

**Zarządzenie Nr 32U / 2011**  
**Burmistrza Czaplinka**  
**z dnia 10 sierpnia 2011r.**

**w sprawie wprowadzenia „Procedur zarządzania ryzykiem” oraz „Procedur zarządzania ryzykiem w projekcie” w Urzędzie Miejskim w Czaplinku.**

Na podstawie art. 68 ust.2 pkt 7 oraz art. 69 ust.1 pkt.2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009r. Nr 157, poz.1240, z 2010r. Nr 28, poz.146; Nr123 poz. 835; Nr 152 poz.1020; Nr 96 poz. 620; Nr 238 poz. 1578; Nr 257 poz. 1726) oraz art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 200r. Nr 142, poz. 1591; z 2002r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558, Nr 113, poz. 984, z 2003r. Nr 214 poz. 1806; Nr 80, poz. 717 i Nr 162, poz. 1568; z 2004r. Nr 153 poz. 1271, Nr 102, poz. 1055, Nr 116, poz. 1203, Nr 214, poz. 1806; z 2005r. Nr 172, poz. 1441; z 2006r. Nr 17, poz. 128, Nr 175, poz. 1457 oraz Nr 181, poz. 1337; z 2007r. Nr 48, poz. 327, Nr 138, poz. 974, Nr 173, poz. 1218; z 2008r. Nr 180, poz. 1111, z 2009r. Nr 223, poz. 1458. Nr 52, poz. 420, z 2010r. Nr 157 poz. 1241; Nr 28, poz. 142 i 146; Nr 106 poz. 675; z 2011r. Nr 40 poz. 230; Nr 117 poz. 679; Nr 134 poz. 777; Nr 21 poz. 113) zarządza się, co następuje:

**§ 1**

1. Określa się „Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Czaplinku” stanowiące załącznik Nr 1 do niniejszego zarządzenia.
2. W załączniku Nr 2 określa się „Procedury zarządzania ryzykiem w projekcie w Urzędzie Miejskim w Czaplinku”.

**§ 2**

„Procedury zarządzania ryzykiem ” oraz „Procedury zarządzania ryzykiem w projekcie” są integralną częścią kontroli zarządczej prowadzonej w Urzędzie Miejskim w Czaplinku.

**§ 3.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

TOMASZ J. M...  
ADWOKAT

BURMISTRZ CZAPLINKA

Adam Kośmider

## **Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Czaplinku.**

**celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu Miejskiego w Czaplinku w sposób zgodny z prawem, oszczędny, efektywny i terminowy oraz podejmowanie środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka.**

**§ 1.** Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

1. Analiza ryzyka – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja.
2. Kryteria ryzyka – okoliczności, (stan prawny, finansowy, organizacyjny itp.), które mogą wywołać ryzyko.
3. Matryca punktowej oceny ryzyka – dokument odzwierciedlający ocenę prawdopodobieństwa i oddziaływania wystąpienia ryzyka.
4. Mechanizm kontrolny – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa, procedury, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki.
5. Oddziaływanie ryzyka – możliwe skutki lub konsekwencje dla organizacji takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, zwiększone koszty lub opóźnienia.
6. Prawdopodobieństwo – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia.
7. Procedury – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dającej się określić w postaci zmiany w środowisku zewnętrznym, jako efekt pracy.
8. Rejestr ryzyka – zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk.
9. Ryzyko – oznacza stan niepewności, co do tego, kiedy dojdzie do przewidywanego zdarzenia.
10. System kontroli zarządczej – ogół zasad zaprojektowanych i wdrożonych przez Burmistrza Czaplinka, obejmujących całą organizację, stanowiących spójną i logiczną całość funkcjonującą w określonym środowisku na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wytyczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
11. Właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.
12. Zarządzanie ryzykiem – logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości.

## **§ 2.**

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Czaplinku zwanym dalej Urzędem stanowi podstawę utworzenia właściwego ładu organizacyjnego, tj. kombinacji procesów oraz struktur wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania kierowania oraz monitorowania działań w organizacji nakierowanych na realizację celów tej organizacji.

2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Urzędu jest:

- 1) zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej,
- 2) większy nacisk kierownictwa na sprawy faktycznie istotne,
- 3) krótszy czas reakcji kierownictwa na sprawy kryzysowe,
- 4) zmniejszenie liczby nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na organizację,
- 5) skuteczne zarządzanie projektami,

- 6) dostosowanie do obowiązujących wymogów prawnych,
- 7) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji celów organizacji,
- 8) zwiększenie prawdopodobieństwa wdrożenia planowanych zmian,
- 9) lepsze wykorzystanie zasobów Urzędu,
- 10) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji.

### § 3.

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla kierownictwa Urzędu, oraz wytyczne dla samodzielnych stanowisk i wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie.

### § 4.

1. Proces zarządzania ryzykiem opiera się na solidnej bazie informacyjnej, która obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) analizę ryzyka,
- 3) punktową ocenę ryzyka,
- 4) hierarchizację ryzyka.

### § 5.

#### Identyfikacja ryzyka.

1. Identyfikacja ryzyka odbywa się:
  - 1) ogólnie – Burmistrz, Zastępca Burmistrza, Sekretarz, Skarbnik;
  - 2) oddolnie – kierownicy referatów, samodzielne stanowiska identyfikują ryzyko związane z ich działaniem oraz wykonywanymi zadaniami.
2. Identyfikacji ryzyka związanego z realizacją celów strategicznych Urzędu dokonują osoby wymienione w ust. 1 pkt.1 procedury zarządzania ryzykiem.
3. Identyfikacji ryzyka związanego z realizacją celów operacyjnych Urzędu dokonują osoby wymienione w ust. 1 pkt.2 procedur zarządzania ryzykiem.
4. Niezależnie od tego, czy identyfikacja ryzyka odbywa się ogólnie czy oddolnie, w procesie identyfikacji ryzyka uczestniczą odpowiedni merytorycznie pracownicy, którzy potrafią określić codzienne problemy związane z realizacją usług jednostki oraz kierownicy posiadający kompleksową znajomość działalności organizacji.
5. Metodami identyfikacji ryzyka mogą być:
  - 1) „burza mózgów”,
  - 2) kwestionariusze,
  - 3) doświadczenia i prognozy na przyszłość,oraz inne metody wypracowane przez pracowników Urzędu w procesie identyfikacji ryzyka.
6. Identyfikacja ryzyka związanego z realizacją celów strategicznych odbywa się w odniesieniu do obszarów działania wymienionych w załączniku nr 1 do procedur zarządzania ryzykiem.
7. Wykaz obszarów działania podlega aktualizacji bez konieczności zmiany procedur.
8. W celu określenia ryzyka można korzystać z katalogu kategorii ryzyka związanego z realizacją celów strategicznych i operacyjnych. Katalog stanowi załącznik nr 2 do procedur zarządzania ryzykiem.
9. Zidentyfikowane ryzyko należy udokumentować uzupełniając raport identyfikacji ryzyka, analizy i reakcji na ryzyko, który stanowi załącznik nr 3 do procedur zarządzania ryzykiem. W załączniku nr 3 zapisano instrukcję wypełniania raportu.
10. Proces identyfikacji ryzyka odbywa się raz do roku.

