

# Zarządzanie ryzykiem jako kluczowy element kontroli zarządczej

2 marca 2013 r.

Anna Jaskulska

Kontrola zarządcza jest systemem, który ma sprawić, aby jednostka osiągnęła postawione przed nią cele w sposób zgodny z prawem, oszczędny, efektywny i terminowy

**Kontrola zarządcza  
nie powinna być mylona z tradycyjnie  
rozumianą kontrolą  
polegającą na porównywaniu stanu  
założonego z rzeczywistym**

Sposób zdefiniowania kontroli zarządczej  
wskazuje, że jest ona  
tożsama z zarządzaniem

## *internal control*

kierowanie    wpływ  
kontrola    zarządzanie  
dysponowanie    zarząd  
panowanie  
regulacja  
władza

*kontrola zarządcza*

Kontrola zarządcza to  
**skuteczne zarządzanie** placówką  
oświatową prowadzące do realizacji  
postawionych przed nią celów i zadań

# Planowanie działalności

czyli ustalanie celów i zadań oraz  
wskazywanie środków do ich osiągnięcia  
ma podstawowe znaczenie dla  
zarządzania jednostką, w tym dla  
zarządzania ryzykiem

**Zarządzanie ryzykiem  
ma zwiększyć szanse  
osiągnięcia założonych celów  
i realizacji wyznaczonych zadań**



## Ryzyko

- to sytuacja, czynnik, zdarzenie o określonym prawdopodobieństwie i negatywnym wpływie na założone cele i zadania
- może utrudnić lub uniemożliwić realizację założonych celów i zadań

## Ryzykiem nie jest:

- sytuacja, czynnik, zdarzenie, które nie ma wpływu na realizację celu lub zadania
- zaprzeczenie celu

## Ryzyko może mieć swoje źródło:

- wewnątrz organizacji
- w środowisku, w jakim jednostka funkcjonuje

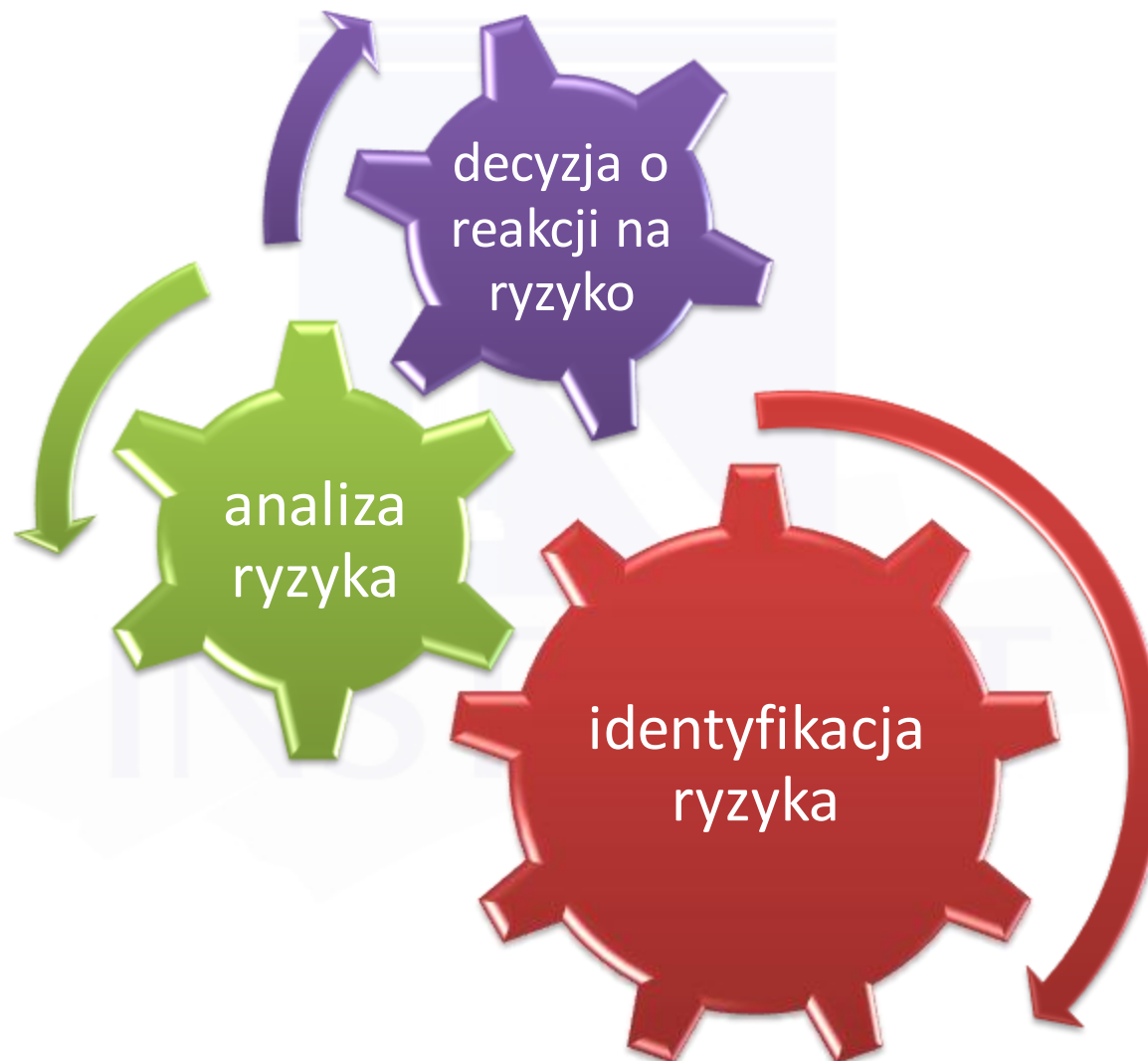
Przykładowe czynniki zewnętrzne, które mogą być uwzględnione przy identyfikacji ryzyka:

- zmieniające się oczekiwania i potrzeby obywateli
- zakłócenia związane z dostawcami usług
- siła wyższa - powódź, huragan, śnieżycyca
- pożar, zalanie, strata środków rzeczowych i finansowych, będąca wynikiem przestępstwa
- zmiany prawa i niejednolite orzecznictwo
- inflacja, kursy walut

Przykładowe czynniki wewnętrzne, które mogą być uwzględnione przy identyfikacji ryzyka:

- charakter wykonywanej działalności
- kultura organizacyjna
- liczba pracowników
- kompetencje pracowników
- funkcjonowanie systemów informatycznych
- przepływ informacji

# Proces zarządzania ryzykiem



## Identyfikacja ryzyka

- **Co może pójść nie tak?**
  - w odniesieniu do zaplanowanych celów i zadań
  - okresowo, nie rzadziej niż raz w roku
  - na bieżąco, jako element rutynowego działania

# Właściciel ryzyka

osoba, która posiada wystarczające  
uprawnienia do zapewnienia  
efektywnego zarządzania  
danym ryzykiem



## Analiza i ocena ryzyka

- Jak jest **prawdopodobieństwo wystąpienia** ryzyka?
- Co się stanie, jeśli coś pójdzie nie tak?  
Jakie będą tego **skutki?**

## Warto pamiętać, że

- nie jest możliwe zredukowanie całego ryzyka do zera
- należy określić akceptowany poziom ryzyka

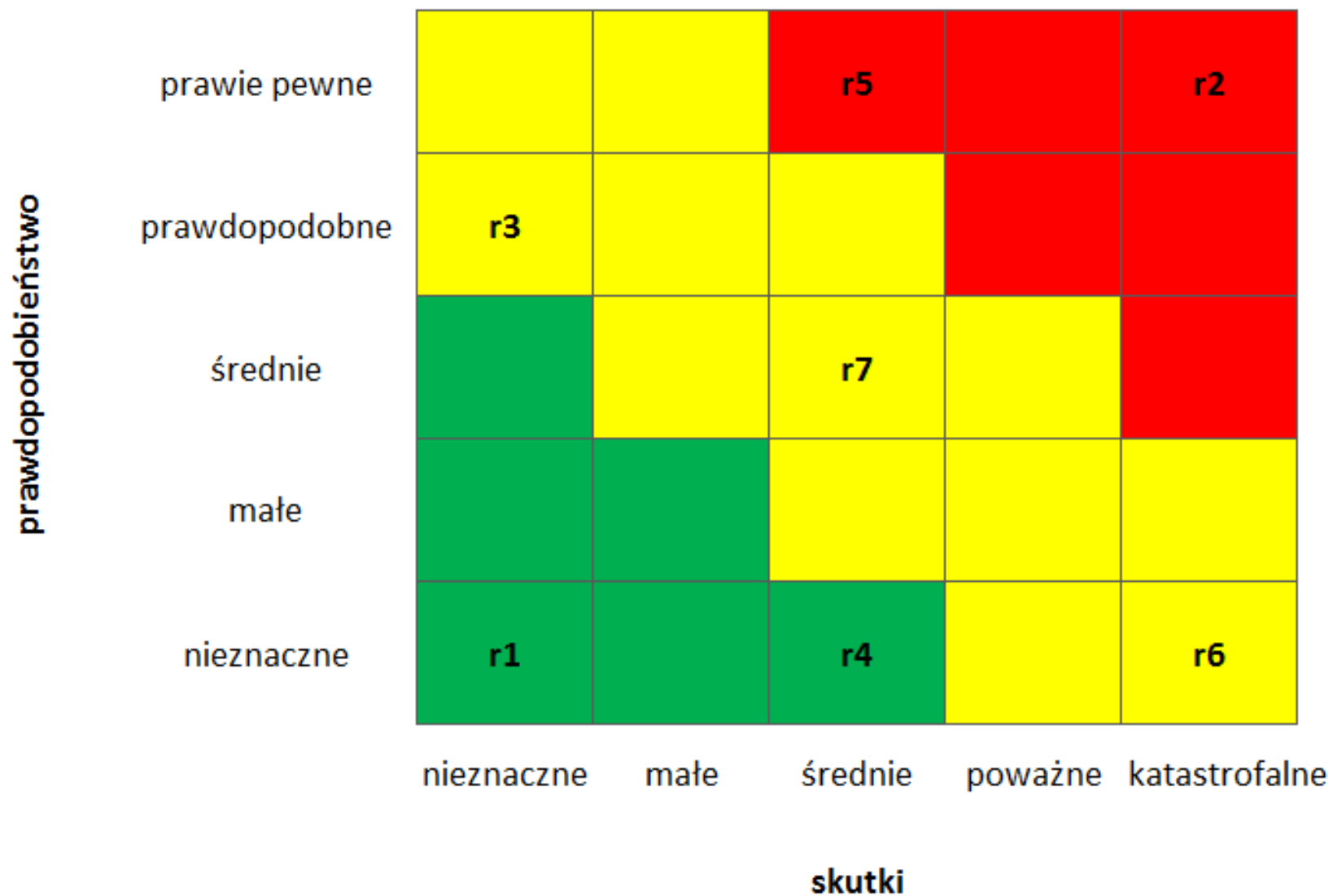
## Hierarchizacja ryzyka

ryzyko wymagające podjęcia  
dodatkowych działań

ryzyko wymagające  
monitorowania

ryzyko nieniosące istotnego  
zagrożenia dla realizacji celów

# Mapa ryzyka



## Reakcje na ryzyko

- Jak kontrolować ryzyko?
- Jak utrzymać je na akceptowanym poziomie?
- Co zrobić by usunąć zagrożenie?
- Co zrobić by zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia?

# Reakcje na ryzyko

- unikanie ryzyka
- usunięcie źródła ryzyka
- zmiana prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka
- zmiana skutków ryzyka
- dzielenie się ryzykiem
- akceptacja ryzyka (zwłaszcza tego mało istotnego)
- podjęcie lub zwiększanie ryzyka (w celu uzyskania dodatkowych możliwości działania)

Planując konkretne działania w celu  
zmniejszenia danego ryzyka do  
akceptowanego poziomu **należy**  
**porównać korzyści** wynikające z ich  
podjęcia z **kosztami** ich **wdrożenia**

## Mechanizmy kontroli

- powinny stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko
- powinny być dostosowane do potrzeb jednostki
- w standardach zawarto ich podstawowy katalog:
  - dokumentowanie
  - nadzór nad wykonaniem zadań
  - zapewnienie ciągłości działalności
  - ochrona zasobów
  - kontrola operacji finansowych i gospodarczych
  - kontrola systemów informatycznych



## Rejestr ryzyka

- proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany
- rejestr ryzyka powinien zawierać:
  - zidentyfikowane ryzyka
  - ocenę ryzyka
  - właścicieli ryzyka
  - sposoby reakcji na ryzyko

## Zadania dyrektora w procesie zarządzania ryzykiem

- wdrożenie procedur zarządzania ryzykiem
- doskonalenie procesu zarządzania ryzykiem
- udział w poszczególnych etapach procesu zarządzania ryzykiem
- wyznaczanie akceptowalnego poziomu ryzyka
- podejmowanie decyzji o sposobie reakcji na ryzyko
- dbanie aby koszty wdrożenia reakcji na ryzyko nie były wyższe niż uzyskane dzięki nim korzyści

## Zadania zespołu do spraw zarządzania ryzykiem

- identyfikowanie ryzyk związanych z realizacją celów i zadań placówki
- analiza i ocena zidentyfikowanego ryzyka
- proponowanie sposobów reakcji na zidentyfikowane ryzyka
- zgłaszanie propozycji usprawniających proces zarządzania ryzykiem

## Zadania pracowników w procesie zarządzania ryzykiem

- identyfikowanie zagrożeń (ryzyk) związanych z realizacją przydzielonych zadań oraz zgłaszanie ich dyrektorowi lub członkom zespołu do spraw zarządzania ryzykiem
- wdrażanie działań zaradczych stanowiących reakcje na ryzyko, wybranych przez dyrektora

## Warto pamiętać, że zarządzanie ryzykiem:

- NIE sprowadza się do wypełniania papierów (ale powinno być dokumentowane)
- NIE jest zadaniem jednorazowym (mogą pojawić się nowe ryzyka, a istniejące ryzyka mogą ulec zmianie)
- NIE dotyczy tylko pewnych osób (ale całego zespołu)
- NIE dotyczy tylko kwestii finansowych
- NIE ogranicza się do ryzyka objętego możliwością ubezpieczenia
- NIE sprowadza się do likwidacji całego ryzyka

## Korzyści wynikające z zarządzania ryzykiem

- zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji celów i zadań
- podejmowanie decyzji przy pełniejszej dostępności informacji
- krótszy czas reakcji w sytuacji kryzysowej
- zmniejszenie liczby nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na działanie placówki oświatowej
- ochrona środków publicznych

Podstawę opracowania stanowią:

- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.
- Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem.
- Zarządzanie ryzykiem - informacje ogólne, Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, Ministerstwo Finansów, wrzesień 2011.
- Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, Ministerstwo Finansów.
- Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy, Ministerstwo Finansów, luty 2012.