



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

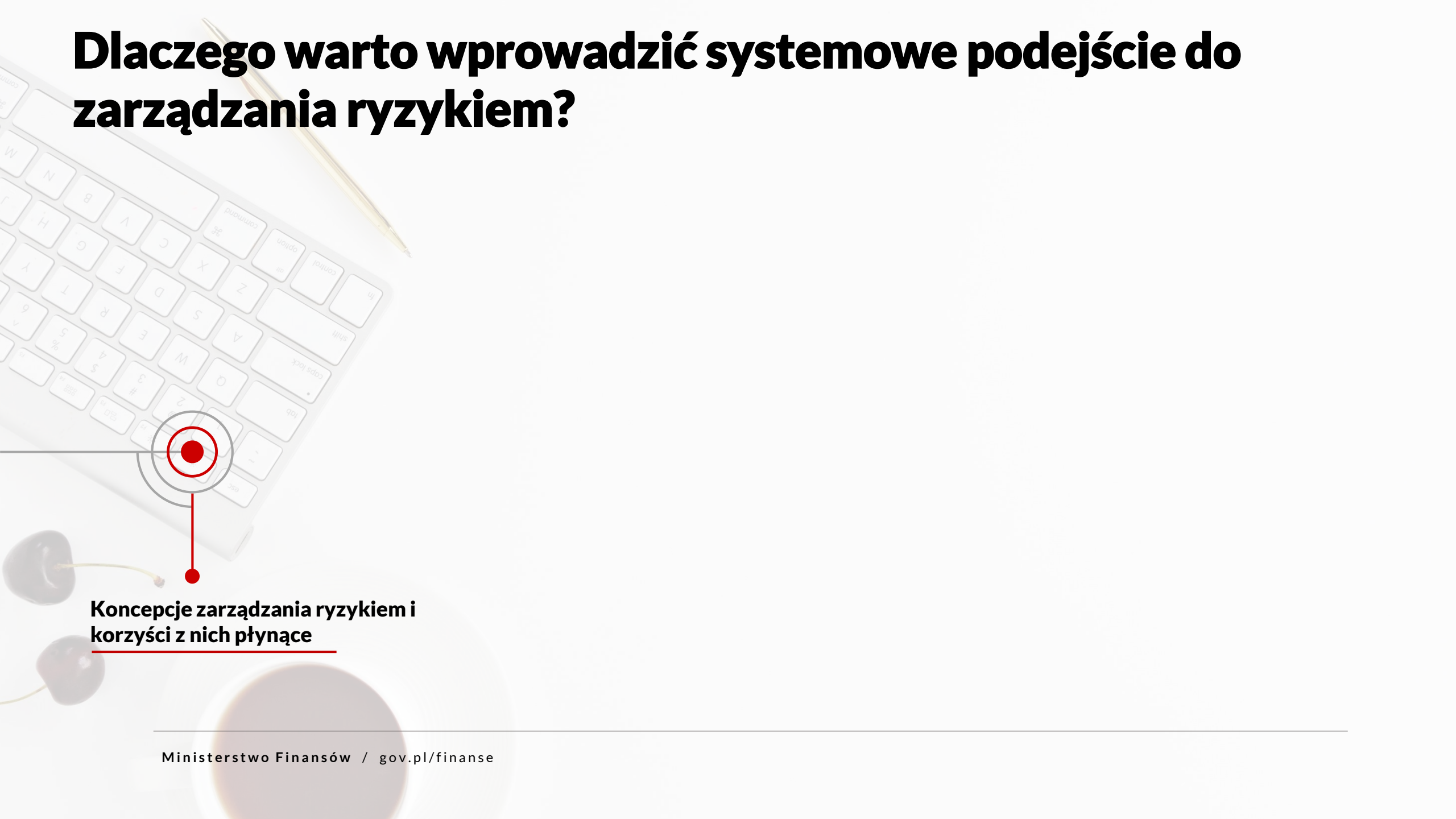
Budowanie kultury zarządzania ryzykiem i inne czynniki sukcesu wdrożenia systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem

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**

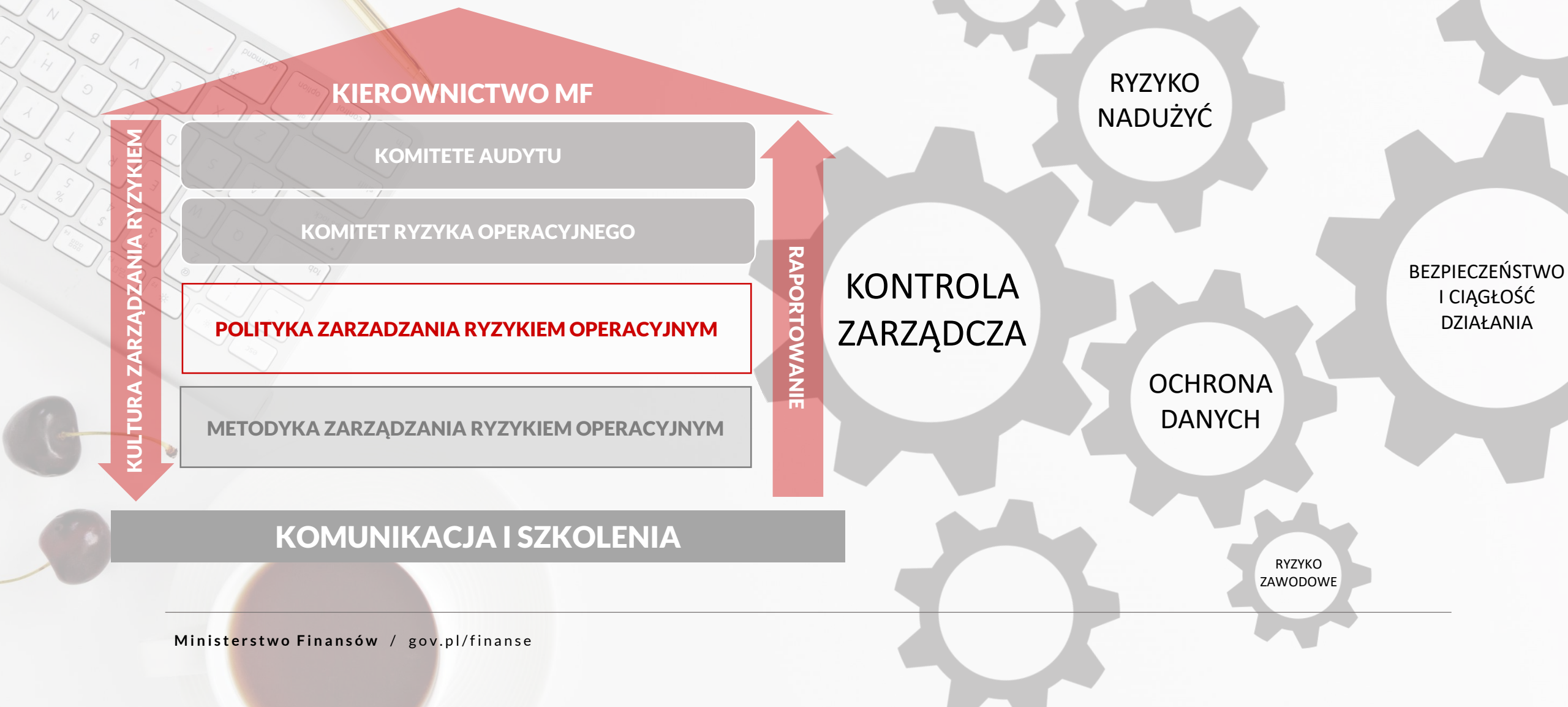
Koncepcje zarządzania ryzykiem

Model 3 linii w MF



Koncepcje zarządzania ryzykiem

System zarządzania ryzykiem operacyjnym w MF



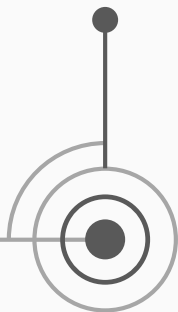
Koncepcje zarządzania ryzykiem i korzyści z nich płynące

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



SAMOOCENA RYZYKA OPERACYJNEGO



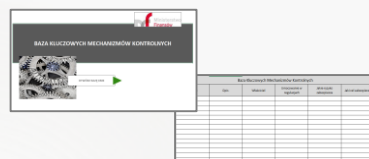
KLUCZOWE WSKAŹNIKI RYZYKA



MODEL ZARZĄDZANIA RYZYKIEM OPERACYJNYM



BAZA KLUCZOWYCH MECHANIZMÓW



BAZA ZDARZEŃ RYZYKA



SAMOOCENA RYZYKA OPERACYJNEGO



- ## SAMOCENA RYZYKA INHERENTNEGO W KOMÓRCE ORGANIZACYJNEJ

Departament Kraj Transferych Wpływ

DCL

←

POWROT DO PRZEDSIĘWZĘCIA

GENERACJA PŁATNOŚCI W KRAJOWYM

→

PRZECHOD DO KOLEJNYCH KROKÓW
1. Należyła ewaluacja

Wynagrodzenie dla pracowników obywateli państwa członkowskiego i przynajmniej jeden z następujących kryteriów: obywatel państwa członkowskiego, obywatel państwa trzeciego

