

Jak zarządzać ryzykiem?

Część I

Wprowadzenie kontroli zarządczej do jednostek samorządu terytorialnego spowodowało sporo zamieszania. Obarczeni wieloma obowiązkami dyrektorzy często przyjmowali (i przyjmują do tej pory) elementy kontroli jako swoisty dopust boży. Jednym z elementów kontroli, który budzi wiele wątpliwości jest zarządzanie ryzykiem (standard B3).

- Jak skutecznie zidentyfikować ryzyko w przedszkolu?
- Jak stworzyć listę ryzyk?
- Jak określić prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka?
- Jak w końcu reagować na zaistniałe już ryzyko? To tylko niektóre pytania, które się pojawiają w placówkach oświatowych.

Zacznijmy od identyfikacji ryzyka w placówce. Powiedzmy od razu: najlepiej nie zabierać się za to w pojedynkę. Warto stworzyć zespół, który będzie w stanie „opisać przedszkole” pod kątem ryzyka. Każdy z pracowników ma swoje doświadczenia, które będą niezwykle pomocne w dalszej pracy.

Co to jest ryzyko? W uproszczeniu wszystko, co może się wydarzyć w placówce. Lista jest bardzo długa i zależy tylko i wyłącznie od naszej kreatywności w wymyślaniu czarnych scenariuszy: zalanie przez dach (czeka na remont), pożar instalacji elektrycznej, zatrucie salmonellą, wypadki na schodach, wyciek danych osobowych, złamania rąk na huśtawce, brak pieniędzy na wypłatę dla nauczycieli. Wymieniać można w nieskończoność. Nie o to jednak chodzi by stworzyć Czarną Księgę Wszystkich Możliwych Wydarzeń, tylko narzędzie, które posłuży nam później do reakcji na ryzyko. Dlatego istotne jest, by z jednej strony ocenić wagę ryzyka, z drugiej jego prawdopodobieństwo. Pomocne mogą być proste narzędzia:

TABELA PUNKTOWA PRAWDOPODOBIEŃSTWA WYSTĄPIENIA RYZYKA

	1	2	3	4	5
Opis	Minimalne	Niewielkie	Średnie	Duże	Pewne
Prawdopodobieństwo	0 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 90%	91-100%

Spójrzmy na tabelę pierwszą i zastanówmy się na przykład, jakie może być prawdopodobieństwo upadku dziecka ze schodów. Ważne: nie odpowiadamy teraz na pytanie, co się stanie z dzieckiem po upadku, tylko jak często to się może zdarzyć. Czy dzieci są pod opieką, kiedy schodzą po schodach? Czy kiedykolwiek w waszym przedszkolu zdarzył się taki przypadek? Czy uczucie dzieci bezpiecznego poruszania się po przedszkolu? Co się okazuje? Wbrew początkowym katastroficznym myślom, prawdopodobieństwo takiego ryzyka jest niewielkie. Co nie znaczy, że nie może się wydarzyć. Być może jednak o wiele częściej zdarza się potłuczenie kolana placu zabaw. A jakie jest prawdopodobieństwo, że wasz organ prowadzący nie będzie w stanie wypłacić wynagrodzenia? To oczywiście zależy od kondycji gminy, ale bez względu na prawdopodobieństwo wystąpienia takiego

zdarzenia umówmy się, że nie macie na to wpływu, a więc tego typu ryzyko w ogóle nie powinno być brane pod uwagę (ale przy szacowaniu ryzyka w Urzędzie już tak).

TABELA PUNKTOWA SKUTKÓW RYZYKA

Punktacja	Opis	Kryteria		
		Organizacyjne	Bezpieczeństwo osób	Reputacja
5	Bardzo duże	Brak realizacji kluczowych celów	Utrata życia	Doniesienia medialne w całym kraju
4	Duże	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne obrażenia	Pewne informacje medialne w całym kraju
3	Średnie	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych
2	Małe	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych
1	Minimalne	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Wzmiankowe informacje w mediach lokalnych

Tabela druga służy do oceny z innego punktu widzenia: pokazuje skutki w trzech aspektach: bezpieczeństwa, reputacji i organizacji. Minimalne ryzyko ma w tabeli punktację 1, maksymalne 5. Przykładowo drobna „obsuwa” w realizacji programu nauczania to z pewnością jedynka, ale bicie dzieci, nietrzeźwy nauczyciel na zajęciach i defraudacja pieniędzy z opłat rodziców z pewnością grozi utratą reputacji placówki i zasługuje na najwyższą ocenę.

MATRYCA PUNKTOWEJ OCENY RYZYKA

Ryzyko						
Bardzo duże	5	10	15	20	25	
Duże	4	8	12	16	20	
Średnie	3	6	9	12	15	
Małe	2	4	6	8	10	
Minimalne	1	2	3	4	5	
	Minimalne	Niewielkie	Średnie	Duże	Pewne	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

	Ryzyka wymagają pilnej uwagi.
	Ryzyka wymagają omówienia i monitorowania.
	Ryzyka stwarzające najniższe zagrożenie dla realizacji celów.

Wreszcie tabela trzecia służąca do punktowej oceny ryzyka. Wystarczy tylko wziąć prawdopodobieństwo danego ryzyka i jego skutki i odczytać na matrycy ilość punktów. Co pokazuje nam ta punktacja? Zwraca nam uwagę na to, jaką wagę przywiązywać powinniśmy do opisanych w naszej placówce ryzyk. Innymi słowy, ile energii powinniśmy poświęcić na monitorowanie potencjalnego ryzyka i usuwanie zagrożeń jego wystąpienia, tak, by zdarzało się jak najrzadziej.

Jak się okazuje nie takie ryzyko straszne. Postępując metodycznie i bez pośpiechu szybko przekonamy się, że oszacowanie ryzyka w naszej placówce przestało być abstrakcyjnym obowiązkiem wymuszonym przez przepisy związane z kontrolą zarządczą, a jest użytecznym narzędziem pozwalającym na jak najbezpieczniejszą pracę w naszym przedszkolu.

Piotr Gabrysz (*piotr.gabrysz@diktum.pl*)

(autor jest trenerem, założycielem Akademii Wiedzy Samorządowej. Prowadzi między innymi szkolenia z kontroli zarządczej w placówkach oświatowych)