

ZARZĄDZENIE Nr 21/2010
STAROSTY WAŁECKIEGO
z dnia 30 grudnia 2010 r.

w sprawie wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem
w Starostwie Powiatowym w Wąlczu

Na podstawie art. 69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240) zarządzam, co następuje.

Glosariusz

§ 1.

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

1. analiza ryzyka – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja,
2. czynniki ryzyka – okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, które mogą wywołać ryzyko,
3. mapa ryzyka – dokument odzwierciedlający ocenę skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
4. mechanizm kontrolny – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa, procedury, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki,
5. oddziaływanie ryzyka – możliwe skutki lub konsekwencje dla organizacji takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
6. prawdopodobieństwo – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
7. proces – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dającej się określić w postaci zmiany w środowisku zewnętrznym, jako efekt pracy,
8. rejestr ryzyka – zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
9. ryzyko – możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
10. ryzyko nieodłączne – ryzyko jakie występuje w sytuacji, gdy nie działają żadne mechanizmy kontrolne,

11. ryzyko operacyjne – ryzyko krótkookresowe związane z działalnością organizacji,
12. ryzyko rezydualne – ryzyko występujące przy istnieniu mechanizmów kontrolnych,
13. ryzyko strategiczne – ryzyko długookresowe, na które organizacja ma ograniczony wpływ,
14. system kontroli zarządczej – ogół zasad zaprojektowanych i wdrożonych przez kierownictwo, obejmujących całą organizację, stanowiących spójną i logiczną całość funkcjonującą w określonym środowisku na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wytyczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka,
15. szacowanie ryzyka – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
16. właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
17. zarządzanie ryzykiem – podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

Cele zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Wałczu

§ 2.

Procedura zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Wałczu zwanego dalej Starostwem ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Starostwa.

Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Starostwa jest:

- a) zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej,
- b) efektywne zarządzanie Starostwem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego, tj.: procedur kontroli zarządczej oraz środowiska wprowadzonych przez kierownictwo Starostwa w celu uzyskania przepływu informacji, zarządzania i monitorowania,
- c) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
- d) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
- e) efektywne wykorzystanie zasobów Starostwa,

- f) skuteczne zarządzanie projektami,
- g) dostosowanie do obowiązujących wymogów prawnych,
- h) ograniczenie ryzyka utraty szans,
- i) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
- j) ograniczenie nieetycznych zachowań.

§ 3.

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kadry kierowniczej Starostwa oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Starostwa.
2. Ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.

Cele funkcjonowania i zadania Starostwa Powiatowego w Walczu

§ 4.

1. Starostwo realizuje cele i wykonuje zadania określone ustawami, powierzone w drodze porozumienia oraz wynikające z zarządzeń Starosty i uchwał Rady Powiatu.
2. Podstawowy zakres działania poszczególnych komórek organizacyjnych określony jest w Regulaminie Organizacyjnym Starostwa.

Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem

§ 5.

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych Starostwa oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Starostwie.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na trzech poziomach:
 - strategicznym,
 - operacyjnym,
 - projektu.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka.
4. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektu stanowi rutynowy element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.
5. Analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:
 - a) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Starostwa,

- b) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
 - c) ocenę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 - d) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym,
 - e) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu do którego działania należy podjąć,
 - f) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępowania.
6. Zarządzanie ryzykiem w Starostwie odbywa się dwuetapowo:
- a) na poziomie strategicznym opartym na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka,
 - b) na poziomie operacyjnym opartym na bieżącej identyfikacji i analizie ryzyka oraz podejmowaniu bieżących działań zaradczych.

Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem

§ 6.

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Starosta poprzez:
 - a) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem,
 - b) identyfikację czynników ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
 - c) zdefiniowanie obszarów ryzyka,
 - d) określenie obszarów akceptowalnego ryzyka,
 - e) ogłaszanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
 - f) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych,
 - g) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym.
2. W procesie identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączane są osoby odpowiedzialne za poszczególne procesy. W tym celu Starosta powołuje Zespół ds. oceny ryzyka.
3. Starosta może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na kierowniczych stanowiskach.

§ 7.

1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych poprzez:

- a) identyfikację i dokumentowanie czynników ryzyka, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych, w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów działalności,
 - b) ocenę istotności czynników ryzyka w odniesieniu do realizowanych celów z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
 - c) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności,
 - d) rejestrację odstępstw od obowiązujących zasad i procedur oraz ich analizę,
 - e) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności.
2. Kierownicy mogą, w ramach swoich uprawnień, przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem innym pracownikom.

