

27 kwietnia 2023 r.

Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?

Ewa Wygonna

Dyrektor Departamentu Audytu

Anna Krysztofowicz-Ludew

Koordynator ds. ryzyka w Departamencie Audytu



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH

Koncepcje zarządzania ryzykiem i korzyści z nich płynące



Konceptcje zarządzania ryzykiem

O kształcie systemu zarządzania ryzykiem decyduje wiele czynników, m.in. charakter podmiotu, w którym jest wprowadzane, znaczenie ryzyka dla prowadzonej działalności, a przede wszystkim postawa kadry kierowniczej.



Charakterystyka koncepcji zarządzania ryzykiem w podejściu silosowym (tradycyjnym) i zintegrowanym

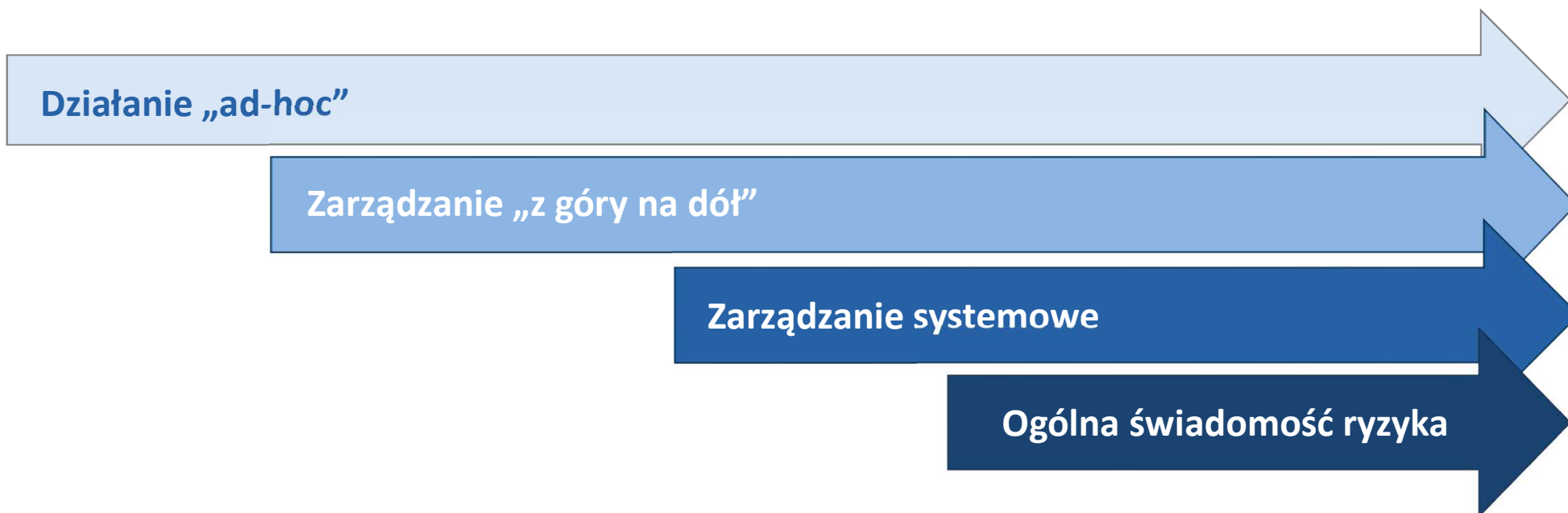
główne różnice	silosowe zarządzanie ryzykiem	zintegrowane zarządzanie ryzykiem
funkcja ryzyka:	realizowana odrębnie	integralna część wszystkich procesów
Rodzaje ryzyka:	pojedyncze rodzaje ryzyka	wszystkie rodzaje ryzyka
Charakter ryzyka:	jako zagrożenie	jako zagrożenie i szansa
Świadomość ryzyka:	nieznaczna	element kultury organizacyjnej
Cel zarządzania ryzykiem:	minimalizowanie strat	optymalizacja ryzyka
Wpływ ryzyka na strategię:	nieanalizowany	element zarządzania strategicznego
Zależności między ryzykami:	nieuwzględniana	uwzględniana
Działania w zarządzaniu ryzykiem:	nieusystematyzowane	jako proces o iteracyjnym charakterze
Infrastruktura zarządzania ryzykiem:	słabo rozwinięta	dobrze rozwinięta
Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem:	wyznaczony pracownik	odpowiedzialność zarządu delegowana w dół struktury

Osiągnięcie zintegrowanego zarządzania ryzykiem to droga



Osiągnięcie wysokiego stanu dojrzałości zarządzania ryzykiem wymaga przejścia kolejnych etapów.

Każdy z etapów jest ważny i może przynieść korzyści:



