

ZARZĄDZENIE Nr 14./2010
Burmistrza Miasta Chojnice
z dnia 29...grudnia 2010 r.

w sprawie wprowadzenia procedury „Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Chojnicach”

Na podstawie 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 z późn. zm.)
zarządza się, co następuje:

§ 1

Wprowadza się do stosowania procedurę „Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Chojnicach” stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia, jako element kontroli zarządczej.

§ 2

Nadzór nad prowadzeniem rejestru ryzyk powierza się Audytorowi Wewnętrznemu.

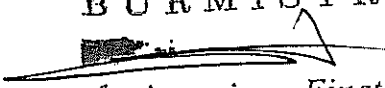
§ 3

Wykonanie zarządzenia powierza się Dyrektorowi Generalnemu oraz Audytorowi Wewnętrznemu.

§ 4

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.



BURMISTRZ

dr Arseniusz Finster

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM w URZĘDZIE MIEJSKIM w CHOJNICACH

Rozdział I Postanowienia ogólne

§ 1

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Chojnicach zwanym dalej Urzędem ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Urzędu.

2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Urzędu jest:

- poprawa jakości świadczenia usług publicznych,
- efektywne zarządzanie Urzędem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
- położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
- bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
- efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu,
- skuteczne zarządzanie projektami,
- dostosowanie do obowiązujących wymogów prawnych,
- ograniczenie ryzyka utraty szans,
- zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
- ograniczenie nieetycznych zachowań.

§ 2

1. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie odbywa się dwuetapowo:

- 1) na poziomie strategicznym opartym na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka,
- 2) na poziomie operacyjnym opartym na bieżącej identyfikacji i analizie ryzyka oraz podejmowaniu bieżących działań zaradczych.

2. Zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie określają:

- 1) zakres odpowiedzialności osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem;
- 2) sposób postępowania przy identyfikowaniu i analizie ryzyka;

- 3) sposób postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem;
- 4) zakres przeglądu ryzyka i sprawozdawczość;
- 5) sposób oceny procesu zarządzania ryzykiem.

§ 3

1. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) **ryzyku** – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów;
- 2) **czynnikach ryzyka** – należy przez to rozumieć cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia, mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu;
- 3) **ryzyku nieodłącznym** – należy przez to rozumieć ryzyko występujące bez jakichkolwiek mechanizmów kontrolnych, które wpływają na to ryzyko;
- 4) **ryzyku rezydualnym** – należy przez to rozumieć ryzyko występujące po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych;
- 5) **ryzyko operacyjne** – ryzyko krótkookresowe związane z działalnością Urzędu;
- 6) **ryzyko strategiczne** – ryzyko długookresowe, na które Urząd ma ograniczony wpływ;
- 7) **mechanizmach kontrolnych** – należy przez to rozumieć metody, polityki, standardy, procedury, fizyczne środki oraz działania itp. stosowane w celu zahamowania lub zmniejszenia negatywnych skutków ryzyka; koszt mechanizmu kontrolnego jest odpowiedni do zidentyfikowanego ryzyka i/lub potencjalnego ryzyka;
- 8) **właścicielu ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za dane ryzyko w Urzędzie, która jest rozliczana ze skuteczności zarządzania tym ryzykiem;
- 9) **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć szacowane prawdopodobieństwo lub możliwość wystąpienia zdarzenia lub działania, które wpłynie na zdolność Urzędu do realizacji celów jego działalności;
- 10) **wpływie ryzyka** – należy przez to rozumieć oddziaływanie zdarzenia lub działania, na zdolność do realizacji celów;
- 11) **punktowej ocenie ryzyka** – należy przez to rozumieć wynik z połączenia skutków wystąpienia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia;

12) **procesie zarządzania ryzykiem** – należy przez to rozumieć wykonywanie czynności w oparciu o przyjętą metodę, dzięki której pracownicy Urzędu określają, analizują i kontrolują ryzyko działalności;

13) **poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć poziom ryzyka odzwierciedlający wagę ryzyka, jego nasilenie i prawdopodobieństwo wystąpienia;

14) **akceptowalnym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania;

15) **rejestrze ryzyka** – należy przez to rozumieć dokument zawierający wszystkie informacje o ryzyku, stanowiące podstawę zarządzania ryzykiem w wydziale/referacie;

16) **urzędowym rejestrze ryzyka** – należy przez to rozumieć dokument zawierający wszystkie informacje o ryzykach wydziałowych, stanowiące podstawę zarządzania ryzykiem w Urzędzie.

