TGC CORPORATE LAWYERS

Minimalizacja ryzyka w biznesie

PORADNIK

ADVARTIS

SPIS TREŚCI

1 DLACZEGO ZARZĄDZANIE RYZYKIEM JEST WAŻNE?

2 ETAPY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

3 PRZYDATNE ZASADY W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Dlaczego zarządzanie ryzykiem jest ważne?

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM - CELE

Wczesne identyfikowanie potencjalnych problemów i konfliktów

Identyfikacja możliwości rozwoju biznesu

Łagodzenie negatywnych skutków ryzyk

Unikanie zbędnych kosztów

Dobrze zarządzane ryzyko znacznie zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu projektu.

- Niezarządzane ryzyko może łatwo uniemożliwić osiągnięcie założonych celów biznesowych, a nawet spowodować niepowodzenie projektu/ów.
- Dużo mniej kosztowne jest proaktywne łagodzenie ryzyk, aby zapobiec ich wyzwoleniu, niż radzenie sobie z problemami, które pojawiają się w momencie wystąpienia ryzyka.

© 2021 TGC Corporate Lawyers

KIEDY ZACZYNAJĄ SIĘ PROBLEMY (SYTUACJE KRYTYCZNE)?

Przykłady zmaterializowania się ryzyka:

- **przez nieuwagę pracownika** prawa innych podmiotów zostaną naruszone
- **kontrahent** do tej pory wywiązywał się z umowy, ale teraz **nie dostarczył** na czas dostawy / **nie zapłacił** za usługę lub dostarczony produkt
- pracownik otrzymał korespondencję zawierającą **niezrozumiałe żądania, skargę od klienta,** klient jest niezadowolony, pisze o błędach, braku jakości, odszkodowaniu, wypowiedzeniu
- dochodzi do **zwolnienia** pracownika
- na terenie zakładu pracy **wydarzył się wypadek i pracownik został ranny**
- **nastąpiła kradzież** mienia z terenu zakładu lub pieniędzy z konta bankowego firmy – przez osobę trzecią lub własnego pracownika
- na terenie zakładu pracy **wydarzy się nieprzewidziana niecodzienna sytuacja**

© 2021 TGC Corporate Lawyers

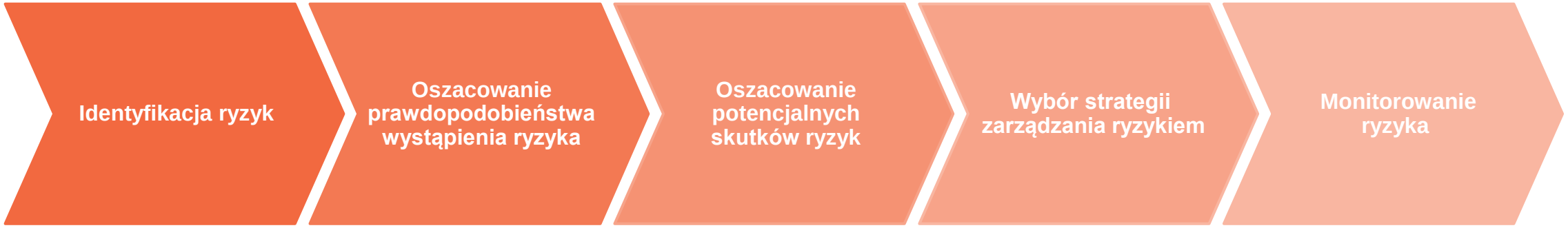
Etapy zarządzania ryzykiem

ETAPY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Zarządzanie ryzykiem jest ważne na każdym etapie projektu:

- podczas inicjowania projektu
- w fazie przygotowania
- w trakcie realizacji

Fazy zarządzania ryzykiem



© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PRZED ROZPOCZĘCIEM PROJEKTU

Proces zarządzania ryzykiem przed startem projektu należy rozpocząć od:

- Wyznaczenia kierownika projektu
- Zebrania wszystkich możliwych informacji i dokumentów od klienta oraz obligatoryjnego podsumowania otrzymanych dokumentów na piśmie
- Identyfikacji ryzyk
- Analizy ryzyka i jego trwałości
- Podjęcia czynności zapobiegających ryzyku
- Wspólnego opracowania, oceny i omówienia pomysłów dotyczących projektu
- Opracowania metodologii prowadzenia konkretnego projektu
- Podzielenia procesów na różne etapy
- Wyznaczenia osób odpowiedzialnych i rozdzielenie pracy między poszczególne zespoły

