

**Zarządzenie Nr 53/2011**  
**Starosty Mławskiego**  
**z dnia 08. grudnia 2011 roku.**

**w sprawie wprowadzenia Procedury 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**

Wprowadza się w Starostwie Powiatowym w Mławie Procedurę zarządzania ryzykiem stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

**§ 2**

Nadzór nad wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Powiatu Mławskiego.

**§ 3**

Traci moc Zarządzenie Nr 46/2010 Starosty Mławskiego z dnia 31.12.2010r. w sprawie określenia Strategii zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Mławie.

**§ 4**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 01.01.2012 roku.

**STAROSTA MŁAWSKI**

**WŁODZIMIERZ A. WOJNAROWSKI**

Spis treści:  
07.12.2011  
Renata Brodacka  
INSPEKTOR

SEKRETARZ POWIATU

Danuta Aptowicz

07.12.2011

RADCA PRAWNY

Bożena Marchel-Podrzuska  
Nr OLL/524

7 12 2011

## Procedura zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Mławie

### Cel zarządzania ryzykiem

#### §1

1. Zarządzanie ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Mławie to proces identyfikacji, analizy, oceny, monitorowania i reagowania na ryzyko, zmierzający do zapewnienia, że wyznaczone cele i zadania Starostwa zostaną zrealizowane.
2. Zarządzanie ryzykiem ma przyczynić się do poprawy we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne skutki negatywnych zdarzeń do akceptowanego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Starostwa Powiatowego w Mławie.
3. Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:
  - 1) **akceptowalny poziom ryzyka** – poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku (np. wdrożenie dodatkowych mechanizmów kontroli bądź usprawnienia obecnych);
  - 2) **istotność ryzyka** – iloczyn prawdopodobieństwa i oddziaływania ryzyka,
  - 3) **komórka organizacyjna** - wydział Starostwa lub równorzędną wyodrębnioną komórkę,
  - 4) **Koordinator kontroli zarządczej** – Sekretarz Powiatu Mławskiego;
  - 5) **mechanizmy kontrolne** – działania podejmowane przez kierownictwo i pracowników Starostwa w celu zmniejszenia ryzyka negatywnego np.; zarządzenia, procedury, instrukcje, upoważnienia, zakresy obowiązków, limity i inne formy ograniczenia uprawnień, plany awaryjne itp.; mechanizmy kontrolne powinny stanowić odpowiedź na konkretne ryzyka; koszty wdrożenia i stosowania mechanizmów kontrolnych nie powinny być wyższe niż uzyskane dzięki nim korzyści,
  - 6) **poziom ryzyka** – poziom ryzyka odzwierciedlający wagę ryzyka, jego nasilenie i prawdopodobieństwo wystąpienia;
  - 7) **punktowa ocena ryzyka** – proces określenia istotności ryzyka,
  - 8) **rejestr ryzyk** – zbiorcza ewidencja istotnych informacji o ryzyku obejmująca dane dotyczące ryzyk zidentyfikowanych w Starostwie, opatrzona informacjami ilościowymi i jakościowymi, stanowiąca podstawę zarządzania ryzykiem w Starostwie.
  - 9) **ryzyko** – możliwość wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na realizację założonych celów lub uniemożliwiającego realizację celów i zadań,
  - 10) **ryzyko strategiczne** – ryzyko długookresowe zagrażające osiągnięciu celu strategicznego lub prowadzące do zaniechania realizacji celu strategicznego,
  - 11) **Starosta** – Starosta Mławski;
  - 12) **Starostwo** – Starostwo Powiatowe w Mławie **Starosta** – Starosta Mławski,

- 13) **właściciel ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza; rolę właściciela ryzyka na poziomie komórki organizacyjnej pełni jej dyrektor lub osoba upoważniona przez dyrektora; w przypadku procesu koordynowanego przez jedną komórkę organizacyjną, której praca polega na agregowaniu informacji uzyskanych w innych komórkach, właścicielem ryzyka jest dyrektor takiej komórki organizacyjnej lub osoba upoważniona przez dyrektora;
- 14) **zarządzanie ryzykiem** – działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowane i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie;

## **Identyfikacja ryzyka**

### **§2**

1. Zadaniem właścicieli ryzyka jest odpowiedź na pytanie, jakie występujące lub potencjalne negatywnie zdarzenia mogą mieć wpływ na realizację zdefiniowanego celu bądź zadania komórki organizacyjnej.
2. Ryzyka identyfikowane są przez właścicieli ryzyka w ramach podległych im obszarów.
3. Należy skategoryzować ryzyka według obszarów i kategorii ryzyka. Lista obszarów i kategorii znajdują się w Załączniku nr 1 do Procedury zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Mławie.

