

ZARZĄDZENIE Nr BO.0050.134.2012
BURMISTRZA OZIMKA

z dnia 8 listopada 2012

w sprawie ustalenia procedury Zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy i Miasta Ozimek

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001r. nr 142 poz. 1591 z późn.zm.) oraz art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009r. Nr 157 poz. 1240 ze zm.) uwzględniając standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych określone w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. (Dz.Urz. Min.Fin. z 2009r. nr 15 poz. 84) **zarządzam**, co następuje:

§ 1

Ustala się procedurę Zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy i Miasta w Ozimku stanowiącą załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia, jako element kontroli zarządczej.

§ 2

Wykonanie zarządzenia powierza się Przewodniczącemu Zespołu ds. zarządzania ryzykiem, kierownikom referatów oraz pracownikom na samodzielnych stanowiskach pracy.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE GMINY I MIASTA W OZIMKU

POSTANOWIENIA OGÓLNE

§ 1

1. Procedura określa proces zarządzania ryzykiem oraz odpowiedzialność w zakresie zarządzania ryzykiem.
2. Procedura ma przyczynić się do poprawy zarządzania wszystkich obszarów w Urzędzie oraz ograniczenia ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu.
3. Procedura stanowi wypełnienie obowiązków w zakresie kontroli zarządczej określonych w ustawie o finansach publicznych i jest zgodna ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

§ 2

Ilekroć w zarządzeniu występuje:

- 1) **urząd** - należy przez to rozumieć Urząd Gminy i Miasta w Ozimku,
- 2) **Burmistrza** – należy przez to rozumieć Burmistrza Ozimka,
- 3) **kierownictwo urzędu** – należy przez to rozumieć ściśle kierownictwo urzędu, czyli Burmistrz, Z-ca, Sekretarz i Skarbnik,
- 4) **właściciel ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę lub osoby odpowiedzialne za zarządzanie danym ryzykiem, w tym za utrzymywanie go na akceptowalnym poziomie. Właściciel ma uprawnienia i kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka,
- 5) **ryzyko** – należy przez to rozumieć zdarzenie, które może mieć wpływ na realizację zadań i osiągnięcie założonych celów,
- 6) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem,
- 7) **skutek wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągania celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem,
- 8) **istotność ryzyka** – należy przez to rozumieć iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego skutków,
- 9) **akceptowany poziom ryzyka** - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku.
- 10) **zarządzanie ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, analizy i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia,
- 11) **rejestr ryzyk** – należy przez to rozumieć zbiorcze zestawienie wyników identyfikacji, analizy i odpowiedzi na ryzyko oraz mechanizmów kontroli obowiązujących w urzędzie, stanowiące podstawę zarządzania ryzykiem w urzędzie,
- 12) **proces/zadanie** – należy przez to rozumieć działanie realizowane przez urząd na podstawie ustawy o samorządzie gminnym.

§ 3

Celem zarządzania ryzykiem jest wspomaganie kadry zarządzającej w wypełnianiu podstawowego celu urzędu. Ponadto:

- 1) usprawnienie procesu planowania,
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów,
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej;
- 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wcześniejszej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

§ 4

Kierownictwo urzędu odpowiada za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym i organizacyjnym, w szczególności za:

- a) określenie celów i zadań urzędu,
- b) podejmowanie reakcji na ryzyko.

§ 5

Kierownicy referatów i pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy odpowiadają za zapewnienie zgodności działań z zakresem, w szczególności za:

- a) określenie zadań do realizacji w kierowanym referacie/na stanowisku pracy,
- b) monitorowanie realizacji celów i zadań,
- c) identyfikację i analizę ryzyka w referacie/na stanowisku pracy,
- d) ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych,
- e) opracowywanie i wdrażanie mechanizmów kontrolnych,
- f) monitorowanie poziomu ryzyka zidentyfikowanych w referacie,
- g) zapewnienie, by podlegli pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem,
- h) zapewnienie wszystkim podległym pracownikom możliwości formalnego zgłaszania zmian w zakresie identyfikowanego przez nich ryzyka lub zgłaszania informacji o nowym ryzyku na arkuszu stanowiącym załącznik nr 3 do procedury.

§ 6

Pracownicy urzędu odpowiadają za:

- a) identyfikację i analizę ryzyka na własnym stanowisku pracy,
- b) monitorowanie poziomu ryzyka zidentyfikowanych na stanowisku pracy w zakresie, w jakim występuje ono w działaniach pracownika,
- c) bieżące zgłaszanie przełożonym informacji o nowych ryzykach lub innych istotnych problemach,
- d) podejmowania działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka w zakresie swoich kompetencji,
- e) podejmowania działań niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem,
- f) podejmowanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka w zakresie swoich kompetencji.