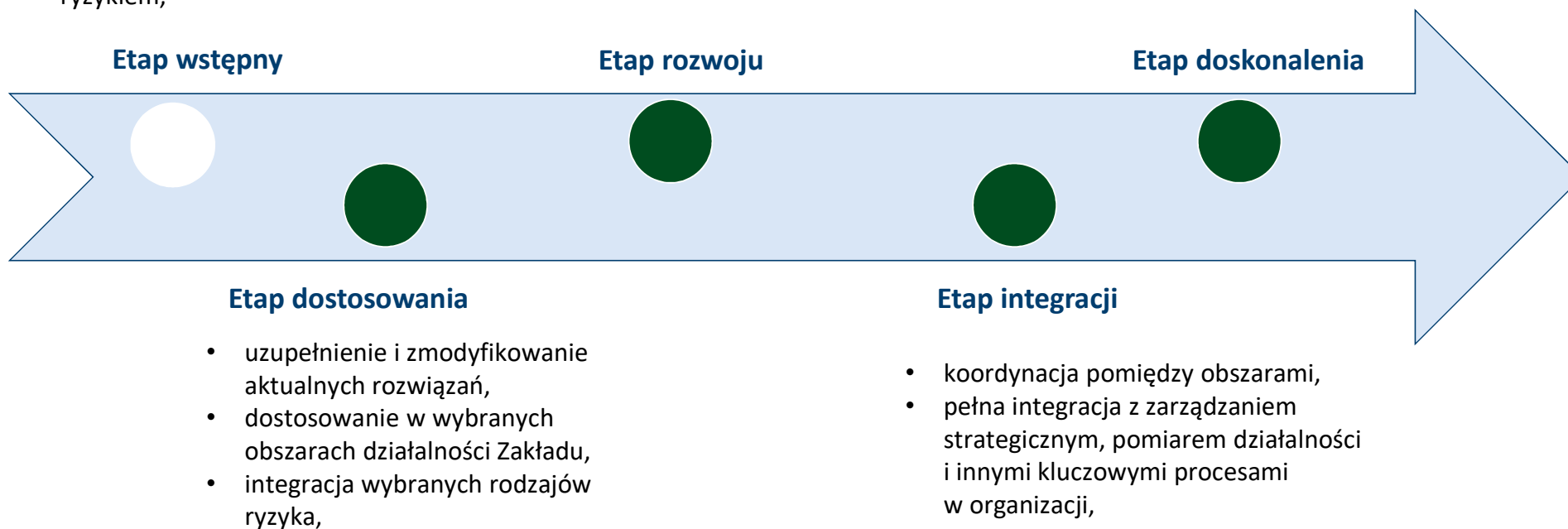
Rozwój systemu zarządzania ryzykiem w ZUS

Budowa zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem to jedna z inicjatyw obszarowych realizowanych w ramach Strategii Zakładu na lata 2021-2025.

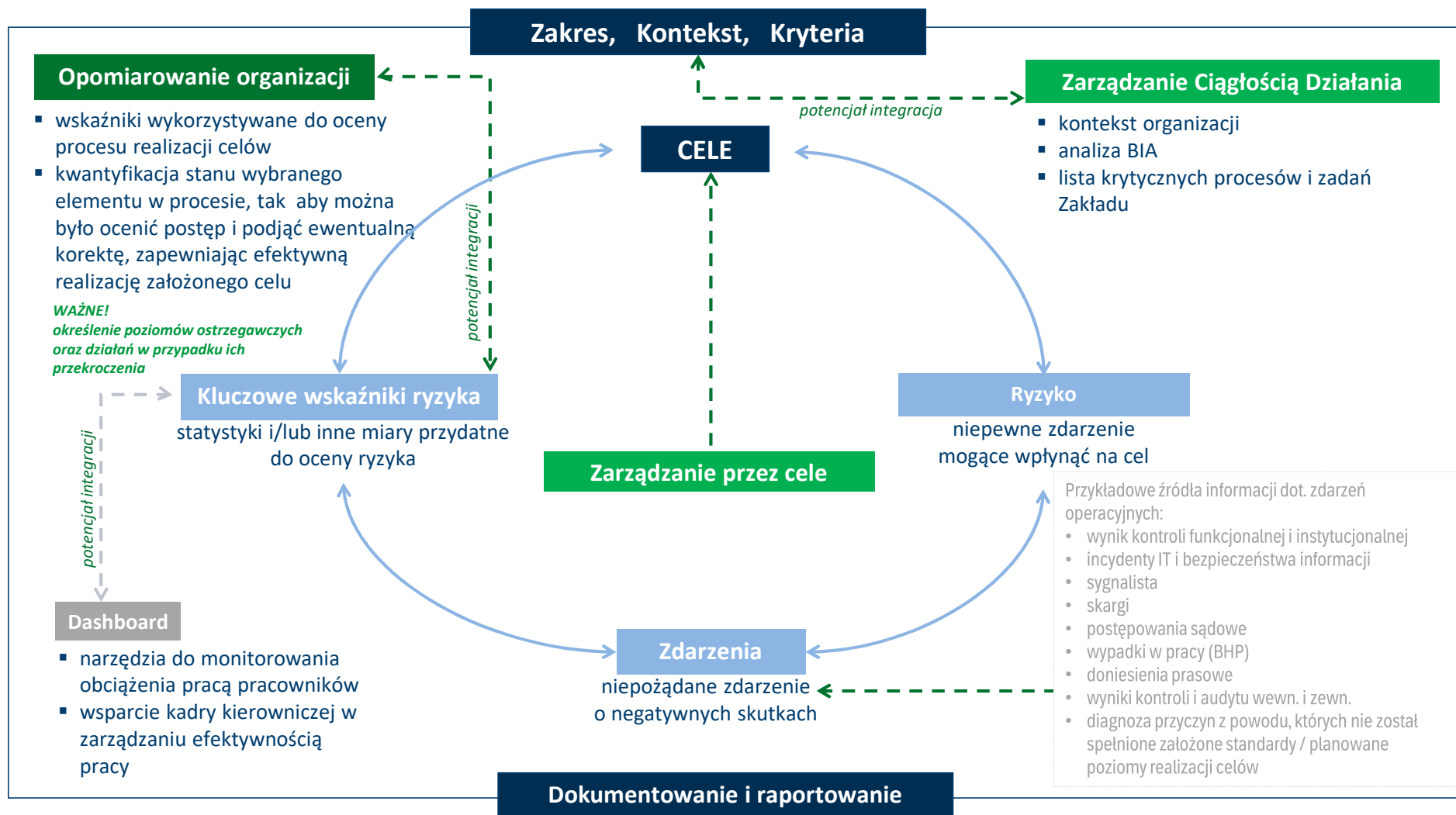
Realizację tej inicjatywy, zaplanowaliśmy w kilku etapach:

- oczekiwania dla integracji,
- diagnoza stanu obecnego,
- uzgodnienie kontekstu i zakresu procesu zarządzania ryzykiem,
- budowa „środowiska” dla zarządzania ryzykiem,
- wdrożenie systemu na obszarze całego Zakładu,
- wdrożenie narzędzi łączących zarządzanie w jednolity system,
- porównanie dojrzałości zarządzania ryzykiem z przyjętymi oczekiwaniami.