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ANALIZA RYZYKA

Analiza ryzyka pomaga:

- zrozumieć czynniki, takie jak dostosowanie strategiczne, wymagania finansowe, zasoby ludzkie, ryzyko i ograniczenia czasowe, które mogą mieć wpływ na projekt
- ocenić długoterminową trwałość i wykonalność rozwiązania projektu
- dostarczać cennych informacji sponsorom projektu, współpracownikom i członkom zespołu do prowadzenia dialogu, wspólnego podejmowania decyzji i postępu projektu
- zapewnić wgląd w pracę zespołu projektowego
- określić, kto powinien być zaangażowany / informowany o decyzjach dotyczących wniosku
- stworzyć solidną podstawę informacji związanych z projektem

W analizie ryzyka powinien uczestniczyć cały zespół

- W przypadku pojawienia się jakichkolwiek trudności i błędów, należy je niezwłocznie zgłosić do osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem
- W uzasadnionych przypadkach warto zaangażować inne działy, np. dział bezpieczeństwa

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W TRAKCIE PROJEKTU

Niezbędne działania w trakcie realizacji projektu:

- Stosowanie się do polityk, procedur i dokumentów funkcjonujących w organizacji, np. polityki i procedury bezpieczeństwa danych czy polityki wyrywkowych audytów wewnętrznych (w ramach zespołu) i zewnętrznych
- Eliminacja punktów zapalnych
- Okresowa rotacja zespołów obsługujących danego klienta (gdy występuje odpowiedzialność materialna za środki klienckie)
- Okresowe aktualizacje statusu projektu
- Tworzenie protokołów ze wszystkich spotkań i rozmów
- Bieżąca aktualizacja dokumentów, w tym dokumentu analizy ryzyka
- Przyjmowanie wniosków o zmianę metodologii wykonywania projektu i uwag od zespołu

Postępowanie w razie wystąpienia problemów

W przypadku wystąpienia jakichkolwiek trudności lub sprawy spornej (np. skargi od klienta) należy niezwłocznie poinformować o tym osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem

© 2021 TGC Corporate Lawyers

POSTĘPOWANIE W SYTUACJACH NADZWYCZAJNYCH

Zasady postępowania w sytuacjach nadzwyczajnych:

- Unikanie paniki
- Wysłuchanie argumentów wszystkich stron
- Zebranie najważniejszych informacji na temat danego problemu / sytuacji spornej
- Przedstawienie sytuacji przełożonemu
- Skompletowanie przydatnej dokumentacji
- Sporządzenie wewnętrznej notatki opisującej sytuację, argumenty stron, uczestników spotkania wraz z datą
- Pozyskanie pisemnej/elektronicznej argumentacji od drugiej strony/n danej sytuacji (np. klienta, pracownika)
- W przypadku wątpliwości dotyczących rozwiązania sprawy, poinformowanie przełożonego i osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem
- W razie potrzeby współpraca z innymi działami organizacji

© 2021 TGC Corporate Lawyers

MONITOROWANIE RYZYKA

Proces zarządzania ryzykiem powinien obejmować stałą kontrolę - zarówno samych ryzyk, jak i przyjętej strategii reagowania w przypadku ich pojawienia się.

Obserwacja zdiagnozowanych ryzyk

Ocena skuteczności zarządzania ryzykiem

Działania korygujące (w razie konieczności)

Podstawowym celem monitorowania ryzyka jest weryfikacja skuteczności działań z zakresu zarządzania ryzykiem i identyfikacja ewentualnych zmian, które mogą np. zwiększyć prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka.

