działań oraz ewentualną korektę w celu uzyskania lepszych efektów w celu ograniczenia i kontroli ryzyka.

❖ Identyfikacja ryzyka

Identyfikacja ryzyka jest pierwszym etapem procesu zarządzania ryzykiem. Identyfikacja i przegląd ryzyka dokonywane są corocznie. Proces identyfikacji oraz przeglądu ryzyka przeprowadzany jest przez Zespół, który na podstawie profesjonalnego osądu tworzy katalog ryzyk dla Urzędu. Zadaniem Zespołu jest przeprowadzenie analizy wszystkich procesów przebiegających w Urzędzie, które zmierzają do realizacji postawionych przed Urzędem celów i zadań oraz zidentyfikowaniem związanego z nimi ryzyka. Zespół dokonuje identyfikacji ryzyka stosując metodę „Burzy mózgów”.

Katalog zidentyfikowanych ryzyk na które narażony jest Urząd przy realizacji celów i zadań może być uzupełniony o ryzyka zgłaszane przez pracowników Urzędu. Zgłoszenie przez pracowników Urzędu ryzyka następuje poprzez opisanie go w polu „Uwagi” kwestionariusza służącego do analizy ryzyka. Kwestionariusz udostępniany jest za pośrednictwem portalu intranetowego. Zidentyfikowane ryzyka przyporządkowane są do poszczególnych grup ryzyk.

❖ Analiza ryzyka

Zidentyfikowane ryzyka poddawane są analizie. Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka należy określić: przyczyny ryzyka, oddziaływanie (wpływ) ryzyka na organizację w razie jego wystąpienia. Analiza ryzyka dokonywana jest przez Zespół na podstawie wypełnionego przez pracowników Urzędu kwestionariusza, udostępnionego za pośrednictwem portalu intranetowego. Pracownicy Urzędu wypełniają kwestionariusz udzielając odpowiedzi „Tak” lub „Nie” na pytania, które służą do ustalenia prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka. Kombinacja udzielonych przez pracowników odpowiedzi na pytania do poszczególnych ryzyk pozwala określić prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka określane jest w stosunku do każdego zadania określonego w Karcie Pomiaru i Planowania Pracy.

Za pomocą kwestionariusza określa się również wpływ ryzyka na osiągnięcie celu w stosunku do każdego zadania określonego w Karcie Pomiaru i Planowania Pracy. Określenie przez pracowników Urzędu wpływu dokonywane jest w dwóch aspektach, tak jakby nie występowały żadne mechanizmy kontrolne – ryzyko nieodłączne oraz biorąc pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne – ryzyko rezydualne.

Kwestionariusz jest narzędziem za pomocą, którego pracownicy Urzędu mogą zgłaszać ryzyka, które nie zostały określone przez Zespół.

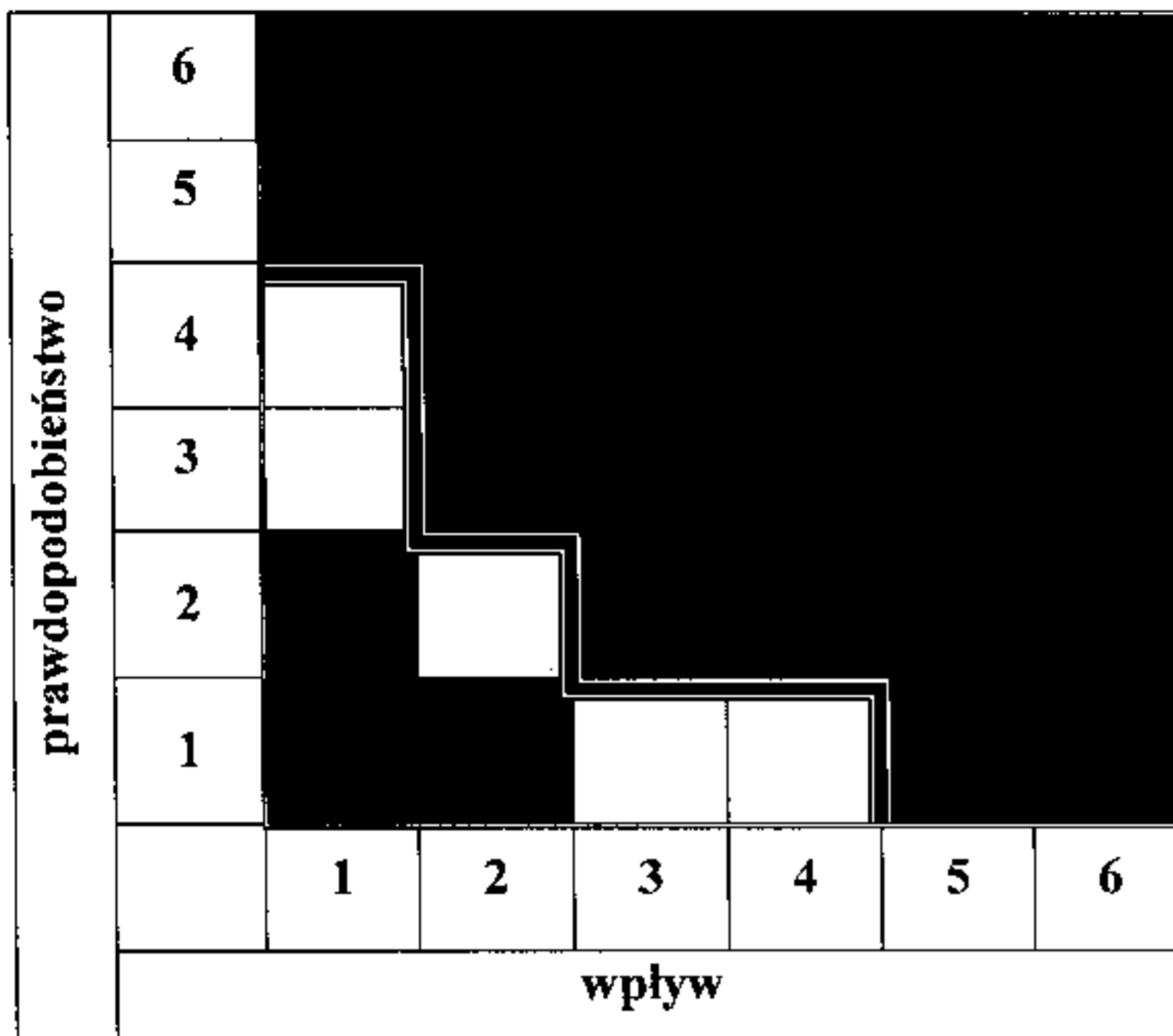
Aplikacja udostępniona za pośrednictwem portalu intranetowego umożliwia również: sprawdzenie ryzyka krzyżowego, odseparowanie niewielkiego ryzyka od istotnego ryzyka, ocenę rodzaju i kategorii ryzyka, powiązanie ryzyka z celami organizacji.

❖ Ocena punktowa ryzyka

Ocena punktowa ryzyka dokonywana jest przez Zespół przy użyciu aplikacji udostępnionej na portalu intranetowym. Ocena ryzyka dokonywana jest przy zapewnieniu ustrukturyzowanego procesu uwzględniającego zarówno prawdopodobieństwo jego wystąpienia, jak i jego oddziaływanie. Dla poszczególnych kategorii wpływu ustalone zostały wagi. Dokonując oceny punktowej ryzyka brana jest pod uwagę suma iloczynów poszczególnych kategorii wpływów i wag im przypisanych. Proces oceny ryzyka jest dokumentowany oraz monitorowany za pomocą aplikacji udostępnianej za pomocą portalu intranetowego. Ocena ryzyka dokonywana jest w dwóch aspektach, tak jakby nie występowały żadne mechanizmy kontrolne – ryzyko nieodłączne oraz biorąc pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne – ryzyko rezydualne.

Skalę analityczną stanowi macierz „6x6”. Matrycę ryzyka tworzy sześciopunktowa skala dla prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz sześciopunktowa skala dla wpływu ryzyka.

Skalę analityczną przedstawia poniższy wykres.



Skalę dla prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określono w następujący sposób:

prawdopodobieństwo	wartość	opis
	1	zdecydowanie się nie zdarzy
	2	raczej się nie zdarzy
	3	możliwe, że się nie zdarzy
	4	możliwe, że się zdarzy
	5	raczej się zdarzy
	6	zdecydowanie się zdarzy

Skalę dla wpływu ryzyka określono w następujący sposób:

wpływ	wartość	opis
	1	nieodczuwalne
	2	nieznaczne
	3	małe
	4	średnie
	5	poważne
	6	katastrofalne

Wagi poszczególnych kategorii wpływów określono w następujący sposób:

Kategoria wpływu	Waga	opis
	0,19	finansowy
	0,19	organizacyjny
	0,52	ochrona zdrowia i bezpieczeństwa
	0,10	reputacja

Ocena punktowa ryzyka wykonywana jest według wzoru:

$$\text{wartość ryzyka} = \text{prawdopodobieństwo} \times \text{wpływ}$$

Dyrektor Generalny Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp., wskazuje akceptowalny poziom ryzyka dla Urzędu. Wartość ryzyka akceptowalnego została wskazana na poziomie 5.

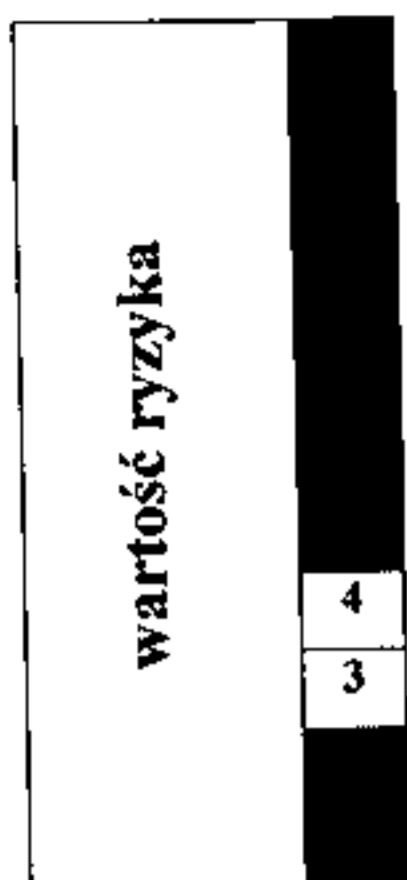
Ryzyko mieszczące się w przedziale wartości od <1 do 3) (kolor zielony) nie wymaga podjęcia działań, a jego poziom nie zagraża realizacji celów i zadań postawionych przed LUW.

Ryzyko mieszczące się w przedziale wartości od <3 do 5) (kolor żółty) wymaga ciągłego monitorowania.

Ryzyko, którego poziom przekroczył wartość 5 tj. mieszczące się w przedziale wartości od <5 do 36> (kolor czerwony) wymaga podjęcia działań zmierzających do jego ograniczenia.

❖ Hierarchizacja ryzyka

Po przeprowadzeniu oceny punktowej ryzyka przez Zespół, przeprowadzana jest hierarchizacja ryzyka polegająca na uporządkowaniu zadań według wartości ryzyka określonej podczas oceny. Hierarchizacja ryzyka dokonywana jest przy użyciu aplikacji udostępnianej za pośrednictwem portalu intranetowego. Aplikacja umożliwia tworzenie rankingu ryzyk na poziomie wydziałów, oddziałów oraz zadań, oraz ustawianie rankingu ryzyk zidentyfikowanych dla Urzędu rosnąco lub malejąco.



❖ Zarządzanie ryzykiem

Głównymi zadaniami etapu realizowanymi w ramach zarządzania zidentyfikowanym ryzykiem są akceptacja ryzyka, identyfikacja i ocena planów redukcji ryzyka, przygotowanie odpowiednich planów działania oraz ich wdrożenie. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

1. Podjęcie działań w celu zmniejszenia ryzyka, gdy zachodzi taka potrzeba w stosunku do ryzyka, którego wartość przekracza poziom wskazany jako dopuszczalny. Należy podjąć działania, by zmniejszyć ryzyko.
2. Zapewnienie skuteczności funkcjonujących mechanizmów kontroli, poprzez przegląd skuteczności mechanizmów (różnica pomiędzy ryzykiem nieodłącznym i rezydualnym).
3. Monitoring i raportowanie ryzyka, który obejmuje wykonywanie przez Zespół przeglądu w celu określenia, czy ryzyko uległo zmianie, sprawdzenie czy punktowa ocena ryzyka jest wciąż odpowiednia oraz monitorowanie rozwoju uzgodnionych działań w zakresie zarządzania ryzykiem.

Polityka zarządzania ryzykiem i procedura zarządzania ryzykiem podlegają raz na rok przeglądom dokonywanym w celu ich aktualizacji. Przegląd przedmiotowych dokumentów dokonywany jest przez Zespół ds. zarządzania ryzykiem. Projekty aktualizacji polityki zarządzania ryzykiem oraz procedury zarządzania ryzykiem przygotowuje Zespół. Zespół ds. zarządzania ryzykiem w terminie do dnia 15 lutego sporządza roczny raport zarządzania ryzykiem, który przedkładany jest do wiadomości Dyrektorowi Generalnemu. Na podstawie raportu Dyrektor Generalny wskazuje poziom ryzyka akceptowalnego dla Urzędu.