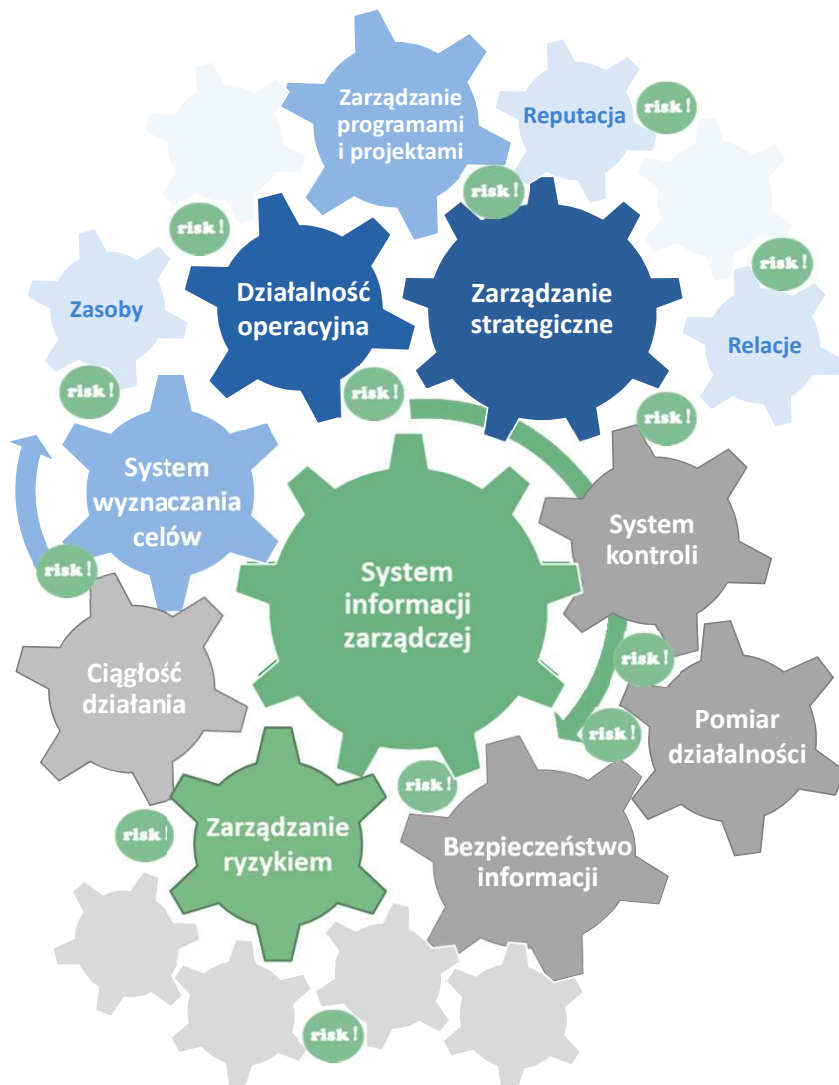
Strategia
Zakładu Ubezpieczeń Społecznych
na lata 2021–2025



Integrowanie zarządzania ryzykiem z innymi elementami systemu zarządzania



Korzyści jakie niesie zintegrowane zarządzania ryzykiem



Proces zarządzania ryzykiem powinien być integralną częścią zarządzania i podejmowania decyzji oraz powinien być zintegrowany ze strukturą, operacjami i procesami organizacji.

Zintegrowane zarządzanie ryzykiem m.in.:

- ❑ chroni i tworzy wartość, w tym wspiera osiągnięcie wyznaczonych celów;
- ❑ poprawia wydajność i zachęca do rozwoju;
- ❑ wzmacnia odporność na zachodzące zmiany;
- ❑ przełamuje silosowe zarządzanie organizacją;
- ❑ rozwija świadomość szans i zagrożeń;
- ❑ dostarcza dowodów na przejrzystość funkcjonowania jednostki;
- ❑ ogranicza potencjalne straty.

Zakres realizacji procesu zarządzania ryzykiem



Zakres procesu zarządzania ryzykiem

Proces zarządzania ryzykiem może być stosowany na różnych poziomach, może obejmować różny zakres i cele.

POZIOM ZARZĄDZANIA



CELE I ZADANIA



RODZAJE RYZYKA



W odniesieniu do jakich celów?

W jakich zadaniach, procesach?

Jakie rodzaje ryzyka?

✓ zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań

✓ odnosi się do celów organizacji

✓ wbudowane jest w każdy proces

✓ obejmuje wszystkie istotne rodzaje ryzyka

KONTROLA ZARZĄDCZA

ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

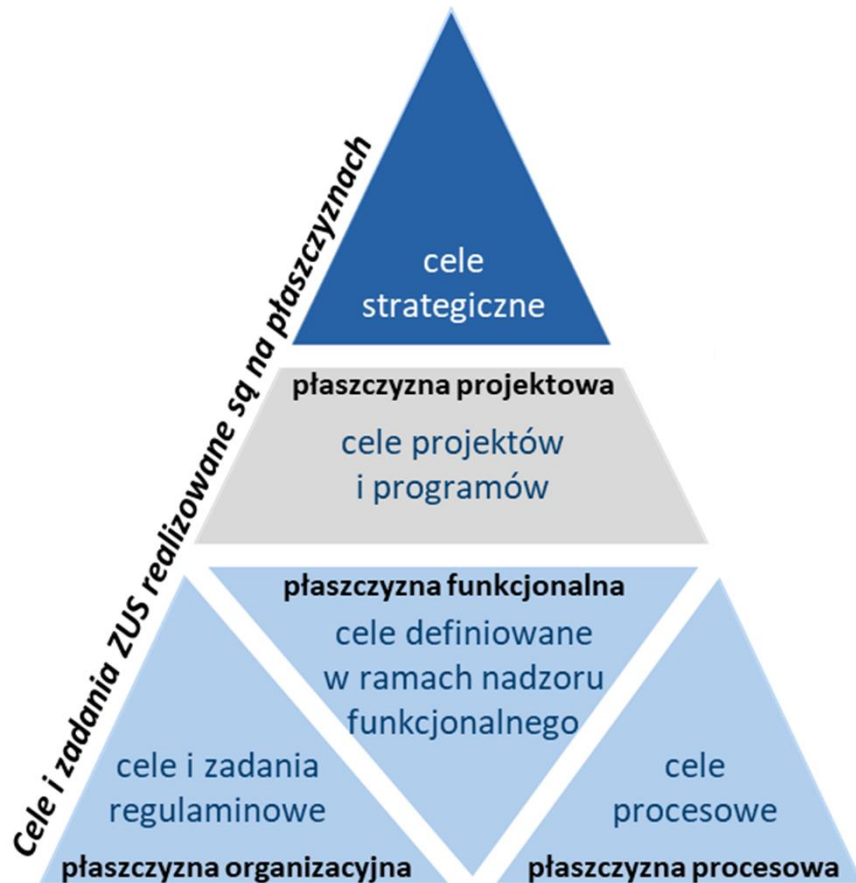
- ☐ **Ustawa o finansach publicznych:** zarządzanie ryzykiem jako jeden z celów kontroli zarządczej.

