

**ZARZĄDZENIE Nr 35/2011**  
**STAROSTY WAŁECKIEGO**  
**z dnia 18 listopada 2011 r.**

**w sprawie wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem**  
**w Starostwie Powiatowym w Wałczu**

Na podstawie art. 69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 1240), wykorzystując „Standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych”, stanowiące załącznik do Komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (Dz.Urz. MF Nr 15, poz. 84), zarządzam, co następuje:

**§ 1.**

1. Zarządzenie określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Wałczu.
2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:
  - 1) urzędzie – należy przez to rozumieć Starostwo Powiatowe w Wałczu,
  - 2) komórce organizacyjnej – należy przez to rozumieć wydziały i komórki równorzędne,
  - 3) ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na osiągnięcie celów i wykonywanie zadań,
  - 4) wpływie ryzyka – należy przez to rozumieć skutki dla osiągnięcia celów i realizowania zadań, spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem,
  - 5) prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem,
  - 6) istotności ryzyka – należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się,
  - 7) akceptowanym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań zapobiegających ryzyku,
  - 8) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia,

9) mechanizmach kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań, w tym zwłaszcza:

- a) dokumentację systemu kontroli zarządczej (procedury, instrukcje, wytyczne),
- b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń finansowych i gospodarczych,
- c) zatwierdzanie operacji finansowych i gospodarczych,
- d) podział obowiązków,
- e) nadzór,
- f) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,
- g) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych osobom nieuprawnionym.

## **§ 2.**

1. Celem zarządzania ryzykiem w urzędzie jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki i realizacji zadań określonych ustawami, powierzonych w drodze porozumienia oraz wynikających z zarządzeń Starosty, uchwał Rady Powiatu i Zarządu Powiatu.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania,
- 2) powiązania z celami i zadaniami urzędu,
- 3) przypisania odpowiedzialności.
- 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

## **§ 3.**

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) monitorowanie realizacji zadań,
- 2) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego ryzyka,
- 3) postępowanie z ryzykiem.

## **§ 4.**

1. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenie sposobu postępowania z ryzykiem odbywa się raz do roku, na podstawie zakresu działania poszczególnych komórek organizacyjnych określonych w Regulaminie Organizacyjnym Starostwa Powiatowego w Wałczu.

2. Identyfikacji i oceny ryzyka, ustalenia sposobu postępowania z ryzykiem, oraz monitoringu poziomu ryzyka dokonują kierownicy komórek organizacyjnych.

## § 5.

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom realizowanym w urzędzie.

2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:

1) cele i zadania realizowane w urzędzie,

2) zagrożenia związane z osiąganiem celów i realizowaniem zadań w urzędzie, wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

3. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

4. Ustala się następujące kategorie ryzyka:

1) ryzyko finansowe,

2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,

3) ryzyko działalności,

4) ryzyko zewnętrzne.

5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 1 do zarządzenia.

## § 6.

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 7.

2. Ustalenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało, dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używana jest następująca skala ocen: niski – 1 punkt, średni – 2 punkty, wysoki – 3 punkty.

3. Ustalenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowana jest następująca skala ocen: niskie – 1 punkt, średnie – 2 punkty, wysokie – 3 punkty.

4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku nr 2 do zarządzenia.

## § 7.

1. Na podstawie dokonanej oceny wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko poważne, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 6 lub 9 punktów,
- 2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 3 lub 4 punkty,
- 3) ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 1 lub 2 punkty.

## § 8.

1. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.

2. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka.

3. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałania ryzyku).

## § 9.

1. W urzędzie przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- 1) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
- 2) transfer ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu, np. w drodze ubezpieczenia,
- 3) przeciwdziałanie – stosowanie mechanizmów kontroli,
- 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

2. Sposoby postępowania z ryzykiem wymienione w ust. 1 pkt 2 i 3 stanowią metody przeciwdziałania ryzyku.

3. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
- 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka.

