**Zarządzanie ryzykiem**

AreoTrans ma pięcioletni kroczący biznesplan odnoszący się głównie do realizacji firmowej strategii. Każda jednostka biznesowa i jednostka wsparcia wywodzi swoje cele z przedmiotowego planu. Cele te są dalej kaskadowane i przekładają się na cele indywidualne. Plan dotyczy wszystkich kluczowych wskaźników oraz celów handlowych i finansowych, tak aby zapewnić finansowy zwrot z kapitału zainwestowanego w biznes.

Zarząd ponosi ogólną odpowiedzialność za kontrolę wewnętrzną i zarządzanie ryzykiem. Ustalone są stosowne polityki, które zabezpieczają realizację celów strategicznych. Zarządzający odpowiadają za identyfikację, ocenę i kontrolę ryzyka zarówno finansowego jak i niefinansowego. Rolą Dyrektora zarządzającego jest wdrożenie i utrzymanie systemu kontrolnego w całej firmie zgodnie z polityką Zarządu i najlepszymi praktykami

# Wprowadzenie

AreaTrans jak wiele innych przedsiębiorstw stoi wobec szerokiego spektrum ryzyka na wszystkich poziomach organizacyjnych. Celem niniejszego dokumentu jest odpowiedź na pytanie dlaczego zarządzanie ryzykiem powinno być prowadzone, budowa w tym zakresie wspólnego języka i opis podejścia do zarządzania ryzykiem, jakie zostanie podjęte w AreoTrans.

Do tej pory zarządzanie ryzykiem we wszystkich obszarach AreoTrrans nie było stosowane i życzeniem organizacji jest, aby praktyki zarządzania ryzykiem stało się dojrzalsze.

Właścicielem całego dokumentu jest Dyrektor Finansowy, posiadający odpowiednie umocowanie ze strony Zarządu. Dyrektor Finansowy odpowiada także za wszelkie mechanizmy związane z kontrolą wewnętrzną w AreoTrans.

# Ryzyko tolerowane i dopuszczalne

Ryzyko tolerowane i dopuszczalne będzie przeglądane regularnie jako, że zmieniający się rynek wymusza (od czasu do czasu) przeprowadzenie zmian w organizacji.

Nasze ryzyko dopuszczalne jest zdeterminowane możliwościami pozyskania funduszy za pośrednictwem akcjonariuszy i pożyczek bankowych. W cyklu rocznym Dyrektor finansowy będzie wyliczał poziom ryzyka dopuszczalnego w oparciu o sprawozdania roczne,

Ryzyko tolerowane określone jest przez:

* Rodzaj usług jakie jesteśmy gotowi świadczyć,
* Warunki kontraktowe jakie jesteśmy gotowi zaakceptować
* Warunki płatności jakie jesteśmy w stanie przyjąć
* Pozycje kosztów stałych, jakie możemy zaakceptować w proporcji do naszych przychodów (włączając w to inwestowanie w oprogramowanie i sprzęt IT)
* Stopień, do jakiego wykorzystamy outsorcing (co z jednej strony świadczy o ostrożności w gospodarowaniu finansami, a z drugiej oznacza utratę części kontroli nad kluczowymi funkcjami wsparcia organizacji)

# Tolerancja na ryzyko i progi eskalacji

## Na poziomie strategicznym

Dla każdego głównego przedsięwzięcia inwestycyjnego będzie wliczona stopa zwrotu z inwestycji tak, aby bilans ryzyka był widoczny i zrozumiały. Wszystkie główne przedsięwzięcia będą zatwierdzane przez Zarząd. Tam gdzie analiza będzie wskazywała na możliwość odchylenia od założonego zwrotu o więcej niż 5%, decyzje będzie podejmował Zarząd.

## Na poziomie programu

Dla wszystkich programów będzie prowadzona analiza ilościowa. Dla budżetu i harmonogramu będą zdefiniowane rezerwy. Rezerwy programu będą zarządzane przez Kierownika programu. Każdy wydatek ponad wyznaczoną dla programu rezerwę musi być zatwierdzony przez Dyrektora Finansowego.

## Na poziomie projektu

W każdym projekcie dla budżetu i harmonogramu będą zdefiniowane rezerwy. Dla wszystkich projektów z budżetem powyżej 500 000 PLN będzie prowadzona analiza ilościowa. Rezerwy projektów będą zarządzane przez kierowników projektów. Każdy wydatek ponad wyznaczoną dla projektu rezerwę musi być zatwierdzony przez Kierownika programu

## Na poziomie operacyjnym

Dla każdego obszaru działalności operacyjnej zostanie wydzielony budżet rezerwowy na ryzyko w wysokości 5% całkowitego budżetu rocznego danej jednostki. Każdy wydatek przekraczający ten poziom wymaga akceptacji Dyrektora Operacyjnego.

# Procedura eskalacji

## Inwestycje strategiczne

Eskalacja do Dyrektora Zarządzającego – może on włączyć w proces resztę Zarządu.

## Poziom Programu

Koszt jest eskalowany do Dyrektora Finansowego. Harmonogram i cele do Dyrektora Zarządzającego.

## Poziom projektu

Koszt, harmonogram lub cele są eskalowane do Kierownika Programu.

## Poziom operacyjny

Każde ryzyko lub grupa zagrożeń i okazji jeżeli przekracza ustalony poziom jest eskalowana do Dyrektora Operacyjnego

# Role i odpowiedzialność

## Zarząd

Zatwierdza finansowanie dla zarządzania ryzykiem (włączając to nominacje dla personelu), pełni role przywódców w zarządzaniu ryzykiem kierując w nim w trybie do dołu, zapewnia, że wszystkie główne decyzje są poprzedzone oceną ryzyka i uzgadnia zakres i nominacje w obszarze audytu i komitetów ds. ryzyka. Zarząd regularnie przegląda najbardziej istotne ryzyko związane z celami strategicznymi.

## Biuro audytu wewnętrznego

Zapewnia, że praktyki zarządzania ryzykiem są efektowne a przygotowywane raporty bezstronne i obiektywne.

## Komitet ds. ryzyka

Udziela informacji na temat bieżącego stanu w zakresie zarządzania ryzykiem, przygotowuje rekomendacje udoskonaleń, asystuje w procesie wdrażania zarządzania ryzykiem w całej organizacji, wypracowuje odpowiednie techniki, rekomenduje narzędzia, komentuje raporty z audytów i przygotowuje analizy trendów odnośnie ekspozycji firmy na ryzyko.

## Kierownictwo wyższego szczebla

Zapewnia, że polityka zarządzania ryzykiem, proces i wymagania raportowe są rozumiane, zapewnia prowadzenie i utrzymanie rejestru ryzyka dla każdego istotnego przedsięwzięcia, eskaluje ryzyko tak, jak to zdefiniowano w niniejszej polityce, wspiera wewnętrzny i zewnętrzny audyt i prowadzi kompletny proces zarządzania ryzykiem dla wszystkich istotnych przedsięwzięć

# Proces zarządzania ryzykiem

Pewien poziom ryzyka jest zarówno nieunikniony jak i potrzebny. Zadaniem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie, że AreoTrans przyjęło efektywny proces wspierający podejmowanie decyzji poprzez dobre rozumienie ryzyka i jego ewentualnego wpływu. Zarządzanie ryzykiem nie jest działaniem jednorazowym. Jest to proces ciągły ponieważ sam proces podejmowania decyzji ma właśnie taki charakter. Zarządzanie ryzykiem musi być integralną częścią zarządzania organizacją w AreoTrans ale nie może być procesem zbiurokratyzowanym, wykonywanym dla samej idei.

# Kluczowe wskaźniki ostrzegania i wskaźniki wczesnego ostrzegania

Nie jest celem pomiar wszystkiego, ale jedynie tych elementów, którą są w stanie przedstawić stan AreoTrans i wskazują na te obszary, które mogą stanowić ryzyko warunkujące dalsze funkcjonowanie AreoTrans.

Następujące elementy będą oceniane regularnie co miesiąc:

* Koszt wynagrodzeń
* Koszty stałe
* Płatności przeterminowane o 30 dni
* Płatności przeterminowane o 60 dni
* Płatności przeterminowane o 90 dni
* Nowe wygrane przetargi
* Rotacja kadr

# Skale do oceny prawdopodobieństwa i wpływu

## Prawdopodobieństwo

Zostanie zastosowana skala pięciopunktowa, jako mająca odpowiednią skalę do oceny, jak prawdopodobna jest materializacja danego ryzyka.

| Prawdopodobieństwo | Kryterium | Ocena szans |
| --- | --- | --- |
| Bardzo duże | * 75 % | Prawie na pewno się wydarzy |
| Duże | 51% – 75 % | Raczej tak niż nie |
| Średnie | 26% – 50 % | Całkiem możliwe |
| Małe | 6% – 25 % | Mało prawdopodobne |
| Bardzo małe | 0 - 5% | Niezwykle mało prawdopodobne lub prawie niemożliwe |