§ 7

Zespół ds. zarządzania ryzykiem powołany odrębnym zarządzeniem odpowiada za:

- a) ocenę sposobu identyfikacji i systemu zarządzania ryzykiem przez kierowników referatów i pracowników na samodzielnych stanowiskach pracy,

- b) sprawdzenie występowania ryzyka krzyżowego w urzędzie (możliwość występowania przy realizacji kilku zadań),
- c) wyznaczenie właścicieli procesów oraz ryzyk,
- d) wybór strategii wobec ryzyka (tolerowanie, przeniesienie, ograniczanie),
- e) gromadzenie wyników działań podejmowanych w celu identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka oraz stosowania mechanizmów kontrolnych dotyczących ryzyka,
- f) prowadzenie rejestru ryzyk oraz dokumentacji dotyczącej zarządzania ryzykiem,
- g) przedkładanie Burmistrzowi do zatwierdzenia rejestru ryzyk po każdej aktualizacji,
- h) dokonywanie przeglądu procedury zarządzania ryzykiem w celu zapewnienia jej dostosowania do działalności i potrzeb urzędu,
- i) podnoszenie w urzędzie świadomości problematyki zarządzania ryzykiem,
- j) przedkładanie Burmistrzowi, który jest głównym właścicielem ryzyka w urzędzie, rocznego raportu o pracach Zespołu i skuteczności zarządzania ryzykiem, w celu wsparcia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej

§ 8

Audyt Wewnętrzny wspiera Burmistrza poprzez:

- a) niezależną ocenę skuteczności mechanizmów kontrolnych związanych z zarządzaniem ryzykiem,
- b) usprawnianie systemów zarządzania ryzykiem i kontrolą,
- c) ocenę systemu identyfikacji ryzyka.

PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 9

Zarządzanie ryzykiem odbywa się w oparciu o zadania stojące przed jednostką samorządu gminnego określone w ustawie o samorządzie gminnym oraz corocznej uchwale budżetowej na dany rok kalendarzowy.

§ 10

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację i analizę ryzyka,
- 2) ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych,
- 3) hierarchizację ryzyk wg poziomu istotności ryzyka,
- 4) ustalenie strategii wobec ryzyka,
- 5) wskazanie osób będących pracownikami urzędu odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych – właścicieli ryzyka,
- 6) monitorowanie postępów w tej dziedzinie.

Identyfikacja i analiza ryzyka

§ 11

- 1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego prawidłowej realizacji procesu/zadań urzędu. Podczas identyfikacji należy przeanalizować cele i zadania ujęte w uchwale budżetowej i realizowane przez urząd.
- 2. Identyfikacja ryzyka obejmuje następujące kroki:
 - a) określenie przyczyny i skutku zidentyfikowanego ryzyka,
 - b) określenie kategorii i obszaru ryzyka
 - c) powiązanie ryzyka z celami i zadaniami urzędu

§ 12

1. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka.
2. Kategorie i obszary ryzyk oraz czynniki ryzyka występujące w ramach poszczególnych obszarów określa załącznik nr 1 do niniejszej procedury.

§ 13

1. Analiza ryzyka polega na zwartościowaniu – przy pomocy skali punktowej – skutku i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
2. Zasady określania i skalę punktową skutku oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stanowią załącznik nr 2 do zarządzenia.

§ 14

Ryzyka identyfikują i analizują kierownicy referatów oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy przy pomocy arkusza identyfikacji i oceny ryzyka stanowiącego załącznik nr 3 do niniejszej procedury. Wyniki przekazują Koordynatorowi ds. kontroli zarządczej w wersji elektronicznej i papierowej corocznie w terminie **do 15 listopada**. Podpisane arkusze stanowią dokumentację systemu kontroli zarządczej.

§ 15

Zidentyfikowane ryzyka oraz ustalone działania w celu ich ograniczenia są na bieżąco monitorowane przez kierowników referatów i pracowników na samodzielnych stanowiskach pracy w ramach bieżącego zarządzania ryzykiem. Podczas corocznej identyfikacji należy sprawdzić, czy pojawiło się nowe ryzyko, natomiast w odniesieniu do ryzyk już zidentyfikowanych należy sprawdzić, czy:

- a) ryzyko nadal występuje,
- b) prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniło się,
- c) stosowane mechanizmy kontroli są skuteczne.

§ 16

Zespół ds. zarządzania ryzykiem wraz z kierownikiem referatu, w którym występuje zadanie obciążone ryzykiem dokonują ponownej analizy ryzyka. W przypadku ponownego stwierdzenia wystąpienia ryzyka w zadaniu i po ponownym ustaleniu punktowej oceny Zespół ds. zarządzania ryzykiem wyznacza wszystkich właścicieli ryzyka, ustala odpowiedź na ryzyko i wpisuje je do rejestru ryzyk

§ 17

1. W oparciu o dokonaną analizę prawdopodobieństwa wystąpienia oraz skutków ryzyka Zespół ds. zarządzania ryzykiem określa poziom istotności ryzyka, jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i skutku ryzyka.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
 - a) ryzyko nieznaczne – gdy poziom istotności wynosi od 1 do 4, jest to **ryzyko akceptowane** i nie wymaga podejmowania dodatkowych działań
 - b) ryzyko średnie – gdy poziom istotności wynosi od 5 do 9, ryzyko wymaga bieżącego monitorowania bądź też podjęcia ewentualnych działań ograniczających,
 - c) ryzyko poważne – gdy poziom istotności wynosi od 10 do 20, ryzyko wymaga pilnej uwagi oraz ustalenia i podjęcia działań ograniczających poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

§ 18

Uzupełnieniem punktowej oceny ryzyka jest matryca poziomu istotności ryzyka pozwalająca na hierarchizację ryzyka i przypisanie działań adekwatnych do znaczenia ryzyka i jego skutków. Matryca stanowi załącznik nr 5 do procedury.

§ 19

Ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych polega na identyfikacji istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą.

§ 20

1. Wobec zidentyfikowanego, ocenionego i zanalizowanego ryzyka kierownik referatu lub pracownik na samodzielnym stanowisku pracy proponuje metody przeciwdziałania ryzyku na arkuszu identyfikacji i oceny ryzyka. Ostateczną odpowiedź na ryzyko (strategię wobec ryzyka) ustala Zespół ds. zarządzania ryzykiem.
2. Burmistrz po zatwierdzeniu strategii wobec ryzyka w zależności od potrzeb zleca wdrożenie zaproponowanych działań zaradczych lub mechanizmów kontrolnych związanych ze zidentyfikowanym ryzykiem, które zagraża realizacji celów, planów i zadań Urzędu.

§ 21

Strategiami wobec ryzyka są:

- a) tolerowanie – akceptacja takim, jakie jest, strategia podejmowana w przypadku, gdy koszty podjęcia działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
- b) przeniesienie – przeniesienie ryzyka na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie,
- c) ograniczanie – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd.) wbudowanych w realizowane procesy.

§ 22

W celu określenia strategii wobec ryzyka należy przeanalizować:

- a) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
- b) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
- c) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§23

1. Rejestr ryzyk prowadzony jest w formie arkusza kalkulacyjnego oraz w formie papierowej i stanowi załącznik nr 5 do procedury.
2. Rejestr ryzyk podlega zatwierdzeniu przez Burmistrza.
3. Rejestr ryzyk stanowi podstawę planu zarządzania ryzykiem w urzędzie, wskazuje obszary, które należy poddać audytowi i kontroli wewnętrznej.

KATEGORIE i OBSZARY RYZYK

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

Przykłady/zagadnienia do analizy		
Kategoria: RYZYKO FINANSOWE		
Obszary ryzyk	Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, wydatkowaniem środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
	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 naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych
	Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Kategoria: RYZYKO DOT. ZASOBÓW LUDZKICH		
Obszary ryzyk	Zatrudnianie pracowników	Związane z wystąpieniem zjawiska tzw. negatywnej selekcji bądź negatywnego naboru na stanowiska pracy w urzędzie i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia etatowego
	Bezpieczeństwo i higiena pracy	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
Kategoria: RYZYKO DZIAŁALNOŚCI		
Obszary ryzyk	Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych tj. Regulaminy, Zarządzenia.
	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, zapewnienie terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa.
	Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej 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 Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii
	Systemów informatycznych	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.
Kategoria: RYZYKO ZEWNĘTRZNE		
Obszary ryzyk	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 niejednolitym orzecznictwem