### **§3**

1. Każdy pracownik zobligowany jest do informowania bezpośredniego przełożonego o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpływać na realizację podstawowych celów Starostwa oraz szczegółowych celów i zadań komórki organizacyjnej.
2. Przełożony umożliwi pracownikom swobodną identyfikację ryzyk w szczególności przez zapewnienie o braku jakichkolwiek form reperkusji związanych ze zidentyfikowaniem ryzyka przez pracowników.
3. Na etapie identyfikacji ryzyk, dla każdego z nich, w rejestrze należy wypełnić następujące rubryki:
  - 1) nr ryzyka – kolejny numer ryzyka wraz z symbolem komórki,
  - 2) cel, zadanie – cel, zdanie, którego dotyczy ryzyko,
  - 3) nazwa ryzyka - krótki opis identyfikujący ryzyko,
  - 4) obszar ryzyka – przyporządkowanie ryzyka do jednego z obszarów,
  - 5) kategoria ryzyka – przyporządkowanie ryzyka do jednej z kategorii;
  - 6) właściciel ryzyka – imię i nazwisko osoby odpowiedzialnej za dane ryzyko.

### **§4**

Właściciel ryzyka identyfikuje, analizuje i ocenia zidentyfikowane ryzyka samodzielnie lub współpracując z pozostałymi pracownikami komórki organizacyjnej. Przy analizie i ocenie ryzyk można kierować się doświadczeniem z przeszłych zdarzeń, prognozami na przyszłość, ustaleniami z narad.

## Analiza ryzyka

### §5

Czynności wykonywane przez właścicieli ryzyk podczas analizy ryzyka:

- 1) Określenie przyczyny ryzyka (np.: zdarzenie zewnętrzne, brak środków finansowych, zmiany w prawie, przyczyny techniczne).
- 2) Ustalenie skutków ryzyka, czyli oddziaływania ryzyka na komórkę lub jednostkę w razie jego wystąpienia. Przykładowe pytania umożliwiające określenie oddziaływania:
  - a) Czy komórka będzie działać niezgodnie z prawem?
  - b) Czy komórka naruszy swój obowiązek dotyczący ochrony ludzi, czy mogą wystąpić zagrożenia dla zdrowia?
  - c) Czy ryzyko doprowadzi do strat finansowych?
  - d) Czy użytkownicy usług zauważą jakieś różnice, zmiany?
- 3) Ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych dla analizowanego ryzyka.

## Punktowa ocena ryzyka

### §6

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 zmieszone;

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 wymagało 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. Poziom Istotności ryzyka określa iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przy zastosowaniu istniejących mechanizmów kontrolnych oraz oddziaływania ryzyka przy zastosowaniu tychże mechanizmów.

$$PIR = P_r \times O_r$$

Gdzie:

PIR – poziom istotności ryzyka

$P_r$  – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

$O_r$  – oddziaływanie ryzyka

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

Oddziaływanie						
Katastrofalne	5	10	15	20	25	
Poważne	4	8	12	16	20	
Średnie	3	6	9	12	15	
Małe	2	4	6	8	10	
Nieznaczne	1	2	3	4	5	
	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	<b>Prawdopodobieństwo</b>

- 1) Ryzyka znajdujące się w prawym, górnym rogu (kolor czerwony) wymagają pilnej uwagi – ryzyko poważne. Poziom ryzyka nieakceptowany. Ryzyko wymaga wprowadzenia działań zaradczych poprzez wprowadzenie skutecznych i efektywnych w tym modyfikacji lub uzupełnienia mechanizmów kontrolnych, które ograniczą prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka. Ryzyko to podlega ciągłemu monitoringowi i nie powinno być tolerowane.
  - 2) Ryzyka znajdujące się w środku matrycy należy omówić, monitorować i rozważyć potrzebę wprowadzenia działań zaradczych poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych. Poziom ryzyka zaakceptowany warunkowo.
  - 3) Ryzyka znajdujące się w lewym, dolnym rogu (kolor zielony) to najniższe zagrożenie – ryzyko nieznaczne. Poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania. Ryzyko to należy monitorować i w razie potrzeb kontrolować.
6. Na etapie analizy i oceny ryzyka należy uzupełnić następujące rubryki w rejestrze:
- 1) Przyczyny i skutki ryzyka – krótki opis przyczyn powstania ryzyka oraz skutków, jakie ryzyko może spowodować.
  - 2) Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – wartość punktowa prawdopodobieństwa.
  - 3) Oddziaływanie ryzyka – punktowa wartość oddziaływania ryzyka.
  - 4) Poziom istotności ryzyka.
  - 5) Mechanizmy kontrolne – istniejące mechanizmy kontrolne dla danego ryzyka lub zadania.
7. Kierownik jednostki ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka i nie podejmować działań zaradczych