§ 8.

Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada kierownik komórki organizacyjnej realizującej projekt lub kierownik projektu poprzez:

- a) identyfikację i dokumentowanie czynników ryzyka właściwego dla projektu,
- b) ocenę istotności czynników ryzyka w odniesieniu do realizowanego projektu, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
- c) projektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko w stosunku do ryzyka nieakceptowanego,
- d) zgłaszanie bezpośrednio przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

Identyfikacja i analiza czynników ryzyka

§ 9.

1. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz projektu.
2. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do obszarów działania wymienionych w załączniku nr 1 do procedur zarządzania ryzykiem.
3. Wykaz obszarów działania podlega aktualizacji bez konieczności zmiany procedur.

4. W ramach identyfikacji ryzyka na poziomie strategicznym definiuje się kategorie ryzyka przypisując im charakterystyczne dla Starostwa czynniki ryzyka.
5. Wykaz kategorii i czynników ryzyka sporządzany jest wg załącznika nr 2 do procedur zarządzania ryzykiem.
6. Proces identyfikacji i analizy ryzyka odbywa się raz do roku.

§ 10.

1. Na poziomie operacyjnym za identyfikację czynników ryzyka, w ramach kategorii odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych. Wykaz kategorii i czynników ryzyka na poziomie operacyjnym sporządzany jest wg załącznika nr 3 do procedury zarządzania ryzykiem.
2. Dokumentowanie wyników identyfikacji i analizy czynników ryzyka odbywa się na zasadach określonych w dalszej części procedur.
3. Każdy pracownik ma prawo zgłaszać swojemu przełożonemu czynniki ryzyka.
4. Pracownicy Starostwa mają prawo zgłaszać wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.
5. Zgłoszone lub ujawnione odstępstwa podlegają rejestracji wg wzoru określonego w załączniku nr 4 do procedury zarządzania ryzykiem.
6. Zgłoszone przez pracownika czynniki ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizacji celów.

§ 11.

1. Identyfikacja czynników ryzyka dla projektów odbywa się na etapie wnioskowania.
2. Dokumentowanie wyników analizy odbywa się na zasadach określonych tak jak dla ryzyka operacyjnego.

§ 12.

1. Każdy czynnik ryzyka podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Starostwo założonych celów.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność czynników ryzyka, które ma wpływ na funkcjonowanie komórek organizacyjnych Starostwa jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
3. Ocena istotności oddziaływania polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza małą istotność (nieznaczne oddziaływanie) a 5 bardzo duża istotność (bardzo poważne – katastrofalne oddziaływanie). Punktowa tabela oddziaływania stanowi załącznik nr 5 do procedury zarządzania ryzykiem.

4. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 4, gdzie 1 oznacza bardzo małe prawdopodobieństwo, a 4 bardzo duże prawdopodobieństwo graniczące z pewnością. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi załącznik nr 6 do procedury zarządzania ryzykiem.
5. Wyniki analizy ryzyka przedstawia się przy pomocy mapy ryzyka stanowiącej załącznik nr 7 do procedury zarządzania ryzykiem.
6. Wynik oceny punktowej ryzyka stanowi iloczyn oceny punktowej prawdopodobieństwa i oceny punktowej wpływu.
7. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.
8. Analiza ryzyka na poziomie projektu polega na przypisaniu, bez uwzględniania istniejących mechanizmów kontrolnych, każdemu ryzyku wartości punktowej o której mowa w ust. 3 i 4.

Dokumentowanie procesu

§ 13.

1. Zdiagnozowane ryzyka podlegają uszeregowaniu w kolejności wg wartości punktowej ustalonej zgodnie z § 12 ust. 6. Dokumentowanie procesu identyfikacji i analizy ryzyka na każdym szczeblu odbywa się wg wzoru stanowiącego załącznik nr 8 do procedury zarządzania ryzykiem.
2. Na poziomie operacyjnym dokument, o którym mowa w ust. 1 przekazywany jest Zespołowi ds. oceny ryzyka, który nadaje priorytety poszczególnym ryzykom, podejmuje decyzję o zastosowaniu działań zapobiegawczych oraz wyznacza właściciela ryzyka.
3. Dokumentowanie procesu identyfikacji ryzyka na szczeblu strategicznym dokonywane jest przez Zespół ds. oceny ryzyka. Zespół także nadaje priorytety poszczególnym ryzykom.
4. Wyniki analizy ryzyka na poziomie projektu przedstawia się w postaci mapy ryzyka stanowiącej załącznik nr 7 do procedury zarządzania ryzykiem.
5. Proces analizy i udokumentowania ryzyka na szczeblu projektu odbywa się przed rozpoczęciem projektu oraz w każdym czasie, gdy nastąpi zmiana ryzyka wg wzoru określonego w załączniku nr 8 do procedury zarządzania ryzykiem. Za dokumentowanie procesu identyfikacji i analizy ryzyka odpowiedzialna jest osoba realizująca projekt. Dokumentacja przekazywana jest do Zespołu ds. oceny ryzyka.

