

Dyrektora Biblioteki Publicznej w Drawnie

z dnia 09.11.2020 r.

w sprawie: Polityki zarządzania ryzykiem w Bibliotece Publicznej w Drawnie

Na podstawie art.17 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (t. j. Dz. U. 2020 poz. 194), art. 68 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz. U. 2019 poz. 869)

zarządzam co następuje :

Postanowienia ogólne

§ 1. Zarządzenie określa zakres, zasady i sposób funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w Bibliotece Publicznej w Drawnie sprzyjający realizacji celów, efektywniejszemu wykorzystaniu zasobów i lepszemu reagowaniu na sytuacje nieprzewidziane.

§ 2. Celem systemu zarządzania ryzykiem jest zapewnienie mechanizmów służących osiągnięciu wyznaczonych celów, a także poprawy jakości oraz efektywności zarządzania, wyeliminowaniu zakłóceń w osiąganiu celów i realizacji zadań zarówno bieżących jak i inwestycyjnych.

§ 3. Celem polityki zarządzania ryzykiem jest ograniczenie do minimum skutków ryzyk występujących w trakcie realizacji przyjętych na dany rok celów i zadań poprzez ujęcie w ramy formalnego procesu identyfikacji obszarów ryzyka, oszacowania ryzyka, ustalenia poziomu istotności, określenia możliwej reakcji na ryzyko i działań minimalizujących skutki ryzyk.

§ 4. Terminologia

Cel – zamierzony rezultat działalności, który ma być osiągnięty w określonym czasie.

Miernik – dla każdego celu/zadania należy określić przynajmniej jeden miernik pozwalający na stwierdzenie czy cel został osiągnięty.

Planowany poziom miernika – wyrażony ilościowo poziom miernika, który planuje się osiągnąć na koniec okresu sprawozdawczego.

Ryzyko – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów (definicja wg *Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*).

Zarządzanie ryzykiem – proces systematycznej identyfikacji, analizy oceny i postępowania z ryzykiem.

Właściciel celu/zadania/ryzyka – osoba odpowiedzialna za wykonanie danego celu, zadania i za administrowanie konkretnym ryzykiem zdefiniowanym w obszarze działania Biblioteki Publicznej w Drawnie.

Mechanizm kontroli – rozwiązania organizacyjne, techniczne lub prawno-finansowe służące do ograniczania poziomu ryzyka.

Analiza ryzyka – czynności podejmowane w celu zrozumienia charakteru zdefiniowanego ryzyka, proces w którym identyfikuje się ryzyko i ocenia możliwość jego wystąpienia.

Czynniki ryzyka – okoliczności (prawne, faktyczne) zdarzenia, działanie lub zachowanie, które mogą spowodować wystąpienie ryzyka lub jego zwiększenie lub zmniejszenie.

Hierarchizacja ryzyka – uporządkowania ryzyk wg kryterium ich znaczenia dla osiągnięcia założonych celów. Monitorowanie ryzyka – obserwowanie ryzyk pod kątem zmiany siły ich oddziaływania i prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

Rejestr ryzyka – zestawienie w formie papierowej wszystkich zdefiniowanych ryzyk w Bibliotece Publicznej w Drawnie.

BP – Biblioteka Publiczna w Drawnie.

Wyznaczanie celów

§ 5. Najistotniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitoring ich realizacji.

§ 6. W celu efektywniejszego i skutecznego realizowania celów i zadań powierzonych BP ustanowiono jej misję polegającą na, zaspakajaniu potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych społeczeństwa Gminy Drawno oraz uczestniczenie w upowszechnianiu wiedzy i kultury.

§ 7. 1 W terminie **do 15 stycznia każdego roku** dyrektor biblioteki dokonuje wspólnie z pracownikami wyboru celów i zadań do realizacji na następny rok, które stanowić będą obszar do identyfikacji ryzyka wraz z określeniem mierników, opisu ryzyka, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia, a także wskazania właściciela ryzyka i reakcji na ryzyko.

