



Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?

Joanna Kaczyńska
Magdalena Jurkowska

Zespół ds. Ryzyka Operacyjnego
Departament Strategii

Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?

Zakres realizacji procesu zarządzania ryzykiem na różnych poziomach

Budowanie kultury zarządzania ryzykiem i inne czynniki sukcesu wdrożenia systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem

Koncepcje zarządzania ryzykiem i korzyści z nich płynące

Rola kierownictwa i współpracy komórek organizacyjnych

Pytania i odpowiedzi

Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?



**Koncepcje zarządzania ryzykiem i
korzyści z nich płynące**

Koncepcje zarządzania ryzykiem

Model 3 linii w MF



Koncepcje zarządzania ryzykiem

System zarządzania ryzykiem operacyjnym w MF



KONTROLA
ZARZĄDCZA

RYZYO W
PROJEKTACH

RYZYO
NADUŻYĆ

BEZPIECZEŃSTWO
I CIĄGŁOŚĆ
DZIAŁANIA

OCHRONA
DANYCH

RYZYO
ZAWODOWE

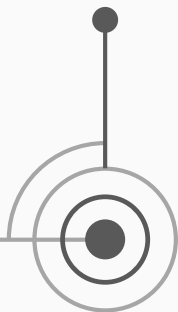
Koncepcje zarządzania ryzykiem i korzyści z nich płynące

Korzyści wdrożenia tego rozwiązania

- + Podniesienie świadomości na temat obszarów wymagających usprawnień
- + Zapewnienie adekwatnych mechanizmów kontroli i ograniczania ryzyka
- + Priorytetyzacja ryzyka i skoncentrowanie się na sprawach / ryzykach faktycznie istotnych
- + Mniej nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na organizację i procesy
- + Poprawa współpracy między poszczególnymi departamentami i działami
- + Krótszy czas reakcji na sytuacje kryzysowe
- + Zwiększenie efektywności kontroli wewnętrznych poprzez właściwą identyfikację obszarów o podwyższonym ryzyku
- + Poprawa procesu planowania i budżetowania, lepsze wykorzystanie zasobów
- + Zwiększenie sprawności realizowanych działań / poprawione standardy zarządzania

Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?

Zakres realizacji procesu zarządzania
ryzykiem na różnych poziomach



Realizacja procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym

Model zarządzania ryzykiem operacyjnym w MF



SAMOCENA RYZYKA OPERACYJNEGO



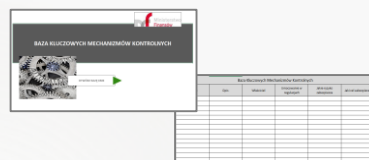
KLUCZOWE WSKAŹNIKI RYZYKA



MODEL ZARZĄDZANIA RYZYKIEM OPERACYJNYM



BAZA KLUCZOWYCH MECHANIZMÓW



BAZA ZDARZEŃ RYZYKA



Realizacja procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym

Samocena ryzyka operacyjnego w MF

SAMOCENA RYZYKA OPERACYJNEGO



- Repozytorium zdarzeń generujących ryzyko operacyjne (wykorzystywane w pozostałych gałęziach modelu)

SAMOCENA RYZYKA INHERENTNEGO W KOMÓRCE ORGANIZACYJNEJ

Departament Cien Transferych Wzrost

1. Kodycyca wewnetrzna
Naglywane skutki spowodowane obecnymi dzialaniami pracownikow niezgodnymi i przepisami prawa i regulacjami wewnetrznymi, wyliczajac mobilny i dystrybucyjny.

1.1. Nowe wyzwanie wyzyskajace i celowosci dzialania pracownika	Czy identyfikacja ryzyka jest?	Przedpobudzenie wyzyskajace	Skutki
1.1.1. Produkcja sprawnosci lub zadowolenia klientow	NE	Niska	Wzrost
1.1.2. Nieaktownosc protokolu, deficytu wiedzy pracownikow	NE	Niska	Wzrost
1.1.3. Niepelnosc, kumowanie	NE	Niska	Wzrost
1.1.4. Opieranie informacji na danych lub prawach chronionych, w tym rozgloszenia	NE	Wysoka	Duzy
1.1.5. Nieaktownosc wykorzystania informacji wewnetrznych o celu i celach klienta	NE	Średnie	Nieaktownosc
1.1.6. Zarzeczanie konflikta interesow	NE	Niska	Duzy
1.1.7. Nieaktownosc przetwarzania informacji prawnie chronionych	NE	Niska	Duzy
1.1.8. Zaburzenie informacji	NE	Bardzo Niska	Nieaktownosc
1.1.9. Kradziez lub niezgodzenie mienia w tym dokumentow MF przez pracownika	NE	Wysoka	Bardzo Duzy
1.1.10. Wykorzystanie mienia MF do celow prywatnych	NE		
1.1.11. Faktycznosci	NE		
1.1.12. Powolaczenie migracji	NE		
1.1.13. Kradziez, uszkodzenie, kradziez	NE		
1.1.14. Wina	NE		

