Zarządzenie Nr 19/2012
Starosty Sępoleńskiego
z dnia 5 września 2012 r.

w sprawie: procesu zarzadzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Sępólnie Krajeńskim

Działając na podstawie art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998r. o samorządzie powiatowym (j.t. z 2001r. Dz. U. Nr 142, poz. 1592 z późn. zm.), w związku z art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) wprowadzam poniższe celem zapewnienia właściwego funkcjonowania kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Sępólnie Krajeńskim:

§ 1. Użyte w procedurach określenia oznaczają:

1) ryzyko – prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń mających negatywny wpływ na wykonywanie realizowanych zadań bądź osiąganie celów;
2) wpływ ryzyka – skutki negatywnych zdarzeń na realizowane zadania i osiąganie celów spowodowane przez zdarzenie objęte zarządzanym ryzykiem;
3) prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem;
4) istotność ryzyka – iloczyn wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia;
5) akceptowalny poziom ryzyka – ustalony poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
6) nieakceptowany poziom ryzyka – ustalony poziom istotności ryzyka, przy którym jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
7) zarządzanie ryzykiem – proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku;
8) właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za dane ryzyko w jednostce, która odpowiada za skuteczność zarządzania tym ryzykiem.

§ 2. Celem zarządzania ryzykiem w jednostce jest:

1) usprawnienie procesu planowania;
2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania zakładanych celów;
3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej.

§ 3.1. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje bieżące zarządzanie ryzykiem w komórkach organizacyjnych jednostki poprzez:

1) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowalnego poziomu ryzyka;
2) ustalenie metod przeciwdziałania ryzyku;

3) przeciwdziałanie ryzyku;

4) monitorowanie procesu i dokonywanie zmian;

5) dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem.

2. Koordynacją procesu zarządzania ryzykiem zajmuje się Wicestarosta.

§ 4. Identyfikacji i oceny poszczególnych czynników ryzyka dokonują kierownicy komórek organizacyjnych (dyrektorzy wydziałów) zwani właścicielami ryzyk.

§ 5.1. Podczas identyfikacji ryzyka należy:

1) przeanalizować cele i zadania realizowane przez komórki organizacyjne;

2) przeanalizować potencjalne zagrożenia związane z osiąganiem celów i realizowaniem zadań;

3) sprawdzić czy do każdego ze zidentyfikowanych ryzyk przypisana jest osoba odpowiedzialna.

2. Identyfikacja ryzyk może odbywać się przy ewentualnym wykorzystaniu Kwestionariusza identyfikacji ryzyka, który stanowi załącznik nr 1 do niniejszego Zarządzenia.

3. Podczas identyfikacji ryzyk stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

4. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka przedstawione w tabeli nr 1:

1) ryzyko finansowe;

2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;

3) ryzyko działalności;

4) ryzyko zewnętrzne.

Tabela nr 1. Kategorie ryzyk z przykładami dotyczącymi ich możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków (tabela nie stanowi zamkniętego katalogu ryzyk).

KATEGORIE RYZYK	
Ryzyko finansowe	
Budżetowe	związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Majątkowe	związane z posiadanymi zasobami rzeczowymi, powierzonym majątkiem, zasobami narażonymi na stratę lub z nieuprawnionym użyciem
Podlegające ubezpieczeniu	związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku, utraty składników majątku
Zamówień publicznych	związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych
Odpowiedzialności	związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych, np. tytułem odszkodowań, kosztów procesowych, odsetek karnych
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personel	związane z ilością i kompetencjami pracowników, adekwatnością do realizowanych zadań, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia etatowego, zagrożeniem utraty kluczowego personelu
BHP	związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy, stanu technicznego obiektów
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem

	obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji
Kontroli wewnętrznej (kontroli dokonywanej w komórce organizacyjnej realizującej zadanie)	związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontroli, ryzyko nie objęcia kontrolą istotnych procesów
Informacji	związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku sprawnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
Reputacji (opinia społeczna)	związane z utratą reputacji, np. ryzyko negatywnej opinii
Systemów informatycznych	związane z używanymi w jednostce systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia/wycieku danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych, ryzyko zawirusowania skutkującego utratą danych
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową
Legislacyjne	związane z nowymi przepisami prawa i dostosowania się do ich wymogów
Polityczne	związane ze zmianami na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki, z presją społeczną, naciskami środowisk politycznych, terroryzm
Czynnik pogodowy	związane z warunkami atmosferycznymi, klęskami żywiołowymi
Związane z ochroną środowiska	związane ze zmianami wymogów w zakresie ochrony środowiska, spełnianiem ostrzejszych norm

§ 6.1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności. Kryteria nadawania ocen określają tabele nr 2 i 3.