2. Dyrektor BP sporządza **do 31 stycznia każdego roku** Rejestr ryzyk na następny rok i przekazuje dokument Burmistrzowi Miasta za pośrednictwem kancelarii Urzędu Miejskiego w Drawnie.

§ 8. Do przekazywania informacji o głównych celach i zadaniach BP, po weryfikacji o której mowa w § 7, służy „Arkusz identyfikacji, oceny oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku”, którego wzór stanowi Załącznik Nr 1 do niniejszego Zarządzenia.

§ 9. Przy określaniu celów i zadań bierze się pod uwagę:

- zadania ujęte w Statucie, Regulaminie Organizacyjnym,
- projekt budżetu na dany rok,
- misję,

wytyczne Organizatora i Dyrektora BP.

§ 10. Wybrane cele i zadania powinny być określane w perspektywie co najmniej rocznej i spełniać następujące warunki, być:

1. konkretne – sformułowane w zwięzły sposób, jednoznaczny, precyzyjnie określający cel, który zamierzmy osiągnąć,
2. mierzalne – oparte na liczbach – ilość, jakość, koszt, czas,
3. osiągalne – oparte na obiektywnej ocenie możliwości oraz akceptowalne przez zainteresowane strony,
4. realistyczne – możliwe do zrealizowania w oparciu o dostępne zasoby,
5. określone w czasie – precyzyjnie określające terminy wykonania.

§ 11. Dla celów planistycznych cele dzielimy na:

1. strategiczne – ogólnie istotne dla funkcjonowania MBP, wynikają z Misji, wizji, posiadanych strategii i innych dokumentów o podobnym charakterze, mają one charakter stały i ogólny, a ich realizacja rozłożona jest w dłuższym okresie czasowym;
2. operacyjne – wynikające z celów strategicznych, związane z realizacją zadań bieżących, dotyczące konkretnych projektów zadań.

§ 12. Cele realizowane są poprzez zadania, które są uszczegółowieniem celu. W zależności od stopnia złożoności celu jeden cel może być realizowany przez 1 do 5 zadań.

§ 13. Wszystkim wyznaczonym zadaniom właściciele ryzyk BP przypisują mierniki określające ich docelową wartość, które powinny umożliwić wartościowe, ilościowe lub opisowe określenie docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów.

§ 14. Role właścicieli ryzyka w BP pełnią pracownicy, główny księgowy lub dyrektor.

Dla celów strategicznych przekazywanych w Rejestrze ryzyk do Urzędu Miejskiego w Drawnie przez BP właścicielem ryzyka jest Dyrektor.

§ 15. Do jednego zadania zaleca się identyfikowanie co najwyżej pięciu ryzyk.

Identyfikacja ryzyka

§ 16. 1. Identyfikacja ryzyk prowadzona jest na poziomie Biblioteki Publicznej w Drawnie i na poziomie poszczególnych stanowisk pracy.

2. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyk według obszarów wrażliwych, określonych w Załączniku nr do niniejszego zarządzenia.

§ 17. 1 W przypadku zmiany celów np. z powodu zmiany uchwały budżetowej bądź w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje właściciel ryzyka dokonuje się oceny zasadności ponownej identyfikacji ryzyka z wykorzystaniem wyników monitorowania ryzyka, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych i kontroli zewnętrznych.

§ 18. Proces identyfikowania i monitorowania ryzyka ma charakter ciągły i winien być wykonany na każdym szczeblu zarządzania w ramach sprawowania kontroli zarządczej.

Ocena ryzyka

§ 19. Ocenę ryzyka, pod względem jego znaczenia dla osiągnięcia założonych celów, przeprowadza właściciel ryzyka w ramach procesu identyfikacji ryzyka.

§ 20. Każde ryzyko oceniane jest jako iloczyn siły oddziaływania (S) i prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P). Wyniki ujmowane są w „Rejestrze ryzyka” w kolumnie nr 6 Poziom (istotność) ryzyka.

§ 21. BP stosuje spójną skalę oceny prawdopodobieństw i skutków ryzyka z Urzędu Miejskiego w Drawnie.

§ 22. Ocena siły oddziaływania (skutków ryzyka) polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji, wynikającej z poniższej tabeli- **zasady oceny wpływu ryzyka**:

Wpływ	Punkty	Przesłanki
nieznaczny	1	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje nieznaczną stratę finansową lub krótkotrwałe zakłócenia lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Biblioteki. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.
mały	2	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, niewielkie zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Biblioteki.
średni	3	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Biblioteki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
poważny	4	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowego zadania lub osiągnięcia konkretnego złożonego celu, poważną stratę finansową i reputacji, ciężki uszczerbek na zdrowiu osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
katastrofalny	5	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcie złożonych celów- poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji, utratę życia osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.

§ 23. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji od 1 do 5 wg poniższej tabeli – zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka:

Prawdopodobieństwo	Punkty	Przesłanki	
Rzadkie	1	Nie więcej niż 10% szans, że zdarzenie wystąpi	Zdarzenie wystąpi raz lub nie zdarzy się w ciągu roku
Mało prawdopodobne	2	11-30% szans, że zdarzenie wystąpi	W ciągu roku wystąpią pojedyncze przypadki zdarzenia
Średnie	3	31-50% szans, że zdarzenie wystąpi	Zdarzenie w ciągu roku zdarzy się kilkakrotnie
Prawdopodobne	4	51-70% szans, że zdarzenie wystąpi	Zdarzenie w ciągu roku zdarzy się kilkanaście razy
Prawie pewne	5	Ponad 71% szans, że zdarzenie wystąpi	Zdarzenie w ciągu roku zdarzy się kilkadziesiąt razy

§ 24. Na podstawie przeprowadzonej oceny należy dokonać hierarchizacji ryzyk, umieszczając je w „Rejestrze ryzyk” przy każdym zadaniu w kolejności od najwyższego do najniższego.

Ustalanie poziomu ryzyka

§ 25. Wyniki analizy ryzyka przedstawia się przy pomocy **Tabeli punktowej oceny ryzyka** stanowiącej **Załącznik Nr 2** do niniejszego zarządzenia, która określa niski, średni i wysoki poziom ryzyka przypisując dla każdego z nich odpowiednią kolorystykę:

1. poziom niski – kolor żółty, najniższe zagrożenie, wymaga stałego monitorowania akceptowalny poziom ryzyka, zaplanowane wdrożenie działań zaradczych zależy od decyzji właściciela ryzyka,
2. poziom średni – kolor zielony, akceptowalny poziom ryzyka, wymaga stałego monitorowania poziomu ryzyka oraz zaplanowania działań zaradczych do ewentualnego wdrożenia,
3. poziom wysoki – kolor czerwony, nieakceptowalny poziom ryzyka, właściciel ryzyka zobowiązany jest do podjęcia działań w celu sprowadzenia ryzyka do poziomu akceptowalnego w terminie uzgodnionym z bezpośrednim przełożonym bądź podjęcia decyzji o wycofaniu się.

Reakcja na ryzyko

§ 26. W BP przyjmuje się następujące możliwe sposoby postępowania z ryzykiem, które wskazuje właściciel ryzyka:

1. tolerowanie – jego poziom nie jest duży i nie ma większego wpływu na wykonywanie zadań, brak możliwości podjęcia działań ograniczających poziom danego ryzyka, nie podejmuje się działań zaradczych, akceptacja ryzyka,
2. dzielenie się, transfer ryzyka – częściowe lub całkowite przeniesienie ryzyka na inny podmiot, przekazanie innej stronie, innemu podmiotowi,
3. wycofanie się – unikanie ryzyka, odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem,
4. działanie – ograniczenie, minimalizacja ryzyka, podjęcie działań zaradczych mających na celu ograniczenie prawdopodobieństwa i efektu wystąpienia danego zdarzenia lub skutków wystąpienia ryzyka lub obu jednocześnie.

