**Zarządzenie Nr 3/2021**

**Starosty Powiatu Wyszkowskiego**

**z dnia** **28 stycznia 2021 r.**

**w sprawie zasad i trybu wyznaczania celów i zadań w Starostwie Powiatowym**

**w Wyszkowie i jednostkach organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego oraz procedury zarządzania ryzykiem wpływającym na ich wykonanie**

Na podstawie art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1990 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2020 r., poz. 920), w związku z art. 68, 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 869 z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

**§ 1.**

1. Niniejsze zarządzenie określa przyjęte do realizacji w Starostwie Powiatowym w Wyszkowie i jednostkach organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego:
	1. zasady i tryb wyznaczania celów i zadań;
	2. procedurę zarządzania ryzykiem.
2. Ilekroć w niniejszym zarządzeniu jest mowa o:
3. Starostwie - należy przez to rozumieć Starostwo Powiatowe w Wyszkowie;
4. Staroście - należy przez to rozumieć Starostę Powiatu Wyszkowskiego;
5. kierowniku jednostki organizacyjnej - należy przez to rozumieć kierownika jednostki organizacyjnej Powiatu Wyszkowskiego;
6. kierowniku komórki organizacyjnej - należy przez to rozumieć kierowników komórek organizacyjnych Starostwa Powiatowego w Wyszkowie;
7. ryzyku - należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywne oddziaływanie na wykonywanie zadań;
8. oddziaływaniu ryzyka - należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań, spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
9. prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
10. istotności ryzyka - należy przez to rozumieć kombinację oddziaływania ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się;
11. akceptowanym poziomie ryzyka - należy przez to rozumieć ustalony w niniejszym zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
12. zarządzaniu ryzykiem - należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałaniu ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia;
13. koordynatorze - należy przez to rozumieć osobę wskazaną jako odpowiedzialną za koordynowanie i monitorowanie realizacji osiągania celów i zadań oraz procedury zarządzania ryzykiem;
14. mechanizmach kontroli zarządczej - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji celów i zadań, w tym zwłaszcza:
15. procedury, instrukcje, wytyczne,
16. dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
17. zatwierdzanie operacji,
18. podział obowiązków,
19. nadzór;
20. cele – należy rozumieć cele określone i wskazane do analizy przez Starostę jako priorytetowe w danym roku;
21. zadania – należy rozumieć zadania realizowane przez kierowników komórek organizacyjnych Starostwa i kierowników jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego w ramach strategicznych celów wyznaczonych przez Starostę do analizy w danym roku.

**§ 2.**

1. Starosta określa w formie pisemnej strategiczne cele realizowane w danym roku budżetowym, które podlegają corocznej weryfikacji. W sytuacji ujawnienia się nowych, istotnych zagrożeń dla realizacji celów i zadań komórek organizacyjnych Starostwa i jednostek organizacyjnych Powiatu, Starosta może wyznaczyć nowe cele strategiczne do realizacji w danym roku.
2. Kierownicy komórek organizacyjnych Starostwa oraz jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego określają zadania do realizacji w ramach danego celu, dokonują charakterystyki opisowej zadania oraz określają mierniki jego osiągnięcia. Powyższe dokumentowane jest w Planie realizacji celów i zadań stanowiącym **załącznik nr 1** do niniejszego zarządzenia.
3. Kierownicy komórek organizacyjnych Starostwa oraz jednostek organizacyjnych, odpowiadają za realizację przyjętych do realizacji zadań.
4. W odniesieniu do zadań dokonuje się identyfikacji i analizy ryzyka.

**§ 3.**

1. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach prowadzonej działalności. Obejmuje to zrozumienie pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na jednostkę, a także działania na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności, co do osiągania zakładanych celów poprzez:
2. usprawnienie procesu planowania;
3. zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji celów i zadań;
4. zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej;
5. zapewnienie kierownictwu Starostwa wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.
	1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:
6. integracji z procesem zarządzania;
7. powiązania z celami i zadaniami;
8. przypisania odpowiedzialności;
9. proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.
	1. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:
10. identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka;
11. ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
12. przeciwdziałanie ryzyku;
13. monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian.

**§ 4.**

* + 1. Pracownicy Starostwa i jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego są odpowiedzialni za zgłaszanie bezpośredniemu przełożonemu informacji o pojawiających się ryzykach.
		2. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy komórek organizacyjnych Starostwa oraz jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego .

**§ 5.**

* 1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego realizacji poszczególnych zadań.
	2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:

1) zadania realizowane przez Starostwo;

2) zadania realizowane przez jednostki organizacyjne Powiatu Wyszkowskiego;

3) zagrożenia związane z osiąganiem celów oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

1. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) określa **załącznik nr 2** do niniejszego zarządzenia.

**§ 6.**

* 1. Ocena ryzyka polega na określeniu oddziaływania i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 7.
	2. Określenie oddziaływania ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków jakie będzie miało dla realizacji celu, zadania i budżetu jednostki organizacyjnej, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia oddziaływania używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: katastrofalne, poważne, średnie, małe, nieznaczne.
	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: niskie, mało prawdopodobne, średnie, prawdopodobne, prawie pewne.
	4. Przykładowe określania oddziaływania i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka zawarte są w **załączniku nr 3** do niniejszego zarządzenia.

**§ 7.**

1. W oparciu o dokonaną ocenę oddziaływania i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka – matryca punktowa oceny ryzyka, wskazany w **załączniku nr 4** do niniejszego zarządzenia.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
3. ryzyko poważne, tj. ryzyka znajdujące się w prawym górnym roku (podkreślone) wymagają pilnej uwagi organizacji;
4. ryzyko umiarkowane, tj. ryzyka znajdujące się w środku matrycy (pochyłym pismem) należy omówić i monitorować;
5. ryzyko niskie tj. ryzyka znajdujące się w lewym dolnym rogu matrycy to najniższe zagrożenie dla organizacji.

**§ 8.**

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie. Ryzyka umiarkowane i poważne przekraczają akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego oddziaływania lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

**§ 9.**

* + 1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
1. akceptacja – narażenie na ryzyko może być dopuszczalne bez podejmowania jakichkolwiek dalszych działań. Zdolność do wywarcia wpływu na niektóre rodzaje ryzyka może być ograniczona lub też koszt podjęcia jakiegokolwiek działania może być niewspółmierny do potencjalnych korzyści, które można odnieść;
2. zmniejszenie – kontynuowanie w jednostce działalności powodującej powstanie ryzyka,
z równoczesnym podjęciem działania w celu ograniczenia go do akceptowanego poziomu;
3. przeniesienie ryzyka — przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia;
4. zakończenie – postępowanie wobec ryzyka powodujące usunięcie czynników skutkujących jego powstaniu.
5. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
6. przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
7. istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;
8. skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

**§ 10.**

* + 1. Identyfikację i ocenę ryzyka oraz metody przeciwdziałania ryzyku, wykazuje się w *Planie realizacji celów i zadań* stanowiącym załącznik nr 1 do zarządzenia.
		2. Odnotowania w Planach wymagają zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka (ryzyka poważne i umiarkowane) należy podać planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu.
		3. Plany przedkładane są Staroście przez kierowników komórek organizacyjnych Starostwa i kierowników jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego w terminie do 31 stycznia każdego roku za pośrednictwem Sekretarza Powiatu Wyszkowskiego.
		4. Wyznaczony koordynator w terminie do 15 lutego sporządza zbiorczy raport identyfikacji ryzyk przekraczających akceptowany poziom ryzyka oraz planowane metody ograniczenia i przedstawia go Staroście.

**§ 11.**

Każdy kierownik komórki organizacyjnej Starostwa oraz jednostki organizacyjnej Powiatu Wyszkowskiego zapewnia stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych *w Planie realizacji celów i zadań* a w razie zaistniałej potrzeby przygotowuje stosowne akty wewnętrzne uzupełniające funkcjonujący system kontroli zarządczej.

**§ 12.**

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez kierowników komórek organizacyjnych Starostwa oraz jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.
2. W ramach monitoringu realizacji zadań, kierownicy komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego są zobowiązani do stałego nadzoru stopnia realizacji zadań w opracowanych Planach, w odstępach co najmniej półrocznych.
3. W terminie do 31 stycznia każdego roku kierownicy komórek organizacyjnych Starostwa oraz jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego przekazują Sprawozdania (załącznik Nr 5) z realizacji celów i zadań za rok ubiegły Sekretarzowi, który nadzoruje opracowanie wyników oceny i monitoringu przekazywanych następnie Staroście.
4. Wyniki oceny i monitoringu, o których mowa w ust. 1 i 2 wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.
5. System kontroli zarządczej, w tym efektywność zarządzania ryzykiem podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez audytora wewnętrznego.

**§ 13.**

Zobowiązuję kierowników komórek organizacyjnych Starostwa oraz kierowników jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego do zapoznania podległych im pracowników z treścią niniejszego Zarządzenia.

**§ 14.**

Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierza się Sekretarzowi Powiatu Wyszkowskiego.