6. Zebrane informacje raportowane są do Starosty.

Zarządzanie ryzykiem

§ 14.

1. W Starostwie zdefiniowano cztery poziomy ryzyka:
 - a) ryzyko niskie, którego ocena punktowa zawiera się w przedziale 0-25%, różnicy pomiędzy wynikiem najwyższym i najniższym,
 - b) ryzyko średnie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 26-50% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym,
 - c) ryzyko wysokie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 51-75% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym,
 - d) ryzyko bardzo wysokie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 76-100% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym.
2. Uzyskane w procesie analizy ryzyka końcowe wyniki wskazują na poziom ryzyka wywołanego przez dany czynnik ryzyka.

§ 15.

1. Starosta wyznaczy akceptowany z punktu widzenia strategicznego i operacyjnego poziom ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Starostwa, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.
2. W Starostwie przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
 - a) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
 - b) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka na inną organizację,
 - c) przeciwdziałanie – podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych,
 - d) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.
3. W Starostwie przyjmuje się następujące zasady akceptowalności poziomu ryzyka:
 - a) ryzyko niskie – ryzyko akceptowalne, ale należy je monitorować i w miarę potrzeby kontrolować,
 - b) ryzyko średnie – może wywierać wpływ na działalność Starostwa, należy je monitorować i rozważyć potrzebę działań zaradczych poprzez wprowadzenie

dodatkowych mechanizmów kontrolnych (przy uwzględnieniu kosztów wprowadzenia dodatkowej kontroli). Za monitoring i ewentualne wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka,

c) ryzyko wysokie – może wywierać istotny wpływ na działalność Starostwa, należy je monitorować i wprowadzić działania zaradcze poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych. Za monitoring i wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka,

d) ryzyko bardzo wysokie – stanowi poważne zagrożenie dla działalności Starostwa i osiągnięcia celów. Wymagane jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie skutecznych i efektywnych mechanizmów kontrolnych.

Podlega ciągłemu monitoringowi. Ryzyko to nie powinno być tolerowane.

4. Starosta ma prawo zaakceptować każdy poziom ryzyka i nie podejmować działań zaradczych.

§ 16.

1. W wyniku przeprowadzonej analizy ryzyka Starosta wyznacza właścicieli ryzyka.
2. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane planowane są i wdrażane działania zaradcze.
3. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
 - a) jakie działania są konieczne do podjęcia,
 - b) jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
 - c) jakie mechanizmy należy wdrożyć,
 - d) jakie są koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych,
 - e) czy wdrożenie mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
4. Kadra kierownicza podejmuje na bieżąco działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących procedur.

§ 17.

1. Wszyscy pracownicy Starostwa mają prawo i obowiązek raportowania kadrze kierowniczej o niekorzystnych zjawiskach, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek Starostwa lub zakłócić realizację celów i zadań Starostwa.

2. W przypadku zwiększenia się prawdopodobieństwa zaistnienia zjawisk, które mogą zwiększyć ryzyko projektu, osoba realizująca projekt zgłasza ten fakt w formie pisemnej bezpośrednio przełożonemu wraz z propozycją wprowadzenia działań zaradczych.

Monitorowanie ryzyka

§ 18.

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
3. Kadra kierownicza wspiera wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.

§ 19.

Wszyscy pracownicy Starostwa zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

§ 20.

1. Polityka zarządzania ryzykiem i procedura zarządzania ryzykiem podlegają raz na rok przeglądom dokonany w celu ich aktualizacji.
2. Projekt zmian w polityce oraz w procedurze przygotowuje zespół ds. oceny ryzyka.
3. Zmiany w polityce i procedurze zarządzania ryzykiem podlegają akceptacji Starosty.

Postanowienia końcowe

§ 21.

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Powiatu.

§ 22.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

STAROSTA
dr Bogdan Wankiewicz