Standardy kontroli zarządczej:
Standard B. **Cele i zarządzanie ryzykiem.**

Standard C. **Mechanizmy kontroli.**

- ☐ **Inne wymagania prawne w zakresie zarządzania ryzykiem** wynikające np. z *RODO*; *Ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa*; *Ustawy o zarządzaniu kryzysowym*; *Ustawy o ochronie informacji niejawnych*; *Prawie zamówień publicznych*; *Prawa przedsiębiorców*; *Kodeksu pracy* i przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.

Aktualny zakres procesu zarządzania ryzykiem w Zakładzie



identyfikacja ryzyk w odniesieniu do CELÓW

cele strategiczne

Strategia ZUS na lata 2021-2025

Plan działalności ZUS na 2023

cele programów

cele wyznaczone w Strategii Zakładu realizowane są poprzez kluczowe programy transformacji*

*realizowane i nadzorowane zgodnie z metodyką zarządzania programami i projektami



wdrożone



rozwijane

cele operacyjne

cele dla kierujących nadzorowanym obszarem w terenowych jednostkach organizacyjnych definiowane są przez komórkę organizacyjną Centrali sprawującą nadzór funkcjonalny



uzgadniane

risk !

rozważanie wybranych RODZAJÓW RYZYKA

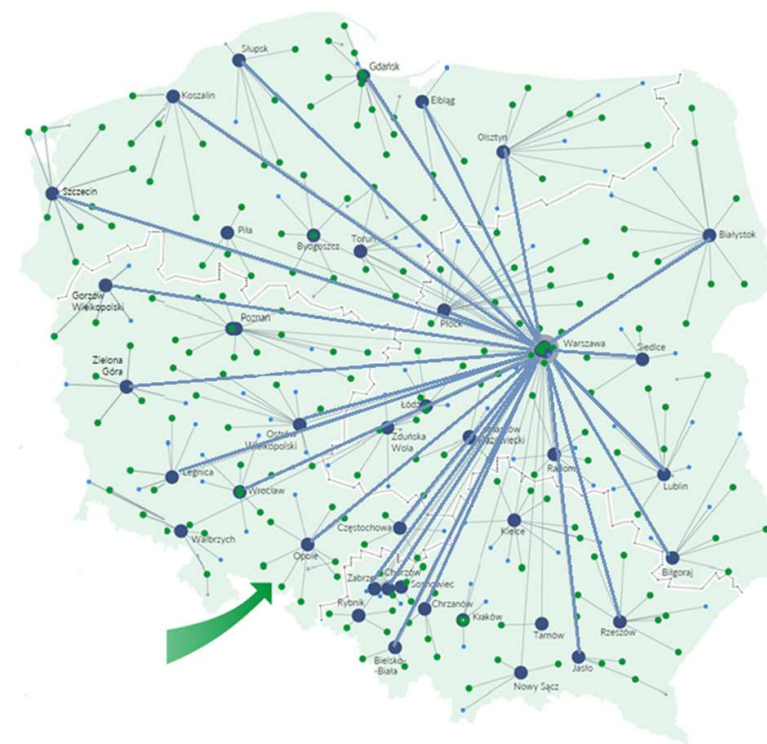
jednolite i kompleksowe ujęcie danego rodzaju ryzyka na poziomie całego Zakładu w celu zwiększenia efektywności zarządzania daną grupą ryzyka