**§ 15.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Załącznik nr 1

do Zarządzenia Nr 3/2021

z dnia 28 stycznia 2021 r.

Plan realizacji celów i zadań **........................................................................**w roku……..

 (wskazanie komórki/ jednostki)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nazwa priorytetu/celu określonego na dany rok  | Zadaniasłużące realizacji priorytetu/ celu  | Miernik | Ryzyko | Wpływ | Prawdopodo-bieństwo | Istotność ryzyka | Planowane metody przeciwdziałania | Odpowiedzialnakomórka/ **jednostka**organizacyjna |
| Nazwa miernika | Planowana wartość do osiągnięcia |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

……………………………………………..

 podpis kierownika

Załącznik Nr 2

do Zarządzenia Nr 3/2021

z dnia 28 stycznia 2021 r.

**Przykładowe kategorie (obszary) ryzyka**

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

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Kategorie ryzyka**  |
| **Ryzyko finansowe** |  |
| Budżetowe | Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów |
| Strat majątkowych | Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku |
| Zamówień publicznych i zlecania zadań publicznych | Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu udzielania zamówień publicznych |
| Odpowiedzialności finansowej | Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych |
| Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej | Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej |
| **Ryzyko dot. zasobów ludzkich** |
| Personelu | Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego |
| BHP  | Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy |
| * + 1. **Ryzyko działalności**
 |  |
| 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, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, ryzyko nieterminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego |
| Kontroli funkcjonalnej i samooceny | Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli funkcjonalnej np., ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontroli |
| Informacji | Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej |
| Reputacji | Związane z reputacją Starostwa np. ryzyko negatywnych opinii |
| Systemów informatycznych, bezpieczeństwa informacji w tym ochrony danych osobowych  | 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 |
| Nadzoru nad jednostkami | Związane z pogorszeniem sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych Powiatu Wyszkowskiego  |
| * + 1. **Ryzyko zewnętrzne**
 |  |
| Infrastruktury | Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności |
| Gospodarcze | Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursami walut, inflacją |
| Środowiska prawnego | Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem |

Załącznik Nr 3

do Zarządzenia Nr 3/2021

z dnia 28 stycznia 2021 r.

**Tabela punktowa** ( przykładowa ) **oddziaływania (**wpływ**)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Kryteria** |
| **Punktacja** | **Opis** | ***Finansowe*** | ***Organizacyjne*** | ***Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo******osób*** | ***Reputacja*** |
| 5 | Katastrofalne | Strata finansowa powyżej50000 PLN | Brak realizacji kluczowych celów | Zagrożenie zdrowia i życia | Doniesienia prasowe w regionie i kraju |
| 4 | Poważne | Strata finansowa powyżej 10000 PLN  | Brak realizacji kluczowego celu | Poważne obrażenia | Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych pogorszenie wizerunku publicznego |
| 3 | Średnie | Strata finansowa powyżej 5000 PLN | Zakłócenia w działalności | Pewne obrażenia | Pewne informacje w mediachlokalnych lub regionalnych |
| 2 | Małe | Strata finansowa powyżej 1.000 PLN | Niewielkie zakłócenia w działalności | Niewielkie obrażenia | Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych |
| 1 | Nieznaczne | Mata strata finansowa 100 - 1000PLN | Krótkotrwałe zakłócenia w działalności | Obrażenia | Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych |

**Zazwyczaj** liczbowe oceny punktowe oddziaływania i prawdopodobieństwa mnoży się, by uzyskać łączną punktową ocenę ryzyka, np. jeśli ocena punktowa oddziaływania i prawdopodobieństwa wynosi 5 punktów, ocena ryzyka wynosi 25 tj. 5X5.

Załącznik Nr 4

do Zarządzenia Nr 3/2021

z dnia 28 stycznia 2021 r.

**Matryca 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 | MałoPrawdopo-dobne | Średnie | Prawdop-odobne | Prawie pewne | **Prawdo-podobieństwo** |

Załącznik Nr 5

do Zarządzenia Nr 3/2021

z dnia 28 stycznia 2021 r.

Sprawozdanie z realizacji celów i zadań**..............................................................** w roku……………

 (wskazanie komórki/ jednostki)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nazwa priorytetu** | **Zadaniesłużące realizacji priorytetu** | **Miernik** | **Przyczyny nieosiągnięcia wartości** | **Propozycja działań** | **Odpowiedzialnakomórka/jednostkaorganizacyjna** |
| **Nazwa miernika** | **Planowana wartość do osiągnięcia** | **Realizacja** **za rok ………….** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

………………………………………………….

podpis kierownika