### § 6.

#### Analiza ryzyka.

1. Zidentyfikowane ryzyko należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia i możliwych jego skutków.

2. Ryzyko należy ocenić na dwa sposoby:
  - 1) tak, jakby nie występowały żadne mechanizmy kontrolne (ryzyko nieodłączne),
  - 2) biorąc pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne (ryzyko rezydualne).
3. Ocenę ryzyka przeprowadza się w celu :
  - 1) zademonstrowania skuteczności wewnętrznych mechanizmów kontrolnych przy zmniejszaniu ryzyka,
  - 2) uwypuklenia poważnego ryzyka, które może być ukryte, mimo funkcjonujących mechanizmów kontrolnych.
4. Do przeprowadzenia oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka wprowadza się punktową ocenę ryzyka. Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stanowi załącznik nr 4 do procedur zarządzania ryzykiem.
5. Ocena prawdopodobieństwa zaistnienia zagrożenia opiera się na:
  - 1) subiektywnej i instynktownej ocenie osób bezpośrednio narażonych na ryzyko (realizujących zadania i cele zagrożone ryzykiem),
  - 2) historycznych danych, pochodzących z obiektywnych i rzetelnych źródeł (zdarzenia z przeszłości są pomocne przy ustalaniu, czy jest prawdopodobne, by zidentyfikowane ryzyko zaistniało w najbliższym czasie).
6. Do oceny skutków wystąpienia ryzyka wprowadza się tabelę punktową oddziaływania ryzyka, która stanowi załącznik nr 5 do procedur zarządzania ryzykiem.
7. Oceniając skutki wystąpienia ryzyka należy uwzględnić kryteria - skutki:
  - 1) finansowe,
  - 2) organizacyjne,
  - 3) ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób,
  - 4) reputacja,
  - 5) prawne.
8. Liczbowe oceny punktowe prawdopodobieństwa i oddziaływania ryzyka mnoży się, by uzyskać łączną punktową ocenę ryzyka, np. jeśli ocena punktowa prawdopodobieństwa i oddziaływania wynosi 5 i 4, ocena ryzyka wynosi 20 tj.  $5 \times 4$ . Matryca punktowej oceny ryzyka stanowi załącznik nr 6 do procedur zarządzania ryzykiem.

#### **§ 7.**

##### **Hierarchizacja ryzyka.**

1. Punktowa ocena ryzyka hierarchizuje działania podejmowane w celu zmniejszenia ryzyka.
2. Ryzyka znajdujące się w prawym, górnym rogu (kolor czerwony) wymagają działania jednostki – ryzyko istotne (poważne).
3. Ryzyka znajdujące się w środku matrycy (kolor zielony) należy omówić i monitorować – ryzyko średnie. Zaleca się podjęcie działań ograniczających również to ryzyko.
4. Ryzyka znajdujące się w lewym, dolnym rogu (kolor żółty) to najniższe zagrożenie dla jednostki. – ryzyko niskie, nieistotne.

#### **§ 8.**

##### **Zarządzanie ryzykiem.**

1. Kierownictwo jednostki zawsze określa poziom ryzyka akceptowanego.
2. Wyróżnia się pięć głównych aspektów postępowania wobec ryzyka:
  - 1) tolerowanie,
  - 2) zmniejszanie,
  - 3) przeniesienie,
  - 4) rezygnacja z działalności.
3. W przypadku „tolerowania” – narażenie na ryzyko może być dopuszczalne bez podejmowania jakichkolwiek dalszych działań. Nawet jeśli nie jest dopuszczalne, koszt podjęcia jakiegokolwiek

działania może być niewspółmierny do potencjalnych korzyści, które można odnieść. Taka opcja może być uzupełniana o plany awaryjne, mające na celu radzenie sobie z oddziaływaniem ryzyka powstałym w przypadku jego urzeczywistnienia się.

4. Celem „zmniejszenia” jest – pomimo kontynuowania w organizacji działalności powodującej powstanie ryzyka - ustanowienie mechanizmów kontrolnych w celu ograniczenia ryzyka do możliwego do zaakceptowania poziomu.
5. „Przeniesienie” to reakcja w przypadku zmniejszania ryzyka finansowego lub majątkowego (ubezpieczenie lub zlecenie realizacji zadania podmiotowi zewnętrznemu). Przeniesienie ryzyka ma na celu zmniejszenie narażenia jednostki, albo kiedy inna organizacja ma większą zdolność do efektywnego zarządzania ryzykiem.
6. Reakcja rezygnacji z działalności ma na celu zakończenie działania, które jest obarczone istotnym ryzykiem.
7. Analizę, hierarchizację oraz reakcję na ryzyko należy udokumentować uzupełniając raport identyfikacji ryzyka, analizy i reakcji na ryzyko, który stanowi załącznik nr 3 do procedur zarządzania ryzykiem. W załączniku nr 3 zapisano instrukcję wypełniania raportu.
8. W raporcie, o którym mowa w ust.7 określa się właściciela ryzyka.
9. Wytyczne dla właściciela ryzyka stanowią załącznik nr 7 do procedur zarządzania ryzykiem.

#### **§ 9.**

##### **Monitorowanie.**

1. Monitoring ryzyka obejmuje:
  - 1) wykonanie przeglądu, w celu określenia, czy ryzyko uległo zmianie,
  - 2) sprawdzenie, czy punktowa ocena ryzyka jest wciąż odpowiednia,
  - 3) zapewnienie skuteczności dotychczasowych mechanizmów kontrolnych,
  - 4) monitorowanie rozwoju uzgodnionych działań w zakresie zarządzania ryzykiem.
2. Wyniki raportu, o którym mowa w §8. ust.7. wprowadza się do programu komputerowego pn. „Narzędzia do kontroli zarządczej”, który zainstalowany jest i obsługiwany przez Podinspektora ds. kontroli zarządczej.
3. Raportowanie ryzyka odbywa się okresowo i rocznie.
4. Terminy raportowania okresowego określa Burmistrz, lecz nie rzadziej niż co pół roku.
5. Dla działań niosących wysokie ryzyko zaleca się częste raportowanie.
6. Raporty okresowe i roczne z raportu ryzyka przekazuje się Burmistrzowi.
7. Kierownicy monitorują ryzyko we własnym pionie.



**Obszary działania Urzędu Miejskiego w Czaplinku.**

1. Mienie komunalne.
2. Gospodarowanie majątkiem.
3. Podatki i opłaty lokalne.
4. Windykacja należności.
5. Zamówienia Publiczne.
6. Polityka informacyjna i promocja Gminy.
7. Współpraca z organizacjami pozarządowymi.
8. Inwestycje.
9. Budżet Gminy.
10. Sprawozdawczość.
11. Administracja.
12. Edukacja.
13. Gospodarka komunalna i ochrona środowiska.
14. Ochrona i promocja zdrowia.
15. Bezpieczeństwo informacji.
16. Zarządzanie kapitałem ludzkim.
17. Bezpieczeństwo publiczne.

Burmistrz Czaplinka  
Adam Kośmider

| KATEGORIE RYZYKA                |                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie ryzyka strategicznego |                | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| P                               | Polityczne     | Związane z brakiem możliwości świadczenia usług zgodnie z wymaganiami władz centralnych lub samorządowych.                                                                                                                                                                 |
| E                               | Ekonomiczne    | Mające wpływ na zdolność organizacji do realizacji zobowiązań finansowych. ryzyko to obejmuje czynniki takie jak: wewnętrzne naciski budżetowe, brak wykupionej polisy ubezpieczeniowej oraz zmiany ogólnej sytuacji gospodarczej.                                         |
| S                               | Społeczne      | Dotyczące skutków zmian tendencji demograficznych, społeczno – gospodarczych oraz odnoszących się do miejsca zamieszkania.                                                                                                                                                 |
| T                               | Technologiczne | Związane ze zdolnością organizacji do nadążenia za tempem/ skalą zmian technologicznych lub możliwością wykorzystania odpowiednich technologii. Ryzyko to może obejmować oddziaływanie wewn. niepowodzeń technologicznych na zdolność organizacji do realizacji jej celów. |
| L                               | Legislacyjne   | Związane z bieżącymi lub możliwymi zmianami w ustawodawstwie krajowym lub europejskim.                                                                                                                                                                                     |
| E                               | Ekologiczne    | Dotyczące konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów organizacji np. wydajności energetycznej, hałasu, zanieczyszczenia lub skażenia.                                                                                                                     |
| Kategorie ryzyka operacyjnego   |                | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                 | Finansowe      | Związane z planowaniem finansowym i kontrolą.                                                                                                                                                                                                                              |
|                                 | Prawne         | Dotyczące ewentualnego naruszenia prawa.                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                 | Zawodowe       | Związane z charakterem konkretnego zawodu, np. usługi społeczne związane z pomocą społeczną dla młodych osób                                                                                                                                                               |
|                                 | Fizyczne       | Dotyczące pożaru, bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz kwestii ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, np. zagrożenia dla budynków, pojazdów, zakładów lub sprzętu itp.                                                                                               |
|                                 | Umowne         | Związane z brakiem realizacji usług lub dostarczenia produktów przez dostawców według uzgodnionej ceny i specyfikacji.                                                                                                                                                     |
|                                 | Technologiczne | Dotyczące uzależnienia instytucji do sprzętu wykorzystywanego w jej działalności, np. systemów informatycznych lub sprzętu i maszyn.                                                                                                                                       |
|                                 | Środowiskowe   | Dotyczące hałasu lub energooszczędności bieżącej działalności usługowej.                                                                                                                                                                                                   |