© 2021 TGC Corporate Lawyers

Przydatne zasady w procesie zarządzania ryzykiem

ZASADA DWÓCH PAR OCZU

- Polega na rozdziale poszczególnych obowiązków w ramach jednej operacji
- Autoryzacja i ewidencjonowanie operacji istotnych nie powinny opierać się na jednej osobie
- Każdą operację weryfikuje i autoryzuje minimum 1 osoba będąca przełożonym dokonując:
  - Kontroli merytorycznej
  - Kontroli formalno-rachunkowej
- Wymagane jest zbudowanie efektywnego systemu podziału obowiązków w ramach zespołu
- Zasada jest uzupełniana przez regułę wyrywkowej weryfikacji operacji przez uprawnione do tego działy wewnętrzne organizacji

Główne zalety:

- Łatwa we wdrożeniu
- Umożliwia zapobieganie błędom, oszustwom, przestępstwom;
- Pozwala na zwiększenie jakości wykonywanej pracy oraz lepszą koordynację

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA INFORMOWANIA PRZEŁOŻONEGO

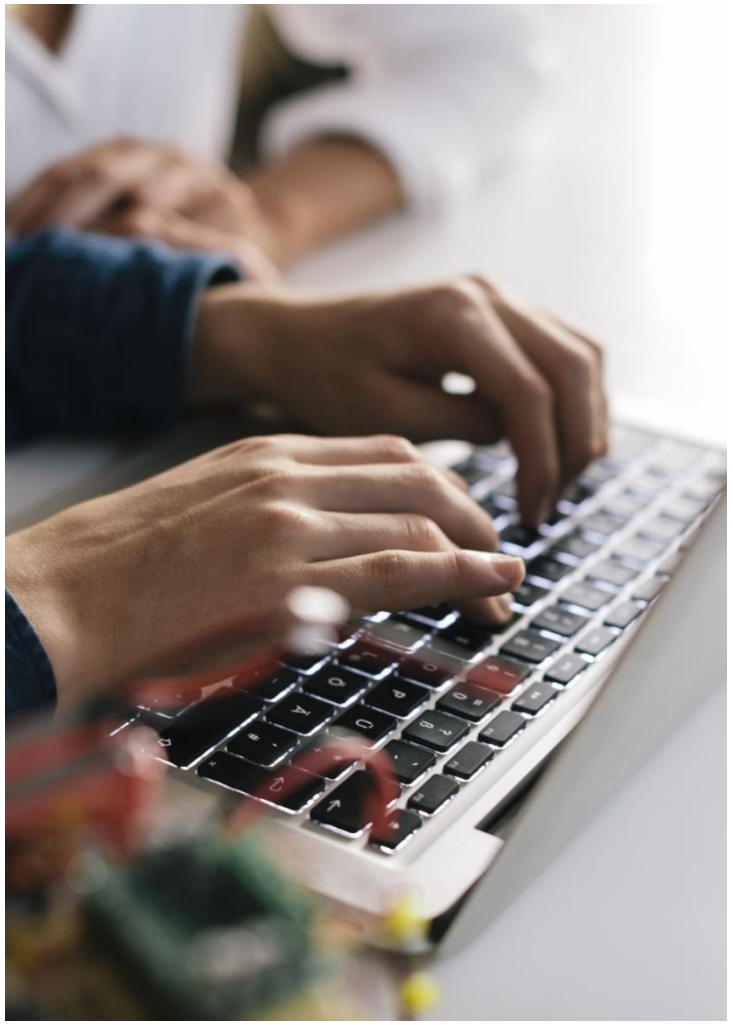
- Dobry kontakt pracownika i jego przełożonego jest istotnym elementem codziennej współpracy, także w kontekście zarządzania ryzykiem
- Pracownik musi szanować czas przełożonego (ma on oprócz koordynacji swoich podwładnych szereg własnych obowiązków):
  - ma obowiązek słuchać uważnie i notować najbardziej istotne informacje;
  - powinien zawczasu przygotować agendę spotkania i pytania, by uniknąć niepotrzebnego wielokrotnego angażowania przełożonego w projekt;
  - ma obowiązek postępować według zaleceń przełożonego, zgłaszać problemy oraz raportować efekty swojej pracy.
- Dobra komunikacja z przełożonym usprawnia pracę i pozytywnie wpływa na jej efekty oraz ma duże znaczenie psychologiczne:
  - pozwala uniknąć zatajenia napotkanych trudności i problemów (sytuacji kryzysowych) przez pracownika
  - wzmacnia zaangażowanie pracownika w wykonywanie codziennych obowiązków
- Nie należy zapominać, iż jest to relacja formalna