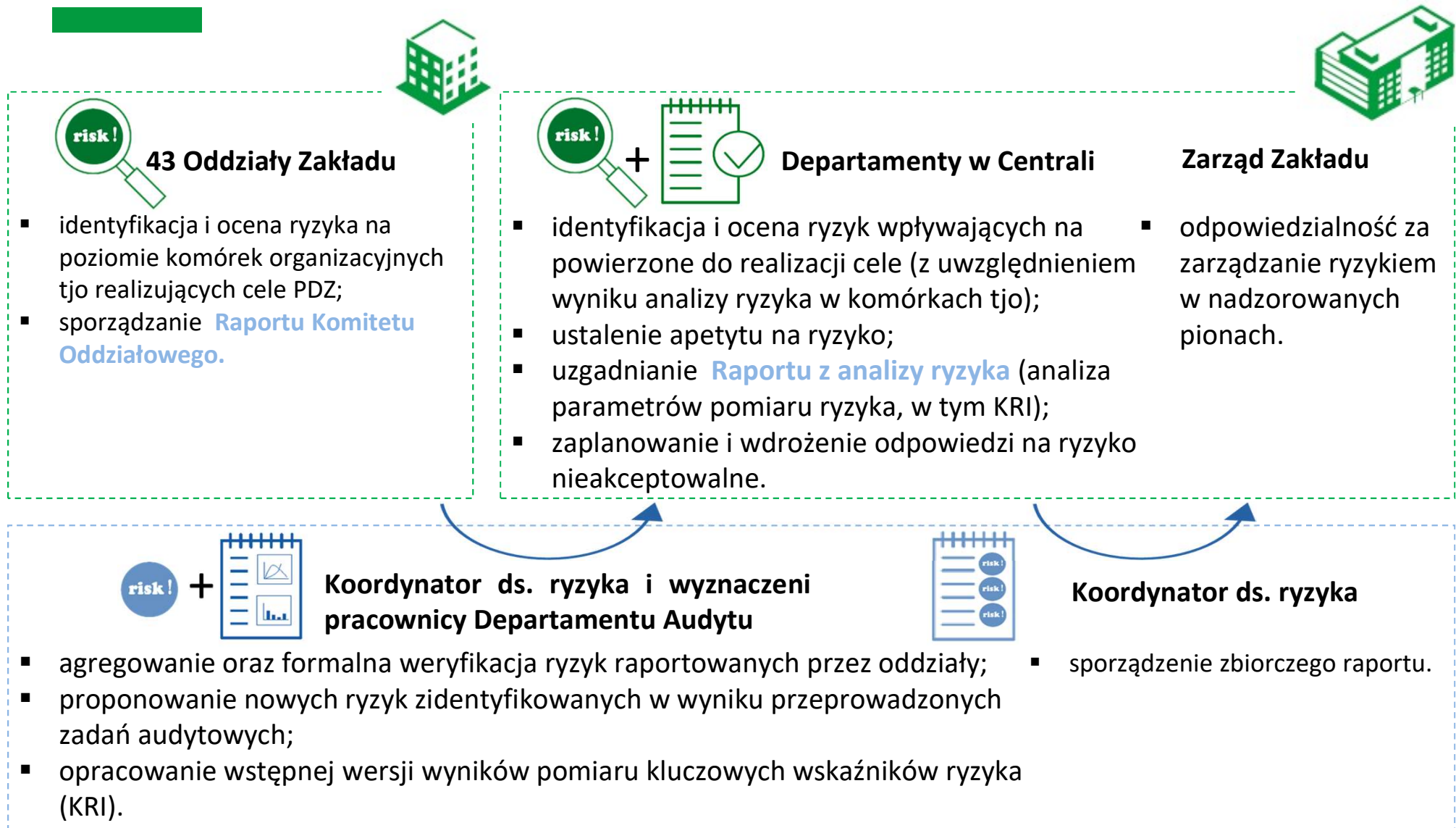
Organizacja procesu zarządzania ryzykiem

Podejście do organizacji procesu zarządzania ryzykiem odpowiada **modelowi scentralizowanemu**.

Pierwszy etap identyfikacji i szacowania ryzyka odbywa się na poziomie terenowych jednostek organizacyjnych, a jego efekt uwzględniany jest przy identyfikacji ryzyk na poziomie Centrali Zakładu.



Podejście do zarządzania ryzykiem wpływającym na cele PDZ



Podejście do zarządzania ryzykiem wpływającym na cele PDZ



Raport Komitetu Oddziałowego
zawiera m.in.:

- wyniki oceny i monitorowania realizacji zadań w oddziałach;
- opis zdiagnozowanych przyczyn nieosiągnięcia wyznaczonych standardów wraz z opisem działań podejmowanych w kierunku poprawy;
- propozycje zmian w zakresie wskaźników w systemie pomiaru realizacji zadań;
- informacje nt. realizacji Planu działalności Zakładu;
- Raport nt. ryzyk mogących wpływać na realizację celów ujętych w Planie działalności Zakładu.



Raport z analizy ryzyka
zawiera m.in.

- zagregowany i skonsolidowany wynik przeglądu ryzyk na poziomie komórek organizacyjnych w oddziałach i departamentu odpowiedzialnego za realizację celu;
- opis planu postępowania z ryzykiem oraz wynik cyklicznego przeglądu oraz weryfikacji stanu i skuteczności wdrażanych działań zaradczych;
- wyniki pomiaru kluczowych wskaźników ryzyka, w tym:

wskaźniki IT

- Niedostępność kluczowych aplikacji
- Średni czas trwania zamknięcia incydentów dotyczących kluczowych aplikacji

wskaźniki HR

- Wskaźnik fluktuacji
- Procent nieobecności w pracy przypadający na jednego pracownika
- Średnia liczba nadgodzin przypadająca na pracownika komórek zasitkowych

Podejście do zarządzania ryzykiem nadużyć

Działanie lub zaniechanie działania w celu osiągnięcia korzyści, czyli uzyskanie świadczenia lub uniknięcie obowiązku opłacania składek, poprzez np. zamierzone wprowadzenie w błąd, zatajenie prawdy, instrumentalne wykorzystanie przepisów, pozorowanie okoliczności czy kreowanie warunków wpływających na osiągnięcie lub wysokość uprawnień.



ZAPOBIEGANIE

- budowanie kultury zwalczania nadużyć
- zniechęcanie do nadużyć i wyłudzeń
- podział obowiązków w strukturze



zwiększania potencjału
analitycznego



WYKRYWANIE I ZGŁASZANIE

- identyfikacja obszarów wrażliwych
- kształtowanie właściwego sposobu myślenia – budowa systemu sygnałów ostrzegawczych
- mechanizmy zgłaszania
- wymiarowanie ryzyk