2. Kodycyca wewnetrzna
Naglywane skutki spowodowane obecnymi dzialaniami celowosciami niezgodnymi i przepisami prawa i regulacjami wewnetrznymi, wyliczajac mobilny i dystrybucyjny.

2.1. Kradziez mienia wyzyskajace przez osoby trzecie	Czy identyfikacja ryzyka jest?	Przedpobudzenie wyzyskajace	Skutki
2.1.1. Kradziez lub niezgodzenie mienia MF przez pracownika	NE		
2.1.2. Kradziez	NE		

- Ocena ryzyka inherentnego i rezydualnego



- Niesymetryczna mapa ryzyka

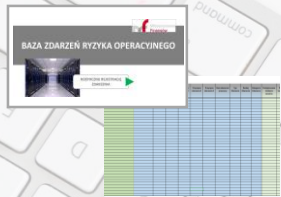
Bardzo Duzy	Wysokie	Bardzo Wysokie	Bardzo Wysokie	Bardzo Wysokie	Bardzo Wysokie
Duzy	Średnie	Wysokie	Wysokie	Bardzo Wysokie	Bardzo Wysokie
Średni	Niskie	Średnie	Średnie	Wysokie	Bardzo Wysokie
Mały	Bardzo niskie	Niskie	Średnie	Średnie	Wysokie
Niezna czny	Bardzo Niskie	Bardzo Niskie	Niskie	Średnie	Średnie
	Bardzo Niskie	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo Wysokie

- Powiązanie zdarzeń ryzyka z celami i zadaniami z planu ministra i ministerstwa

Realizacja procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym

Baza zdarzeń ryzyka operacyjnego w MF

BAZA ZDARZEŃ RYZYKA



Formularz zgłaszania zdarzeń ryzyka operacyjnego

Ministerstwo Finansów

powrót do strony startowej

zakreślony formularz

Dane podstawowe

* pole obowiązkowe przy zdarzeniu na status "Zdarzenie" ** pole obowiązkowe (opcjonalnie z polem 8) przy zdarzeniu na status "Zamknięte"

Forma organizacyjna zgłaszająca zdarzenie*	Data identyfikacji zdarzenia*	Status zdarzenia*
Sposób wyliczenia zdarzenia**	Data wystąpienia zdarzenia**	Czy dotyczyło procesu krytycznego?
	RRRR-MM-DD	
Przebieg zdarzenia 1*	Przebieg zdarzenia 2*	Przebieg zdarzenia 3*
Opis zdarzenia i przebiegu*		
Kategoria zdarzenia*	Rodzaj zdarzenia*	Typ zdarzenia*

Tak było

Informacje o zdarzeniach zbierane i przetwarzane w różnych bazach / formatach



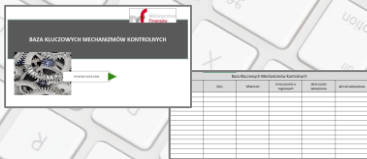
Tak jest



Realizacja procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym

Baza i testowanie mechanizmów kontrolnych w MF

BAZA KLUCZOWYCH MECHANIZMÓW



III LINIA

Audyt funkcjonujących procesów oraz adekwatności, skuteczności i efektywności systemu zarządzania ryzykiem w I i II linii.

II LINIA

Kontrola procesów z uwzględnieniem adekwatności, skuteczności i efektywności mechanizmów kontrolnych

Dedykowane KO na II linii – ustalanie, realizowanie i testowanie (poziome) własnych mechanizmów kontrolnych oraz testowane (pionowe) mechanizmów kontrolnych I linii

Ustalenie zasad dotyczących podejścia do systemowego testowania mechanizmów kontrolnych przez I i II linię oraz zebranie i analiza wyników testowania i kontroli.

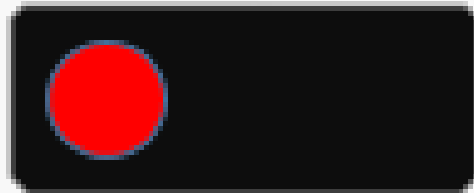
I LINIA

KO I linii – ustalanie, realizowanie i testowanie (poziome) własnych mechanizmów kontrolnych i wysyłanie wyników do Zespołu ds. Ryzyka Operacyjnego

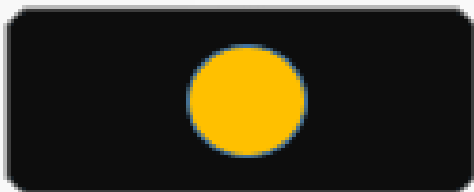
Realizacja procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym

Kluczowe wskaźniki ryzyka w MF

KLUCZOWE WSKAŹNIKI RYZYKA



Poziom krytyczny



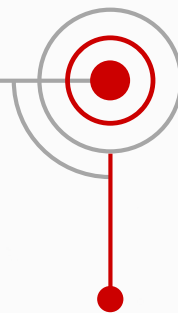
Poziom ostrzegawczy



Poziom tolerowany

Wskaźniki ryzyka operacyjnego są specyficznymi mechanizmami kontrolnymi (detekcyjnymi). Istotne dla ich prawidłowego funkcjonowania jest ustalenie odpowiednich progów i ich monitorowanie.

Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?



Rola kierownictwa i współpracy komórek organizacyjnych

Rola kierownictwa i współpraca komórek organizacyjnych

ZARZĄDZENIE MINISTRA FINANSÓW

z dnia 7 lutego 2022 r.

w sprawie Polityki zarządzania ryzykiem operacyjnym w Ministerstwie Finansów

Na podstawie art. 34 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2021 r. poz. 178, 1192, 1535 i 2105) w związku z art. 68 ust. 2 pkt 7 i art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 305, z późn. zm.¹⁾) zarządza się, co następuje:

§ 1. Wprowadza się do stosowania Politykę zarządzania ryzykiem operacyjnym w Ministerstwie Finansów, stanowiącą załącznik do zarządzenia.

§ 2. Pierwszy przegląd dokumentu, o którym mowa w § 1, zostanie przeprowadzony nie później niż do dnia 30 czerwca 2023 r.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem następującym po dniu ogłoszenia.

MINISTER FINANSÓW
TADEUSZ KOŚCIŃSKI

/-podpisano kwalifikowanym podpisem elektronicznym/

Komitet ryzyka operacyjnego któremu przewodniczy Dyrektor Generalny

Do zadań Komitetu należy w szczególności:

- formułowanie rekomendacji i wniosków usprawniających obszar zarządzania ryzykiem operacyjnym na podstawie otrzymywanych okresowych raportów i doraźnych informacji;
- wydawanie opinii do okresowych raportów i doraźnych informacji tworzonych w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym;
- opiniowanie regulacji opracowywanych w Ministerstwie z obszaru zarządzania ryzykiem operacyjnym.

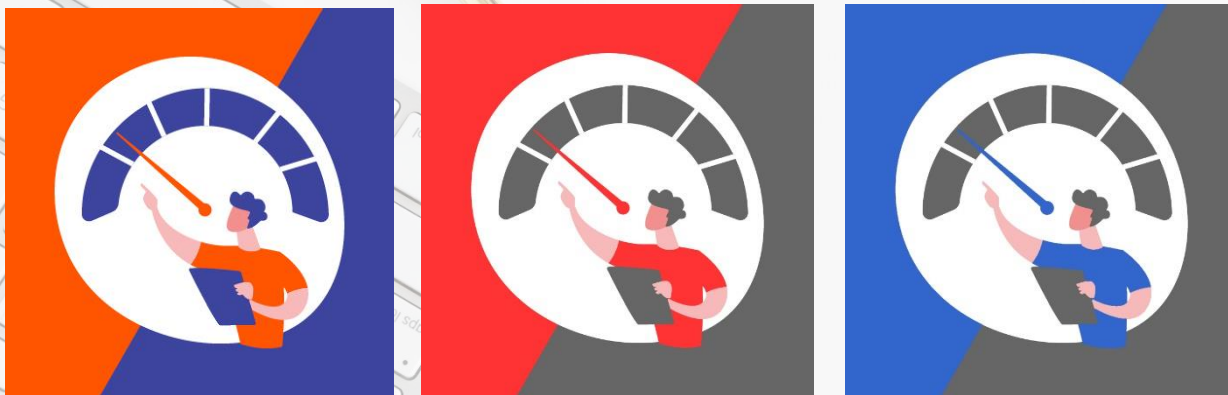
Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?