Kryterium	Tak	Nie	Nie dotyczy
1.1.1. Należyściwość wyrażona z listy państw członkowskich	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.1. Podkreślenie gwarantów lub znaczenia algorytmicznych działań	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.2. Należyściwość przynajmniej jednego z państw członkowskich	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.3. Należyściwość, konkretność	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.4. Uzasadnienie informacji sąganych (o państwie członkowskim, a tym sąganych)	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.5. Należyściwość informacji w kontekście państwa członkowskiego	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.6. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.7. Należyściwość przetwarzania informacji państwa członkowskiego	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.8. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.9. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.10. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.11. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.12. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.13. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.14. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.15. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.16. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.17. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.18. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.19. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.20. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.21. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.22. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.23. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.24. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.25. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.26. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.27. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.28. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.29. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.30. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.31. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.32. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.33. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.34. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.35. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.36. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.37. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.38. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.39. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.40. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.41. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.42. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.43. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.44. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.45. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.46. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1.47. Zdobycie informacji	TAK	Nie	Nie dotyczy
1.1.1			

-
- ```
graph LR; A[RYZYKO INHERENTNE] --> B[MECHANIZMY KONTROLNE]; B --> C[RYZYKO REZYDALNE];
```
- The diagram illustrates the process of risk management. It starts with 'RYZKO INHERENTNE' (Inherent Risk) in a white box, followed by an arrow pointing to 'MECHANIZMY KONTROLNE' (Control Mechanisms) in a white box. A second arrow points from the second box to 'RYZKO REZYDALNE' (Residual Risk) in a white box, which is set against a green background.

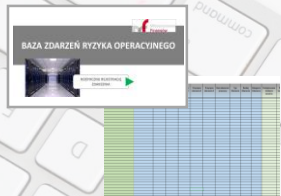
- |                |               |                |                |                |                |
|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Bardzo Duży    | Wysokie       | Bardzo Wysokie | Bardzo Wysokie | Bardzo Wysokie | Bardzo Wysokie |
| Duży           | Średnie       | Wysokie        | Wysokie        | Bardzo Wysokie | Bardzo Wysokie |
| Średni         | Niskie        | Średnie        | Średnie        | Wysokie        | Bardzo Wysokie |
| Mały           | Bardzo niskie | Niskie         | Średnie        | Średnie        | Wysokie        |
| Niezna<br>czny | Bardzo Niskie | Bardzo Niskie  | Niskie         | Średnie        | Średnie        |
|                | Bardzo Niskie | Niskie         | Średnie        | Wysokie        | Bardzo Wysokie |

- Ministerstwo Finansów / gov.pl/finanse

# Realizacja procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym

## Baza zdarzeń ryzyka operacyjnego w MF

### BAZA ZDARZEŃ RYZYKA



| Formularz zgłaszania zdarzeń ryzyka operacyjnego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | Ministerstwo Finansów |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------|
| <div>Przebieg zdarzenia</div> <div><div>Wzrost do stanu zdarzenia</div><div>Zakończony</div></div> <div><div>Dane podstawowe</div><div><div><div>*** pole obowiązkowe (gdy zdarzenie ma status "Zdarzenie")</div><div>*** pole obowiązkowe (gdy zdarzenie ma status "Zdarzenie")</div></div><div><div>Kod identyfikacyjny zdarzenia</div><div>Data identyfikacji zdarzenia</div><div>Status zdarzenia</div></div><div><div>Specyfika zdarzenia</div><div>Data wystąpienia zdarzenia</div><div>Czy dotyczyło procesu krytycznego?</div></div><div><div>Przebieg zdarzenia 1</div><div>Przebieg zdarzenia 2</div><div>Przebieg zdarzenia 3</div></div><div><div>Opis zdarzenia i przyczyna</div></div><div><div>Kategoria zdarzenia</div><div>Rodzaj zdarzenia</div><div>Typ zdarzenia</div></div><div>Dane uzupełniające</div></div></div> |  |                       |

Tak było

Informacje o zdarzeniach  
zbierane i przetwarzane w  
różnych bazach / formatach



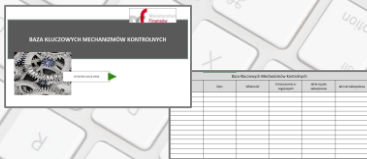
Tak jest



# 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.

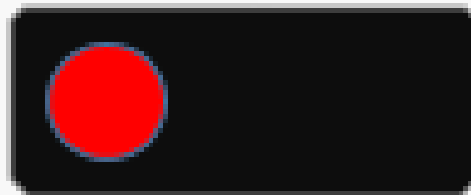
### I LINIA

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

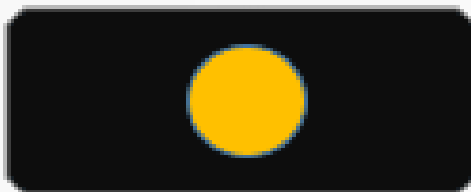
# Realizacja procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym

## Kluczowe wskaźniki ryzyka w MF

### KLUCZOWE WSKAŹNIKI RYZYKA



Poziom krytyczny



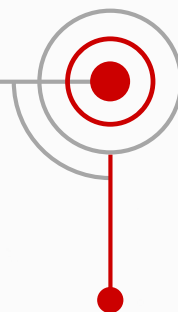
Poziom ostrzegawczy



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.<sup>1)</sup>) 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.