# Raport identyfikacji, analizy i reakcji na ryzyko.

| Identyfikacja ryzyka |      |         |        |                   |                                       |
|----------------------|------|---------|--------|-------------------|---------------------------------------|
| Obszar działania*    | Cele | Zadania | Ryzyko | Właściciel ryzyka | Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka |
| 1                    | 2    | 3       | 4      | 5                 | 6                                     |
|                      |      |         |        |                   |                                       |
|                      |      |         |        |                   |                                       |
|                      |      |         |        |                   |                                       |
|                      |      |         |        |                   |                                       |
|                      |      |         |        |                   |                                       |

\* uzupełnić według wykazu w załączniku nr1.

| Analiza ryzyka              |                                |                                    | Reakcja na ryzyko |                    |                                                               |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------|
| Skutki oddziaływania ryzyka | Matryca punktowej oceny ryzyka | Funkcjonujące mechanizmy kontrolne | Rodzaj reakcji    | Wymagane działania | Odpowiedzialność za działanie i orientacyjny termin wykonania |
| 7                           | 8                              | 9                                  | 10                | 11                 | 12                                                            |
|                             |                                |                                    |                   |                    |                                                               |
|                             |                                |                                    |                   |                    |                                                               |
|                             |                                |                                    |                   |                    |                                                               |
|                             |                                |                                    |                   |                    |                                                               |
|                             |                                |                                    |                   |                    |                                                               |
|                             |                                |                                    |                   |                    |                                                               |

**Instrukcja wypełniania raportu.**

1. **Obszar działania** wybiera się zgodnie z listą obszarów działania wykazanych w Załączniku nr 1 do „Procedur zarządzania ryzykiem”. Obszar działania musi być kompatybilny z celami i zadaniami, jakie są w nim wykonywane.
2. **Cele**, według zasady SMART, muszą być:
  - Skonkretyzowane (mają być istotne i jasno określone),
  - Mierzalne (aby była szansa oszacowania ryzyka z uwzględnieniem wartości, jakości, ilości, opisu),
  - Akceptowalne - pracownicy, którzy będą realizować cel, muszą go akceptować, inaczej nie zechcą go realizować,
  - Realne (bez odbiegania od rzeczywistości, w odniesieniu do możliwych zagrożeń) oraz posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji celu,
  - Terminowe - cele powinny posiadać termin wykonania.
  - Bez zbytej szczegółowości (na poziomie obowiązków nakładanych przepisami prawa i zadań statutowych oraz zadań operacyjnych, które ulegają zmianom, co powoduje konieczność aktualizowania raportu).
3. **Zadania** ustala się jako zespół czynności, wskazując, czego te czynności dotyczą oraz z jakimi zasobami się wiąza (rzeczowymi, finansowymi, ludzkimi czy informacyjnymi), a także określając, czy można przewidzieć wystąpienie określonego zagrożenia.
4. **Ryzyko** określa się poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania:
  - co nastąpi?
  - do czego dojdzie?
  - co się stanie?
5. **Właścicielem ryzyka** powinna być osoba, która łącznie spełnia trzy warunki:
  - ma kompetencje merytoryczne aby decydować w sprawach danego ryzyka (zarządzać nim)
  - ma władzę menedżerską, aby podejmować decyzje, jakich najprawdopodobniej będzie wymagało ograniczanie określonego ryzyka (nakłady finansowe, zwalnianie i zatrudnianie ludzi, zmiany w sposobie funkcjonowania i procesach),
  - ma budżet, z którego może realizować swoją władzę menedżerską i decyzje podjęte w kontekście ryzyka.
6. **Prawdopodobieństwo**, czyli szansa wystąpienia ryzyka określana jest jako: znikome, mało prawdopodobne, średnie, bardzo prawdopodobne, prawie pewne i zawiera się między 0% - 100%. Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stanowi załącznik nr 4 do „Procedur zarządzania ryzykiem”.
7. **Skutki oddziaływania ryzyka** należy określić uwzględniając przede wszystkim konsekwencje:
  - finansowe,
  - dla wizerunku firmy – reputacja,
  - dla ludzi –ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób,
  - dla realizowanego zadania – organizacyjne, prawne.

W tabeli nr 7 należy wpisać wartości o znanym rozmiarze, czyli ilościowo, wartościowo, jakościowo, oraz opisowo o nieznanym rozmiarze (np. utrata danych, nierzetelna ewidencja). Tabela punktowa oddziaływania ryzyka stanowi załącznik nr 5 do procedur zarządzania ryzykiem.
8. **Matryca punktowej oceny ryzyka** czyli poziom akceptacji ryzyka, określa się jako: ryzyko istotne (poważne), ryzyko średnie, ryzyko niskie (nieistotne). Sposób obliczenia poziomu akceptacji ryzyka w matrycy opisany został w §6 ust.8. W tabeli nr 8 wpisujemy jedno z w/w ryzyk zgodnie z wynikami na matrycy.
9. **Funkcjonujące mechanizmy kontrolne** – wpisujemy istniejące instrukcje, regulaminy, zarządzenia i wszystkie dostępne w jednostce narzędzia itp., które opisują sposób zarządzania badanymi zadaniami jednostki.
10. **Rodzaj reakcji na ryzyko** – określa się jako:
  - tolerowanie,
  - zmniejszanie,
  - przeniesienie,
  - rezygnacja z działalności.
11. **Wymagane działania** opisujemy odpowiadając na pytania:
  - Co zrobiliśmy?, Co zrobimy?

Precyzyjne opisanie działań jakie musimy podjąć, w celu zredukowania ryzyka jest przydatne do zaplanowania np. koniecznych zakupów, a co za tym idzie – ustalenia kosztów.
12. Zawsze należy delegować odpowiedzialność na konkretne osoby i określić orientacyjny termin wykonania działań zaradczych.

Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

| Prawdopodobieństwo                | Opis                                                            | Ocena Punkтова |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|
| Prawie pewne:<br>81-100%          | Oczekuje się, że takie zagrożenie wystąpi.                      | 5              |
| Bardzo prawdopodobne:<br>61 – 80% | Wystąpienie zagrożenia jest bardzo prawdopodobne.               | 4              |
| Średnie:<br>41 – 60%              | Zagrożenie może wystąpić w określonych przypadkach.             | 3              |
| Mało prawdopodobne:<br>21-40%     | Istnieje niewielkie prawdopodobieństwo zaistnienia zagrożenia.  | 2              |
| Znikome:<br>0-20%                 | Zagrożenie może wystąpić jedynie w wyjątkowych okolicznościach. | 1              |

Tabela punktowa oddziaływania ryzyka.