Budowanie kultury zarządzania ryzykiem i inne czynniki sukcesu wdrożenia systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem



Budowanie kultury zarządzania ryzykiem operacyjnym

Tydzień Ryzyka w MF



Cykliczna aktywność mająca na celu podniesienie wiedzy w zakresie ryzyka operacyjnego organizowana raz do roku

Stałe punkty Tygodnia Ryzyka w MF:

- + pigułki wiedzy
- + wywiady
- + spotkania
- + quizy
- + warsztaty
- + ankiety

HARMONOGRAM AKTYWNOŚCI TYGODNIA RYZYKA					
22-26 MAJA 2023					
	PONIEDZIAŁEK	WTOREK	ŚRODA	CZWARTEK	PIĄTEK
WIZUALIZACJA					
NARRACJA	Otwarcie tygodnia ryzyka	Kto jest w MF „na drugiej linii” zarządzania ryzykiem Komitet Ryzyka Operacyjnego	Zarządzanie ryzykiem w projektach	Zgłaszanie zdarzeń ryzyka operacyjnego	Kawa z ryzykiem na patio MF
OSOBY ZAANGAŻOWANE W MF	Komunikat MMRZ (nagranie wideo)	Wypowiedzi członków KRO + zdjęcie z posiedzenia			ZRO/DST5 Projekt DST4 BKA DB – pokaz/prelekcja (do potwierdzenia), konkurs z nagrodami
PIGUŁKA WIEDZY	Ryzyko niejedno ma imię (systematyka ryzyka) DB – ciągłość działania	Model „3 linii” KRO – jaką pełni rolę i kto jest w składzie	DST4 - ryzyko w projektach/podcast	Jak zgłaszać zdarzenia ryzyka operacyjnego Zgłaszanie sygnałów lub inny temat BKA	BKA pigułka wiedzy
ZADANIE	Sonda w intranecie „jakie rodzaje ryzyka identyfikujesz w codziennej pracy” Start szkolenia e-learning – nagrody dla 50% pierwszych osób które ukończą szkolenie z pozytywnym wynikiem	Sonda w intranecie „jakie rodzaje ryzyka identyfikujesz w codziennej pracy”	Sonda w intranecie „jakie rodzaje ryzyka identyfikujesz w codziennej pracy”	Sonda w intranecie „jakie rodzaje ryzyka identyfikujesz w codziennej pracy”	Zakończenie i Podsumowanie sondy Quiz wiedzy o ciągłości działania z nagrodami książkowymi

Inne czynniki sukcesu

Aktywności zespołu ds. ryzyka operacyjnego



- + Szkolenie e-learningowe
- + Warsztaty wspomagające proces samooceny ryzyka operacyjnego i zgłaszania zdarzeń
- + Cykliczne spotkania z koordynatorami kontroli zarządczej / ryzyka operacyjnego
- + Cykliczne spotkania II linii zarządzania ryzykiem
- + Pigułki wiedzy
- + Zakładka ryzyka operacyjnego w intranecie

Inne czynniki sukcesu

Przejdźcie od zarządzania silosowego do procesowego

ZARZĄDZANIE SILOSOWE

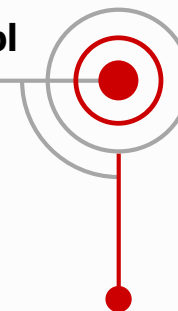
- Brak przepływu informacji między zespołami
- Podejmowane decyzje bazują na cząstkowych danych
- Brak wiedzy pracowników jak ich praca wpływa na innych
- Myślenie „MY - ONI”
- Wewnętrzna konkurencja między zespołami
- Organizacja nie uczy się na błędach, błędy pozostają w silosach

ZARZĄDZANIE PROCESOWE

- + Dobry przepływ informacji między zespołami
- + Podejmowane decyzje bazują na kompleksowych informacjach
- + Pracownicy wiedzą jak ich praca wpływa na innych
- + Myślenie „MY jako organizacja”
- + Współpraca między zespołami
- + Organizacja uczy się na błędach, wyciąga wnioski i usprawnia procesy

Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?

ryzyko_operacyjne@mf.gov.pl



Pytania i odpowiedzi