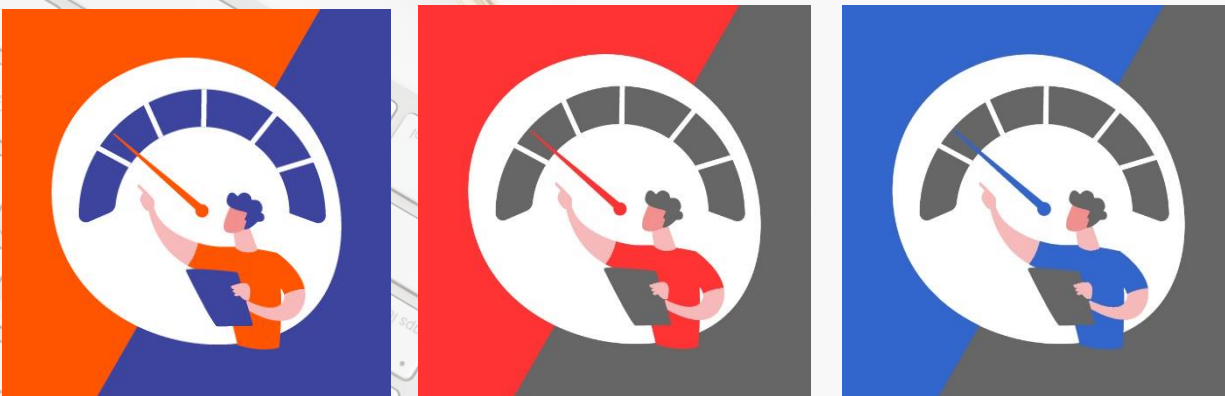
# **Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?**

**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 |                                                                                                                                                                                           |                                                                                      |                                                                             |                                                                                      | Ministerstwo Finansów                                                                                                  |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22-26 MAJA 2023                        |                                                                                                                                                                                           |                                                                                      |                                                                             |                                                                                      |                                                                                                                        |
|                                        | PONIEDZIAŁEK                                                                                                                                                                              | WTOREK                                                                               | ŚRODA                                                                       | CZWARTEK                                                                             | PIĄTEK                                                                                                                 |
| WIZUALIZACJA                           |                                                                                                                                                                                           |                                                                                      |                                                                             |                                                                                      |                                                                                                                        |
| NARRACJA                               | Otwarcie tygodnia ryzyka                                                                                                                                                                  | Kto jest w MF „na drugiej linii” zarządzania ryzykiem<br>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<br>Projekty DST4<br>BKA<br>DB – pokaz/prelekcja (do potwierdzenia), konkurs z nagrodami<br>BKA pigułka wiedzy |
| PIGUŁKA WIEDZY                         | Ryzyko niejedno ma imię (systematyka ryzyka)<br>DB – ciągłość działania                                                                                                                   | Model „3 linii”<br>KRO – jaką pełni rolę i kto jest w składzie                       | DST4 - ryzyko w projektach/podcast                                          | Jak zgłaszać zdarzenia ryzyka operacyjnego<br>Zgłaszanie sygnałów lub inny temat BKA |                                                                                                                        |
| ZADANIE                                | Sonda w intranecie „jakie rodzaje ryzyka identyfikujesz w codziennej pracy”<br>Start szkolenia e-learning – nagrody dla 50u 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<br>Quiz wiedzy o ciągłości działania z nagrodami książkowymi                          |

# Inne czynniki sukcesu

## Aktywności zespołu ds. ryzyka operacyjnego



- + Szkolenie e-lerningowe
- + 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

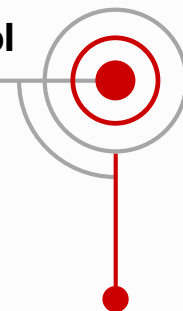
- Brak przepływu informacji między zespołami
- Podejmowane decyzje bazują na cząstkowych danych
- Brak wiedzy pracowników jak ich praca wpływa na innych
- Myślenie „MY - ONI”
- Wewnętrzna konkurencja między zespołami
- Organizacja nie uczy się na błędach, błędy pozostają w silosach

### 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](mailto:ryzyko_operacyjne@mf.gov.pl)



Pytania i odpowiedzi