Rozdział II

Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem

§ 4

1. Odpowiedzialnymi za prawidłowy przebieg procesu zarządzania ryzykiem są:

1) **Kierownictwo Urzędu** (*Burmistrz, Z-cy Burmistrza, Dyrektor Generalny, Skarbnik*) – za weryfikację istotnych zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i organizacyjnym, na które Urząd jest narażony, w szczególności za:

a) ocenę sposobu identyfikacji i zarządzanie ryzykiem przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu,

b) wybór działań kontrolujących ryzyko (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).

2) **Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu** (*dyrektorzy wydziałów, kierownik referatu*) odpowiadają za zapewnienie zgodności działań z zakresem zarządzania w sprawie zasad zarządzania ryzykiem na poziomie operacyjnym, w szczególności za:

a) określenie listy zadań/celów do realizacji w zarządzanym wydziale/referacie oraz za uszeregowanie celów według ich ważności,

b) identyfikację ryzyka w wydziale/referacie,

c) analizę ryzyka zidentyfikowanego w wydziale/referacie,

- d) przeprowadzenie oceny ryzyka zidentyfikowanego w wydziale/referacie,
- e) opracowywanie i wdrażanie mechanizmów kontrolnych,
- f) utworzenie i aktualizację rejestrów ryzyka w swoim wydziale/referacie,
- g) zapewnienie, by pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem;
- h) zapewnienie wszystkim podległym pracownikom możliwości formalnego zgłaszania zmian w zakresie identyfikowanego przez nich ryzyka lub innych istotnych problemów.

3) Osoba na samodzielnym stanowisku ds. Audytu Wewnętrznego (audytor wewnętrzny) jest odpowiedzialna za:

- a) odbieranie i ocenianie wyników działań podejmowanych w celu identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka oraz stosowania mechanizmów kontrolnych dotyczących ryzyka;
- b) rozpatrywanie, czy zalecenia audytora i/lub organów kontrolnych w zakresie zarządzania ryzykiem zostały właściwie wdrożone;
- c) prowadzenie urzędowego rejestru ryzyka oraz dokumentacji dotyczącej zarządzania ryzykiem;
- d) przedkładanie Kierownictwu Urzędu przynajmniej raz na rok raportu dotyczącego zarządzania ryzykiem przez kierowników komórek organizacyjnych.

4) Pracownicy Urzędu - za zgłaszanie przełożonym informacji o pojawiających się ryzykach lub innych istotnych problemach.

§ 5

1. Audytor Wewnętrzny wspiera Urząd poprzez:

- 1) rozpoznanie i ocenę znaczących zagrożeń ryzykiem;
- 2) usprawnianie systemów zarządzania ryzykiem i kontroli;
- 3) monitorowanie i ocenianie skuteczności systemu zarządzania ryzykiem;
- 4) ocenianie zagrożeń związanych z governance (ładem organizacyjnym), działalnością operacyjną oraz systemami informatycznymi.

Rozdział III **Identyfikacja i analiza ryzyka**

§ 6

1. Postępowanie przy identyfikowaniu i analizie ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do obszarów:

- 1) Obsługa klienta

- 2) Zarządzanie zasobami ludzkimi
- 3) Budżet (planowanie, realizacja)
- 4) Rachunkowość
- 5) Gospodarowanie mieniem, ewidencja majątku
- 6) Pozyskiwanie środków publicznych
- 7) Zobowiązania
- 8) Zamówienia publiczne
- 9) Udzielanie dotacji
- 10) Bezpieczeństwo i higiena pracy
- 11) Informatyka
- 12) Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi
- 13) Edukacja

2. Wykaz obszarów działania podlega aktualizacji bez konieczności zmiany procedur.

3. W ramach identyfikacji ryzyka na poziomie strategicznym definiuje się kategorie ryzyka przypisując im charakterystyczne dla Urzędu czynniki ryzyka. Wykaz stanowi załącznik nr 1.

4. W procesie identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są kierownicy odpowiedzialni za poszczególne procesy.

5. Proces identyfikacji i analizy ryzyka odbywa się przynajmniej raz do roku.

6. Postępowanie przy identyfikowaniu i analizie ryzyka **na poziomie operacyjnym** polega na wykonaniu następujących kolejno po sobie czynności:

- 1) ustaleniu listy zadań/celów do realizacji w wydziale/referacie Urzędu,
- 2) określeniu ryzyka do każdego celu określonego dla wydziału/referatu Urzędu,
- 3) określeniu przyczyn i skutków zidentyfikowanego ryzyka;
- 4) przeanalizowaniu każdego zidentyfikowanego ryzyka, w celu oszacowania ryzyka nieodłącznego poprzez określenie:
 - a) prawdopodobieństwa jego wystąpienia – **ocena punktowa w skali od 1 do 5,**
 - b) wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie ryzyka – **ocena punktowa w skali od 1 do 5;**
- 5) określeniu występujących mechanizmów kontrolnych dla zidentyfikowanego ryzyka;
- 6) określeniu koniecznych do wprowadzenia mechanizmów kontrolnych w celu zminimalizowania zidentyfikowanego ryzyka;
- 7) przeanalizowaniu każdego zidentyfikowanego ryzyka, w celu oszacowania ryzyka rezydualnego poprzez określenie:
 - a) prawdopodobieństwa jego wystąpienia – **ocena punktowa w skali od 1 do 5,**
 - b) wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie ryzyka – **ocena punktowa w skali od 1 do 5;**

8) określeniu punktowej oceny zidentyfikowanego ryzyka.

§ 7

1. Stopień **określenia prawdopodobieństwa** wystąpienia ryzyka określa się poprzez następujące wartości punktowe:

1) **1 – bardzo małe prawdopodobieństwo** - do 20 % szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub: ryzyko będzie się krystalizować rzadko; jego przypadki będą pojedyncze);

2) **2 - małe prawdopodobieństwo** – od 21 do 40 % szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub: mało prawdopodobne będzie, że ryzyko się będzie krystalizować; jego przypadki będą pojedyncze lub będzie ich kilka);

3) **3 - średnie prawdopodobieństwo od 41 do 60 %** szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub: ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie bądź w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności);

4) **4 – wysokie prawdopodobieństwo od 61 do 80 %** szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub: ryzyko będzie się krystalizować dość często bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności);

5) **5 – najwyższe prawdopodobieństwo od 81 do 100 %** szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub: ryzyko będzie systematycznie narastać);

2. Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stanowi załącznik nr 3.

§ 8

1. Stopień **oddziaływania /ustalenia wpływu** wystąpienia ryzyka określa się poprzez następujące wartości punktowe:

1) **1 – niewielki wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze minimalny wpływ na wyniki finansowe;

- nie stanie się wydarzeniem publicznym;
- może spowodować krótkotrwałe zakłócenia w działalności;

2) **2 – mały wpływ ryzyka** - rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe;

- stanie się wydarzeniem o ograniczonej informacji w mediach lokalnych;

- może spowodować niewielkie zakłócenia w działalności;

3) **3 – średni wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów;

- usunięcie skutków będzie wymagało czasu;
- wywrze wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia;
- może stać się wydarzeniem publicznym gdyż pewne informacje pojawią się w mediach lokalnych lub regionalnych;
- może spowodować zakłócenia w działalności;