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA FORMY PISEMNEJ

- Wszelka korespondencja dotycząca projektu powinna odbywać się co najmniej w formie elektronicznej
- Notatki powinny zostać sporządzone zarówno ze spotkań, jak i rozmów telefonicznych. Powinny zawierać:
  - dokładną datę,
  - czas trwania
  - opis istotnych informacji dotyczących przebiegu rozmowy / spotkania
- Notatka powinna zostać przygotowana niezwłocznie, a następnie przesłana do przełożonego
- W przypadku, gdy w trakcie rozmowy / spotkania zostały poczynione ustalenia dotyczące projektu, informacja z podsumowaniem ustaleń powinna zostać przesłana do wszystkich stron rozmowy / spotkania

Notatkę sporządza się również w przypadku sytuacji krytycznej, wystąpienia podejrzenia naruszenia ochrony danych, skargi klienta.



© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA WSPÓŁPRACY MIĘDZY DZIAŁAMI

- Efektywna współpraca między działami w firmie jest kluczem do sukcesu organizacji. Cele operacyjne zespołów mogą być różne, ale cel organizacji jest wspólny dla wszystkich
- Każda komórka w firmie powinna wiedzieć za co jest odpowiedzialna i co należy do jej zadań – zakresy i zadania winny być stale udostępnione dla wszystkich pracowników organizacji
- Ważne jest wypracowanie zasad współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi posiadającymi sprzeczne cele
- Należy udrażniać przepływ informacji między działami, które mają ze sobą współpracować; pracownicy współpracujących działów powinni wiedzieć jakimi zadaniami się zajmują, jak wygląda specyfika ich pracy, co jest wspólnym priorytetem, dlaczego wymagają od siebie nawzajem konkretnych działań
- Rekomendowane jest powoływanie zespołów międzydziałowych, w przypadkach gdy jest wymagana harmonizacja współpracy między działami (dotyczy to zwłaszcza działów konkurencyjnych w stosunku do siebie)
- W przypadku sytuacji krytycznej zalecane jest korzystanie z wiedzy i doświadczenia innych działów posiadających kompetencje w odnośnym zagadnieniu
- Warto cyklicznie podsumowywać wzajemną współpracę i weryfikować, które działają dobrze, ale również proponując zmiany zasad, które nie są skuteczne

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA DOSTĘPU DO INFORMACJI

W przypadku, gdy przełożony lub inna upoważniona do tego osoba zwróci się do pracownika z żądaniem udzielenia informacji, przedstawienia wyjaśnień, umożliwienia dostępu, pracownik ma obowiązek:

- niezwłocznego przedstawiania żądanych materiałów i informacji oraz dokumentów bezpośrednio z nimi związanych
- sporządzenia niezbędnych kopii, zestawień i obliczeń sporządzonych na podstawie dokumentów
- udzielenia w wyznaczonym terminie ustnych lub pisemnych wyjaśnień
- wskazania innych osób, które udzielą dodatkowych wymaganych wyjaśnień

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA KULTURY ETYCZNEJ

W organizacji powinien istnieć obowiązek przestrzegania kodeksu etyki, regulującego, m.in. takie kwestie jak:

- zasada integralności
- zachowanie poufności
- profesjonalne zachowanie
- zachowanie należytej staranności
- konflikty interesów
- relacje z klientami
- obowiązki informowania o naruszeniach zasad etycznych odpowiednich osób w firmie

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA PRZEJRZYSTOŚCI

- Wszelkie informacje i komunikaty skierowane do pracownika powinny być łatwo dostępne i zrozumiałe
- Informacje takie powinny być sformułowane jasnym i prostym językiem, a w stosownych przypadkach dodatkowo wizualizowane
- Pracownikom, zwłaszcza niedoświadczonym, należy uświadomić ryzyka związane z pracą, a także zasady i zabezpieczenia funkcjonujące w organizacji
- Nikt nie powinien wprowadzać umyślnie w błąd innego pracownika, kontrahenta lub klienta, a w przypadku dokonania naruszenia należy niezwłocznie dokonać sprostowania i poinformować o tym fakcie przełożonego

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA OCHRONY INFORMACJI

Obowiązek zgłaszania każdego podejrzenia naruszenia bezpieczeństwa danych do departamentu bezpieczeństwa.

