

ZARZĄDZENIE NR 120/43/2011

BURMISTRZA MIASTA I GMINY CHOCIANÓW

z dnia 15 marca 2011 r.

**w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Chocianów**

Na podstawie art. 68 ust 2 pkt 7 i art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 ze zm.), Zarządzenia Nr 0151/268/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 30 grudnia 2010 r. w sprawie wprowadzenia Kontroli Zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Chocianowie i jednostkach organizacyjnych Gminy oraz § 21 pkt 1 Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta i Gminy w Chocianowie nadanego Zarządzeniem Nr 0152/24/2009 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 30 marca 2009 r. w sprawie Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta i Gminy w Chocianowie, zmienionego Zarządzeniem Nr 0152/76/2009 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 14 października 2009 r., Zarządzeniem Nr 0152/35/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 02 czerwca 2010 r., Zarządzeniem Nr 0152/99/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 30 grudnia 2010 r., Zarządzeniem Nr 0152/28/2011 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 20 stycznia 2011 r., Zarządzeniem Nr 120/20/2011 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 24 lutego 2011 r. **zarządzam, co następuje:**

**§ 1.** Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy w Chocianowie stanowiącą załącznik do zarządzenia.

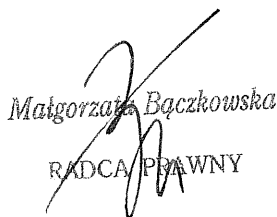
**§ 2.** Wykonanie Zarządzenia powierzam Sekretarzowi Miasta i Gminy Chocianów

**§ 3.** Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

BURMISTRZ



Roman Kowalski



Małgorzata Bączkowska  
RADCA PRAWNY

## **Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy w Chocianowie**

Celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu Miasta i Gminy w Chocianowie w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka, a także określenie roli oraz zadań pracowników, kierownictwa Urzędu i sposobu reakcji na problemy dotyczące zarządzania ryzykiem.

### **Postanowienia ogólne**

#### **§ 1.**

Ujęte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) **Urząd** – Urząd Miasta i Gminy w Chocianowie,
- 2) **Burmistrz** – Burmistrz Miasta i Gminy Chocianów,
- 3) **Kierownik** – Kierownik Referatu, Działu, pracownik na samodzielnych stanowiskach pracy,
- 4) **identyfikacja ryzyka** - proces rozpoznawania tego, czy zagrożenie istnieje oraz określenia jego charakterystyk, w szczególności określenia:
  - a. możliwe straty,
  - b. utrata reputacji Urzędu lub Burmistrza,
  - c. niekorzystne zdarzenia,
  - d. koszty związane z wystąpieniem niepożądanych zdarzeń
  - e. opóźnienia w realizacji zadań lub określonych celów.
- 5) **analiza ryzyka** – proces szacowania zidentyfikowanego i scharakteryzowanego poziomu ryzyka oraz wyznaczanie jego poziomu dopuszczalności lub akceptowalności.
- 6) **określenie ryzyka**- poprzez oszacowanie w skali punktowej jego wpływu, oddziaływania czy skutku według załącznika nr 1 do niniejszej Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy w Chocianowie,
- 7) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – oszacowane wystąpienia zdarzenia, według załącznika nr 1 do niniejszej Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy w Chocianowie,
- 8) **proces** – uporządkowany logicznie zbiór działań (np. czynności, decyzji, uzgodnień), których efektem jest powstanie pewnej wartości (np. realizacja zadania, usługa publiczna),
- 9) **rejestr ryzyka** – dokumentacja procesu identyfikacji, analizy na ryzyko w danym roku, wzór stanowi załącznik nr 3 do Zarządzenia Nr 0151/268/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 30 grudnia 2010 r. w sprawie wprowadzenia Kontroli Zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Chocianowie i jednostkach organizacyjnych Gminy.

- 10) **ryzyko** – niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które może wpłynąć na zdolność do realizacji zadań i celów Miasta i Gminy Chocianów jego działalności lub sprawnej pracy .
- 11) **ryzyko operacyjne** – ryzyko związane z wykonywaniem zadań operacyjnych Urzędu,
- 12) **ryzyko strategiczne** – ryzyko związane z wykonywaniem zadań strategicznych w danym roku,
- 13) **istotność ryzyka** – to iloczyn prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz skutków tego ryzyka, określonego w tabeli nr 1,
- 14) **działania podjęte i planowane** - określone w planie działalności zadania strategiczne i operacyjne,
- 15) **system kontroli zarządczej** – ogół zasad i procedur obejmujących cały Urząd, funkcjonujących na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wyznaczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez podjęcie prób ograniczania skutków ryzyka,
- 16) **ocena ryzyka** – wyznaczanie poziomu dopuszczalności lub akceptowalności ryzyka,
- 17) **zarządzanie ryzykiem** – podjęte w Urzędzie działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

### **Zarządzanie ryzykiem**

#### **§ 2.**

1. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie ma na celu ograniczenie negatywnych skutków wystąpienie tego ryzyka, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Urzędu.
2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do celów i zadań Urzędu jest:
  - 1) poprawa jakości świadczenia usług publicznych,
  - 2) efektywne zarządzanie Urzędem poprzez zapewnienie właściwego ładu organizacyjnego,
  - 3) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
  - 4) bardziej świadome podejmowanie decyzji,
  - 5) efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów Urzędu,
  - 6) skuteczne zarządzanie projektami,
  - 7) zapewnienie adekwatności mechanizmów kontroli ryzyka,
  - 8) wyeliminowanie nieetycznych zachowań pracowników.

#### **§ 3.**

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kierowniczej kadry Urzędu oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu.
2. Ograniczenie ryzyka osiągane jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie mechanizmów kontrolnych na podstawie analizy ryzyka i działań podjętych w ramach reakcji na ich wystąpienie.

#### § 4.

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na dwóch poziomach – strategicznym i operacyjnym.
2. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka w odniesieniu do zadań wskazanych w Planie działalności.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym stanowi stały element zarządzania; polega on na bieżącej identyfikacji, analizie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych poprzez odpowiedź na ryzyko.

#### § 5.

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Burmistrz poprzez:
  - 1) kształtowanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
  - 2) zdefiniowanie działań priorytetowych,
  - 3) identyfikację ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
  - 4) określenie poziomów akceptowalnego ryzyka,
  - 5) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych.
2. W proces identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są Sekretarz, Skarbnik oraz wszyscy Kierownicy odpowiedzialni za poszczególne procesy.
3. Burmistrz powołuje Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem w celu identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym .
4. Identyfikacja i dokumentowanie ryzyka na poziomie strategicznym dokonywane jest przez Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem wg wzoru o którym mowa w § 1 pkt 9 załącznika do Zarządzenia Nr 120/43/2011 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 15 marca 2011 w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Chocianów.
5. Burmistrz może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych.

#### § 6.

1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiada Kierownik komórki organizacyjnej poprzez:
  - 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyk, które mają lub mogą mieć istotny wpływ dla osiągnięcia celów i realizacji zadań, w odniesieniu do obszarów działalności,
  - 2) ocenę istotności ryzyka z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
  - 3) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności,
  - 4) projektowanie działań zapobiegawczych zakresie swojego obszaru działalności.
2. Kierownik komórki organizacyjnej w ramach swoich uprawnień, może przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem podległym pracownikom.

## Analiza ryzyka

### § 7.

1. Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym i operacyjnym i odnosi się do rocznego planu działalności.
2. Zarządzanie ryzykiem na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:
  - 1) identyfikację ryzyka,
  - 2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
  - 3) ocenę poziomu ryzyka,
  - 4) zdefiniowanie działań korygujących lub zapobiegawczych celem odpowiedzi na ryzyko,
  - 5) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań powyższych działań oraz ustalenie terminu do którego działania muszą zostać zrealizowane,
  - 6) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępowań z działań korygujących lub zapobiegawczych.

## Ocena ryzyka

### § 8.

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego potencjalnego, negatywnego wpływu na osiągnięcie założonych celów.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest poziom ryzyka, który ma wpływ na funkcjonowanie komórki organizacyjnej bądź Urzędu jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
  - 1) Ocenę poziomu ryzyka przeprowadza się biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, skutki ryzyka i istniejące mechanizmy kontrolne.
  - 2) Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe np.: utratę reputacji, konsekwencje prawne, utrata szansy, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.
3. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.

### § 9.

Ocena poziomu ryzyka (tabela nr 2):

- 1) **ryzyko poważne** – nie akceptowalne - duża istotność, oraz bardzo duże zagrożenie dla osiągnięcia celów i zadań, wymaga bezzwłocznej reakcji,
- 2) **ryzyko umiarkowane** –akceptowalne – średnia istotność. Niezbędne jest podjęcie działań zapobiegawczych. Sposób przeciwdziałania ryzyku uzależniony od sytuacji,
- 3) **ryzyko niskie** – akceptowalne - mała istotność. Przeciwdziałanie zależy od decyzji Kierownictwa. Przy małej istotności koszt wprowadzenia dodatkowej kontroli może przewyższać ewentualne straty.

## § 10.

Osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem wyznacza akceptowany poziom ryzyka, jaki gotowa jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka, i tak:

- 1) na **poziomie strategicznym**, po zapoznaniu się z wynikami identyfikacji i analizy ryzyka, Burmistrz akceptuje zaproponowane przez Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.
- 2) na **poziomie operacyjnym** Kierownik przekazuje Sekretarzowi wyniki identyfikacji i analizy ryzyka, który akceptuje nadane przez Kierownika priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.

### Postępowanie z ryzykiem

## § 11.

W Urzędzie stosuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- 1) **tolerowanie ryzyka** – w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
- 2) **transfer ryzyka** – przeniesienie ryzyka na inną organizację np. ubezpieczyciela,
- 3) **przeciwdziałanie** – ustalenie mechanizmów kontrolnych lub wzmocnienie istniejących mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego,
- 4) **przesunięcie w czasie** – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

## § 12.

1. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
  - 1) jakie działania są konieczne do podjęcia,
  - 2) jaki poziom ryzyka chcemy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
  - 3) jakie mechanizmy kontrolne trzeba wdrożyć,
  - 4) jakie będą koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych,
  - 5) czy wdrożenie ustalonych mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
2. Na bieżąco muszą być podejmowane działania korygujące lub zapobiegawcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących w Urzędzie procedur.

### Monitorowanie ryzyka

## § 13.

1. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na każdym szczeblu odbywa się poprzez prowadzenie rejestru ryzyka, o których mowa w § 1 pkt 9 załącznika do Zarządzenia Nr 120/43/2011 Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów z dnia 15 marca 2011 r. w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Chocianów.
2. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na szczeblu strategicznym dokonywane jest przez Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem.

#### **§ 14.**

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym w Urzędzie.
2. Proces monitorowania ryzyka realizowany jest na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
3. Weryfikacja procesu zarządzania ryzykiem w odniesieniu do działań wynikających z rocznego planu działalności jest przeprowadzana kwartalnie podczas spotkań Zespołu ds. zarządzania ryzykiem.
4. Inspektor ds. kontroli zarządczej i ISO prowadzi systematyczną ocenę kontroli zarządczej, w tym ocenę adekwatności, skuteczności i efektywności mechanizmów kontroli zarządczej.
5. Kadra kierownicza Urzędu wspiera działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.
6. Formalne dokumentowanie monitorowania zarządzania ryzykiem w Urzędzie odbywa się poprzez aktualizację dokumentacji:
  - 1) raz na pół roku – w przypadku ryzyk strategicznych,
  - 2) raz na rok – w przypadku ryzyk operacyjnych.

#### **Postanowienia końcowe**

#### **§ 15.**

Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszej procedury.

#### **§ 16.**

W sprawach nie uregulowanych w niniejszej procedurze decyzje podejmuje Burmistrz Miasta i Gminy Chocianów.

**Ocena punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka  
oraz określenia wpływu na realizację Planu działalności**

Opis prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka	Punktacja	Określenie ryzyka jego wpływu /oddziaływania/skutku	Punktacja
<p><b><u>Małe prawdopodobieństwo</u></b>, że ryzyko wystąpi w ciągu roku, ewentualnie jego przypadki będą pojedyncze</p>	<b>1</b>	<p><b><u>Mały wpływ ryzyka</u></b> – rozwiązanie występującego problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/ zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwale lub niewielkie zakłócenia w działalności.</p>	<b>1</b>
<p><b><u>Średnie prawdopodobieństwo</u></b>, że ryzyko wystąpi w ciągu roku, będzie występować okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności</p>	<b>2</b>	<p><b><u>Średni wpływ ryzyka</u></b> – rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu /zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu i będzie miało wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może spowodować zakłócenia w działalności.</p>	<b>2</b>
<p><b><u>Bardzo wysokie prawdopodobieństwo</u></b>, że ryzyko wystąpi w ciągu roku, bądź będzie systematycznie narastać</p>	<b>3</b>	<p><b><u>Bardzo wysoki wpływ ryzyka</u></b> – rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/ zasobów, w tym działania zaradcze. Usunięcie skutków będzie bardzo trudne, wręcz niemożliwe. Będzie miało poważny wpływ na wyniki finansowe i doprowadzi do niezrealizowania kluczowego zadania.</p>	<b>3</b>



### Matryca punktowej oceny istotności ryzyka

		Prawdopodobieństwo wystąpienia		
		Małe – 1	Średnie – 2	Wysokie – 3
Oddziaływanie (skutki)	Małe – 1	1 akceptowalne	2 akceptowalne	3 akceptowalne
	Średnie – 2	2 akceptowalne	4 akceptowalne	6 nieakceptowane
	Wysokie – 3	3 akceptowalne	6 nieakceptowane	9 nieakceptowane