szkolenia



system kontroli

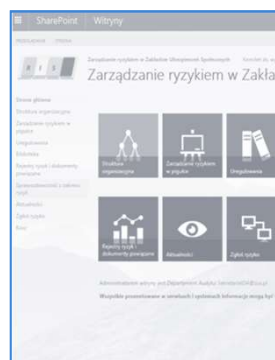
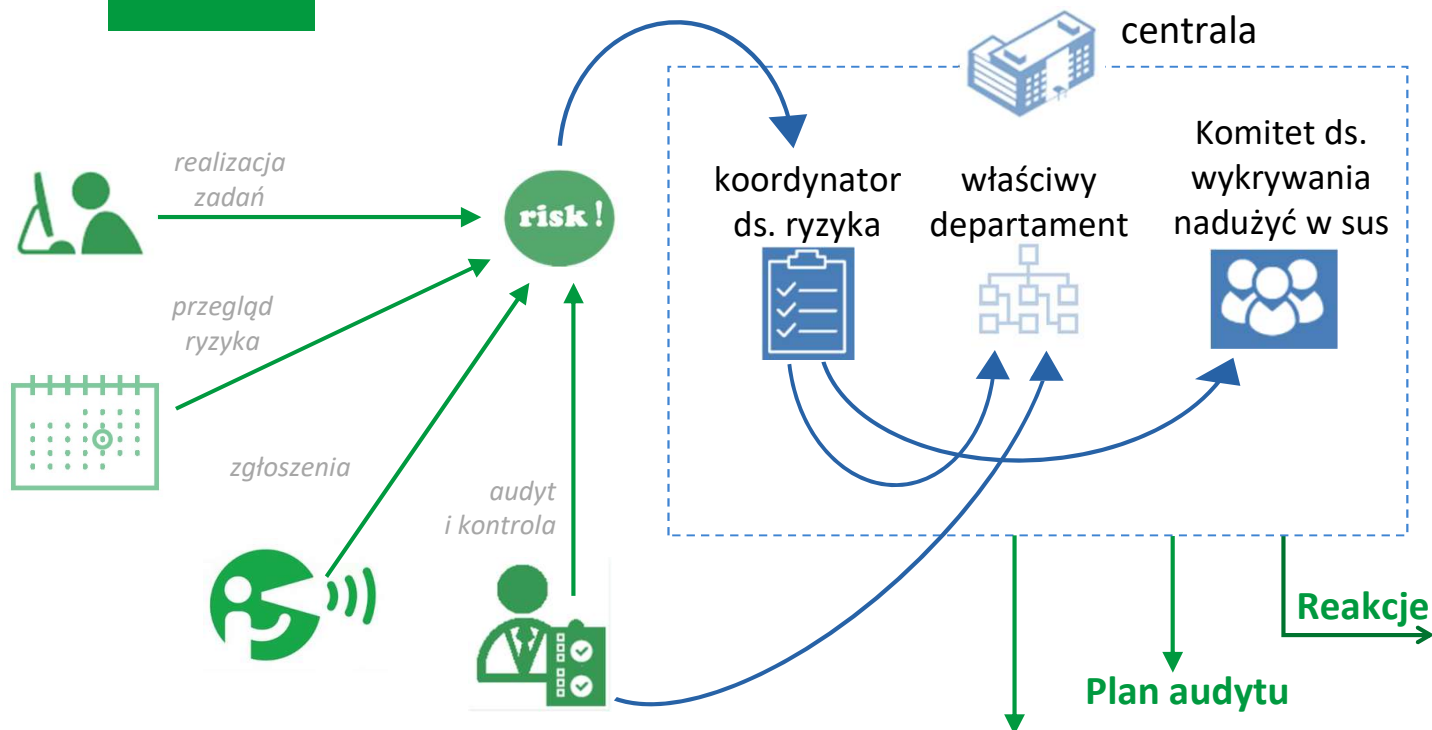


REAGOWANIE

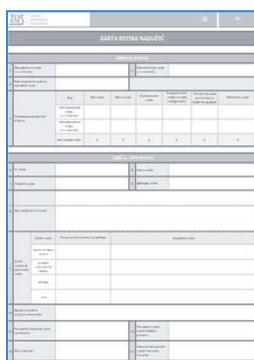
- przeciwdziałanie:**
- wzmacnianie i wdrażanie nowych mechanizmów kontrolnych
 - inicjowanie zmian legislacyjnych
- korygowania:**
- odzyskiwanie należności
 - postępowanie karne
 - współpraca z innymi organami



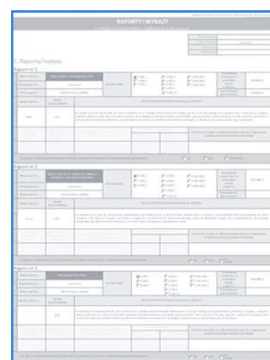
Podejście do zarządzania ryzykiem nadużyć



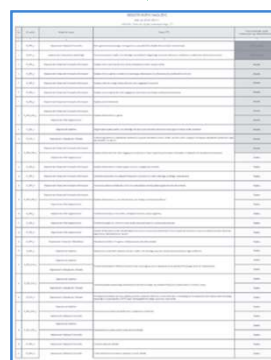
WITRYNA



WYKAZ RAPORTÓW



KATALOG WSKAŹNIKÓW



REJESTR RYZYKA



KARTA RYZYKA NADUŻYĆ

DEDYKUJEMY STRUKTURĘ np.:

- o Komitet jako ciało doradcze dla Prezesa w składzie: członkowie zarządu, audyt, kontrola, kontroling, koordynator ds. ryzyka.

WDRAŻAMY ROZWIĄZANIA np.:

- o nowe narzędzie do typowania zaświadczeń lekarskich do kontroli,
- o jednolity model analizy ryzyka w zakresie doraźnych kontroli płatników składek,
- o analizowanie ryzyka z wykorzystaniem szerokiego zakresu danych i zastosowaniem reguł biznesowych,
- o zmiana przepisów dotyczących zasiłków z ubezpieczeń społecznych.