Przykłady podejrzenia naruszenia bezpieczeństwa danych:

- stwierdzenie śladów włamania do lokalizacji i pomieszczeń, gdzie przetwarzane są dane
- obecność w lokalizacji i pomieszczeniach, gdzie przetwarzane są dane, osób do tego nieuprawnionych, bez jednoczesnej obecności co najmniej jednej osoby uprawnionej do ich przetwarzania, po stwierdzeniu, że w pomieszczeniu znajdowały się niezabezpieczone bądź niewłaściwie zabezpieczone nośniki zawierające dane
- udostępnienie danych lub nośników zawierających dane osobom do tego nieuprawnionym (w jakikolwiek sposób)
- kradzież, utratę lub zniszczenie jakichkolwiek nośników zawierających dane
- awaria nośników zawierających dane lub jakiegokolwiek systemu służącego do przetwarzania danych

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA CZYSTEGO BIURKA

Dotyczy pracowników/współpracowników, którzy przetwarzają dane w formie papierowej oraz/lub korzystają z przenośnych nośników pamięci

- nie wolno pozostawiać na biurku bez nadzoru dokumentów oraz/lub przenośnych nośników pamięci zawierających dane
- w razie pozostawienia na biurku bez nadzoru dokumentów oraz/lub przenośnych nośników pamięci zawierających dane – zamknąć pomieszczenie bez dostępu do tego pomieszczenia osobom nieupoważnionym
- po zakończeniu pracy – zamknąć dokumenty oraz/lub przenośne nośniki pamięci zawierające dane w stosownych pomieszczeniach, bez możliwości dostępu do tych pomieszczeń osób nieupoważnionych

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA CZYSTEGO EKRANU

Dotyczy pracowników/współpracowników, którzy mają dostęp oraz/lub przetwarzają dane, niezależnie od zajmowanego stanowiska, miejsca wykonywanych czynności i rodzaju stosunku prawnego łączącego go z firmą

- należy ustawić monitor wykorzystywany do pracy w taki sposób, by widoczne na nim dane nie były dostępne dla osób nieupoważnionych
- komputer, z którego korzysta pracownik, musi posiadać ustawienie, że po okresie bezczynności nie dłuższym niż 5 minut, automatycznie włącza się wygaszacz ekranu, a wznowienie aktywności monitora jest możliwe wyłącznie po podaniu hasła użytkownika
- przed wyjściem z pomieszczenia, w którym znajduje się monitor pracownik powinien samodzielnie włączyć wygaszacz ekranu, po czym wznowienie aktywności monitora jest możliwe wyłącznie po podaniu hasła użytkownika

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA BEZPIECZNEGO POMIESZCZENIA

- Pomieszczenia i lokalizacje, w których przetwarza się dane, nie mogą pozostawać bez zabezpieczenia (zarówno w godzinach pracy jak i po nich)
- Nie wolno pozostawiać tych pomieszczeń/lokalizacji bez obecności osoby upoważnionej do przetwarzania tych danych
- Należy zamykać te pomieszczenia/lokalizacje i zabezpieczać dostęp do nich, gdy nie przebywa w nich nikt upoważniony do przetwarzania danych
- Należy ograniczyć do minimum sytuacje, kiedy w pomieszczeniach/lokalizacjach znajdują się osoby bez upoważnienia do przetwarzania danych
- Po zakończeniu dnia pracy należy zamknąć pomieszczenia/lokalizacje i zabezpieczyć do nich dostęp

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZASADA CZYSTYCH URZĄDZEŃ

- Po zakończeniu czynności z użyciem innych niż dokument materiałów, podczas których przetwarzane są dane, należy uprzątnąć lub wyczyścić wszystkie materiały (np. tablice) lub zutylizować w określony sposób
- Obowiązkowo należy zabierać dokumenty z ogólnodostępnych urządzeń innych niż komputer (np. ksero, drukarka, skaner) po wykonaniu czynności kserowania, drukowania lub skanowania
- Niszczenie papierowych nośników danych powinno być dozwolone wyłącznie w niszczarce do dokumentów, w sposób uniemożliwiający późniejsze odczytanie lub odzyskanie choćby części tych danych lub do zabezpieczonego, specjalnie do tego przeznaczonego kontenera (wrzucenie do kosza na śmieci jest niewystarczające)

