

Zarządzenie nr 49/2024
Dyrektora Biblioteki Publicznej m.st. Warszawy
Biblioteki Głównej Województwa Mazowieckiego
z dnia 19 grudnia 2024 r.

w sprawie wprowadzenia „Instrukcji zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece Publicznej m. st. Warszawy – Biblioteki Głównej Województwa Mazowieckiego”

Na podstawie §8 ust. 4 pkt 5) Statutu Biblioteki Publicznej m.st. Warszawy – Biblioteki Głównej Województwa Mazowieckiego nadanego Uchwałą Nr 125/16 Sejmiku Województwa Mazowieckiego z dnia 5 września 2016 r. w sprawie nadania Statutu Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego oraz art. 69 ust. 1 pkt 3 i ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. 2024 r. poz. 1530, 1572, 1717, 1756), zarządza się, co następuje:

§ 1.

Wprowadza się „Instrukcję zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece Publicznej m. st. Warszawy – Biblioteki Głównej Województwa Mazowieckiego”, w brzmieniu stanowiącym Załącznik nr 1 do Zarządzenia.

§ 2.

Do pełnienia funkcji Koordynatora zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece, powołuje się Panią Martę Więckowską.

§ 3.

Wykonanie Zarządzenia powierza się Koordynatorowi zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece.

§ 4.

Traci moc Zarządzenie nr 29/2010 Dyrektora Biblioteki Publicznej m.st. Warszawy – Biblioteki Głównej Województwa Mazowieckiego z dnia 16 grudnia 2010 r. w sprawie wprowadzenia systemu zarządzania ryzykiem w Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy - Biblioteki Głównej Województwa Mazowieckiego.

§ 5.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

DYREKTOR

dr Michał Stręk

Instrukcja zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego

Niniejszy dokument określa ogólne zasady i sposób funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego.

Celem procesu zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i realizacji zadań, poprzez podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka. Cele i zadania należy określać jasno i w co najmniej rocznej perspektywie, a ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników. Dla każdego celu należy określić przynajmniej jeden miernik, pozwalający na stwierdzenie czy cel został osiągnięty/zrealizowany.

Etapy zarządzania ryzykiem w Bibliotece:

1. Określenie celów i zadań do realizacji w danym roku kalendarzowym oraz wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ich realizację.
2. Identyfikacja ryzyka, tj. ustalenie zdarzeń niepewnych, uznawanych za ryzykowne, towarzyszących realizacji konkretnych celów i zadań.
3. Analiza zidentyfikowanego ryzyka polegająca na określeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia i możliwych skutków przy realizacji konkretnych celów i zadań.
4. Określenie akceptowalnego poziomu ryzyka w odniesieniu do każdego z realizowanych celów i zadań.
5. Określenie działań, które należy podjąć w celu ograniczenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.
6. Monitorowanie realizacji celów i zadań.

Funkcje w systemie zarządzania ryzykiem

1. Menedżer ryzyka – Dyrektor Biblioteki Publicznej m.st. Warszawy – Biblioteki Głównej Województwa Mazowieckiego – osoba będąca właścicielem wszystkich procesów, wskazująca akceptowalny poziom ryzyka oraz podejmująca decyzje dotyczące sposobu reakcji na poszczególne ryzyka.
2. Właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna (zazwyczaj kierujący komórką realizującą) za zarządzanie danym ryzykiem w zakresie analizy ryzyka, określenie mechanizmów kontroli ryzyka oraz metody postępowania z ryzykiem.
3. Koordynator procesu zarządzania ryzykiem, zwany dalej „Koordynatorem” - osoba odpowiedzialna za opracowanie zbiorczych wyników analizy ryzyka, przekazanie wyników Menedżerowi ryzyka celem wyznaczenia akceptowalnego poziomu ryzyka.
4. Koordynatora wyznacza Dyrektor Biblioteki.

Identyfikacja ryzyka i zasady oceny ryzyka

W Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego, identyfikacja ryzyka dokonywana jest poprzez samoocenę ryzyka w odniesieniu do każdego procesu. Ryzyko identyfikowane jest w przez właścicieli ryzyka, wyznaczonych przez Dyrektora Biblioteki. Proces identyfikacji ryzyka, poprzedzony jest koniecznością sporządzenia **Mapy procesów**, stanowiącej załącznik nr 1 do niniejszej Instrukcji. Mapę procesów sporządza corocznie Koordynator, po akceptacji Dyrektora Biblioteki.

Właścicielem poszczególnych ryzyk jest zazwyczaj kierujący komórki realizującej proces. W przypadku ryzyka dotyczącego obszaru, programu lub procesu realizowanego przez więcej niż jedną komórkę organizacyjną, „właścicielem” ryzyka jest kierownik lub osoba, dla którego ryzyko jest najbardziej istotne.

Właściciel danego ryzyka podpisuje (jednorazowo) oświadczenie zobowiązujące do aktywnego i odpowiedzialnego uczestnictwa w procesie zarządzania ryzykiem. **Deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem wewnętrznym**, stanowi załącznik nr 2 do niniejszej Instrukcji.

Identyfikacji ryzyka dokonuje się wypełniając **Kartę procesu** stanowiącą załącznik nr 3 do niniejszej Instrukcji.

Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie wpływu, tj. skutku wystąpienia danego zdarzenia, a także prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w skali od 1 do 5, zgodnie z **Szablonem punktowej oceny ryzyka** stanowiącym załącznik nr 4 do niniejszej Instrukcji.

Wyniki analizy ryzyka przedstawia się przy pomocy tabeli punktowej oceny ryzyka, która określa niski, średni i wysoki poziom ryzyka przypisując dla każdego z nich odpowiednią kolorystykę.

Koordinator przenosi ryzyka wraz z oceną z Karty procesu do **Rejestru ryzyka** stanowiącego załącznik nr 5 do niniejszej Instrukcji, a następnie wylicza wartość ryzyka.

Po zakończeniu procesu identyfikacji i oceny ryzyka, Koordynator szereguje ryzyka według kolejności malejącej. Następnie przekazuje rejestr ryzyka do Dyrektora, celem wyznaczenia akceptowalnego poziomu ryzyka.

Zasady zarządzania ryzykiem

Dyrektor wyznacza akceptowalny poziom ryzyka, czyli stopień ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, uwzględniając wielkość kosztów ograniczenia danego ryzyka.

W przypadku, gdy ryzyko w procesie przekracza akceptowalny poziom, Koordynator kieruje pismo (z podpisem Dyrektora) do jego właściciela w sprawie zaplanowania i wdrożenia odpowiednich działań zaradczych o charakterze zapobiegawczym i redukującym.

Po zaakceptowaniu działań zaradczych przez Dyrektora, Koordynator wpisuje je do rejestru ryzyka.

W Bibliotece przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

1. Tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści. Nie działamy, bo ryzyko jest niskie, wdramy plany awaryjne jak ryzyko wystąpi.
2. Przeniesienie ryzyka – polega na przekazaniu odpowiedzialności za ryzyko innej osobie lub podmiotowi, np. ubezpieczenie majątku, zlecenie usług na zewnątrz.
3. Wycofanie – zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko.
4. Działanie – działania pozwalające na likwidację ryzyka lub jego ograniczenie do akceptowalnego poziomu, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej (procedury, wytyczne, zasady, nadzór) wbudowanych w realizowane procesy.

Przegląd i monitorowanie ryzyka

1. Koordynator uzgadnia z Dyrektorem coroczną analizę ryzyka oraz aktualizację mapy procesów realizowanych w Bibliotece.
2. Właściciele ryzyka na szczeblu komórek organizacyjnych przekazują do Koordynatora, nie później niż **do 15 stycznia każdego roku**, wypełnioną **Kartę procesu** oraz **Kwestionariusz oceny realizacji procesu, tj. mierniki** (załącznik nr 6 do niniejszej Instrukcji). Przypisane poszczególnym celom mierniki powinny być: mierzalne (czyli umożliwiające określenie stopnia realizacji celów i zadań oraz ich planowane wartości), określone w perspektywie roku, w którym dany cel lub zadanie ma być zrealizowane. Dobór mierników powinien: umożliwić rzetelne i obiektywne określenie stopnia realizacji celu, odnosić się do rezultatu, jaki ma być osiągnięty, mierzyć tylko to, na co Biblioteka ma wpływ, bazować na wiarygodnych i łatwo dostępnych informacjach.

Przykładowe rodzaje mierników:

- Mierniki skuteczności- mierzą stopień osiągnięcia celu,
 - Mierniki wydajności – mierzą relacje pomiędzy wynikami (rezultatami), a poniesionymi nakładami
 - Mierniki satysfakcji – mierzą zadowolenie beneficjentów usług, w tym jakość usług (uprzejmość, profesjonalizm, solidność),
 - Mierniki wykorzystania zasobów – mierzą relację pomiędzy nakładami planowanymi a faktycznie poniesionymi.
3. Koordynator dokumentuje i podsumowuje wyniki analizy ryzyka, wypełniając **do 28 lutego każdego roku**, Rejestr ryzyka.
 4. Zidentyfikowane ryzyka oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowalnego poziomu powinny być na bieżąco monitorowane przez właścicieli ryzyk.
 5. Wszyscy pracownicy, mają obowiązek zgłaszania bezpośrednio przełożonemu informacji o pojawiających się niekorzystnych zjawiskach, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek Biblioteki oraz zakłócić realizację celów i zadań.
 6. Proces identyfikowania, analizy i monitorowania ryzyka ma charakter ciągły i powinien być wykonywany na każdym szczeblu zarządzania w ramach sprawowania kontroli zarządczej.

DYREKTOR

dr Michał Strąk

ZALĄCZNIK NR 1do Instrukcji zarządzania ryzykiem w Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej
Województwa Mazowieckiego

Mapa procesów realizowanych w Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego			
L.p.	Numer procesu	Nazwa procesu	Właściciel procesu
PROCESY GŁÓWNE:			
1.	I.	Gromadzenie zbiorów	Janowska Anna
2.	II.	Opracowanie zbiorów	Janowska Anna
3.	III.	Przechowywanie zbiorów	Guzek Wioletta
4.	IV.	Udostępnianie zbiorów	Witkowska Agata
5.	V.	Prowadzenie działalności informacyjnej	Kaczorowska Anna
6.	VI.	Prowadzenie działalności wydawniczej	Guzek Wioletta
7.	VII.	Prowadzenie działalności bibliograficznej	Skrzeczowska Helena
8.	VIII.	Działalność instrukcyjno-metodyczna	Golatowska Beata
PROCESY WSPOMAGAJĄCE:			
1.	I.	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Łęgowska Joanna
2.	II.	Działalność finansowo - księgową	Baron Ewa
3.	III.	Zamówienia publiczne	Pytlak Agnieszka
4.	IV.	Zarządzanie systemem informatycznym	Markowicz Michał
5.	V.	Działalność promocyjna	Pietkiewicz-Szwarc Natalia
6.	VI.	Nadzór nad instalacjami, urządzeniami i obiektami Biblioteki	Ciucios Paweł
7.	VII.	Ochrona Biblioteki	Kowalczyk Agnieszka
8.	VIII.	Zabezpieczenie bezpieczeństwa pożarowego	Sepkowski Dawid
9.	IX.	Zapewnienie bezpieczeństwa pracy pracowników	Zdunkiewicz Urszula

ZAŁĄCZNIK NR 2

do Instrukcji zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego

DEKLARACJA DOTYCZĄCA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM WEWNĘTRZNYM	
Deklaracja złożona przez (imię i nazwisko)	Odpowiedzialny/a za proces

Zgadzam się, iż pełniona przeze mnie funkcja zobowiązuje mnie do podpisania niniejszej deklaracji. Podpisując niniejszą deklarację, uznaję, że:

1. przestrzegam polityki organizacji dotyczącej zarządzania ryzykiem w zakresie, w jakim ma on wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki;
2. nadzoruję swoich obowiązków pod kątem przestrzegania polityki organizacji dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przez nich obowiązki; prowadzę i dokonuję przeglądu właściwych rejestrów ryzyka i monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano;
3. niezwłocznie podejmuję działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń audytu wewnętrznego i zewnętrznego oraz raportów stron trzecich;
4. moi pracownicy są aktywnie zachęceni do identyfikacji i zarządzania ryzykiem;
5. moi pracownicy są aktywnie zachęceni do informowania kadry kierowniczej wyższego szczebla o nowym ryzyku oraz/lub o istotnych kwestiach.

.....
data i podpis

ZAŁĄCZNIK NR 3

do Instrukcji zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego

Karta procesu

Nazwa i numer procesu:

Cel procesu:

Mierniki:

(jak można zmierzyć realizację celu?)

1.

2.

Właściciel procesu

(kto jest odpowiedzialny za realizację procesu?)

Przebieg procesu:

(działania, dokumenty, terminy)

Ryzyka (czynniki ryzyka):

(co może przyczynić się do błędnego wykonania procesu?)

Skutki:

(czy błąd w danym procesie może doprowadzić do poważnych skutków dla całej Biblioteki?)

Ocena dla poszczególnych ryzyk zgodnie z szablonem oceny ryzyka 1-5

Prawdopodobieństwo wystąpienia:

(jakie jest prawdopodobieństwo, że dane ryzyko wystąpi w Bibliotece?)

Ocena dla poszczególnych ryzyk zgodnie z szablonem oceny ryzyka 1-5

Dodatkowe informacje:

.....
data i podpis

ZALĄCZNIK NR 4

do Instrukcji zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego

Szablon punktowej oceny ryzyka – skala 5 stopniowa**1. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)**

Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa prawdopodobieństwa
Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje; nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw	1
Małe prawdopodobieństwo	Istnieje małe prawdopodobieństwo (od 21 do 40%, że wystąpi raz na 5 lat) zaistnienia tego zdarzenia; może wystąpić kilka razy w okresie 5 lat; dotyczy nielicznych spraw	2
Średnie prawdopodobieństwo	Zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (od 41 do 60%, że wystąpi w przeciągu 5 lat), dotyczy niektórych spraw	3
Duże prawdopodobieństwo	Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (od 61 do 80%, że wystąpi regularnie przynajmniej raz w roku); dotyczy większości spraw	4
Prawie pewne	Oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi (od 81 do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej); dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw	5

2. Skutki wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

Skutek wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa skutków
Nieznacznym	Znikomy wpływ na realizację celów i zadań Biblioteki; brak skutków prawnych; nieznacznym skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; brak wpływu na wizerunek Biblioteki	1
Mały	Mały wpływ na realizację celów i zadań, brak skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek Biblioteki	2

Średni	Średni wpływ na realizację celów i zadań; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek Biblioteki	3
Poważny	Poważny wpływ na realizację zadania, w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji, jak i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek Biblioteki	4
Katastrofalny	Brak realizacji zadania i brak realizacji celu; bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne; naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemne konsekwencje dla ich życia i zdrowia); wysokie kary finansowe; utrata dobrego wizerunku Biblioteki w środowisku oraz w opinii publicznej	5

3. Mapa ryzyka

SKUTEK

katastrofalny	5	10	15	20	25
poważny	4	8	12	16	20
średni	3	6	9	12	15
mały	2	4	6	8	10
nieznaczny	1	2	3	4	5
	bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	małe	średnie	wysokie	prawie pewne

PRAWDOPODOBIENSTWO

SKUTEK	PRAWDOPODOBIENSTWO	ISTOTNOŚĆ (funkcja wpływu i prawdopodobieństwa)
1 – nieznaczny 2 – mały 3 – średni 4 – poważnych 5 - katastrofalny	1 – bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe 2 – małe 3 – średnie 4 – wysokie 5 – prawie pewne	NISKA: 1 – 6 ŚREDNIA: 8 – 12 WYSOKA: 15 - 25

ZAŁĄCZNIK NR 6

do Instrukcji zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Bibliotece Publicznej m.st. Warszawy – Bibliotece Głównej Województwa Mazowieckiego

Kwestionariusz oceny realizacji procesu

L.p.	Nazwa miernika	Sposób i skala realizacji miernika (od 1 do 5)*	Uwagi
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

.....
data i podpis

*** Objaśnienie sposobu oceny realizacji mierników:**

- 5 – ocena skrajnie pozytywna, nie ma potrzeby podejmowania działań naprawczych
- 4 – ocena jednoznacznie pozytywna, ewentualne działania udoskonalające powinny nastąpić w czasie określonym przez Dyrektora Biblioteki
- 3 – ocena pozytywna, działania naprawcze powinny nastąpić w czasie określonym przez Dyrektora
- 2 – ocena negatywna, wymagane są natychmiastowe działania naprawcze
- 1 – ocena skrajnie negatywna, wymagane są natychmiastowe działania naprawcze