

Zarządzenie Nr 77/2007
Marszałka Województwa Dolnośląskiego
z dnia 5 lipca 2007 r.

w sprawie zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego

Na podstawie art. 43 ust. 1 i 3 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (tekst jednolity Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590 ze zm.), art. 47 ust. 3 ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 249 poz. 2104 ze zm.) w związku z Komunikatem Nr 13 Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF. Nr 7 poz. 58) zarządza się, co następuje:

§ 1

1. Zarządzenie określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego we Wrocławiu.
2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:
 - 1) Urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego we Wrocławiu;
 - 2) wydziałach – należy przez to rozumieć wydziały Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego we Wrocławiu;
 - 3) ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku danej jednostki lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych jej celów i zadań;
 - 4) wpływie ryzyka - należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągania celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
 - 5) prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
 - 6) istotność ryzyka – należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia;
 - 7) akceptowanym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom istotności ryzyka przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających 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) mechanizmy kontroli wewnętrznej – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów, w tym zwłaszcza:
 - a) dokumentację systemu kontroli wewnętrznej (procedury, instrukcje, wytyczne),
 - b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
 - c) zatwierdzenie operacji,
 - 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.



§ 2

1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest poprawa jakości, sprawności i efektywności zarządzania, a w szczególności:
 - 1) usprawnienie procesu planowania;
 - 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów;
 - 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej;
 - 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.
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) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka;
- 2) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
- 3) przeciwdziałanie ryzyku;
- 4) monitorowanie procesu i dokonywanie w nim zmian.

§ 4

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalania metody przeciwdziałania ryzyku dokonują dyrektorzy wydziałów.
2. Zidentyfikowane ryzyka określone w ust. 1 przekazywane są na piśmie Marszałkowi Województwa Dolnośląskiego w terminie do 31 sierpnia każdego roku kalendarzowego przez Gabinet Marszałka Województwa Dolnośląskiego oraz do wiadomości Wydziału Audytu Wewnętrznego.
3. Zobowiązuje się Dyrektora Wydziału Audytu Wewnętrznego do koordynacji działań podejmowanych przez kierowników komórek organizacyjnych w zakresie identyfikacji i analizy ryzyka w ramach procesu zarządzania ryzykiem.

§ 5

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom realizowanym przez Wydziały.
2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:
 - 1) cele i zadania Wydziału;
 - 2) zagrożenia związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań Wydziału, wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.
3. Podczas identyfikacji 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 ustalenie jego istotności według zasad określonych w § 7.



2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu realizowanego przez Wydział, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.
3. Określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysokie, średnie, niskie.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku nr 2 do zarządzenia.

§ 7

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
 - 1) ryzyko poważne, tj. ryzyko o wysokim wpływie oraz o wysokim lub średnim prawdopodobieństwie;
 - 2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz wysokim, średnim lub niskim prawdopodobieństwie a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
 - 3) ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

§ 8

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałania ryzyku).

§ 9

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
 - 1) kontrolowanie ryzyka – stosowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej;
 - 2) przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia.
2. 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;
 - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 10

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, dyrektorzy wydziałów wypełniają „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku” według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do zarządzenia.
2. Odnotowania w arkuszu, o którym mowa w ust. 1, wymaga zidentyfikowane ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka (ryzyko poważne i umiarkowane) oraz planowana metoda ograniczająca go do akceptowanego poziomu.



§ 11

Dyrektorzy wydziałów zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w arkuszach, o których mowa w § 10 ust. 1.

§ 12

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczenia do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez:
 - 1) dyrektorów wydziałów, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczenia;
 - 2) kierownictwo Urzędu w ramach bieżącego zarządzania Urzędem, w tym w szczególności w trakcie narad z dyrektorami wydziałów.
2. Efektywność zarządzania ryzykiem oraz system kontroli wewnętrznej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez Wydział Audytu Wewnętrznego Urzędu.
3. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1 i 2, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli wewnętrznej.

§ 13

Wykonanie niniejszego Zarządzenia powierza się Dyrektorowi Wydziału Audytu Wewnętrznego.

§ 14

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Marszałek
Województwa Łódzkiego
Andrzej Łoś

Radca Prawny

Urszula Szyszka

DYREKTOR
Wydziału Audytu Wewnętrznego

Katarzyna Lenczyk-Woroniecka

**Załącznik Nr 1
do Zarządzenia Nr 77/2007
Marszałka Województwa Dolnośląskiego
z dnia 5 lipca 2007 r.**

Kategorie ryzyka

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

Kategorie ryzyka	
Ryzyko Finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, 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 naruszania zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Ryzyko dot. zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami w czasie pracy
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej
Reputacji	Związane z reputacją Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych
Ryzyko zewnętrzne	
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 niejednołitym orzecznictwie

**Załącznik Nr 2
do Zarządzenia Nr 77/2007
Marszałka Województwa Dolnośląskiego
z dnia 5 lipca 2007 r.**

1. Zasady oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Przesłanki
Wysoki	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
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:

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Wysokie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub że nie zdarzy się w ciągu roku.

Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku

RYZYO						PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU
Ip.	Cel – zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. 2. 3. ...						

.....
/podpis Dyrektora Wydziału/

Zasady wypełniania Arkusza:

Kolumna	Sposób wypełnienia
1	Numer kolejny celu lub zadania według propozycji do programu działania Urzędu
2	Nazwa celu lub zadania zamieszczonego w propozycji do programu działania Urzędu
3	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów
4	Ocena wpływu w skali wysoki-średni-niski
5	Ocena prawdopodobieństwa w skali wysokie-średnie-niskie
6	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (poważny lub umiarkowany)
7	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór Głównego Księgowego.

U