| Punktacja | Opis          | Kryteria                               |                                         |                                        |                                                              | Reputacja |
|-----------|---------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|
|           |               | Finansowe                              | Organizacyjne                           | Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób. |                                                              |           |
| 5         | Katastrofalne | Strata finansowa >500.000PLN           | Brak realizacji kluczowych celów.       | Utrata życia.                          | Doniesienia prasowe w całym kraju.                           |           |
| 4         | Poważne       | Strata finansowa 100.000PLN<500.000PLN | Brak realizacji kluczowego celu.        | Poważne obrażenia.                     | Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych.                  |           |
| 3         | Średnie       | Strata finansowa 10.000PLN<100.000PLN  | Zakłócenia w działalności.              | Pewne obrażenia.                       | Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych.       |           |
| 2         | Małe          | Strata finansowa 1.000PLN<10.000PLN    | Niewielkie zakłócenia w działalności.   | Niewielkie obrażenia.                  | Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych. |           |
| 1         | Nieznaczne    | Mała strata finansowa < 1.000 PLN      | Krótkotrwale zakłócenia w działalności. | Znikome obrażenia.                     | Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych.      |           |

**Matryca punktowej oceny ryzyka.**

| Oddziaływanie | 5       | 10                 | 15      | 20                   | 25           | Prawie pewne       | Prawdopodobieństwo |
|---------------|---------|--------------------|---------|----------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Katastrofalne |         |                    |         |                      |              |                    |                    |
| Poważne       | 4       | 8                  | 12      | 16                   | 20           |                    |                    |
| Średnie       | 3       | 6                  | 9       | 12                   | 15           |                    |                    |
| Małe          | 2       | 4                  | 6       | 8                    | 10           |                    |                    |
| Nieznaczące   | 1       | 2                  | 3       | 4                    | 5            |                    |                    |
|               | Znikome | Mało prawdopodobne | Średnie | Bardzo prawdopodobne | Prawie pewne | Prawdopodobieństwo |                    |

## Właściciel ryzyka

Zadaniem właściciela jest "gospodarowanie ryzykiem", lub lepiej - zarządzanie nim. Począwszy od momentu, kiedy ryzyko zostanie zidentyfikowane oraz kiedy stanie się jego właścicielem, do momentu kiedy sprowadzi to ryzyko do poziomu jaki jest akceptowalny dla jednostki tj zgodny z poziomem tolerancji na ryzyko, jaki wyznaczył lub zatwierdził zarząd.

Pierwszym ruchem jaki powinien wykonać właściciel ryzyka powinno być upewnienie się, że ryzyko jakie otrzymał zostało poprawnie zmierzone (chyba, że zidentyfikował i zmierzył je sam lub tę czynność nadzorował). Tutaj kłania się zasada proporcjonalności: na oszacowanie i rozpoznanie ryzyka powinno się poświęcić ilość czasu, energii i ewentualnych nakładów finansowych (konsultanci) proporcjonalną do jego wielkości. Innymi słowy ryzyka, które mają potencjał "przewrócić" całą firmę zasługują na cenny czas managementu, spotkania wewnętrznych specjalistów czy też kosztownych konsultantów, gdyż to co zainwestowano w ich rozpoznanie najprawdopodobniej zwróci się stukrotnie podczas podejmowania trafnych decyzji o ograniczaniu ryzyka. Podejmowanie decyzji to druga rzecz, jaką robi właściciel ryzyka, i nie powinien zwlekać z nimi zbyt długo. Trzecia rzecz, to przełożenie swoich decyzji na konkretne zadania i projekty oraz delegowanie wykonania zadań konkretnym osobom, według zasady SMART. Czwarta rzecz, to regularne kontrolowanie:

- jak postępuje realizacja zadań i projektów
- jakie są koszty ich wykonania w porównaniu do założonych budżetów
- jak "sprawują się" wdrożone środki kontroli ryzyka (tj czy są skuteczne)
- jak zmienia się ryzyko, którego jest właścicielem.

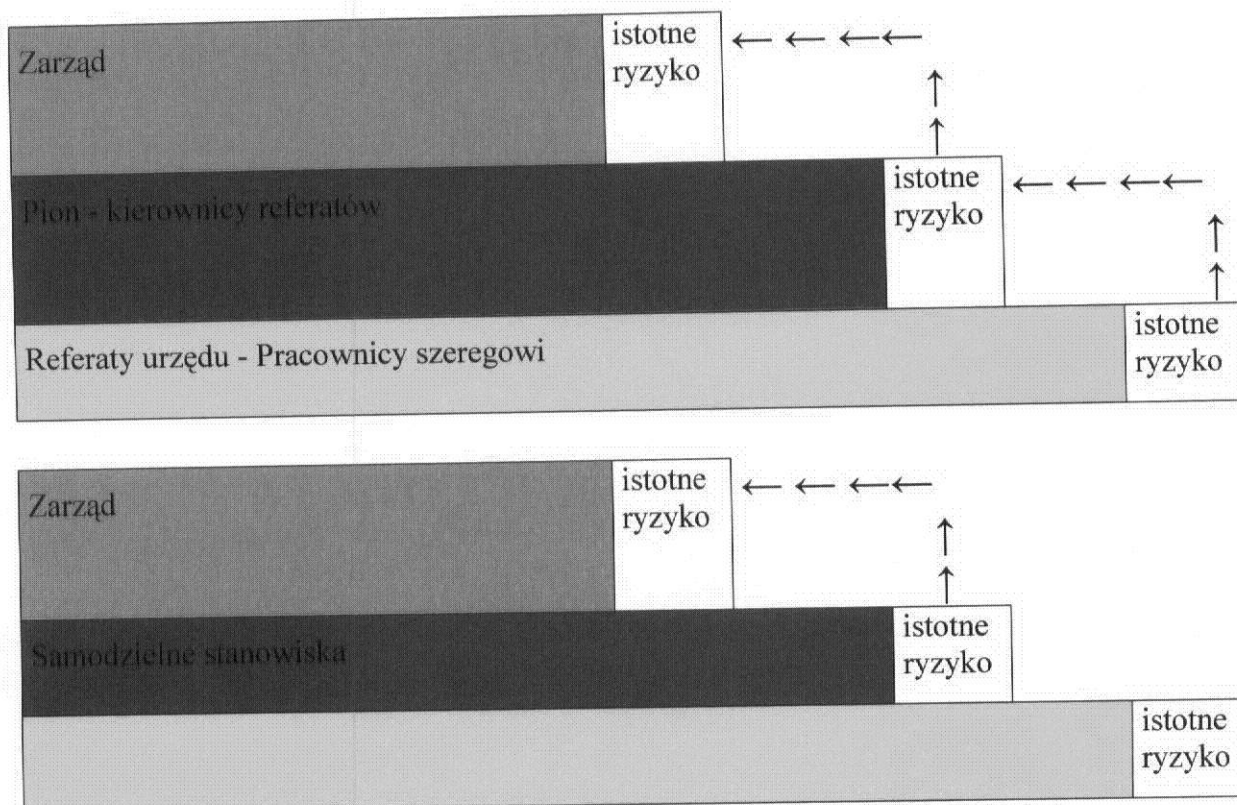
### Kto powinien być właścicielem ryzyka ?

Właścicielem ryzyka powinna być osoba, która łącznie spełnia trzy warunki:

- ma kompetencje merytoryczne aby decydować w sprawach danego ryzyka (zarządzać nim),
- ma władzę menedżerską, aby podejmować decyzje, jakich najprawdopodobniej będzie wymagało ograniczanie określonego ryzyka (nakłady finansowe, zwalnianie i zatrudnianie ludzi, zmiany w sposobie funkcjonowania i procesach),
- ma budżet, z którego może realizować swoją władzę menedżerską i decyzje podjęte w kontekście ryzyka.

Podejmując decyzję, kto powinien być właścicielem ryzyka w jednostce należy mieć na uwadze, że jeden poziom zarządczy (jedna osoba, funkcja) nie powinna zarządzać jednocześnie więcej niż 5-6 ryzykami, w przeciwnym razie to zarządzanie nie będzie skuteczne lub kompletnie stanie. Tak mówią badania i brytyjska praktyka z ostatnich kilkudziesięciu lat. Należy pohamować naturalny pęd do wypychania ryzyk "do góry" (tym bardziej do zarządu) lecz starać się je umiejscowić na najniższym szczeblu zarządczym, który spełnia trzy wymienione warunki. Odciążenie wyższych szczebli zarządczych ma jednak swoje konsekwencje praktyczne: zdarzają się sytuacje, w których właściciel ryzyka ma wystarczające kompetencje do zaplanowania właściwych działań zaradczych, lecz nie ma na

nie budżetu bądź nie może sam podjąć wszystkich koniecznych decyzji. Wtedy wymagane jest zatwierdzenie decyzji z wyższym szczeblem zarządczym bądź poproszenie o pomoc np. w przydzieleniu środków finansowych. Tego typu zjawiska praktyczne zostały przewidziane w powszechnie uznanych dobrych praktykach zarządzania ryzykiem biznesowym, chociażby w ISO 31000, które proponują następujący model raportowania o ryzykach:



Model ten wymaga od kierowników danego szczebla (właścicieli ryzyk), aby raportowali o swoich istotnych ryzykach do wyższego szczebla zarządczego (a to również właściciele ryzyk, z tym, że większych i trudniejszych). Szczególnie powinni informować o ryzykach dla nich trudnych, z którymi z różnych względów nie radzą sobie. Daje to wyższy stopień pewności, że działania zaradcze dotyczące trudnych ryzyk nie utkną w martwym punkcie. Te "różne względy" to zwykle problemy ze środkami lub należyтым wsparciem, a jedno i drugie jest w zasięgu możliwości przełożonych.

Innym aspektem wyznaczania właściciela ryzyka jest interes w ryzyku. Trudno wyznaczyć na właściciela ryzyka osobę, która nie ma żadnego interesu i motywacji do tego, aby ryzyko uległo zmniejszeniu. Przykładowo: administrator sklasyfikował system służący do łączenia się z bankiem i wykonywania przelewów jako mało istotny zasób, gdyż przechodzi przez niego stosunkowo niewiele operacji dziennie, w porównaniu z systemem transakcyjnym obsługującym tysiące transakcji dziennie. Stąd ryzyko awarii tego systemu nawet na 24 godziny jest na szarym końcu jego listy priorytetów. Natomiast dział księgowości oszacował to ryzyko u siebie jako bardzo wysokie, gdyż może skutkować niezapłaceniem w terminie wadium, wynagrodzeń, opłat sądowych, co

może dalej skutkować ogromnymi stratami następczymi. Administrator nie widzi pełnego spektrum zagrożeń i nie jest zmotywowany by cokolwiek z ryzykiem zrobić, zatem właścicielem powinna być księgowość. Osoby mające interes w zmniejszeniu danego ryzyka nie mają innego wyjścia jak szukać sojuszników spośród funkcji w firmie, mających kompetencje do zmierzenia się z problematycznym ryzykiem i osób, które mają budżet i decyzje w tym obszarze. Jeśli zawiązanie sojuszu okaże się trudne, wtedy nieuniknione będzie odwołanie się - zespołu, lub osób najbardziej w nim aktywnych - do zarządu. Rola tego ostatniego jest tutaj niebagatelna, co zostało również podkreślone w 8 Dyrektywie EU: zarząd "odpowiada za zaistnienie w jednostce właściwej kultury i środowiska sprzyjających ERM\*". Ostatecznie, wszyscy kierownicy (ci posiadający kompetencje, ci posiadający budżet i ci, którzy mają władzę) powinni postrzegać na pierwszym miejscu wspólny interes jednostki i zgodnie wyważyć korzyści z ograniczenia ryzyka z kosztami działań ograniczających je, a także ewentualne konsekwencje nie zmniejszenia ryzyka. Niezależnie od "komitetowego" (grupowego) charakteru takiego właścicielstwa ryzyka, w takim Komitecie powinna być jedna osoba (funkcja), która ma największy interes w ograniczeniu ryzyka, a tym samym odpowiada za skuteczne doprowadzenie do oceny ryzyka, podjęcia decyzji i jej zrealizowania, a także motywuje pozostałych do aktywnego współdziałania.

**\*Enterprise risk management (ERM)** w działalności obejmuje metody i procesy w organizacji do zarządzania ryzykiem i wykorzystywania szans w zakresie osiągania ich celów. ERM zapewnia ramy dla zarządzania ryzykiem, które zazwyczaj obejmuje identyfikację poszczególnych zdarzeń lub okoliczności istotne dla celów organizacji (zagrożeń i możliwości) w celu ich oceny pod względem prawdopodobieństwa [1] i wielkości wpływu, określenie strategii reagowania i monitorowania postępów. Poprzez identyfikację i aktywne zajęcie zagrożeń i szans, przedsięwzięć gospodarczych ochrony i tworzenia wartości dla zainteresowanych stron, w tym właścicieli, pracowników, klientów, i społeczeństwu jako całości.



**Procedura zarządzania ryzykiem w projektach w Urzędzie Miejskim w Czaplinku**  
celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu Miejskiego w Czaplinku w sposób zgodny z prawem, oszczędny, efektywny i terminowy oraz podejmowanie środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka.

#### § 1.

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1). Ryzyko – oznacza stan niepewności, co do tego, kiedy dojdzie do przewidywanego zdarzenia. Obejmuje ono szanse i zagrożenia.
- 2). Kryteria ryzyka – okoliczności, (stan prawny, finansowy, organizacyjny itp.), które mogą wywołać ryzyko.
- 3). Analiza ryzyka – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja.
- 4). Projekt – pewien pomysł, zamiar, plan zamierzonej budowy, konstrukcji, model, szkic, również dokument, który pozwala zapoznać się z przyszłymi celami, zamiarami, który podlega weryfikacji przed zatwierdzeniem (projekt planu finansowego, uchwały, ustawy itp.) oraz przedsięwzięcie, które jest finansowane ze źródeł krajowych, współfinansowane środkami europejskimi lub innymi środkami pochodzącymi z zagranicy.
- 5). Procedury – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dającej się określić w postaci zmiany w środowisku zewnętrznym, jako efekt pracy.
- 6). Zarządzanie ryzykiem – logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości.

#### § 2.

1. Procedura zarządzania ryzykiem w projekcie stanowi narzędzie zarządzania dla kierownictwa Urzędu, oraz wytyczne dla pracowników, którzy odpowiedzialni są za nadzorowanie projektu.

#### § 3.

1. Fazy istnienia każdego projektu, który jest określonym przedsięwzięciem, obejmują:
  - 1). Przygotowanie projektu.
  - 2). Realizację projektu.
  - 3). Rozliczenie projektu.

#### § 4.

1. Przygotowanie projektu jest elementem planowania i uwzględnia:
  - 1). Cel projektu.
  - 2). Ustalenie wytycznych - mierników efektywności.
  - 3). Czas realizacji.
  - 4). Miejsce realizacji.
  - 5). Zasoby: ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne.
2. Przygotowanie i planowanie powinno zapewnić:
  - 1) spójność między celem a zamierzeniami, aby wyeliminować brak spójności projektu i zniwelować ryzyko odrzucenia projektu przez instytucję zarządzającą,
  - 2) możliwość realizacji z zachowaniem zasady „mierz siły na zamiary”, aby wykluczyć ryzyko wycofania się z realizacji projektu ze względu na zbyt małą ilość środków pieniężnych przeznaczonych przez beneficjenta na realizację projektu,
  - 3) wszelkie możliwe zasoby niezbędne do realizacji, aby uniknąć ryzyka braku możliwości realizacji projektu spowodowanego brakiem zasobów,
  - 4) optymalne i racjonalne wykorzystanie czasu (harmonogram), przestrzeni (5S) i zasobów,

- 5) operatywność, czyli takie działanie, by wdrożenie do realizacji trwało jak najkrócej,
- 6) możliwość prawidłowego rozliczenia, aby uniknąć nie prowadzenia odpowiednich ewidencji z tego powodu, że nie zaktualizowano polityki rachunkowości w oparciu o planowane operacje gospodarcze, które opisano w budżecie projektu.

#### § 5.

Realizacja projektu. Na tym etapie konieczne jest:

- 1) przyjęcie odchyłeń od zamierzonych rezultatów, czyli ustalenie poziomu akceptacji ryzyka związanego z dopuszczalnymi błędami,
- 2) zoptymalizowanie systemu realizacji, ponieważ cząstkowe optima poszczególnych zadań niekoniecznie dają optymalne rozwiązania dla całego projektu,
- 3) właściwa współpraca między pracownikami a osobami zatrudnionemu specjalnie do projektu,
- 4) właściwa informacja, która powinna być dostępna, zrozumiała, sensowna, dostatecznie szczegółowa, prawdziwa, aby uniknąć ryzyka dezinformacji,
- 5) właściwy dobór pracowników i osób zatrudnionych, aby uniknąć ryzyka braku kompetencji osób realizujących projekt.
- 6) właściwy podział pracy, aby każdy wiedział jaka jest jego rola przy realizacji projektu i jakie będą ewentualne skutki niewykonania nałożonych obowiązków,
- 7) terminowe i w odpowiedniej ilości i jakości dostawy w określonym czasie i miejscu, aby uniknąć ryzyka zastoju w realizacji projektu.
- 8) bieżące przewidywanie zagrożeń (wcześniej niemożliwych do zidentyfikowania) w ramach monitorowania realizacji projektu,
- 9) koncentracja i koordynacja, aby uniknąć ryzyka marnotrawstwa: czasu, rzeczy, pieniędzy, przestrzeni.

#### § 6.

1. Rozliczenie projektu obejmuje:

- 1) zweryfikowanie poprawności opisów dowodów księgowych, z uwzględnieniem ryzyka antydatowania i wstecznego podpisywania dokumentów,
- 2) sprawdzenie kompletności zapisów i dowodów księgowych, aby uniknąć ryzyka związanego z brakiem dokumentów projektu,
- 3) zwrot środków niewykorzystanych do realizacji projektu w terminie określonym w umowie o dofinansowanie,
- 4) prawidłowe sporządzenie wniosku o płatność, aby uniknąć ryzyka nieotrzymania środków z powodu błędów we wniosku o płatność.

#### § 7.

1. Proces zarządzania ryzykiem opiera się na solidnej bazie informacyjnej, która obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) analizę ryzyka,
- 3) punktową ocenę ryzyka,
- 4) hierarchizację ryzyka.

#### **Identyfikacja ryzyka.**

#### § 8.

1. Identyfikacja ryzyka dotyczyć ma jedynie ryzyka projektu, (zadań o charakterze jednorazowym i niepowtarzalnym, ściśle związanym z realizacją projektu), a nie zadań bieżących jednostki. Identyfikacja ryzyka dla zadań bieżących została ustalona odrębnie i opisana w „Procedurze zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Czaplinku”.

2. Przy identyfikowaniu ryzyk (przynajmniej raz na etapie przygotowania projektu) należy wziąć pod uwagę następujące kryteria ryzyka:

- 1) dotyczące zasobów rzeczowych – ryzyka techniczne związane z awariami w posiadanym lub tworzonej mieniu i majątku ruchomym,

- 2) dotyczące zasobów ludzkich – ryzyka administracyjne związane z problemami organizacyjnymi i zarządzaniem projektem,
  - 3) dotyczące zasobów finansowych – ryzyka finansowe związane np. z brakiem płynności finansowej, utraconymi korzyściami finansowymi,
  - 4) dotyczące zasobów informacyjnych – ryzyka informacyjne związane z wymianą informacji między osobami zaangażowanymi w projekt oraz między nimi a osobami spoza projektu, z uwzględnieniem czynników zewnętrznych (w tym zmiany przepisów) i wewnętrznych,
  - 5) dotyczące terminowości – ryzyko niewykonania poszczególnych etapów przedsięwzięcia w określonym czasie.
  - 6) ryzyko przestrzenne wynikające z miejsca wykonania projektu i jego otoczenia, m. in. przyrodniczego.
3. W zależności od rodzaju projektu, przy identyfikacji ryzyka zaleca się:
- 1) przejrzeć już posiadane wytyczne, procedury, dokumentację techniczną, studium wykonalności itp.,
  - 2) uwzględnić informacje uzyskane od Burmistrza, propozycje składane przez pracowników (w formie anonimowej lub podczas narady - „burzy mózgów”) oraz ekspertów.

### **Analiza jakościowa i ilościowa.**

#### **§ 9.**

1. Po zidentyfikowaniu ryzyka należy poddać go analizie jakościowej, podczas której określa się występowanie danego ryzyka, które opisane zostało w załączniku nr 1 do procedur zarządzania ryzykiem w projekcie.
  2. Należy przeprowadzić analizę wpływu różnych czynników oraz ich wzajemnych powiązań wywołujących określony problem jakościowy oraz analizę skutków spowodowanych działaniem tych powiązań – np. diagram Ischikawy, analiza PESTLE i SWOT oraz wszystkie inne metody potrzebne do analizy projektu. Kategorie ryzyk zostały opisane w załączniku nr 2 do procedur zarządzania ryzykiem w projektach.
  3. Przy analizie ilościowej ustalana jest wysokość prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka tj. wyrażone procentowo od 0 – 100% - załącznik nr 1 do procedur zarządzania ryzykiem w projekcie.
  4. Rozmiar ryzyka szacuje się poprzez określenie wartości o znanym rozmiarze, czyli ilościowo, wartościowo (przy pewnych założeniach dla projektu), jakościowo, oraz opisowo o nieznanym rozmiarze (np. utrata danych, nierzetelna ewidencja) w celu ustalenia priorytetów działania i podejmowania określonych czynności zapobiegających jego wystąpieniu.
1. Wyróżnia się pięć głównych aspektów postępowania wobec ryzyka:
    - 1) tolerowanie,
    - 2) zmniejszanie,
    - 3) przeniesienie,
    - 4) rezygnacja z działalności.
  2. W przypadku „tolerowania” – narażenie na ryzyko może być dopuszczalne bez podejmowania jakichkolwiek dalszych działań. Nawet jeśli nie jest dopuszczalne, koszt podjęcia jakiegokolwiek działania może być niewspółmierny do potencjalnych korzyści, które można odnieść. Taka opcja może być uzupełniana o plany awaryjne, mające na celu radzenie sobie z oddziaływaniem ryzyka powstałym w przypadku jego urzeczywistnienia się.
  3. Celem „zmniejszenia” jest – pomimo kontynuowania w organizacji działalności powodującej powstanie ryzyka - ustanowienie mechanizmów kontrolnych w celu ograniczenia ryzyka do możliwego do zaakceptowania poziomu.
  4. „Przeniesienie” to reakcja w przypadku zmniejszania ryzyka finansowego lub majątkowego (ubezpieczenie lub zlecenie realizacji zadania podmiotowi zewnętrznemu). Przeniesienie ryzyka ma na celu zmniejszenie narażenia jednostki, albo kiedy inna organizacja ma większą zdolność do efektywnego zarządzania ryzykiem.

5. Reakcja rezygnacji z działalności ma na celu zakończenie działania, które jest obarczone istotnym ryzykiem.
6. Identyfikację, analizę, oraz reakcję na ryzyko należy udokumentować uzupełniając kartę zarządzania ryzykiem w projekcie, która stanowi załącznik nr 3 do procedur zarządzania ryzykiem w projekcie.
7. W karcie, o której mowa w ust.6 określa się właściciela ryzyka.
8. Wytyczne dla właściciela ryzyka stanowią załącznik nr 4 do „Procedur zarządzania ryzykiem w projekcie”.



Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

| <b>Prawdopodobieństwo</b>         | <b>Opis</b>                                                     | <b>Ocena Punktowa</b> |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Prawie pewne:<br>81-100%          | Oczekuje się, że takie zagrożenie wystąpi.                      | <b>5</b>              |
| Bardzo prawdopodobne:<br>61 – 80% | Wystąpienie zagrożenia jest bardzo prawdopodobne.               | <b>4</b>              |
| Średnie:<br>41 – 60%              | Zagrożenie może wystąpić w określonych przypadkach.             | <b>3</b>              |
| Mało prawdopodobne:<br>21-40%     | Istnieje niewielkie prawdopodobieństwo zaistnienia zagrożenia.  | <b>2</b>              |
| Znikome:<br>0-20%                 | Zagrożenie może wystąpić jedynie w wyjątkowych okolicznościach. | <b>1</b>              |

| KATEGORIE RYZYKA                |                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorie ryzyka strategicznego |                | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| P                               | Polityczne     | Związane z brakiem możliwości świadczenia usług zgodnie z wymaganiami władz centralnych lub samorządowych.                                                                                                                                                                 |
| E                               | Ekonomiczne    | Mające wpływ na zdolność organizacji do realizacji zobowiązań finansowych. ryzyko to obejmuje czynniki takie jak: wewnętrzne naciski budżetowe, brak wykupionej polisy ubezpieczeniowej oraz zmiany ogólnej sytuacji gospodarczej.                                         |
| S                               | Społeczne      | Dotyczące skutków zmian tendencji demograficznych, społeczno – gospodarczych oraz odnoszących się do miejsca zamieszkania.                                                                                                                                                 |
| T                               | Technologiczne | Związane ze zdolnością organizacji do nadążenia za tempem/ skalą zmian technologicznych lub możliwością wykorzystania odpowiednich technologii. Ryzyko to może obejmować oddziaływanie wewn. niepowodzeń technologicznych na zdolność organizacji do realizacji jej celów. |
| L                               | Legislacyjne   | Związane z bieżącymi lub możliwymi zmianami w ustawodawstwie krajowym lub europejskim.                                                                                                                                                                                     |
| E                               | Ekologiczne    | Dotyczące konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów organizacji np. wydajności energetycznej, hałasu, zanieczyszczenia lub skażenia.                                                                                                                     |
| Kategorie ryzyka operacyjnego   |                | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                 | Finansowe      | Związane z planowaniem finansowym i kontrolą.                                                                                                                                                                                                                              |
|                                 | Prawne         | Dotyczące ewentualnego naruszenia prawa.                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                 | Zawodowe       | Związane z charakterem konkretnego zawodu, np. usługi społeczne związane z pomocą społeczną dla młodych osób                                                                                                                                                               |
|                                 | Fizyczne       | Dotyczące pożaru, bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz kwestii ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, np. zagrożenia dla budynków, pojazdów, zakładów lub sprzętu itp.                                                                                               |
|                                 | Umowne         | Związane z brakiem realizacji usług lub dostarczenia produktów przez dostawców według uzgodnionej ceny i specyfikacji.                                                                                                                                                     |
|                                 | Technologiczne | Dotyczące uzależnienia instytucji do sprzętu wykorzystywanego w jej działalności, np. systemów informatycznych lub sprzętu i maszyn.                                                                                                                                       |
|                                 | Środowiskowe   | Dotyczące hałasu lub energooszczędności bieżącej działalności usługowej.                                                                                                                                                                                                   |

**Karta zarządzania ryzykiem w projekcie pn „.....”**

Cel: .....

Czas trwania:.....

Zadania:.....

Miejsce:.....

Rezultaty:.....

Niezbędne zasoby:.....

| Etap                                                                                                                  | Identyfikacja ryzyka | Analiza jakościowa                       | Analiza ilościowa                   | Reakcja na ryzyko |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| <b>Przygotowanie</b> –<br>z odniesieniem<br>do zasobów<br>ludzkich,<br>finansowych,<br>rzeczowych,<br>informacyjnych. | Ryzyko 1             | Szansa wystąpienia:<br>Skutek:<br>Wpływ: | Prawdopodobieństwo:<br>Oszacowanie: | Działanie:        |
|                                                                                                                       | Ryzyko 2             | –  –                                     | –  –                                | –  –              |
|                                                                                                                       | Ryzyko.....          | –  –                                     | –  –                                | –  –              |
| <b>Realizacja</b> –<br>z odniesieniem<br>do zasobów<br>ludzkich,<br>finansowych,<br>rzeczowych,<br>informacyjnych.    | Ryzyko 1             | Szansa wystąpienia:<br>Skutek:<br>Wpływ: | Prawdopodobieństwo:<br>Oszacowanie: | Działanie:        |
|                                                                                                                       | Ryzyko 2             | –  –                                     | –  –                                | –  –              |
|                                                                                                                       | Ryzyko.....          | –  –                                     | –  –                                | –  –              |
| <b>Rozliczenia</b> –<br>z odniesieniem<br>do zasobów<br>ludzkich,<br>finansowych,<br>rzeczowych,<br>informacyjnych.   | Ryzyko 1             | Szansa wystąpienia:<br>Skutek:<br>Wpływ: | Prawdopodobieństwo:<br>Oszacowanie: | Działanie:        |
|                                                                                                                       | Ryzyko 2             | –  –                                     | –  –                                | –  –              |
|                                                                                                                       | Ryzyko.....          | –  –                                     | –  –                                | –  –              |

## **Właściciel ryzyka**

Zadaniem właściciela jest "gospodarowanie ryzykiem", lub lepiej - zarządzanie nim. Począwszy od momentu, kiedy ryzyko zostanie zidentyfikowane oraz kiedy stanie się jego właścicielem, do momentu kiedy sprowadzi to ryzyko do poziomu jaki jest akceptowalny dla jednostki tj zgodny z poziomem tolerancji na ryzyko, jaki wyznaczył lub zatwierdził zarząd.

Pierwszym ruchem jaki powinien wykonać właściciel ryzyka powinno być upewnienie się, że ryzyko jakie otrzymał zostało poprawnie zmierzone (chyba, że zidentyfikował i zmierzył je sam lub tę czynność nadzorował). Tutaj kłania się zasada proporcjonalności: na oszacowanie i rozpoznanie ryzyka powinno się poświęcić ilość czasu, energii i ewentualnych nakładów finansowych (konsultanci) proporcjonalną do jego wielkości. Innymi słowy ryzyka, które mają potencjał "przewrócić" całą firmę zasługują na cenny czas managementu, spotkania wewnętrznych specjalistów czy też kosztownych konsultantów, gdyż to co zainwestowano w ich rozpoznanie najprawdopodobniej zwróci się stukrotnie podczas podejmowania trafnych decyzji o ograniczaniu ryzyka. Podejmowanie decyzji to druga rzecz, jaką robi właściciel ryzyka, i nie powinien zwlekać z nimi zbyt długo. Trzecia rzecz, to przełożenie swoich decyzji na konkretne zadania i projekty oraz delegowanie wykonania zadań konkretnym osobom, według zasady SMART. Czwarta rzecz, to regularne kontrolowanie:

- jak postępuje realizacja zadań i projektów
- jakie są koszty ich wykonania w porównaniu do założonych budżetów
- jak "sprawują się" wdrożone środki kontroli ryzyka (tj czy są skuteczne)
- jak zmienia się ryzyko, którego jest właścicielem.

