

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE MIEJSKIM W BORNEM SULINOWIE

Rozdział 1 Postanowienia ogólne

§ 1. Procedura zarządzania ryzykiem, zwana w dalszej części Procedurą, obejmuje:

- 1) zakres zadań i obowiązków podmiotów uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem,
- 2) zasady i tryb identyfikacji ryzyka,
- 3) zasady i tryb dokonywania analizy ryzyka,
- 4) zasady określania właściwej reakcji na ryzyko.

§ 2. Użyte w niniejszej Procedurze określenia oznaczają:

- 1) **ryzyko** – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
- 2) **zarządzanie ryzykiem** – procedury i skoordynowane działania podejmowane zarówno przez kierownictwo jednostki, jak i jej pracowników, które poprzez identyfikację i analizę ryzyka oraz określenie adekwatnych reakcji na ryzyko zwiększającą prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań,
- 3) **istotność ryzyka** – kombinacja wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się. Ryzyko odnosi się zawsze do zdarzeń przyszłych, a oszacowanie jego rozmiarów jest projekcją w przyszłość,
- 4) **czynniki ryzyka** – okoliczności, sytuacje, zdarzenia, działania, stan prawny i faktyczny, które mogą, ale nie muszą, wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości,
- 5) **analiza ryzyka** – proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia,
- 6) **prawdopodobieństwo zaistnienia ryzyka** – oszacowanie ryzyka w oparciu o przeszłe zdarzenia przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany. To możliwość zmaterializowania się zagrożenia lub szansy z uwzględnieniem częstotliwości z jaką dane zjawisko może zachodzić,
- 7) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, a także jego monitoring, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
- 8) **skutek ryzyka** – rezultat zmaterializowania się ryzyka, jeżeli jego skutki są istotne w kontekście realizowanych zadań i celów Urzędu,
- 9) **ryzyko akceptowalne** – taki poziom istotności ryzyka, który można zaakceptować bez żadnych dodatkowych działań zaradczych, bądź zmian w funkcjonowaniu Urzędu,
- 10) **reakcja na ryzyko** – działania mające na celu ograniczenie skutków danego ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia do akceptowanego poziomu. Ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitorowania poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak i podjęcie działań zmniejszających skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń,

- 11) **matryca (mapa) ryzyka** – graficzna metoda oceny poziomu ryzyka za pomocą macierzy, w której jedną zmienną jest prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia, a drugą skutki tego zagrożenia.

§ 3. Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem ma zapewnić:

- 1) wsparcie realizacji celów i zadań Urzędu,
- 2) położenie większego nacisku na sprawy istotne,
- 3) skrócenie czasu reakcji na sprawy kryzysowe,
- 4) szybsze i skuteczniejsze reagowanie na zagrożenia,
- 5) ograniczenie ilości negatywnych zdarzeń,
- 6) skoncentrowanie działań na poprawne wykonywanie zadań,
- 7) zwiększenie prawdopodobieństwa wdrożenia planowanych zmian,
- 8) racjonalne wykorzystanie zasobów Urzędu,
- 9) świadome podejmowanie ryzyka i decyzji,
- 10) ciągle zwiększanie zaufania społeczeństwa do działalności Urzędu.

§ 4. Celem zarządzania ryzykiem jest między innymi:

- 1) usprawnienie efektywności zarządzania, głównie poprzez utworzenie i doskonalenie adekwatnych, skutecznych i efektywnych mechanizmów kontrolnych,
- 2) efektywniejsze wykorzystanie zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich, itp. oraz zapobieganie stratom tych zasobów,
- 3) poprawa jakości świadczonych usług,
- 4) podnoszenie jakości obsługi interesantów,
- 5) ciągle dostosowywanie działalności Urzędu do wymogów prawnych,
- 6) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne i odpowiednie do potencjalnego ryzyka,
- 7) zidentyfikowanie obszarów szczególnie narażonych na występowanie zagrożeń korupcyjnych,
- 8) ochrona wizerunku Urzędu,
- 9) eliminacja nieetycznych zachowań,
- 10) nadzorowanie strategicznej i operacyjnej skuteczności podjętych działań.

Rozdział 2

Odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem

§ 5. 1. Burmistrz odpowiedzialny jest w szczególności za:

- 1) wdrożenie i prawidłowy przebieg procesu zarządzania ryzykiem,
- 2) sprawowanie nadzoru nad efektywnością i skutecznością systemu zarządzania ryzykiem,
- 3) wprowadzanie niezbędnych zmian w systemie zarządzania ryzykiem,
- 4) wyznaczanie poziomu akceptowalnego dla każdego ryzyka,
- 5) podejmowanie decyzji dotyczących sposobu reakcji na poszczególne ryzyka.

2. Sekretarz odpowiedzialny jest w szczególności za:

- 1) koordynowanie procesu zarządzania ryzykiem,
- 2) dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem,
- 3) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem,
- 4) inicjowanie działań niezbędnych do prawidłowej organizacji systemu zarządzania ryzykiem oraz do jego prawidłowego funkcjonowania,
- 5) formułowanie zaleceń mających na celu usprawnienie systemu zarządzania ryzykiem.

3. Kierownicy komórek odpowiedzialni są w szczególności za:

- 1) dokonywanie identyfikacji, analizy, oceny i postępowania z ryzykiem w oparciu o załączniki nr 1, 2, 3 do niniejszej Procedury,
- 2) przedkładanie koordynatorowi aktualizacji arkusza - rejestru ryzyk, w przypadku zmiany zadań, zmiany poziomu istotności ryzyka lub wystąpienia nowego ryzyka,
- 3) zapewnienie, by podlegli pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem w danej komórce organizacyjnej,
- 4) zapewnienie podległym pracownikom możliwości zgłaszania zmian w zakresie identyfikowanego przez nich ryzyka lub innych istotnych problemów,
- 5) wdrażanie mechanizmów kontrolnych, jak również ich bieżące monitorowanie pod kątem ich nadmierności i adekwatności.

4. Pracownicy Urzędu w zakresie swoich kompetencji są zobowiązani do:

- 1) monitorowania poziomu ryzyk zdefiniowanych w zbiorczym rejestrze ryzyk w zakresie, w jakim występują one w działaniach danego pracownika,
- 2) podejmowania reakcji w sytuacji wystąpienia ryzyka,
- 3) informowania przełożonych o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do negatywnych skutków w działalności Urzędu, w tym o potencjalnych nowych ryzykach lub istotnych zmianach poziomu ryzyk zidentyfikowanych w zbiorczym rejestrze ryzyk,
- 4) informowania przełożonych o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpływać na realizację celów i zadań Urzędu lub mogących naruszyć jego wizerunek.

5. Audytor Wewnętrzny przeprowadza niezależną i obiektywną ocenę procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie, realizując zadania zgodnie z odrębnymi przepisami.

Rozdział 3 **Identyfikacja ryzyka**

§ 6. 1. Kierownicy komórek organizacyjnych przeprowadzają proces identyfikacji, analizy, oraz postępowania z ryzykiem do zadań ujętych w planie działalności, o którym mowa w § 18 ust. 1 Regulaminu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Bornem Sulinowie.

2. Dokumentowanie procesu, o którym mowa w ust. 1, dokonywane jest poprzez sporządzenie rejestru ryzyk, którego wzór stanowi załącznik nr 4 do niniejszej Procedury.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych przekazują koordynatorowi kontroli zarządczej rejestr ryzyk w terminie do dnia 30 listopada każdego roku.

4. Koordynator kontroli zarządczej sporządza zbiorczy rejestr ryzyk Urzędu i przekazuje Burmistrzowi w terminie do dnia 15 grudnia każdego roku.

5. W przypadku zmiany zadań związanej z uchwaleniem budżetu gminy, kierownicy komórek organizacyjnych dokonują zmian w rejestrze ryzyk, o którym mowa w ust. 2.

6. Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do niezwłocznego zgłaszania swojemu bezpośredniemu przełożonemu oraz koordynatorowi kontroli zarządczej, zdefiniowanych, istotnych czynników ryzyka oraz pojawiających się nowych ryzyk.

Rozdział 4 Analiza i ocena ryzyka

§ 7. 1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie pod kątem prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz wpływu (skutku) na osiągnięcie przez Urząd założonych celów i zadań.

2. Istotność ryzyka jest wynikiem oceny prawdopodobieństwa i wpływu (skutku) ryzyka na osiągnięcie celu i/lub realizację zadania.

3. Graficzną metodę oceny poziomu ryzyka w Urzędzie przedstawia matryca punktowej oceny ryzyka stanowiąca załącznik nr 3 do niniejszej Procedury.

4. Oceny wpływu oraz prawdopodobieństwa należy dokonać w oparciu o wskaźniki do szacowania prawdopodobieństwa i skutków (załącznik nr 1 i 2).

§ 8. 1. Ocenę ryzyka przeprowadza się biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, oddziaływanie i istniejące mechanizmy kontrolne.

2. Oddziaływanie ryzyka to możliwe wyniki, skutki lub konsekwencje dla Urzędu (np. straty finansowe, opóźnienia w realizacji zadań, inne niekorzystne zdarzenia, jak również możliwości i szanse).

3. Istniejące mechanizmy kontrolne to w szczególności działania podejmowane zgodnie z przepisami prawa i funkcjonującymi w Urzędzie procedurami, instrukcjami regulaminami, standardami i wytycznymi, których celem jest minimalizacja negatywnych skutków wystąpienia ryzyka dla Urzędu.

§ 9. 1. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) **ryzyko wysokie** – ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie, jak również ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie. Oceniane jest w skali punktowej **6-9**;
- 2) **ryzyko średnie** – ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, jak również o średnim wpływie oraz średnim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie. Oceniane jest w skali punktowej **3-4**;
- 3) **ryzyko niskie** – ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, jak również ryzyko o średnim wpływie i niskim prawdopodobieństwie. Jest ryzykiem akceptowalnym. Oceniane jest w skali punktowej **1-2**.

2. Ustala się następujące poziomy oddziaływania (wpływu) ryzyka:

- 1) **wysokie – 3** – powoduje uszczerbek mający bardzo duży wpływ lub uniemożliwia realizację zadań i osiągnięcie celów Urzędu. Wymaga niezwłocznej reakcji Burmistrza. Potrzebne jest natychmiastowe działanie, poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontrolnych. Ryzyko wysokie podlega ciągłemu monitorowaniu, nie może być tolerowane. Kierownik komórki zobowiązany jest do zaprojektowania mechanizmów ograniczających poziom ryzyka wysokiego. Wysoki poziom ryzyka powoduje istotny wpływ na wyniki finansowe lub poważnie wpływa na reputację Urzędu. To także wysoka szansa powodująca pełną realizację zadania lub realizację zadania w większym stopniu lub zakresie;
- 2) **średnie – 2** – ma potencjalny wpływ na kluczową działalność Urzędu, średni wpływ na realizację zadań i osiągnięcie celów. Powoduje znaczną stratę finansową, ma negatywny wpływ na efektywność działania Urzędu oraz jakość świadczonych usług i reputację. Przeciwdziałanie kierownika komórki w takiej sytuacji jest wskazane. Należy monitorować i rozważyć potrzebę działań zaradczych, tj. wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontroli mając na uwadze koszty wprowadzenia kontroli. To także znacząca szansa powodująca realizację zadania w większym stopniu lub zakresie;

3) **niskie – 1** – ma małą istotność, a także mały wpływ na realizację zadań i osiągnięcie celów Urzędu. Jest to ryzyko akceptowalne. Powoduje nieznaczną stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Jego skutki można łatwo usunąć. Należy je monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać czy jest prawidłowo kontrolowane, nie ma ono bowiem wpływu na kluczową działalność Urzędu. To mała szansa na poprawę stopnia realizacji zadania.

3. Ustala się następujące poziomy prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

- 1) **wysoki – 3** – istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte tym ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku;
- 2) **średni – 2** – istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte tym ryzykiem zdarzy się w ciągu roku;
- 3) **niskie – 1** – istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte tym ryzykiem może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach lub nie zdarzy się w ciągu roku.

4. W przypadku wystąpienia ryzyka nieakceptowanego, a więc wysokiego (6-9) lub średniego (3-4), należy podjąć działania zmniejszające zidentyfikowane ryzyko do poziomu akceptowalnego.

5. Zidentyfikowane i ocenione przez kierowników komórek ryzyka podlegają wpisaniu do zbiorczego rejestru ryzyk, monitorowanego na bieżąco przez koordynatora kontroli zarządczej i kierowników komórek organizacyjnych.

Rozdział 5

Reakcja na ryzyko

§ 10. 1. Dla każdego zidentyfikowanego i poddanego analizie ryzyka właściciel ryzyka wskazuje właściwą, optymalną jego zdaniem, reakcję w oparciu o standardy kontroli zarządczej:

- 1) tolerowanie ryzyka (akceptacja) - ma miejsce wtedy, gdy kierownictwo świadomie decyduje się podjąć działania pomimo występującego ryzyka,
- 2) przeniesienie ryzyka (transfer) - ma miejsce wtedy, gdy następuje przeniesienie ryzyka na podmiot zewnętrzny,
- 3) działanie - polega na podjęciu działań zmniejszających ryzyko do akceptowanego poziomu,
- 4) rezygnacja – odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem np. decyzja o zakończeniu lub wstrzymaniu na określony czas realizacji danego celu.

2. Metodami reakcji na wystąpienie ryzyka jako szansy są:

- 1) wykorzystanie – podejmowanie działań polegających na skorzystaniu z pojawiającej się szansy i zapewnieniu, że ona zaistnieje, a jej potencjał zostanie wykorzystany,
- 2) wzmocnienie – podejmowanie działań mających na celu zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, wzmocnienie wpływu zdarzenia, gdyby wystąpiło,
- 3) odrzucenie – nie podejmowanie pewnych działań ze względu na wysoką istotność ryzyka.

3. W celu określenia metody oraz sposobu reakcji na występujące ryzyko (zagrożenie, szansę) należy przeanalizować:

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

4. Burmistrz ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka bez podejmowania działań naprawczych.

§ 11. 1. Monitorowanie ryzyka jest procesem ciągłym, w który zaangażowani są wszyscy pracownicy Urzędu. Jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania, co pozwala na właściwe podejmowanie decyzji w odpowiednim czasie.

2. Przynajmniej raz w roku należy dokonać przeglądu ryzyk w celu wykazania:
- 1) czy ryzyko nadal występuje,
 - 2) czy pojawiło się nowe ryzyko,
 - 3) czy istotność ryzyka uległa zmianie,
 - 4) czy wdrożone mechanizmy kontrolne są skuteczne.

Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Punktacja	1	2	3
Opis	Niskie	Średnie	Wysokie
Prawdopodobieństwo	0-25%	26-65%	66-100%
Przesłanki	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach lub nie zdarzy się w ciągu roku	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w ciągu roku	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku

Tabela punktowa oddziaływania (wpływu, skutku) ryzyka

Wartość punktowa	Opis	Przykładowe kryteria							
		Finansowe	Stan prawny	Bezpieczeństwo i higiena pracy	Organizacyjne	Obsługa interesantów	Bezpieczeństwo informacji	Gospodarowanie mieniem	Reputacja, wizerunek
3	Wysokie	Strata finansowa powyżej 30 000 €	Poważne konsekwencje prawne	Utrata życia, poważne obrażenia	Brak realizacji celów i zadań Urzędu	Uzasadnione skargi skutkujące wyciągnięciem poważnych konsekwencji wobec pracownika	Utrata informacji niejawnych, stałe uszkodzenie serwerów i dysków twardych, brak zabezpieczeń	Znaczne zniszczenia mienia, utrata mienia, kradzież	Utrata dobrego wizerunku Urzędu
2	Średnie	Strata finansowa od kwoty dyscypliny finansów publicznych do 30 000 €	Umiarkowane konsekwencje prawne	Zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, niewielkie obrażenia	Znaczne zakłócenia w działalności Urzędu	Uzasadnione skargi skutkujące wyciągnięciem umiarkowanych konsekwencji wobec pracownika	Utrata informacji, naruszenie poufności informacji, awaria systemu informatycznego	Częściowe zniszczenie mienia	Duży wpływ na dobry wizerunek Urzędu
1	Niskie	Strata finansowa poniżej kwoty dyscypliny finansów publicznych	Brak skutków prawnych	Brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności Urzędu	Brak skarg	Opóźnienia w aktualizacji oprogramowania	Niewielkie zniszczenia mienia	Brak wpływu na dobry wizerunek Urzędu

Matryca punktowej oceny ryzyka

Wysokie	3	6	9
Średnie	2	4	6
Niskie	1	2	3
Oddziaływanie (wpływ) Prawdopodobieństwo	Niskie	Średnie	Wysokie

Załącznik Nr 4
do Procedury zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Miejskim w Bornem
Sulinowie

Rejestr ryzyk

Identyfikacja ryzyka				Analiza ryzyka			Przeciwdziałanie ryzyku	
Lp.	Cel	Obszar ryzyka - zadanie	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo (P)	Skutek (S)	Istotność (I=PxS)	Działania, które należy podjąć	Odpowiedzialność - właściciel ryzyka
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
...								

.....
(data i podpis)

Objaśnienia:

- w kol. 2 należy wpisać zadania realizowane przez komórkę organizacyjną zgodnie z planem działalności na dany rok;
- w kol. 3 należy opisać zidentyfikowane ryzyka, które mogą wpłynąć na realizację celów i zadań Urzędu;
- w kol. 4 należy podać, jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka, nie uwzględniając istniejących mechanizmów kontrolnych, według skali 1 – 3;
- w kol. 5 należy podać, nie uwzględniając istniejących mechanizmów kontrolnych, jaki byłby skutek, gdyby ryzyko zmaterializowało się, według skali 1 – 3;
- w kol. 6 należy podać iloczyn prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka i (PxS);

- w kol. 7 należy podać, jakie istnieją mechanizmy zabezpieczające przed wystąpieniem zidentyfikowanego ryzyka (działania zgodne z obowiązującymi przepisami i procedurami);
- w kol. 8 należy wskazać właściciela ryzyka