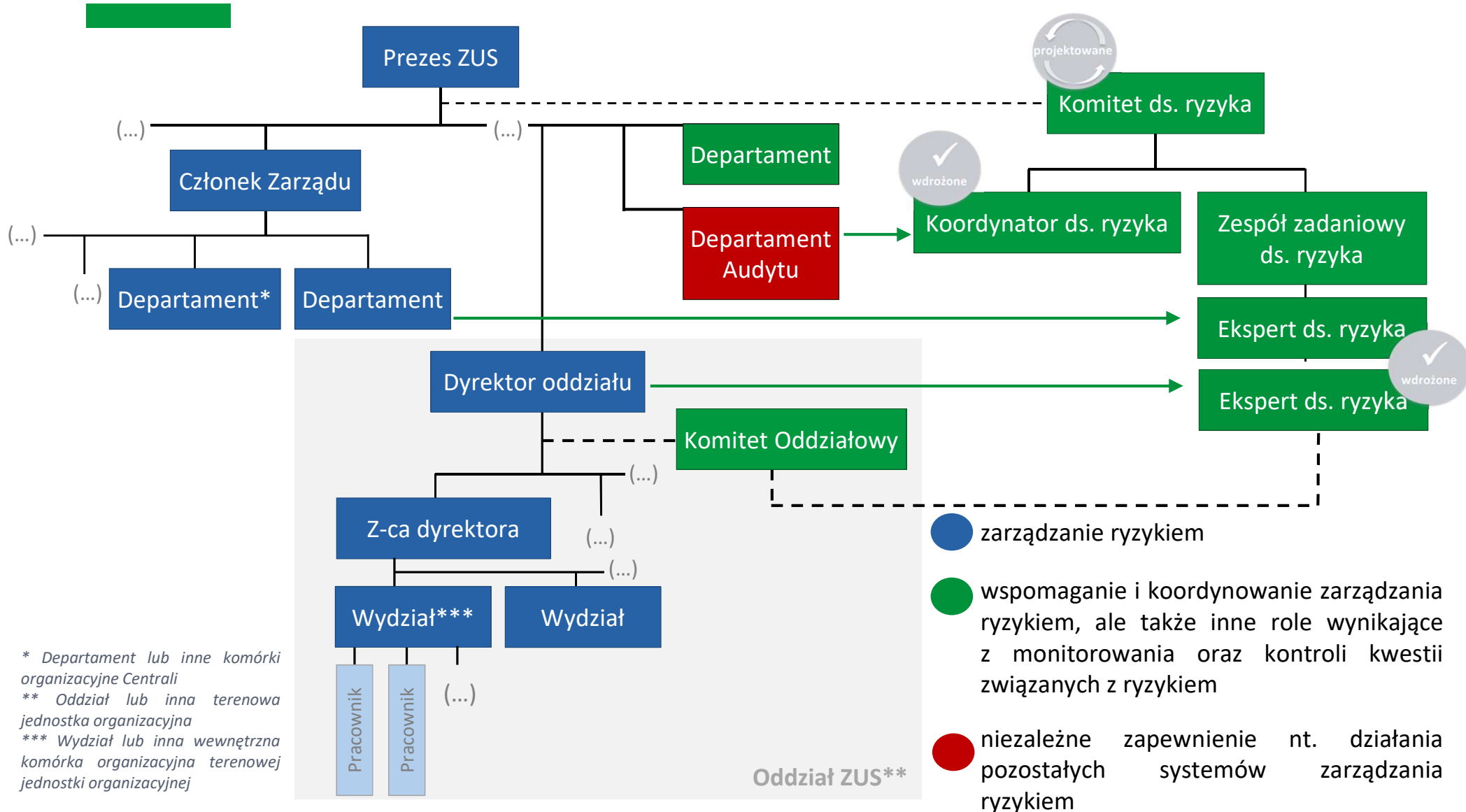
DOSTOSOWUJEMY NARZĘDZIA np.:

- o opis rozpoznawanych **mechanizmów nadużyć** i zidentyfikowanych **symptomów ryzyka**,
- o opis wewnętrznych i zewnętrznych **źródeł ryzyka**,
- o ocena ryzyka, w tym **wymiarowanie skutków finansowych**.

Rola kierownictwa i współpraca komórek organizacyjnych



Struktura zarządzania i wspomagania zarządzania ryzykiem w Zakładzie



* Departament lub inne komórki organizacyjne Centrali

** Oddział lub inna terenowa jednostka organizacyjna

*** Wydział lub inna wewnętrzna komórka organizacyjna terenowej jednostki organizacyjnej

Zadania audytu wewnętrznego w zakresie zarządzania ryzykiem

Kluczowe zadania:

- Usługi zapewniające na temat procesu zarządzania ryzykiem,
- Usługi zapewniające na temat poprawności analizy ryzyk,
- Przegląd zarządzania kluczowymi ryzykami,
- Przegląd procesu raportowania o kluczowych ryzykach.

Zadania możliwe do wykonania:

- Wspieranie identyfikacji i oceny ryzyk,
- Szkolenia,
- Wsparcie kierownictwa przy ustalaniu reakcji na ryzyko,
- Skonsolidowane raportowanie na temat ryzyk,
- Utrzymanie i rozwijanie koncepcji zarządzania ryzykiem,
- Rozwijanie procedur zarządzania ryzykiem, która zostanie zatwierdzona przez kierownictwo jednostki.

Zadania zabronione:

- Określanie akceptowanego poziomu ryzyka,
- Zapewnienie zarządcze na temat ryzyk,
- Podejmowanie decyzji odnośnie reakcji na ryzyko,
- Wdrażanie reakcji na ryzyko,
- Odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem.

Źródło: Komunikat Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem

Rola audytu a zarządzanie ryzykiem

Audyt wewnętrzny musi oceniać¹ skuteczność i przyczyniać się do usprawnienia procesów zarządzania ryzykiem².

¹ Informacje potrzebne do wyrażenia powyższej oceny zbierane są w trakcie realizacji różnych zadań.

² Procesy zarządzania ryzykiem są monitorowane w ramach bieżącego zarządzania, odrębnych ocen lub na oba te sposoby.

Realizacja zadań audytowych:

1

- ✓ zadania zapewniające
- ✓ czynności doradcze

Wspomaganie zarządzania ryzykiem:

2

- ✓ koordynowanie przeglądu i aktualizacji Rejestru Ryzyk
- ✓ analiza formalna zidentyfikowanych ryzyk
- ✓ sporządzanie projektów syntetycznych Raportów z Analizy Ryzyka
- ✓ sporządzanie Informacji z realizacji procesów zarządzania ryzykiem
- ✓ budowanie wiedzy z zakresu zarządzania ryzykiem

Wyniki tych zadań, zebrane razem, dają obraz realizacji procesów zarządzania ryzykiem w organizacji i ich skuteczności.

