

STRATEGIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

I. Definicje

§ 1

1. Ilekroć w dokumencie jest mowa o:

- a. Ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć na osiągnięcie celów i realizację zadań Placówki Wsparcia Dziennego w Staszowie – Świetlica „Jutrzenka”
- b. Zarządzanie ryzykiem – należy przez to rozumieć podejmowanie działań mających na celu: rozpoznanie, ocenę, kontrolę podjętych działań, nadzór i monitorowanie.

II. Istota zarządzania ryzykiem

§ 2

1. Możliwość wystąpienia ryzyka w osiągnięciu celów i realizacji zadań zobowiązuje Kierownika Placówki do :

- c. koncentrowania uwagi na powstających zagrożeniach,
- d. poszukiwania form obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka,
- e. dostosowania działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych,
- f. podejmowania działań mających zapobiec ich wystąpieniu.

2. Ostrożnościowe podejście do ryzyka, oznacza utrzymywanie racjonalnej równowagi pomiędzy prowadzeniem działalności, a kontrolowaniem ryzyka.

3. Ryzyka w Placówce , ze względu na czynniki je kształtujące dzielą się :

- 1) zewnętrzne – jest to rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne;
- 2) wewnętrzne – ryzyko to obejmuje działania Placówki i może być kontrolowane wewnątrz

4. Ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka dzieli się je na:

- 1) wysokie — w przedziale 7 - 10 w skali 10 – stopniowej;
- 2) średnie — w przedziale 4 - 6 w skali 10 – stopniowej;
- 3) niskie — w przedziale 0 - 3 w skali 10 – stopniowej.

5. Skutek wystąpienia ryzyka określany jest w skali 0 – 10.

§ 3

1. Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczenie ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami poprzez:

- 1) Rozpoznanie –czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyk, które wiążą się z działalnością Placówki i dokonywanie ich pomiaru;
- 2) Ocena ryzyka- przy pomocy mierników, których wybór zależy od rodzaju ryzyka, jakie podlega ocenie;
- 3) Zarządzanie ryzykiem, które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań, poprzez system kontroli instytucjonalnej i zewnętrznej,
- 4) Kontrolę zarządzania ryzykiem, której istotą podjętych działań jest ocena zastosowanych metod redukcji ryzyka, prowadząca do skutecznego i efektywnego realizowania celów i nałożonych zadań.

§ 4

1. Nadzór i monitorowanie ryzyka w Placówce Wsparcia Dziennego w Staszowie – Świetlica „Jutrzenka” obejmuje dokonywanie nie rzadziej niż w roku przeglądu ryzyk, w celu określenia, czy dane ryzyko ulega zmianie i czy ocena ryzyka w zakresie istotności nadania przez Kierownika ulega zmianie.

2. Monitorowanie ryzyka obejmuje zapewnienie skuteczności stosowania mechanizmów kontrolnych.

III. Mechanizmy zarządzania ryzykiem

§ 5

1. W oparciu o analizę ryzyka w ramach realizacji kontroli zarządczej, dokonuje się przeglądu istniejących mechanizmów kontrolnych, które zawarte są w wewnętrznych politykach, zarządzeniach, procedurach, regulaminach. Reakcja w odniesieniu do każdego istotnego ryzyka podejmowana będzie na podstawie wyników z monitorowania, kontroli i samooceny.

2. W Placówce Wsparcia Dziennego reakcje na ryzyko mogą polegać na:

- 1) Tolerowaniu – będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekraczać jego potencjalne korzyści, a zdolności do skutecznego przeciwdziałania będą ograniczone lub wykraczające poza decyzje i działania wewnątrz Placówki;
- 2) Przeniesieniu – dotyczy to będzie kategorii ryzyk w odniesieniu do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenia czy zlecenie usług na zewnątrz;
- 3) Wycofaniu się – dotyczy to będzie grupy ryzyk, które są szczególnie kontrolowane, a ich skutki ograniczane do akceptowanego poziomu;
- 4) Przeciwdziałaniu –dotyczy to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do ich likwidacji lub znacznego ograniczenia ryzyka.

§ 6

1. Kierownik Placówki przeciwdziała negatywnym skutkom zdefiniowanych ryzyk oraz dokonuje analizy obszarów wrażliwych w Placówce, w szczególności takich, jak:

- 1) Gospodarka środkami finansowymi,
- 2) Wydatki majątkowe,
- 3) Wiarygodność i terminowość sporządzania sprawozdań,
- 4) Realizacja zamówień publicznych;
- 5) Przestrzeganie zasad bezpieczeństwa w Placówce;
- 6) Zgodność działalności Placówki i jej pracowników z przepisami prawa cywilnego i wewnętrznego;
- 7) Komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna;
- 8) Bezpieczeństwo systemów informatycznych;
- 9) Relacje interpersonalne i przestrzeganie kodeksu Etyki;
- 10) Terminowe realizowanie zadań , zarządzeń wewnętrznych i zadań wynikających ze statutu Placówki.

IV. Zasady zarządzania ryzykiem

§ 7

1. Zasady zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyk reguluje niniejszy dokument oraz zatwierdzone zarządzenia, instrukcje, regulaminy i procedury wewnętrzne.

2. Zarządzanie ryzykiem w Placówce Wsparcia Dziennego w Staszowie – Świetlica „Jutrzenka” realizowane jest poprzez:

- 1) Gromadzenie informacji dotyczących ryzyk;
- 2) Ograniczanie ryzyk, powstających w Placówce do akceptowanego poziomu;
- 3) Podejmowanie działań zmierzających do ograniczania liczby i skali występujących zagrożeń;
- 4) Ograniczanie lub eliminowanie negatywnych skutków ryzyk.

V. Postanowienia końcowe

§ 8

1. Strategia zarządzania ryzykiem wchodzi w życie z dniem podpisania.
2. Pracownicy Placówki obowiązani są do systematycznej analizy wystąpienia ryzyk na stanowiskach pracy i zgłaszania ich Kierownikowi Placówki.
3. Wykaz przykładowych ryzyk w działalności jednostki stanowi Lista ryzyk:

Nr ryzyka	Opis ryzyk	Ryzyko		Prawdopodobieństwo wystąpienia	Skutek	Poziom ryzyka
		Tak	Nie			
POTENCJAŁ I MOŻLIWOŚCI JEDNOSTKI						
1.	Duża liczba wolnych etatów					
2.	Nieobsadzone główne stanowiska					
3.	Duży wskaźnik zachorowalności					
4.	Zbyt wielu pracowników					
5.	Duży odsetek długotrwałych zwolnień lekarskich					
6.	Niska motywacja i morale personelu					
7.	Zbyt niski poziom zatrudnienia					
8.	Brak możliwości zatrudnienia pracowników					
9.	Wysoka rotacja pracowników					
10.	Niestaranność personelu					
11.	Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenia					
12.	Słaby program szkoleń					
13.	Negatywne raporty z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób					
14.	Regularne niedotrzymywanie terminów					
15.	Zbyt mały budżet					
16.	Rosnące wymagania płacowe					
17.	Brak zaangażowania w pracę jednostki					
18.	Częste protesty związkowe mogące zakłócić świadczenie usług					
19.	Niedopracowane procesy zarządcze lub niewykwalifikowana kadra kierownicza					

Nr ryzyka	Opis ryzyk	Ryzyko		Prawdopodobieństwo wystąpienia	Skutek	Poziom ryzyka
		Tak	Nie			
POTENCJAŁ I MOŻLIWOŚCI JEDNOSTKI						
20.	Identyfikacja problemów w ramach oceny pracowników					
21.	Rosnący lub niedopuszczalny poziom skarg					
22.	Wysoki poziom działań dyscyplinarnych					
23.	Wysoki poziom wykrywanych oszustw					
24.	Informowanie o wykrytych oszustwach					
25.	Informacje o naruszeniu zasad zachowania					
26.	Informacje o naruszeniu procedur finansowych					
27.	Poziom udowodnionych oszustw i kradzieży					
28.	Niska wydajność pracowników					
WYNIKI JEDNOSTKI						
29.	Słabe przygotowanie i planowanie					
30.	Brak realizacji celów organizacyjnych					
31.	Brak identyfikacji przyczyn słabej wydajności					
32.	Brak wdrożonych standardów wydajności					
33.	Brak poprawy słabej wydajności lub niskich standardów					
34.	Obszary o wyjątkowo wysokiej wydajności					
35.	Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań					

Nr ryzyka	Opis ryzyk	Ryzyko		Prawdopodobieństwo wystąpienia	Skutek	Poziom ryzyka
		Tak	Nie			
36.	Słaba komunikacja					
37.	Niejasne priorytety jednostki					
38.	Słabe planowanie organizacyjne					
39.	Brak wewnętrznego zaufania do jednostki					
40.	Brak zewnętrznego zaufania do jednostki					
41.	Zła prasa / niekorzystne doniesienia medialne					
42.	Niekorzystne raporty zewnętrznych organów kontrolnych					
43.	Rosnący poziom złych wyników					
44.	Brak planowania ciągłości działalności					
45.	Niesprawdzone plany ciągłości działalności					
KWESTIE PRAWNE						
46.	Rosnąca liczba pozwów lub spraw sądowych					
47.	Rosnący poziom przegranych spraw sądowych					
48.	Informacje o działaniach niezgodnych z prawem					
49.	Rosnący poziom niezgodności z przepisami					
50.	Informacje o niezgodności z przepisami					