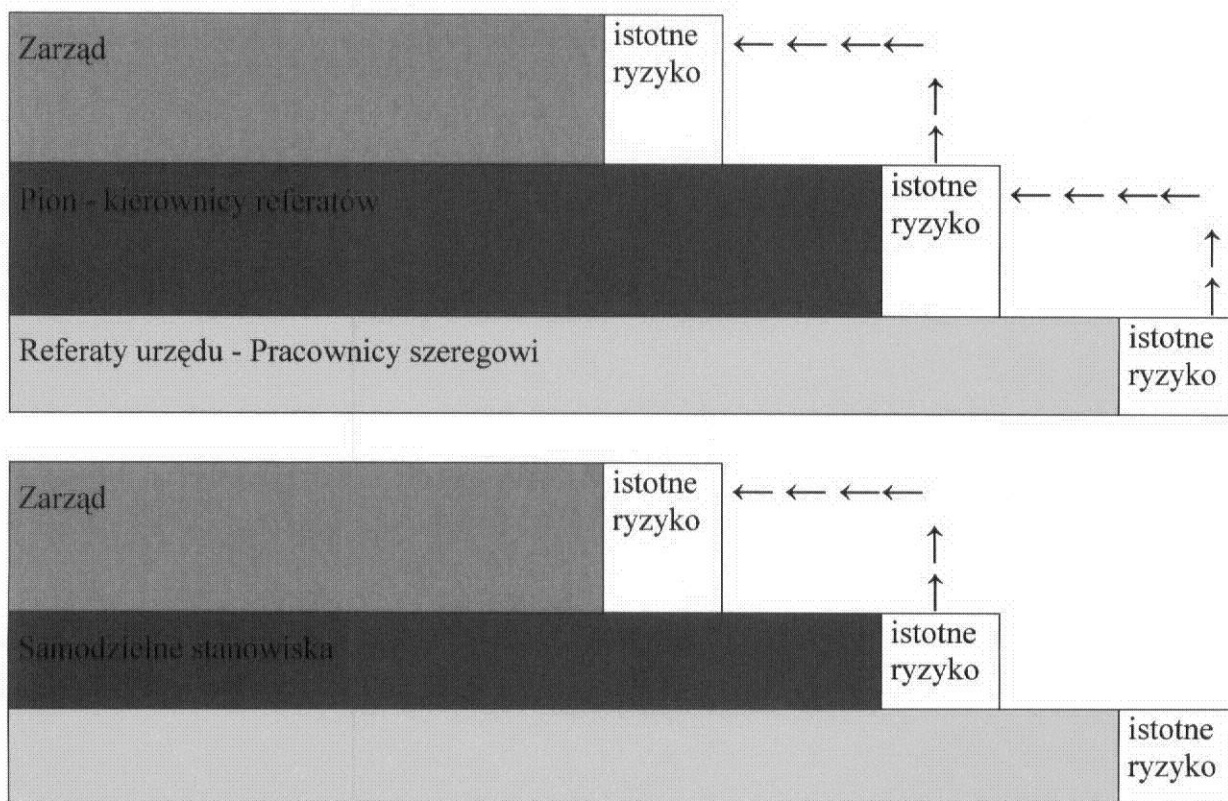
### **Kto powinien być właścicielem ryzyka ?**

Właścicielem ryzyka powinna być osoba, która łącznie spełnia trzy warunki:

- ma kompetencje merytoryczne aby decydować w sprawach danego ryzyka (zarządzać nim),
- ma władzę menedżerską, aby podejmować decyzje, jakich najprawdopodobniej będzie wymagało ograniczanie określonego ryzyka (nakłady finansowe, zwalnianie i zatrudnianie ludzi, zmiany w sposobie funkcjonowania i procesach),
- ma budżet, z którego może realizować swoją władzę menedżerską i decyzje podjęte w kontekście ryzyka.

Podejmując decyzję, kto powinien być właścicielem ryzyka w jednostce należy mieć na uwadze, że jeden poziom zarządczy (jedna osoba, funkcja) nie powinna zarządzać jednocześnie więcej niż 5-6 ryzykami, w przeciwnym razie to zarządzanie nie będzie skuteczne lub kompletnie stanie. Tak mówią badania i brytyjska praktyka z ostatnich kilkudziesięciu lat. Należy pohamować naturalny pęd do wypychania ryzyk "do góry" (tym bardziej do zarządu) lecz starać się je umiejscowić na najniższym szczeblu zarządczym, który spełnia trzy wymienione warunki. Ociążenie wyższych szczebli zarządczych ma jednak swoje konsekwencje praktyczne: zdarzają się sytuacje, w których właściciel ryzyka ma wystarczające kompetencje do zaplanowania właściwych działań zaradczych, lecz nie ma na

nie budżetu bądź nie może sam podjąć wszystkich koniecznych decyzji. Wtedy wymagane jest zatwierdzenie decyzji z wyższym szczeblem zarządczym bądź poproszenie o pomoc np. w przydzieleniu środków finansowych. Tego typu zjawiska praktyczne zostały przewidziane w powszechnie uznanych dobrych praktykach zarządzania ryzykiem biznesowym, chociażby w ISO 31000, które proponują następujący model raportowania o ryzykach:



Model ten wymaga od kierowników danego szczebla (właścicieli ryzyk), aby raportowali o swoich istotnych ryzykach do wyższego szczebla zarządczego (a to również właściciele ryzyk, z tym, że większych i trudniejszych). Szczególnie powinni informować o ryzykach dla nich trudnych, z którymi z różnych względów nie radzą sobie. Daje to wyższy stopień pewności, że działania zaradcze dotyczące trudnych ryzyk nie utkną w martwym punkcie. Te "różne względy" to zwykle problemy ze środkami lub należytych wsparciem, a jedno i drugie jest w zasięgu możliwości przełożonych.

Innym aspektem wyznaczania właściciela ryzyka jest interes w ryzyku. Trudno wyznaczyć na właściciela ryzyka osobę, która nie ma żadnego interesu i motywacji do tego, aby ryzyko uległo zmniejszeniu. Przykładowo: administrator sklasyfikował system służący do łączenia się z bankiem i wykonywania przelewów jako mało istotny zasób, gdyż przechodzi przez niego stosunkowo niewiele operacji dziennie, w porównaniu z systemem transakcyjnym obsługującym tysiące transakcji dziennie. Stąd ryzyko awarii tego systemu nawet na 24 godziny jest na szarym końcu jego listy priorytetów. Natomiast dział księgowości oszacował to ryzyko u siebie jako bardzo wysokie, gdyż może skutkować niezapłaceniem w terminie wadium, wynagrodzeń, opłat sądowych, co może dalej skutkować

ogromnymi stratami następczymi. Administrator nie widzi pełnego spektrum zagrożeń i nie jest zmotywowany by cokolwiek z ryzykiem zrobić, zatem właścicielem powinna być księgowość.

Osoby mające interes w zmniejszeniu danego ryzyka nie mają innego wyjścia jak szukać sojuszników spośród funkcji w firmie, mających kompetencje do zmierzenia się z problematycznym ryzykiem i osób, które mają budżet i decyzje w tym obszarze. Jeśli zawiązanie sojuszu okaże się trudne, wtedy nieuniknione będzie odwołanie się - zespołu, lub osób najbardziej w nim aktywnych - do zarządu. Rola tego ostatniego jest tutaj niebagatelna, co zostało również podkreślone w 8 Dyrektywie EU: zarząd "odpowiada za zaistnienie w jednostce właściwej kultury i środowiska sprzyjających ERM\*". Ostatecznie, wszyscy kierownicy (ci posiadający kompetencje, ci posiadający budżet i ci, którzy mają władzę) powinni postrzegać na pierwszym miejscu wspólny interes jednostki i zgodnie wyważyć korzyści z ograniczenia ryzyka z kosztami działań ograniczających je, a także ewentualne konsekwencje nie zmniejszenia ryzyka. Niezależnie od "komitetowego" (grupowego) charakteru takiego właścicielstwa ryzyka, w takim Komitecie powinna być jedna osoba (funkcja), która ma największy interes w ograniczeniu ryzyka, a tym samym odpowiada za skuteczne doprowadzenie do oceny ryzyka, podjęcia decyzji i jej zrealizowania, a także motywuje pozostałych do aktywnego współdziałania.

**\*Enterprise risk management (ERM)** w działalności obejmuje metody i procesy w organizacji do zarządzania ryzykiem i wykorzystywania szans w zakresie osiągania ich celów. ERM zapewnia ramy dla zarządzania ryzykiem, które zazwyczaj obejmuje identyfikację poszczególnych zdarzeń lub okoliczności istotne dla celów organizacji (zagrożeń i możliwości) w celu ich oceny pod względem prawdopodobieństwa [1] i wielkości wpływu, określenie strategii reagowania i monitorowania postępów. Poprzez identyfikację i aktywne zajęcie zagrożeń i szans, przedsięwziąć gospodarczych ochrony i tworzenia wartości dla zainteresowanych stron, w tym właścicieli, pracowników, klientów, i społeczeństwu jako całości.

BURMISTRZ CZAPLINKA

Adam Kośmider