#### **§ 10.**

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia sposobu postępowania z ryzykiem kierownicy komórek organizacyjnych wypełniają „Rejestr ryzyka” według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do zarządzenia.
2. Odnotowania w rejestrze, o którym mowa w ust. 1, wymagają wszystkie zidentyfikowane rodzaje ryzyka. W przypadku ryzyka poważnego i umiarkowanego w arkuszu należy podać planowaną metodę ograniczania go do akceptowanego poziomu, a w przypadku ryzyka nieznacznego – ewentualną planowaną metodę jego ograniczenia.
3. Rejestry, o których mowa w ust. 1, przedkładane są Zespołowi ds. oceny ryzyka, powołanego przez Starostę Wałeckiego.
4. Zespół dokonuje analizy „Rejestrów ryzyka”, oraz raportuje zebrane informacje do Starosty.
5. Rejestry ryzyka podlegają zatwierdzeniu przez Starostę Wałeckiego.
6. Starosta może w zależności od sytuacji Starostwa, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka, oraz możliwości wpływu na ryzyko zaakceptować każdy poziom ryzyka i nie podejmować żadnych działań zaradczych.

#### **§ 11.**

1. Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym i opiera się na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka.
2. W przypadku istotnych zmian w warunkach funkcjonowania urzędu identyfikacja i ocena ryzyka jest przeprowadzana ponownie.

#### **§ 12.**

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez:
  - 1) kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania,
  - 2) kierownictwo urzędu w ramach bieżącego zarządzania urzędem.
2. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.

3. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
4. Kadra kierownicza wspiera wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.
5. Efektywność zarządzania ryzykiem oraz system kontroli zarządczej podlegają niezależnej i obiektywnej ocenie audytora wewnętrznego.
6. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1 i 5, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

### **§ 13.**

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

### **§ 14.**

Traci moc zarządzenie Nr 21/2010 z dnia 30 grudnia 2010 r. w sprawie wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Wałczu.

### **§ 15.**

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Powiatu.

### **§ 16.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

STAROSTA WAŁECKI  
dr Bogdan Wankiewicz

### Kategorie ryzyka

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

<b>Kategoria ryzyka</b>	
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych (w tym dofinansowań), dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Oszustwa i kradzieże	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych, będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy Prawo zamówień publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników.
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.
<b>Ryzyko działalności</b>	
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.
Kontroli zarządczej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
Informacji	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem urzędu, np. ryzyko negatywnych opinii.

Systemów informatycznych	Związane z używanymi w urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. kursy walut, inflacja.
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwem.



## 1. Zasady oceny wpływu ryzyka

<b>Wpływ</b>	<b>Przesłanki</b>
Wysoki	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na osiągnięcie celów strategicznych i na realizację kluczowych zadań – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na wizerunku. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania poprzedniego stanu.
Średni	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania poprzedniego stanu.
Niski	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

## 2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka:

<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Przesłanki</b>
Wysokie	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi raz w ciągu roku lub że nie wystąpi w ciągu roku.

.....  
(komórka organizacyjna  
Starostwa Powiatowego w Wałczu)

### Rejestr ryzyka na rok .....

<b>RYZYKO</b>					<b>REAKCJA NA RYZYKO (planowana metoda przeciwdziałania ryzyku)</b>
<b>Lp.</b>	<b>Ryzyko w odniesieniu do celu lub zadania (wraz z podaniem kategorii)</b>	<b>Wpływ</b>	<b>Prawdo podobie ństwo</b>	<b>Poziom istotności ryzyka</b>	
1.					
2.					
3.					
4.					
...					

.....  
(kierownik komórki organizacyjnej)

.....  
Zatwierdzam  
(Starosta Wałecki)

**Zasady wypełniania rejestru:**

Kolumna	Sposób wypełnienia
1	Numer kolejny
2	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis ryzyka, np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów
3	Ocena wpływu w skali: niski – średni – wysoki od 1 do 3 punktów
4	Ocena prawdopodobieństwa w skali: niskie – średnie – wysokie od 1 do 3 punktów
5	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (nieznaczny, umiarkowany, poważny)
6	Wskazanie reakcji na ryzyko i planowanej metody przeciwdziałania ryzyku, np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór głównego księgowego