Nr ryzyka	Opis ryzyk	Ryzyko		Prawdopodobieństwo wystąpienia	Skutek	Poziom ryzyka
		Tak	Nie			
51.	Brak identyfikacji nowych wymagań prawnych					
52.	Ciągnące się sprawy sądowe					
53.	Niezachowanie staranności / zaniedbania					
54.	Niewyciągnięcie wniosków z pracy innych jednostek					
55.	Występowanie w jednostce „kultury obwiniania”					
56.	Niekorzystne relacje z innymi jednostkami					
57.	Niekorzystne umowy					
58.	Brak identyfikacji / poprawy niewłaściwej realizacji umowy					
KWESTIE FINANSOWE						
59.	Zła sytuacja finansowa					
60.	Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli finansowej					
61.	Nieprawidłowe działanie kontroli wewnętrznej					
62.	Niekorzystne raporty audytu wewnętrznego i zewnętrznego					
63.	Rosnąca liczba błędów rachunkowych					
64.	Informacje o błędach rachunkowych					
65.	Niedostateczne i nadmierne wydatki budżetowe					

Nr ryzyka	Opis ryzyk	Ryzyko		Prawdopodobieństwo wystąpienia	Skutek	Poziom ryzyka
		Tak	Nie			
66.	Zbyt mały budżet					
67.	Źle określony budżet					
68.	Nie zgodność z polityką i standardami rachunkowości					
69.	Braki w doświadczeniu finansowym					
70.	Wysoki poziom operacji gotówkowych					
71.	Wysoki poziom zadłużenia					
72.	Wysoka liczba transakcji zwiększająca prawdopodobieństwo powtarzania się błędu					
73.	Wysoka liczba transakcji na dużą kwotę					
74.	Niedostateczny przepływ środków pieniężnych					
75.	Brak planowania finansowego					
76.	Rosnące koszty					
77.	Dochody i wydatki niepokrywające się z wydatkami ponoszonymi przez podobne jednostki					
78.	Wysoki poziom inwestycji / finansowania innych jednostek					
79.	Brak kontroli rozbieżności finansowych					
80.	Słaba sprawozdawczość finansowa					
81.	Wysoki poziom szkód ubezpieczeniowych					

Nr ryzyka	Opis ryzyk	Ryzyko		Prawdopodobieństwo wystąpienia	Skutek	Poziom ryzyka
		Tak	Nie			
82.	Rodzaj szkody ubezpieczeniowej					
83.	Nadmierne koszty ubezpieczenia					
84.	Poziom nieubezpieczonych szkód					
DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA						
85.	Brak definicji ról i zadań					
86.	Decyzje podejmowane w nieodpowiednim terminie					
87.	Niezadawalający proces decyzyjny					
88.	Brak zdefiniowanych procesów i procedur					
89.	Brak identyfikacji nieskuteczności					
90.	Utrzymująca się nieskuteczność					
91.	Brak planów rozwojowych / rozwój nieuwzględniony w procesie planowania jednostki					
92.	Niewłaściwe systemy informatyczne					
93.	Niedostateczna jakość informacji zarządczej					
94.	Zgłoszone luki w bezpieczeństwie					
95.	Obrażenia lub śmierć klientów / innych osób korzystających z usług lub obiektów publicznych					
96.	Niewłaściwa obsługa skarg					
97.	Brak odpowiedniej eskalacji problemów w jednostce					
98.	Obszary, w których konieczna jest pomoc					
99.	Brak kontroli wykorzystania zapasów					

Nr ryzyka	Opis ryzyk	Ryzyko		Prawdopodobieństwo wystąpienia	Skutek	Poziom ryzyka
		Tak	Nie			
100.	Wysoki poziom zapasów					
101.	Brak utrzymania środków trwałych					
102.	Wysoki poziom środków trwałych					
103.	Utrzymywane zapasy i środki trwałe nieproporcjonalne do prowadzonej działalności					
104.	Wrażliwość polityczna					
105.	Wymagany wysoki poziom poufności					
106.	Wysoki poziom transakcji z osobami prywatnymi, z którymi wiąże się ryzyko					
107.	Złożoność systemów informatycznych					
108.	Niewłaściwa integracja procesów i systemów					
109.	Zajmowane miejsce nieproporcjonalne do prowadzonej działalności					
110.	Potrzeba wprowadzenia nowej technologii					
111.	Awarie informatyczne					
112.	Naruszenie bezpieczeństwa					
113.	Słabe punkty zidentyfikowane przez inspektorów / audyt					
114.	Lokalizacja zakładów operacyjnych					
115.	Wysokie zagrożenie terrorystyczne					
116.	Wysokie zagrożenie ze strony zorganizowanych grup przestępczych					
117.	Nałożenie kar przez organy regulacyjne w wyniku niezgodności z przepisami					