## Wpływ

Zarząd uważa program za krytyczny dla rozwoju biznesowego organizacji i oczekuje, że zostanie on zakończony tak szybko, jak to tylko możliwe. Dodatkowo zakłada się, że Program zużyje tylko niezbędne minimum zasobów finansowych (potrzebne w innych programach). W związku z tym zakłada się, że duży wpływ ryzyka to opóźnienie na poziomie 20 dni lub wydatek przekraczający 200 000 PLN.. Tak definiowane skale są używane do przygotowania działań mitygujących.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Kategoria | Koszt | Czas | Wymagania |
| Bardzo duży | * 200 000 | * 20 dni | Całkowita porażka w realizacji któregoś z podstawowych wymagań |
| Duży | 100 000 – 200 000 | 15 – 20 dni | Chwilowa porażka w realizacji któregoś z podstawowych wymagań |
| Średni | 50 000 – 100 000 | 10 – 15 dni | Niezrealizowanie kilku wymagań |
| Mały | 25 000 – 50 000 | 5 – 10 dni | Niezrealizowanie drugorzędnych wymagań |
| Bardzo mały | < 25 000 | < 5 dni | Chwilowy brak realizacji drugorzędnych wymagań |

## Wartość oczekiwana

Wartość oczekiwana jest wyliczana w celu uzyskania szybkiej oceny efektu netto wszystkich zagrożeń i okazji. Jest wyliczana poprzez pomnożenie uśrednionego wpływu przez prawdopodobieństwo.

# Rejestr ryzyka

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ID ryzyka | Kategoria | Data zgłoszenia | Opis ryzyka | | | | Status ryzyka |
|  | strategiczne | Październik | W rezultacie oczekiwań, aby prowadzić dwa projekty w ramach Programu wdrożenia oprogramowania GLPI w oparciu o zasoby wewnętrzne istnieje ryzyko, że dojdzie w tym samym terminie do poślizgu kluczowych projektów, co może skutkować tym, że Program nie będzie w stanie dostarczyć korzyści (zwrot z inwestycji nie zostanie osiągnięty w założonym czasie) | | | | Aktywne |
| Przed rozpoczęciem działań | | | | Po zakończeniu działań | | | |
| Prawd. | Wpływ na koszt | Wartość oczekiwana | Bliskość | Prawd. | Wpływ na koszt | Wartość oczekiwana | Bliskość |
| Średnie | Duży | 27k | 3-6 mies. | Małe | Średni | 12k | 3-6 mies. |
| Reakcja na ryzyko | 1. Eliminacja: rezygnacja z jednego z projektów (nie zrealizujemy celów korporacyjnych) 2. Redukcja: Poprowadzenie projektów kolejno – wydłuża czas ale wpływ widziany jako całość jest mniejszy 3. Redukcja: pozyskanie dodatkowych zasobów dla jednego lub obu projektów 4. Współdzielenie: wynegocjowanie z dostawcą w projekcie 1 kar za opóźnienia w realizacji. Powiększa to koszt ale chroni czas i jakość   Wybrana opcja nr 4 – wprowadzenie zewnętrznego wykonawcy do projektu 1, tak aby zasoby z projektu nr 1 w połączeniu z zasobami z projektu nr 2 pozwoliły ten ostatni zrealizować zgodnie z planem. | | | | | | |
| Ryzyko wtórne | Przyczyna: Zewnętrzny dostawca nie dostarczy na czas zamówionych elementów.  Ryzyko: Chociaż kary umowne zrekompensują stratę, to jednak opóźnienie zostanie  Efekt: Projekt nie dostarczy produktów na czas | | | | | | |
| Właściciel ryzyka | Dyrektor Zarządzający |  |  |  |  |  |  |

# Rejestr zagadnień

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Numer zagadnienia |  | | | | |
| Autor | Jan Kowalski | Data | 17/04/24 | Numer wersji | 01 |
| Program | Wdrożenie oprogramowania GLPI | | | | |
| Właściciel zagadnienia | Kierownik programu | | Sponsor | Dyrektor IT | |
| Opis zagadnienia | Dostawca, firma XYZ, która została zatrudniona do realizacji jednego z projektów w Programie wdrożenia oprogramowania GLPI została postawiona w stan likwidacji i nie będzie dalej realizować kontraktu | | | | |
|  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nr | Opis wpływu | Czas | Koszt |
| 1 | Program nie zakończy się na czas | Duży | Średni |
| 2 | Planowane korzyści nie zostaną osiągnięte | Duży | Duży |
| 3 | Zdolność operacyjna firmy zostanie zredukowana | Duży | Średni |
| 4 | Konkurencja na rynku spowoduje zmniejszenie udziału w rynku | Średni | Duży |
| 5 | Projekty związane z wdrożeniem oprogramowania GLPI zostaną opóźnione. | Duży | Średni |