

PROCEDURY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM WEWNĘTRZNYM w Powiatowym Urzędzie Pracy w Otwocku

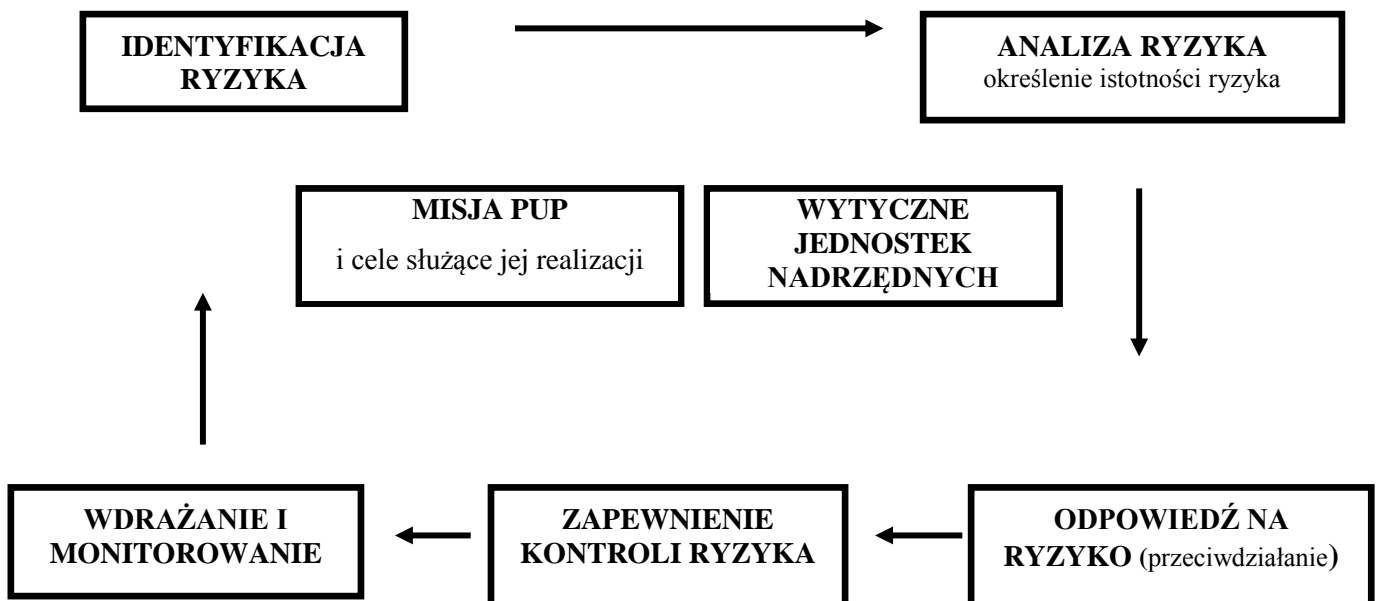
Celem zarządzania ryzykiem w Powiatowym Urzędzie Pracy w Otwocku jest:

1. zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;
2. usprawnienie procesu planowania;
3. ustanowienie odpowiednich mechanizmów kontroli;
4. zapewnienie Dyrektorowi Powiatowego Urzędu Pracy w Otwocku możliwości ustalenia wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizowanych zadań i osiągniętych celów.

I. Przyjmuje się następujący tryb postępowania w procesie zarządzania ryzykiem wewnętrznym:

- 1) wyznaczenie kluczowych obszarów działania PUP,
- 2) zidentyfikowanie obszarów ryzyka w ramach wyznaczonych obszarów działania,
- 3) zdefiniowanie i opis tych ryzyk,
- 4) oszacowania skutków danego ryzyka,
- 5) określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka,
- 6) określenie istotności danego ryzyka,
- 7) reakcja na ryzyko – podjęte działania zapobiegawcze i prewencyjne,
- 8) określenie poziomu występującego ryzyka,
- 9) reakcja na ryzyko – niezbędne działania planowane w przyszłości ,
- 10) przypisanie pracownikom PUP (właścicielom ryzyka) zadań związanych z przeciwdziałaniem danemu rodzajowi ryzyka,
- 11) sporządzenie mapy ryzyka,
- 12) monitoring i raportowanie.

Graficzny schemat cyklu zarządzania ryzykiem wewnętrznym:



II. Metodologia postępowania przy identyfikacji zagrożeń jest następująca:

1) Wyznaczenie kluczowych obszarów działania PUP.

Wyznaczenia obszarów działania PUP dokonuje się w oparciu o podstawowe zadania oraz odpowiednie akty prawne.

2) Zidentyfikowanie obszarów ryzyka w ramach wyznaczonych obszarów działania

W ramach obszarów działania PUP wyodrębnia się obszary ryzyka w kontekście wystąpienia zagrożeń w tych obszarach.

3) Zdefiniowanie i opis ryzyka

Proces ten ma na celu zidentyfikowanie znanych powszechnie oraz nowo zidentyfikowanych ryzyk. Analiza ma na celu opisanie ryzyka tak dobrze, aby możliwa była jego ocena i wybór właściwych działań.

Można wskazywać szereg czynników ryzyka mających wpływ na wynik analizy, np.:

- 1) sytuacja finansowa jednostki,
- 2) liczba pracowników jednostki i ich kwalifikacje,
- 3) kwestie etyki zachowań pracowników,
- 4) naciski na jednostkę z zewnątrz,
- 5) liczba, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych,
- 6) jakość przepisów prawnych,
- 7) zmiana zakresu rzeczowego lub terytorialnego działania jednostki,
- 8) zmiany sposobu działania, fluktuacja kadr, przeobrażanie struktury organizacyjnej,
- 9) zmiany systemów informatycznych,
- 10) warunki pracy w jednostce.

Aby identyfikacja ryzyka była obiektywna, rzetelna, systematyczna, należy przestrzegać następujących zasad:

- 1) identyfikacji ryzyka w PUP dokonuje Pełnomocnik ds. zarządzania ryzykiem wewnętrznym z kierownikami poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu.
- 2) metoda identyfikacji i analizy ryzyka w PUP powinna być taka sama dla całej jednostki,
- 3) praca nad tym zagadnieniem w PUP powinna odbywać się planowo i systematycznie – nie rzadziej niż raz w roku;
- 4) priorytetem analizy powinny być kluczowe cele i zadania;

Należy również brać pod uwagę czynniki sprzyjające powstawaniu danych ryzyk, np.:

- 1) niepowodzenia w osiąganiu celów w przeszłości: nie zrealizowanie zadania lub celu, przekroczenie planowanych wydatków, nie wykonanie planu dochodów;

- 2) nieprawidłowości w przeszłości: nieprawidłowe wydatki, naruszenie procedur, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych, zalecenia pokontrolne NIK, itp.,
- 3) czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego): charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, specyfika terenu działania, itp.

4) Analiza skutku danego ryzyka

Analizując skutek danego ryzyka pamiętać należy, iż proces ten ma charakter subiektywnej oceny dokonywanej przez grupę analityczną lub kierownictwo PUP, w oparciu o przyjętą niżej skalę:

Wysokie: rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków będzie trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na organizację i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. **Ryzyko przyjmuje wartość – 3.**

Średnie: rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków będzie wymagało czasu. **Ryzyko przyjmuje wartość – 2.**

Niskie: rozwiązanie problemu będzie wymagało czasu, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody. Nie stanie się wydarzeniem publicznym. **Ryzyko przyjmuje wartość – 1.**

5) Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka

Analizując prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka także należy pamiętać, iż proces ten ma charakter subiektywnej oceny dokonywanej przez grupę analityczną lub kierownictwo PUP, przyjmując że prawdopodobieństwo jest:

Wysokie: gdy jest więcej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi o ile nie zostanie zmniejszone. **Ryzyko przyjmuje wartość – 3.**

Średnie: gdy jest więcej niż 10%, ale mniej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi o ile nie zostanie zmniejszone, (ryzyko będzie się pojawiać okazjonalnie lub w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności). **Ryzyko przyjmuje wartość – 2.**

Niskie: gdy jest mniej niż 10% szans, że ryzyko wystąpi o ile nie zostanie zmniejszone, (ryzyko będzie się pojawiać rzadko, jego przypadki będą pojedyncze). **Ryzyko przyjmuje wartość – 1.**

6) Określenie istotności danego ryzyka:

1. Istotność wyrażona jest jako iloczyn (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia. Umożliwia ona dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyka, tj. uporządkowanie zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka ze względu na ich znaczenie, w zależności od stopnia, w jakim dane ryzyko zagraża realizacji zadań i celów Urzędu.
2. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:

- 1) **RYZIKO WYSOKIE** – istotnie wpływa na kluczową działalność PUP; uniemożliwia realizację zadań i celów; rodzi straty finansowe; wymaga podjęcia natychmiastowych działań naprawczych;
- 2) **RYZIKO ŚREDNIE** – potencjalnie wpływa na kluczową działalność PUP; jest zagrożeniem dla realizacji zadań i celów; zagraża powstaniem strat finansowych; wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosowanych działań;
- 3) **RYZIKO NISKIE** – nie ma wpływu na kluczową działalność PUP; nie uniemożliwia realizacji zadań i osiągnięcia celów; wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania.

3. Ryzyko:

- 1) **o wartości: 9** – ocenia się ryzyko jako **WYSOKIE**; (ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
 - 2) **o wartości: 6-4** – ocenia się ryzyko **ŚREDNIE**; (ryzyko o wysokim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
 - 3) **o wartości: 1-3** – ocenia się ryzyko jako **NISKIE**; (ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie).
4. **Akceptowalny poziom ryzyka.** Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko niskie. Ryzyko średnie i wysokie przekracza akceptowalny poziom ryzyka i wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających to ryzyko. W stosunku do każdego rodzaju ryzyka, którego poziom istotności mieści się w akceptowanym poziomie ryzyka dla PUP można również wskazać odpowiednie działania służące wdrożeniu określonego rodzaju reakcji na ryzyko.

Pogrupowanie ryzyk wg ich skutku oraz prawdopodobieństwa wystąpienia, a następnie określenie istotności ryzyka powinno pozwolić wyznaczyć Dyrektorowi PUP kierunki priorytetowe w podejmowaniu działań zaradczych i wyeksponować rzeczywiste zagrożenia w realizacji zadań i celów jednostki.

7) Odpowiedź na ryzyko

Opisując zarówno już podjęte, jak i planowane działania zaradcze, należy oprzeć się na dokumentach i opracowaniach wewnętrznych PUP takich, jak np.: zarządzenia i decyzje Dyrektora PUP, polecenia pisemne kierowane do załogi oraz na faktycznie realizowanych działaniach, które podjęto dotychczas. Jeżeli przeprowadzona analiza wykaże, iż podejmowane środki są niewystarczające do zminimalizowania danego ryzyka, to należy wówczas rozważyć i opracować nowe procedury i rozwiązania spychające dane ryzyko na niższy poziom prawdopodobieństwa. Jednocześnie pamiętać należy, iż odpowiedź na ryzyko może przybierać różnorakie formy:

- 1) **przeniesienie** – przekazanie ryzyka innemu podmiotowi, np. polisa ubezpieczeniowa,
- 2) **tolerowanie** – ograniczone możliwości działania, tj. ograniczenie działania do niezbędnego minimum wymaganego zakresem obowiązków lub aktem prawnym zlecającym realizację pewnych

celów; wysokie koszty ewentualnych skutków wystąpienia danego ryzyka (bezwzględny nadzór i monitoring kierownictwa PUP);

3) **działanie (kontrola)** – najliczniejsza grupa, cel: osłabienie ryzyka do akceptowalnego poziomu, działania podejmowane w organizacji objęte kontrolą wewnętrzną przypisaną do danego szczebla kierowania zgodnie z poziomem uprawnień i poziomem istotności danego ryzyka;

8) Przypisanie pracownikom PUP (właścicielom ryzyk), konkretnych zadań związanych z przeciwdziałaniem danemu rodzajowi ryzyka.

Przypisanie konkretnych zadań ma na celu skuteczne zarządzanie ryzykiem. Należy kierować się też zasadą unikania rozmycia odpowiedzialności poprzez przypisanie danego zadania zbyt dużej grupie pracowników.

Zidentyfikowane zagrożenia wraz z ich analizą należy przedstawić w formie Rejestru Ryzyka według poniższego wzoru:

Rejestr ryzyka										
Identyfikacja ryzyka				Analiza ryzyka			Odpowiedź na ryzyko			
Lp	Obszar ryzyka	Zidentyfikowane ryzyko – opis	Symbol ryzyka	Skutki wystąpienia a ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia a ryzyka	Istotność ryzyka (5 x 6)	Podjęte działania	Poziom ryzyka	Planowane działania	Właściciel ryzyka
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Zadanie PUP:										

9) Stworzenie mapy ryzyka

Sporządzenie diagramu grupującego poszczególne ryzyka wg ich istotności jest metodą obrazującą w sposób graficzny te obszary działania PUP, na które w sposób szczególny powinno zwrócić uwagę ścisłe kierownictwo jednostki. Mapę ryzyka sporządza się według wzoru:

Skutek			
WYSOKI (3)	III.	II.	I.
ŚREDNI (2)	VI.	V.	IV.
NISKI (1)	IX.	VIII.	VII.
	NISKIE (1)	ŚREDNIE (2)	WYSOKIE (3)
			PRAWDOPODOBIENSTWO

Mapa ryzyka wyznacza obszary ryzyka o różnej wadze i istotności.

Wyszczególnić można 9 obszarów:

- I. obszar absolutnie priorytetowy wymagający permanentnego nadzoru Kierownictwa PUP,
- II. obszar istotny wymagający ciągłego nadzoru,
- III. obszar istotny ale o małym prawdopodobieństwie wystąpienia – nadzór cykliczny,
- IV. obszar ważny wymagający ciągłego nadzoru średniego i niskiego szczebla zarządzania,
- V. obszar ważny wymagający cyklicznego nadzoru średniego i niskiego szczebla zarządzania,
- VI. obszar potencjalnie ważny, lecz o małym prawdopodobieństwie wystąpienia,
- VII. obszar zagrożeń mało istotnych, wymagający monitoringu na poziomie pracowników,
- VIII. obszar zagrożeń mało istotnych, wymagający jedynie sporadycznego nadzoru i raportowania w dłuższych odstępach czasu,
- IX. obszar zagrożeń praktycznie nieistotnych.

10) Monitoring i raportowanie

Pełnomocnik ds. zarządzania ryzykiem wewnętrznym w porozumieniu z kierownikami działów **raz na pół roku** sporządza pisemną informację o wystąpieniu zaobserwowanych ryzyk, którą przekazuje Dyrektorowi PUP. Ponadto, w sytuacji wystąpienia zdarzeń, mających znaczenie z punktu widzenia zarządzania ryzykiem wewnętrznym każdy pracownik ma obowiązek poinformowania o tym fakcie Pełnomocnika ds. zarządzania ryzykiem wewnętrznym lub swojego bezpośredniego przełożonego. W przypadku, poinformowania bezpośredniego przełożonego, przełożony ma obowiązek zgłoszenia powyższego Pełnomocnikowi.

III. STRUKTURY ORGANIZACYJNE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM.

1. W procesie zarządzania ryzykiem biorą udział wszystkie komórki organizacyjne PUP w sposób planowy, zorganizowany i ciągły, przy wykorzystaniu, odpowiednio przeszkolonych i zorientowanych na udział w zarządzaniu ryzykiem, pracowników PUP.

Szczególne role spoczywa na kierownictwie oraz Pełnomocniku ds. zarządzania ryzykiem wewnętrznym w PUP. Kierownictwo PUP odpowiada za określenie kierunków strategii i tworzenie warunków i struktur zapewniających skuteczne funkcjonowanie procesu zarządzania ryzykiem.

Na Kierownikach komórek organizacyjnych w PUP spoczywa odpowiedzialność za ocenę funkcjonujących i zatwierdzenie nowych mechanizmów kontrolnych. Dokonując tych czynności należy uwzględnić:

- charakter i zakres ryzyka (zagrożenia) możliwy do przyjęcia w Urzędzie,
- prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,
- sposób zarządzania ryzykiem nie do przyjęcia,
- możliwości PUP w zakresie przeciwdziałania ryzyk (prawdopodobieństwa i skutków),
- porównanie kosztów i korzyści związanych z ryzykiem oraz podjętymi środkami zaradczymi,
- skuteczność zarządzania ryzykiem.

Kierownictwo PUP musi również brać pod uwagę wpływ podejmowanych przez siebie decyzji na ryzyko.

Zadania Pełnomocnika ds. zarządzania ryzykiem są następujące:

1. Określenie procedury zarządzania ryzykiem.
2. Podejmowanie działań w zakresie zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym.
3. Budowanie świadomości zagrożeń wewnątrz PUP, w tym poprzez edukowanie pracowników.
4. Opracowywanie wewnętrznych zasad i struktur zarządzania ryzykiem dla poszczególnych komórek organizacyjnych.
5. Koordynowanie różnych działań doradczych w zakresie zarządzania ryzykiem.
6. Proponowanie procedur ograniczających ryzyko.
7. Sporządzanie raportów na temat ryzyka dla kierownictwa PUP.

Rola komórek organizacyjnych PUP:

W procesie zarządzania ryzykiem biorą udział wszystkie komórki organizacyjne PUP. Ich zadania to przede wszystkim:

1. Bieżące zarządzanie ryzykiem.
2. Promowanie świadomości zagrożeń wśród pracowników oraz wprowadzanie celów związanych z zarządzaniem ryzykiem do działalności komórek.
3. Ocena zarządzania ryzykiem w celu uwzględnienia nowych zagrożeń oraz. ponownego określenia priorytetów w świetle wyników analizy ryzyka.
4. Uwzględnianie zarządzania ryzykiem na wszystkich etapach działalności, tak w fazie koncepcyjnej jak i w fazie realizacji.

Rola pracowników PUP:

Wszyscy pracownicy zobowiązani są do aktywnego udziału w procesie zarządzania ryzykiem. Przed wszystkim powinni:

1. Stosować się do obowiązujących w PUP procedur zarządzania ryzykiem.
2. Na bieżąco identyfikować czynniki ryzyka, obserwując:
 - a) środowisko pracy,
 - b) informować o zidentyfikowanych słabościach przełożonych,
 - c) w miarę możliwości oceniać ich wpływ na wykonanie powierzonych zadań oraz
 - d) przedkładać propozycje mechanizmów kontrolnych.

Ponadto, wszyscy pracownicy PUP zobowiązani są doskonalić swoją wiedzę w zakresie zarządzania ryzykiem zarówno podczas organizowanych szkoleń, ale także poprzez samokształcenie.