### Hierarchizacja ryzyka

#### §7

1. Po przeprowadzeniu oceny istotności ryzyk dla każdego określonego celu lub zadania, właściciel ryzyka zobowiązany jest uszeregować ryzyka według poziomu istotności ryzyka.





3. Rejestr zawiera wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka oraz podlega aktualizacji na przestrzeni roku w taki sposób, by odzwierciedlał dynamiczny charakter ryzyka oraz sposób zarządzania komórką organizacyjną Starostwa.
4. Rejestr utworzony jest w formie papierowej - wykorzystując wzór rejestru stanowiącego załącznik nr 2 do niniejszej procedury.
5. Do końca stycznia każdego roku, dla ryzyka do którego sporządzany jest rejestr, właściciel ryzyka przekazuje do koordynatora kontroli zarządczej:
  - 1) Wypełniony i podpisany rejestr w formie papierowej.
  - 2) Wypełniony rejestr w formie pliku należy przesłać na adres email: [sekretarz@powiatmlawski.pl](mailto:sekretarz@powiatmlawski.pl)
6. W terminie 21 dni od uchwalenia budżetu powiatu właściciele ryzyk zobowiązani są dokonać korekty rejestrów w przypadku, gdy zapisy uchwały budżetowej mogą mieć wpływ na ryzyka opisane w rejestrze.
7. W razie nieścisłości bądź zastrzeżeń dotyczących rejestrów przekazanych przez właścicieli ryzyk, koordynator kontroli zarządczej zwraca się do właścicieli ryzyka w celu wyjaśnienia, uzupełnienia bądź korekty rejestru.
8. Koordynator kontroli zarządczej dokonuje identyfikacji, analizy i punktowej oceny ryzyk strategicznych oraz opracowuje propozycje reakcji na te ryzyka.
9. Przekazanie Staroście do akceptacji zbiorczego rejestru ryzyk przez koordynatora kontroli zarządczej następuje do końca marca roku, którego dotyczy rejestr.

### **Monitorowanie ryzyka**

#### **§ 10**

1. Monitorowanie ryzyka w Starostwie jest procesem ciągłym. Proces monitorowania ryzyka obejmuje m.in. obserwację zidentyfikowanych ryzyk poprzez:
  - 1) Wykonywanie przeglądów w celu czy ryzyko uległo zmianie.
  - 2) Sprawdzenie, czy punktowa ocena ryzyka jest wciąż odpowiednia.
  - 3) Wskazanie ryzyk dotychczas niezidentyfikowanych.
2. Właściciele ryzyk monitorują ryzyko w komórkach organizacyjnych, którymi zarządzają.
3. Ryzyka podlegają monitorowaniu i aktualizacji w cyklu rocznym.
4. Z dokonanego rocznego przeglądu i oceny ryzyk dyrektor komórki organizacyjnej przedkłada informację w postaci ponownie wypełnionego rejestru ryzyk (dodatkowo uzupełniając w rejestrze rubrykę 15).
5. Rejestr (czyli monitoring ryzyka) należy przedłożyć do koordynatora kontroli zarządczej w terminie do końca stycznia roku następnego i stanowi on załącznik do rejestru ryzyk na kolejny rok.
6. Koordynator kontroli zarządczej przedstawia Staroście zbiorczy roczny raport z monitoringu ryzyka do końca marca następnego roku. Raport należy dołączyć do rejestru ryzyk na kolejny rok.

**S T A R O S T A**  
*Włodzisław A. Wojnarowski*



## Obszary i kategorie ryzyka

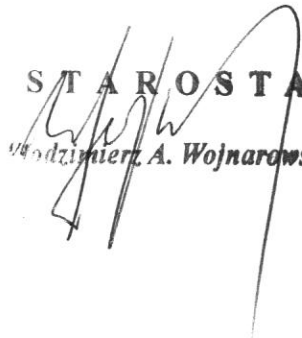
1. **Obszar strategiczny** – ryzyka związane ze zdarzeniami mającymi bezpośredni wpływ na osiągnięcie celów strategicznych lub zaniechanie ich realizacji. Ryzyka w tym obszarze mają charakter długoterminowy.
  - 1.1 **Otoczenie polityczne** – ryzyka związane z tworzeniem prawa.
  - 1.2 **Otoczenie społeczne** – ryzyka związane ze społecznym odbiorem Starostwa.
2. **Obszar finansowy** – ryzyka związane z finansowaniem działalności Starostwa, w tym między innymi zapewnieniem środków na bieżące funkcjonowanie, racjonalnym zarządzaniem wolnymi środkami oraz właściwym rozliczaniem wyniku finansowego.
  - 2.1 **Proces inwestycyjny** – ryzyka związane z uczestnictwem w procesach inwestycyjnych.
  - 2.2 **Księgowanie** – ryzyka związane z błędami księgowymi.
  - 2.3 **Sprawozdawczość finansowa** – ryzyka związane z przygotowaniem, przekazaniem sprawozdań finansowych.
3. **Obszar operacyjny** – ryzyka związane bezpośrednio z zadaniami realizowanymi przez poszczególne komórki organizacyjne i wynikające z niedoskonałości procesów wewnętrznych, błędów ludzkich, błędów systemów komputerowych oraz zdarzeń zewnętrznych.
  - 3.1 **Bezpieczeństwo informacji** – ryzyka związane z utratą poufności, integralności, dostępności informacji.
  - 3.2 **Informatyka** – ryzyka związane z zapewnieniem i wykorzystywaniem zasobów informatycznych.
  - 3.3 **Zasoby ludzkie** – ryzyka związane z zatrudnieniem, szkoleniem zasobów ludzkich.
  - 3.4 **Organizacja** – ryzyka związane bezpośrednio z organizacyjnymi problemami w działaniu Starostwa.
  - 3.5 **Sprawozdawczość** – ryzyka związane z przygotowaniem, przekazaniem sprawozdań (nie dotyczących finansów).
  - 3.6 **Oszustwo** – ryzyka związane z łamaniem prawa oraz przekraczaniem uprawnień.

**3.7 Współpraca** – ryzyka związane ze współdziałaniem Urzędu z innymi jednostkami.

**3.8 Bezpieczeństwo i ochrona** – ryzyka związane z bezpieczeństwem i ochroną obiektów Starostwa oraz zawartych w nich zasobów.

**3.9 Prawo** – ryzyka związane ze zgodnością działań z obowiązującym prawem.

**3.10 Zdarzenia zewnętrzne** – ryzyka o charakterze losowym, bez możliwości wpływu na nie.

**S T A R O S T A**  
  
Włodzisław A. Wojnarowski

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

### Rejestr ryzyk w Starostwie Powiatowym w Mławie

REJESTR RYZYK W STAROSTWIE POWIATOWYM W MŁAWIE NA ..... ROK

Komórka organizacyjna WYDZIAŁ .....

**Legenda**

ryzyko nieznaczne

ryzyko poważne (w rubryce 10 należy wstawić odpowiedni kolor tła)

Nr ryzyka	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14	15	
Cel / zadanie	Nazwa ryzyka			Przyczyny i skutki ryzyka	Obszar ryzyka	Kategoria ryzyka	Właściciel ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Oddziaływanie ryzyka	Poziom istotności ryzyka	Istniejące mechanizmy kontrolne	Reakcja na ryzyko	Wymagane działania zaradcze w celu minimalizacji ryzyka	Odpowiedzialność za reakcje i termin ich wprowadzenia	Monitorowanie ryzyka*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14	15	
			<b>Przyczyna:</b>										Odpowiedzialny:		
			<b>Skutki:</b>										Termin realizacji:		

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

.....  
(data i podpis koordynatora kontroli zarządczej)

\* Rubrykę 15 wypełnia się w ramach monitoringu ryzyka. W rubryce można używać sformułowań: ryzyko bez zmian, zmalało/zwiększyło się prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

**S T A R O S T A**  
Włodzimierz A. Wpłinarowski

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

## HERARCHIZACJA RYZYKA .....ROK

WYDZIAŁ.....

Lp	Nazwa ryzyka	Poziom istotności ryzyka	Reakcja na ryzyko	Wymagane działania zaradcze w celu minimalizacji ryzyka	Odpowiedzialność za reakcje i termin ich wykonania
1	2	3	4	5	6

.....

(data i podpis osoby sporządzającej)

(data i podpis koordynatora kontroli zarządczej)

**S T A R O S T A**  
*Włodzisław A. Wojnarowski*