Monitorowanie procesu i dokonywanie zmian

§ 27. 1. Monitorowanie realizacji celów odbywa się w sposób ciągły. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, w celu bieżącej identyfikacji problemów i natychmiastowego ich rozwiązywanie.

2. Za dokonanie oceny odpowiedzialny jest Dyrektor BP.

3. Dyrektor Biblioteki sporządza informację o zrealizowanych działaniach zaradczych w sprawozdaniu z realizacji celów i zadań, sporządzonym w terminie do 31 marca każdego roku.

Postanowienia końcowe

§ 28. Wszyscy pracownicy BP są zobowiązani do zapoznania z niniejszym zarządzeniem i przestrzegania wprowadzonych zasad i określonej procedury.

§ 29. Każdy pracownik ma obowiązek informowania bezpośredniego przełożonego o wszelkich zdarzeniach, niekorzystnych zjawiskach, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek BP i doprowadzić do ujemnych skutków oraz zakłócić realizację celów i zadań BP.

§ 30. W przypadku istotnego zagrożenia dotyczącego realizacji celu wybranego na dany rok, osoba odpowiedzialna – właściciel celu i ryzyka – zobowiązana jest do poinformowania Dyrektora BP oraz do wnoszenia uwag/proponowanych zmian dotyczących systemu zarządzania ryzykiem.

§ 31. Wszelkie zmiany w Polityce zarządzania ryzykiem podlegają akceptacji Dyrektora BP.

§ 32. Za prawidłowe funkcjonowanie kontroli zarządczej na poziomie BP odpowiada Dyrektor BP.

§ 33. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

D Y R E K T O R
B I B L I O T E K I P U B L I C Z N E J
w D R A W N I E
Barbara Zajączkowska

Arkusz identyfikacji, oceny oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku

Ryzyko						Przeciwdziałanie ryzyku
L.p.	Zadanie- cel	Ryzyko wraz z podaniem kategorii	Wpływ (wg skali punktowej)	Prawdopodobieństwo (wg skali punktowej)	Istotność ryzyka (iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa)	Planowana metoda przeciwdziałania
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

.....
(podpis)

Zasady wypełniania Arkusza:

Kolumna	Sposób wypełnienia
1.	Liczba porządkowa.
2.	Nazwa celu lub zadania.
3.	Wskazanie kategorii ryzyka oraz jego krótki opis, np. ryzyko finansowe związane z nieterminowym dokonywaniem wydatków
4.	Ocena wpływu w skali: wysoki – 3 pkt, średni – 2 pkt, niski – 1 pkt.
5.	Ocena prawdopodobieństwa w skali: wysokie – 3 pkt, średnie – 2 pkt, niskie – 1 pkt.
6.	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu wg skali: ryzyko poważne – 6 lub 9 pkt, ryzyko umiarkowane – 3 lub 4 pkt, ryzyko nieznaczne – 1 lub 2 pkt.
7.	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku, np. bieżący nadzór osoby kierującej referatem

Wpływ						
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	prawdopodobieństwo

Legenda

Poziom	Punkty
Ryzyko niskie- ryzyko akceptowalne	1-4
Ryzyko średnie	5-12
Ryzyko wysokie	13-25

Kategorie ryzyka

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

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Strat majątkowych	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku, straty środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia z tytułu oszustw i kradzieży.
Zamówień publicznych i zlecanie zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych, o pożytku publicznym, wolontariacie i innych.
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystywaniu/rozliczaniu środków z Unii Europejskiej.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.
BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywania obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, ryzyko nieterminowego ogłaszania przepisów prawa miejscowego.
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 i wewnętrznej struktury organizacyjnej i zewnętrznej.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem Biblioteki np. ryzyko negatywnych opinii, komentarzy i artykułów np. w mediach.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Bibliotece 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 z częstymi zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.