1. SKALA PRAWDOPODOBIENSTWA WYSTĄPIENIA RYZYKA

Stopień prawdopodobieństwa	Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Niski 1	0-10%	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że ryzyko wystąpi raz w ciągu roku lub nie wystąpi.
Średni 2	11%-30%	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że ryzyko wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku
Wysoki 3	31%-70%	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że ryzyko wystąpi wielokrotnie
Bardzo wysoki 4	71%-100%	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że ryzyko z pewnością wystąpi

2. SKALA SKUTKU WYSTĄPIENIA RYZYKA

Stopień skutku	Przesłanki/kategoria			
	finansowe	kadrowe	organizacyjne	wizerunkowe
Katastrofalny 5	Katastrofalne skutki finansowe	Problemy kadrowe uniemożliwiające realizację zadań - celów	Brak możliwości realizacji celów	Liczne informacje w mediach krajowych
Poważny 4	Poważne straty finansowe	Problemy kadrowe znacznie utrudniające lub częściowo uniemożliwiające realizację celów	Brak możliwości realizacji jednego z głównych celów lub częściowej realizacji kilku	Ograniczone informacje w mediach krajowych
Średni 3	Istotne straty finansowe	Problemy kadrowe których rozwiązanie wymaga współdziałania kilku kierowników lub firm zewnętrznych	Zakłócenia realizacji zadań – celów, odczuwalne w kilku komórkach organizacyjnych	Liczne informacje w mediach lokalnych i regionalnych
Mały 2	Niewielkie straty finansowe	Przejściowe problemy kadrowe łatwe do rozwiązania	Zakłócenia działalności powodujące konieczność nieznacznych korekt sposobów działania	Ograniczone informacje w mediach lokalnych i regionalnych
Nieznaczny 1	Znikome straty finansowe	Niewielkie problemy kadrowe	Krótkotrwałe zakłócenia działalności bez wpływu na realizację celów	Nieliczne informacje w mediach

KARTA IDENTYFIKACJI I OCENY RYZYKA

IDENTYFIKACJA RYZYKA				OCENA RYZYKA		REFERAT/SAMODZIELNE STANOWISKO PRACY:	
						DATA WYPEŁNIENIA:	
Nazwa procesu, którego dotyczy ryzyko	Opis ryzyka (przyczyna i skutek ryzyka)	Kategoria ryzyka	Obszar ryzyka	Prawdopodobień stwo wystąpienia ryzyka (1-4)	Skutek ryzyka (1-5)	Istniejące mechanizmy kontrolne (<i>procedury, instrukcje, wytyczne, ogólne normy, inne</i>)	Proponowane działania w celu zmniejszenia lub wyeliminowania ryzyka

.....
podpis kierownika referatu /
pracownika na samodzielnym stanowisku pracy

MATRYCA POZIOMU ISTOTNOŚCI RYZYKA

Wpływ katastrofalny 5	5	10	15	20
Wpływ poważny 4	4	8	12	16
Wpływ średni 3	3	6	9	12
Wpływ mały 2	2	4	6	8
Wpływ nieznaczny 1	1	2	3	4
	PRAWDOPODOBIENSTWO NISKIE 1	PRAWDOPODOBIENSTWO ŚREDNIE 2	PRAWDOPODOBIENSTWO WYSOKIE 3	PRAWDOPODOBIENSTWO BARDZO WYSOKIE 4

zielony (1-4)	ryzyko nieznaczne
pomarańczowy (5-9)	ryzyko średnie
czerwony (10-20)	ryzyko poważne

Data wypełnienia/aktualizacji:

REJESTR RYZYK URZĘDU GMINY I MIASTA OZIMEK

REJESTR RYZYK URZĘDU GMINY I MIASTA OZIMEK									
IDENTYFIKACJA RYZYKA				Właściciel ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	ANALIZA RYZYKA			ODPOWIEDŹ NA RYZYKO
Nr ryzyka	Proces, którego dotyczy ryzyko (Zadanie do realizacji)	Opis ryzyka (przyczyna i skutek)	Obszar ryzyka			Prawdop. wystąpienia a ryzyka (skala 1-4)	Skutki wystąpienia a ryzyka (skala 1-5)	Punktowa ocena ryzyka (7x8)	Strategia/Proponowane działania o charakterze zapobiegawczym lub redukującym
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KATEGORIA: RYZYKO FINANSOWE (F)									
KATEGORIA: RYZYKO DOT. ZASOBÓW LUDZKICH (ZL)									
KATEGORIA: RYZYKO DZIAŁALNOŚCI (D)									
KATEGORIA: RYZYKO ZEWNĘTRZNE (Z)									

ZATWIERDZAM:

.....

(podpis Burmistrza)