2. Określenie wpływu ryzyka polega na oszacowaniu przewidzianych skutków, jakie analizowany czynnik ryzyka będzie miał na realizację zadania lub osiągnięcie zakładanego celu.
3. Do określenia wpływu ryzyka używa się skali ocen: wysoki, średni, niski.
4. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie realizacji zadania (celu).
5. Do określenia prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia niosącego ryzyko stosowana jest skala: wysokie, średnie, niskie.

Tabela nr 2. Jednolite kryteria do dokonania oceny wpływu ryzyka w poszczególnych kategoriach ryzyka.

kategoria ryzyka:	**Skala ocen wpływu ryzyka:**		
	wysoki	**średni**	**niski**
- finansowe	w przypadku zajścia zdarzenia powodowanego przez analizowany czynnik ryzyka może dojść do: poważnych strat finansowych, utraty	w przypadku zajścia zdarzenia powodowanego przez analizowany czynnik ryzyka może dojść do: tzw. średnich strat finansowych, utraty	w przypadku zajścia zdarzenia powodowanego przez analizowany czynnik ryzyka przewidywana strata finansowa (utrata
- zasobów ludzkich			

	wartościowych/kluczowych składników majątku, niezrealizowania lub poważnych trudności w realizacji zadań/osiąganiu celów itp. (3 pkt.)	składników majątku, mogą wystąpić trudności w realizacji zadań/osiąganiu celów itp., których nie zalicza się do skali wysokiej bądź niskiej (2 pkt.)	majątku) może mieć niewielką wartość, mogą wystąpić chwilowe trudności w realizacji zadań/osiąganiu celów itp. (1 pkt.)
- działalności			
- zewnętrzne			

Tabela nr 3. Jednolite kryteria do dokonania oceny prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia niosącego ryzyko dla jednostki.

kategoria ryzyka:	**Skala ocen prawdopodobieństwa ryzyka:**		
	wysokie	**średnie**	**niskie**
- finansowe	według dokonanych ocen można się spodziewać (istnieją uzasadnione obawy), że zdarzenie powodowane przez analizowany czynnik ryzyka może się wydarzyć wielokrotnie w ciągu roku (3 pkt.)	według dokonanych ocen można się spodziewać (istnieją uzasadnione obawy), że zdarzenie powodowane przez analizowany czynnik ryzyka może się wydarzyć kilkakrotnie w ciągu roku (2 pkt.)	według dokonanych ocen można się spodziewać, że zdarzenie powodowane przez analizowany czynnik ryzyka nie powinno się wydarzyć w ciągu roku (1 pkt.)
- zasobów ludzkich			
- działalności			
- zewnętrzne			

§ 7.1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka wg zasad określonych w tabeli nr 4.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
   1) ryzyko duże, tj. ryzyko o wysokim wpływie i wysokim lub średnim prawdopodobieństwie oraz średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
   2) ryzyko średnie, tj. ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie i średnim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
   3) ryzyko niskie tj. ryzyko o niskim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o niskim wpływie i średnim prawdopodobieństwie oraz ryzyko o średnim wpływie i niskim prawdopodobieństwie.

Tabela nr 4. Poziomy istotności oraz reakcja na potencjalne ryzyko.

Poziomy istotności ryzyka		PRAWDOPODOBIEŃSTWO RYZYKA		
		niskie	średnie	wysokie
WPŁYW RYZYKA	wysoki	**RYZYKO ŚREDNIE 3 PKT.** **Możliwa zmiana sposobu zarządzania i monitorowanie**	**RYZYKO DUŻE 6 PKT.** **Wymagana szybka zmiana sposobu zarządzania**	**RYZYKO DUŻE 9 PKT.** **Natychmiastowa zmiana sposobu zarządzania**
	średni	RYZYKO NISKIE 2 PKT. Akceptacja i monitorowanie	**RYZYKO ŚREDNIE 4 PKT.** **Podejmowanie wysiłków w kierunku zmiany sposobu zarządzania**	**RYZYKO DUŻE 6 PKT.** **Wymagana szybka zmiana sposobu zarządzania**
	niski	RYZYKO NISKIE 1 PKT. Akceptacja	RYZYKO NISKIE 2 PKT. Akceptacja i monitorowanie	**RYZYKO ŚREDNIE 3 PKT.** **Możliwa zmiana sposobu zarządzania i monitorowanie**

§ 8. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko niskie. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do niskiego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa zaistnienia.