1

2

Czynności doradcze realizowane w celu wsparcia właścicieli ryzyka:

- ✓ wsparcie właściciela ryzyka w ilościowej analizie ryzyka oraz zaproponowanie przykładowej metody wymiarowania jednego z ryzyk zaewidencjonowanych w Rejestrze Ryzyk Nadużyć;
- ✓ wsparcie właściciela ryzyka w diagnozie i przeciwdziałaniu nienależnie lub bezpodstawnie wypłacanym świadczeniom z funduszu chorobowego;
- ✓ analiza wdrożonego projektu e-ZLA (elektroniczne zwolnienia lekarskie) w zakresie uszczelnienia procesu wypłaty zasiłków oraz poprawy efektywności kontroli prawidłowości orzekania o niezdolności do pracy;
- ✓ ocena przygotowania i wdrożenia w terenowych jednostkach organizacyjnych rozwiązań przygotowujących zasoby Zakładu do realizacji zadań związanych z wejściem w życie ustaw zwanych Tarczą antykryzysową.

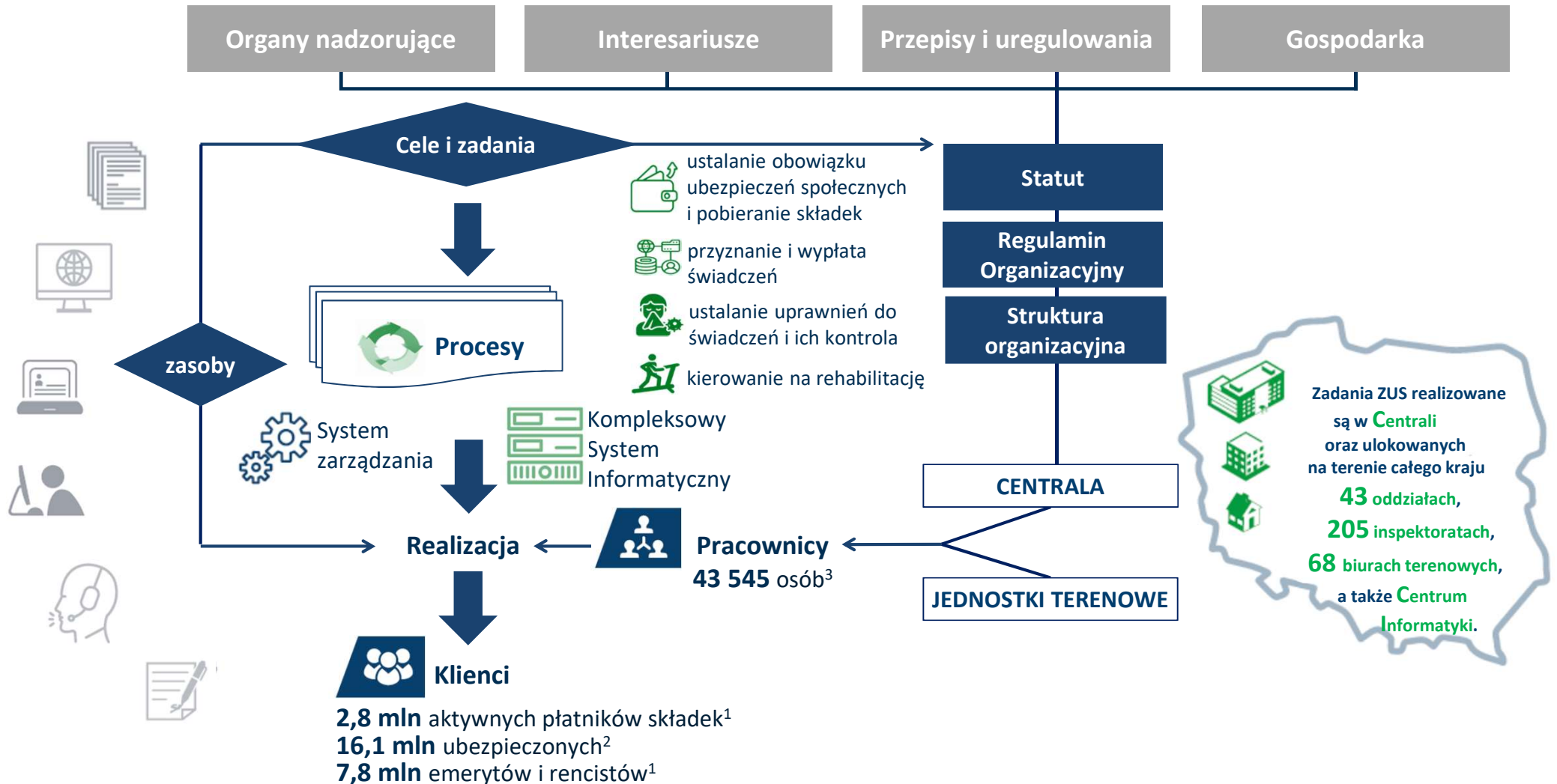
Budowanie kultury zarządzania ryzykiem i inne czynniki sukcesu wdrożenia systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem



Wdrażanie systemu zarządzania ryzykiem - na co zwrócić uwagę?

- „przykład z góry” i aktywna postawa wobec ryzyka;
- integrowanie systemu zarządzania ryzykiem z już istniejącymi rozwiązaniami, innymi elementami systemu zarządzania;
- edukacja i szkolenia;
- plan na wdrożenie (nawet nieformalna, ale jednak przemyślana strategia działania);
- budowa infrastruktury dla systemu zarządzania ryzykiem;
- współdziałanie wszystkich komórek (zarządzanie ryzykiem oparte o współpracę) ale też przejrzyste i jednoznaczne delegowanie odpowiedzialności za ryzyka;
- oraz...

Znaczenie kontekstu – dlaczego określenie kontekstu organizacji jest tak ważne?



Dziękuję za uwagę



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH