

Zarządzenie Nr *46/2010*

Starosty Mławskiego
z dnia *31.12.2010* roku.

**w sprawie określenia Strategii zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym
w Mławie.**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009r. Nr 157, poz. 1240 ze zm.) oraz art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998r. o samorządzie powiatowym (dz. U. z 2001r. Nr 142, poz. 1592 ze zm.) zarządzam, co następuje:

§ 1

Określa się Strategię zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Mławie stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Wykonanie Zarządzenia powierza się Sekretarzowi Powiatu Mławskiego.

§ 3

Traci moc Zarządzenie Nr 22/2010 Starosty Mławskiego z dnia 18.08.2010r. w sprawie ustanowienia misji Starostwa Powiatowego w Mławie, a także sposobu określania celów i zadań, zarządzania ryzykiem związanym z ich realizacją, jak również oceny stopnia ich osiągnięcia

§ 4

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisani

STAROSTA MŁAWSKI

[Podpis]
WŁODZIMIERZ A. WOJNAROWSKI

Spis treści

[Podpis] **SEKRETARZ POWIATU**

INSPEKTOR

[Podpis] **Danuta Aptowicz**

RADCA PRAWNY

[Podpis]
Bożena Marchel-Patrzyńska
NIKOLA 1524

STRATEGIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

I. Definicje

§ 1.

Przez użyte w "Strategii" określenia, należy rozumieć:

- 1) ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć na osiągnięcie celów i realizację nałożonych na Starostwo zadań.
- 2) zarządzanie ryzykiem to podejmowanie działań mających na celu:
 - a) rozpoznanie,
 - b) ocenę,
 - c) kontrolę podjętych działań,
 - d) nadzór i monitorowanie

II. Istota zarządzania ryzykiem

§ 2.

1. Możliwość występowania ryzyka w osiąganiu celów i realizacji zadań, skłania Starostwo do koncentrowania uwagi na powstających zagrożeniach, poszukiwania form obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka i dostosowywania działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych.
2. Ostrożnościowe podejście do ryzyka, oznacza utrzymywanie racjonalnej równowagi pomiędzy prowadzeniem działalności a kontrolowaniem ryzyka.
3. Ryzyka ze względu na kształtujące je czynniki dzielimy na:
 - 1) zewnętrzne – jest to rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne,
 - 2) wewnętrzne – ryzyko to obejmuje działania danego podmiotu i może być przez ten podmiot kontrolowane.
4. Po dokonaniu szczegółowej analizy ryzyka w Starostwie dokonuje się ponadto podziału ryzyk na:
 - 1) operacyjne – występuje w trakcie codziennej pracy zarówno pracowników jak i kierownika jednostki,
 - 2) Strategiczne – ryzyko długookresowe, na które Starostwo ma ograniczony wpływ.
 - a ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia na :
 - 1) wysokie,
 - 2) średnie,
 - 3) niskie.

§ 3.

Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczanie ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami poprzez:

- 1) rozpoznanie - czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyk, które wiążą się z działalnością Starostwa i dokonywanie ich pomiaru;

- 2) ocenę ryzyka – przy pomocy mierników, których wybór zależy od rodzaju ryzyka jakie podlega ocenie;
- 3) zarządzanie ryzykiem, które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań, poprzez system kontroli instytucjonalnej i zewnętrznej;
- 4) kontrolę zarządzania ryzykiem, której istotą podjętych działań jest ocena zastosowanych metod redukcji ryzyka, prowadząca do skutecznego i efektywnego realizowania celów i nałożonych zadań.

§ 4.

1. Nadzór i monitorowanie ryzyka w Starostwie, obejmuje dokonywanie okresowego przeglądu ryzyk, w celu określenia, czy dane ryzyko uległo zmianie i czy punktowa ocena ryzyka uległa zmianie.
2. Monitorowanie ryzyka obejmuje także zapewnienie skuteczności stosowania mechanizmów kontrolnych.

III. Mechanizmy zarządzania ryzykiem

§ 5.

1. Proces identyfikacji i analizy ryzyka w Starostwie odbywa się raz w roku i przeprowadzany jest do 31.01 każdego roku.
2. Za identyfikację ryzyka odpowiada Zespół ds. Oceny Ryzyka, w skład, którego wchodzi: Starosta, Wicestarosta, Sekretarz, Skarbnik oraz dyrektorzy komórek organizacyjnych. Możliwe jest włączenie do prac Zespołu eksperta z zewnątrz. Identyfikację ryzyka należy sporządzić według wzoru określonego w załączniku nr 1 do procedury zarządzania ryzykiem.
3. Sekretarz Powiatu planuje i przygotowuje spotkanie Zespołu ds. Oceny Ryzyka oraz organizuje i nadzoruje pracę Zespołu.
4. Każdy pracownik ma prawo i obowiązek zgłaszania swojemu przełożonemu występujące czynniki ryzyka oraz wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur. Formularz zgłoszenia zidentyfikowanego czynnika ryzyka określa załącznik nr 3 do procedury zarządzania ryzykiem.

§ 6.

Kierownik jednostki przeciwdziała negatywnym skutkom zdefiniowanych ryzyk oraz dokonuje analizy obszarów wrażliwych w Starostwie, w szczególności takich, jak:

- 1) gospodarka środkami finansowymi;
- 2) wydatki majątkowe;
- 3) wiarygodność sporządzanych sprawozdań;
- 4) realizacja zamówień publicznych;
- 5) zgodność działalności Starostwa z wymogami prawnymi i regulacjami wewnętrznymi;
- 6) komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna;
- 7) aktywna współpraca w organizacji;
- 8) terminowe realizowanie nałożonych zadań;
- 9) bezpieczeństwo systemów informatycznych;
- 10) trudności w pozyskiwaniu kadry o najwyższych kwalifikacjach.

IV. Punktowa ocena ryzyka

§7

1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega punktowej ocenie mającej na celu oszacowanie istotności ryzyka poprzez określenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P) w skali od 1 do 5 oraz oddziaływania, jakie będzie miało ewentualne wystąpienie danego ryzyka (O) w skali od 1 do 5.
2. Do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka należy stosować następujące definicje i punktację:

| Punktacja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---------|--------------------|---------|---------------|--------------|
| Opis | Rzadkie | Mało prawdopodobne | Średnie | Prawdopodobne | Prawie pewne |
| Prawdopodobieństwo | 0-20% | 21-40% | 41-60% | 61-80% | 81-100% |

gdzie:

- 1 - rzadkie; ryzyko raczej nierealne, nie powinno wystąpić w nadchodzącym roku;
 - 2 – mało prawdopodobne; ryzyko jest mało realne, może wystąpić w nadchodzącym roku w wyniku w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności;
 - 3 – średnie; ryzyko jest realne, ryzyko może wystąpić w nadchodzącym roku, istnieją sprzyjające okoliczności wystąpienia ryzyka,
 - 4 – prawdopodobne; ryzyko jest wysokie, ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmieszane;
 - 5 – prawie pewne; ryzyko jest bardzo wysokie, ryzyko wystąpi w najbliższym roku budżetowym.
3. Do określenia oddziaływania ryzyka na realizację celów i zadań stosuje się następujące definicje i punktację:
 - 1 – nieznaczne; rozwiązanie problemu wymagałoby będzie nieznacznego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i nie wywrze wpływu na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwałe zakłócenia w działalności;
 - 2 – małe; rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć mały wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może spowodować niewielkie zakłócenia w działalności.
 - 3 – średnie; rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa najwyższego szczebla. Usunięcie skutków

(strat) będzie trudne. Wywrze wpływ na wyniki finansowe i może stać się ważnym wydarzeniem publicznym. Może doprowadzić do niezrealizowania zadania.

4 – poważne; rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Może doprowadzić do niezrealizowania kluczowego zadania.

5 – katastrofalne; rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do niezrealizowania kluczowego celu.

4. Łączna relacja (iloczyn) prawdopodobieństwa i oddziaływania ryzyka bez zastosowania mechanizmów kontrolnych określa istotność ryzyka nieodłącznego (IRN) i obliczana jest według wzoru:

$$IRN = P_n \times O_n$$

gdzie:

P_n – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka nieodłącznego;

O_n – wielkość straty, skutki, bądź wpływu, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (oddziaływanie ryzyka nieodłącznego)

5. Istotność ryzyka rezydualnego (IRR) określa iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przy zastosowaniu istniejących mechanizmów kontrolnych oraz oddziaływania ryzyka przy zastosowaniu tychże mechanizmów.

$$IRR = P_r \times O_r$$

Gdzie:

P_r – prawdopodobieństwo ryzyka rezydualnego

O_r – oddziaływanie ryzyka rezydualnego

6. Istotność ryzyka jest oceniana według przedstawionej poniżej matrycy punktowej oceny ryzyka.

| Oddziaływanie | | | | | | |
|---------------|---------|--------------------|---------|---------------|--------------|--------------------|
| Katastrofalne | | 10 | | | | |
| Poważne | | 8 | 1 2 | | | |
| Średnie | | 6 | 9 | 12 | | |
| Małe | | | 6 | 8 | 1 0 | |
| Nieznaczne | | | | 4 | 5 | |
| | Rzadkie | Mało prawdopodobne | Średnie | Prawdopodobne | Prawie pewne | Prawdopodobieństwo |

- 1) Ryzyka znajdujące się w prawym, górnym rogu (kolor czerwony) wymagają pilnej uwagi – ryzyko poważne.
- 2) Ryzyka znajdujące się w środku matrycy należy omówić i monitorować. W pewnych sytuacjach można podjąć dalsze działania – ryzyko umiarkowane.
- 3) Ryzyka znajdujące się w lewym, dolnym rogu (kolor zielony) to najniższe zagrożenie – ryzyko nieznaczne.

V. Hierarchizacja ryzyka

§8

1. Po przeprowadzeniu oceny istotności ryzyk dla każdego określonego celu lub zadania należy uszeregować ryzyka według istotności ryzyka rezydualnego.
2. Ostatecznym wynikiem identyfikacji i analizy ryzyka jest lista ryzyk według istotności ryzyka rezydualnego.
3. Do hierarchizacji ryzyka rezydualnego należy stosować załącznik nr 2 do niniejszej procedury.

VI. Reakcja na ryzyko

§9

1. Starosta lub upoważniony przez niego pracownicy określają akceptowalny poziom ryzyka. Przyjmuję się, że akceptowany poziom ryzyka ustalany jest odrębnie dla pojedynczych ryzyk, kategorii bądź obszarów ryzyka.

2. W stosunku do ryzyk nieakceptowanych ustala się następujące możliwe reakcje:
 - 1) Tolerowane – przyjmuje się, iż można zaakceptować ryzyko w przypadku braku możliwości podjęcia działań ograniczających poziom danego ryzyka lub gdy koszt podjęcia jakiegokolwiek działania będzie niewspółmierny do potencjalnych korzyści, które można odnieść. W ramach tej reakcji można wdrożyć plany awaryjne w razie wystąpienia ryzyka.
 - 2) Przeniesienie – ograniczenie prawdopodobieństwa i efektu wystąpienia danego zdarzenia poprzez przekazanie ryzyka w całości lub w częściowo innej stronie, np.: outsourcingu i ubezpieczenie.
 - 3) Wycofanie się – zaprzestanie działań ryzykownych, likwidacja ryzyka.
 - 4) Działanie – podjęcie działań mających na celu minimalizację prawdopodobieństwa lub skutków wystąpienia ryzyka lub obu jednocześnie.
3. Po dokonaniu wyboru reakcji należy uszczegółowi proponowane rozwiązania, a także określi proponowany termin wprowadzenia poszczególnych działań oraz wskazać osobę odpowiedzialną.

VII. Zasady zarządzania ryzykiem

§ 10.

Zasady zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka reguluje niniejsza „Strategia” oraz zatwierdzone zarządzenia, instrukcje, regulaminy i procedury wewnętrzne.

§ 11.

Zarządzanie ryzykiem w Starostwie realizowane jest poprzez:

- 1) gromadzenie informacji dotyczących ryzyk;
- 2) ograniczanie ryzyk, powstających w działalności jednostki do akceptowalnego poziomu, wykorzystując do tego celu informacje otrzymane od kierowników komórek organizacyjnych Urzędu;
- 3) podejmowanie działań zmierzających do ograniczania liczby i skali występujących zagrożeń;
- 4) ograniczanie (eliminowaniu) negatywnych skutków ryzyk.

S T A R O S T A
Włodzimierz A. Woinarowski

Załącznik nr 1
do Strategii zarządzania
ryzykiem w Starostwie
w Powiatowym w Mławie

Identyfikacja Ryzyka w Starostwie Powiatowym w Mławie na 2011 rok

| Lp | Nr ryzyka | Ryzyko | Typ ryzyka | Właściciel ryzyka | Czynniki/ Przyczyny | Skutki ryzyka | Mechanizmy ograniczające ryzyko (czynności które mają zapobiegać negatywnym zdarzeniom) | Ryzyko nieodłączne | | Ryzyko rezydualne | |
|----|--------------|--------|---------------|----------------------|------------------------|------------------|---|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | | | | | Oddziały wanie | Prawdo podobieństwo | Istotność | Oddziaływ anie |
| | | | | | | | | | | | |

Sporządził/a:

.....

(data i podpis osoby sporządzającej)

Zatwierdzam

STAROSTA

.....
Fotokopie z A: Wojnarowski

(data i podpis Starosty Mławskiego)

| Lp. | Nr ryzyka | Lista zidentyfikowanych (i wybranych) ryzyk | Podział ryzyk: |
|-----|-----------|---|----------------------------------|
| | | | O- Operacyjne S- Strategiczne |
| 1 | 1 | Niedostateczny budżet na realizację zadań | O- Operacyjne |
| 2 | 2 | Dokonywanie wydatków przed zmianą planu | O- Operacyjne |
| 3 | 3 | Dokonywanie wydatków bez upoważnień, bądź z przekroczeniem upoważnień | O- Operacyjne |
| 4 | 4 | Zaciąganie zobowiązań | O- Operacyjne |
| 5 | 5 | Nieznajomość uregulowań prawnych koniecznych do realizacji zadań | O- Operacyjne |
| 6 | 6 | Nieprecyzyjne przepisy prawne | O- Operacyjne |
| 7 | 7 | Nierzetelne dokumentowanie operacji gospodarczych | O i S |
| 8 | 8 | Nieterminowe regulowanie zobowiązań | O- Operacyjne |
| 9 | 9 | Występowanie różnic inwentaryzacyjnych | O- Operacyjne |
| 10 | 10 | Wpływ oferentów na wyniki postępowania | S- Strategiczne |
| 11 | 11 | Niewłaściwe opracowanie SIWZ (nieprecyzyjne określenie przedmiotu zamówienia) | O- Operacyjne |
| 12 | 12 | Niewłaściwy wybór trybu zamówienia | O- Operacyjne |
| 13 | 13 | Zawieranie umów bez należytego zabezpieczenia interesu miasta Mławy | O- Operacyjne |
| 14 | 14 | Świadczenie usług na niskim poziomie | O- Operacyjne |
| 15 | 15 | Nieterminowe świadczenie usług | O- Operacyjne |
| 16 | 16 | Realizacja projektów inwestycyjnych | O- Operacyjne |
| 17 | 17 | Brak wystarczającej ilości wykwalifikowanych pracowników do realizacji zadań | S- Strategiczne |
| 18 | 18 | Fluktuacja kadr | S- Strategiczne |

| | | | |
|----|----|---|---------------|
| 19 | 19 | Niewłaściwy przepływ informacji wewnątrz Urzędu i w jednostkach organizacyjnych | O- Operacyjne |
| 20 | 20 | Brak reakcji na zdefiniowane nieprawidłowości | O- Operacyjne |
| 21 | 21 | Naruszanie obowiązków pracowniczych | O- Operacyjne |

STAROSTA
Włodzimierz A. Wojnarowski

Załącznik nr 2
do Strategii zarządzania
ryzykiem w Starostwie
w Powiatowym w Mławie

HIERARCHIZACJA RYZYKA REZYDUALNEGO NA ROK

| Lp. | Ryzyko | Ocena ryzyka rezydualnego | Reakcja na ryzyko | Decyzja Starosty | Odpowiedzialność za reakcje |
|-----|--------|---------------------------|-------------------|------------------|-----------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Sporządził/a:

Zatwierdzam

S T A R O S T A

Andrzej A. Wojtkowski

.....
(data i podpis osoby sporządzającej)

.....
(data i podpis Starosty Mławskiego)

Załącznik nr 3
do Strategii zarządzania
ryzykiem w Starostwie
Powiatowym w Mławie

ZGŁASZANIE ZIDENTYFIKOWANEGO CZYNNIKA RYZYKA

NAZWA KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ:

OSOBA ZGŁASZAJĄCEJ:

| Lp. | Obszar ryzyka | Czynnik ryzyka | Ryzyko | Proponowana reakcja na ryzyko | |
|-----|---------------|----------------|--------|-------------------------------|--|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

.....
(data i podpis osoby zgłaszającej)

.....
(data i podpis kierownika komórki org.)

STAROSTA