§ 9.1. W stosunku do każdego istotnego ryzyka powinno się określić rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Należy określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

2. Kierownik jednostki w ramach przeprowadzanej oceny ryzyka powinien wskazać ryzyka, z grupy ryzyk o najwyższej wartości poziomu ryzyka, które uważa za nieakceptowane w działalności jednostki. Dla każdego z tak wskazanych ryzyk należy zaproponować działania i sposób postępowania.

3. W celu określenia metody postępowania z ryzykiem należy przeanalizować:

1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju;
2) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli tj. zakres w jakim przeciwdziałają one ryzyku.

4. Przyjmuje się, iż w odniesieniu do ryzyk nieakceptowanych można podjąć następujące działania:

1) unikanie ryzyka – odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem;

2) minimalizacja ryzyka – polega na podjęciu działań mających na celu minimalizację prawdopodobieństwa lub skutków wystąpienia ryzyka lub obu jednocześnie;
3) transfer ryzyka – ograniczenie prawdopodobieństwa i efektu wystąpienia danego zdarzenia poprzez przekazanie w całości lub częściowo innej stronie;
4) akceptacja ryzyka – przyjmuje się, iż ryzyka skrajne, nieakceptowane można zaakceptować w przypadku braku możliwości podjęcia działań ograniczających poziom danego ryzyka.

5. Kierownik jednostki na podstawie rejestru ryzyk ustala ostateczną listę ryzyk nieakceptowanych oraz zatwierdza sposób postępowania z ryzykami nieakceptowanymi dla całej jednostki.

§ 10.1 Dokumentem, w którym kierownicy komórek organizacyjnych przedstawiają wyniki identyfikacji i oceny ryzyka wraz propozycją przeciwdziałania ryzyku jest arkusz oceny ryzyk, którego wzór określa tabela nr 5.

Tabela nr 5. Arkusz oceny ryzyk

L.p.	Cel/ zadanie	Opis ryzyka (z podaniem kategorii)	Przyczyny ryzyka	Skutki ryzyka	Analiza ryzyka		Istotność - punktowa ocena ryzyka (kol.6 x kol. 7)	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku	Zalecane działanie w razie wystąpienia ryzyka	Właściciel Ryzyka
					Wskaźnik wpływu (skala: wysoki-3pkt.) średni-2pkt.) niski-1pkt.)	Wskaźnik prawdopodobieństwa (skala: wysokie-3pkt.) średnie-2pkt.) niskie-1pkt.)				
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.

.....
data i podpis dyrektora wydziału

2. W arkuszu, o którym mowa w ust. 1, przedstawia się wszystkie zidentyfikowane ryzyka wraz z ich oceną i planowanymi metodami ograniczania ryzyk do akceptowanego poziomu.
3. W przypadku istnienia ryzyk, które według oceny są trudne do ograniczenia należy informować o tym fakcie w uwagach.
4. Arkusze, o których mowa w ust. 1, przedkładane są do Sekretarza Powiatu w terminie wyznaczonym przez Wicestarostę.

§ 11.1. Zidentyfikowane ryzyko oraz metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez dyrektorów wydziałów, którzy oceniają poziom ryzyk, zidentyfikowanych czynników ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.

2. Przyjęcie nowych zadań przez komórki organizacyjne jednostki powinno być poprzedzone analizą ryzyka.

§ 12.1. Raz w roku kierownicy komórek organizacyjnych dokonują samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej w kierowanej przez nich komórce, za rok ubiegły. Samooceny można dokonać wykorzystując wzór, który stanowi załącznik nr 2 do niniejszego Zarządzenia.

2. Informację z dokonanej samooceny kierownicy dyrektorzy wydziałów, w terminie określonym przez Wicestarostę, przekazują do Sekretarza Powiatu.
3. Sekretarz Powiatu gromadzi dokumentację dotyczącą zidentyfikowanych ryzyk.
4. Wicestarosta informuje kierownika jednostki o czynnikach ryzyka, które mogą w szczególny sposób zagrozić realizacji zadań jednostki.
5. W zakresie oceny funkcjonowania mechanizmów kontroli zarządczej, ich skuteczności i kierunków usprawniania Wicestarosta, co najmniej raz w roku, dokonuje przeglądu systemu kontroli zarządczej i na jego podstawie dokonuje ogólnej oceny stanu kontroli zarządczej w jednostce.
6. Wyniki przeprowadzonych przez Wicestarostę ocen wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

§ 13. Wykonanie Zarządzenia powierzam Wicestaroście Sępoleńskiemu.

§ 14. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

STAROSTA

Tomasz Cyganek