© 2021 TGC Corporate Lawyers

ZABEZPIECZENIE POMIESZCZEŃ I LOKALIZACJI

- Każdy pracownik/współpracownik, który ma dostęp oraz/lub przetwarza dane niezależnie od zajmowanego stanowiska, miejsca wykonywanych czynności i rodzaju stosunku prawnego łączącego go z firmą, posiada klucz (lub kartę dostępu) do pomieszczenia służbowego
- Nie można udostępniać/przekazywać klucza/karty dostępu osobom trzecim
- Po zakończeniu pracy pracownik ma obowiązek zabierać ze sobą klucz/kartę dostępu do pomieszczeń służbowych
- poza godzinami pracy pracownik/współpracownik jest w pełni odpowiedzialny za należyte zabezpieczenie klucza/karty do pomieszczeń służbowych
- Klucze/karty/kody dostępu od biurek stacjonarnych/szaf biurowych/sejfów/kasetek są w posiadaniu osób, do których ww. przedmioty należą lub które sprawują nad nimi faktyczną pieczę. Osoby te ponoszą pełną odpowiedzialność za ich należyte zabezpieczenie
- Przekazywanie haseł/kodów do pomieszczeń/urządzeń, w których przetwarzane są dane, może być zrealizowane jedynie za wyraźnym poleceniem

© 2021 TGC Corporate Lawyers

KORZYSTANIE Z POCZTY ELEKTRONICZNEJ

Poczta elektroniczna może być wykorzystywana wyłącznie dla celów służbowych oraz wyłącznie na urządzeniach informatycznych organizacji.

Bez wyraźnego, pisemnego polecenia, zakazane powinno być:

- otwieranie korespondencji e-mail od nieznanych użytkownikowi systemu poczty podmiotów, których tytuł bądź treść (odczytana bez otwierania korespondencji) nie sugeruje, iż jest to korespondencja e-mail dotycząca spraw służbowych
- otwieranie załączników do korespondencji e-mail, o której mowa powyżej
- pliki zawierające dane, które są wysyłane mailem do jakiejkolwiek osoby trzeciej powinny być zabezpieczane hasłem (hasło przekazywane odbiorcy maila inną drogą, niż mailem, np. telefonicznie, SMS-em)

W przypadku wątpliwości co do charakteru korespondencji e-mail należy niezwłoczne poinformować departament bezpieczeństwa.

Podczas korzystania z systemu poczty obowiązkowo stosuje się narzędzia antyspamowe.

© 2021 TGC Corporate Lawyers

OPRACOWANIE

Beata Ordowska

General Partner

TGC CORPORATE LAWYERS

Niniejsza publikacja została sporządzona z należytą starannością, jednak z konieczności pewne informacje zostały podane w skróconej formie. W związku z tym publikacja ma charakter wyłącznie orientacyjny, a zawarte w niej dane nie powinny zastąpić szczegółowej analizy problemu lub profesjonalnego osądu. TGC Corporate Lawyers nie ponosi odpowiedzialności za jakiekolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Zalecamy, by wszelkie przedmiotowe kwestie były konsultowane z właściwym doradcą prawnym.

TGC Ordowska Kancelaria Prawnicza Sp. k. jest właścicielem lub licencjobiorcą wszelkich praw autorskich do tekstu i układu graficznego niniejszej publikacji, w pełnym zakresie przewidzianym przez prawo autorskie Polski i innych krajów. Żadna część niniejszej publikacji nie może być mechanicznie powielana, kopiowana lub przekazywana w jakiejkolwiek formie lub w jakikolwiek sposób bez uprzedniej pisemnej zgody TGC Ordowska Kancelaria Prawnicza Sp. k.

© 2021 TGC Corporate Lawyers

TGC CORPORATE LAWYERS

Masz pytania dotyczące zarządzania ryzykiem?

Zapraszamy do kontaktu: contact@tgc.eu

ADVARTIS