4) **4 – poważny wpływ ryzyka** - rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu i zasobów oraz będzie wymagało podjęcia decyzji o sposobie rozwiązania problemu przez kierownictwa wyższego szczebla;

- usunięcie skutków będzie bardzo trudne;
- wywrze poważny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym – pewne informacje pojawią się w mediach lokalnych i regionalnych;
- może nastąpić brak realizacji kluczowego celu;

5) **5 – krytyczny wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu i zasobów oraz będzie wymagało podjęcia decyzji dotyczących strategicznego poziomu rozwiązań;

- skutki ryzyka będą nieodwracalne;
- wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym (doniesienia w mediach całego kraju);
- spowoduje brak realizacji kluczowych celów;

2. Tabela punktowa oddziaływania ryzyka stanowi załącznik nr 4.

3. Wyniki analizy ryzyka przedstawia się przy pomocy mapy ryzyka stanowiącej załącznik nr 5.

Rozdział IV

Dokumentowanie wyników analizy ryzyka

§ 10

1. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu (*dyrektorzy wydziałów, kierownik referatu*) są zobowiązani udokumentować przeprowadzoną w podległej komórce analizie ryzyka, w szczególności poprzez utworzenie „*Rejestru ryzyka*”, którego wzór stanowi załącznik Nr 2 do procedury.

2. Wyniki analizy ryzyka – rejestry ryzyka, kierujący komórkami organizacyjnymi Urzędu zobowiązani są przekazywać Audytorowi Wewnętrznemu Urzędu *w terminie do 1 grudnia każdego roku*.

3. Urzędowy rejestr ryzyka jest przedstawiany do akceptacji Burmistrzowi Miasta wraz z opinią przygotowaną przez Audytora Wewnętrznego.

Rozdział V

Postępowanie ze zidentyfikowanym ryzykiem

§11

1. O sposobie postępowania w odniesieniu do zidentyfikowanego ryzyka:

- 1) którego wpływ jest **niewielki** lub **mały** decyzję podejmują pracownicy wydziałów/referatu;
- 2) którego wpływ jest **średni** decyzję podejmuje dyrektor wydziału/kierownik referatu;
- 3) którego wpływ jest **poważny** lub **krytyczny** decyzję podejmuje Burmistrz Miasta.

2. W stosunku do każdego zidentyfikowanego w wydziale/referacie ryzyka kierujący komórką organizacyjną jest zobowiązany planować i wdrażać odpowiednie mechanizmy kontrolne.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu mają obowiązek dokonywania **corocznych** przeglądów samego ryzyka w celu uzyskania informacji czy:

- 1) ryzyko nadal występuje,
- 2) pojawiło się nowe ryzyko,
- 3) prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniło się,
- 4) stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne.

4. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu mają obowiązek dokonywania przeglądu wszystkich działań z zakresu zarządzania ryzykiem występującym w wydziale w celu monitorowania mechanizmów kontrolnych.

5. Burmistrz Miasta (Kierownictwo Urzędu), w zależności od potrzeb, poleca kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu wdrożenie zaproponowanych mechanizmów kontrolnych związanych z zidentyfikowanym ryzykiem, które zagraża realizacji celów, planów i zadań Urzędu.

6. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu zobowiązani są do samooceny ryzyka.

Rozdział VI

Postanowienia końcowe

§ 12

1. W 2011 roku kierownicy komórek organizacyjnych zobowiązani są do utworzenia „Rejestru ryzyka” w terminie do **31 marca** i przekazania go Audytorowi Wewnętrznemu Urzędu (w wersji elektronicznej i papierowej).

Kategorie oraz czynniki ryzyka strategicznego

Urząd Miejski w Chojnicach			
Lp.	Obszar działania	Kategoria ryzyka	Czynniki ryzyka
1.			

REJESTR RYZYKA

Nazwa komórki organizacyjnej Urzędu Miejskiego w Chojnicach oraz jej symbol:

Numer ryzyka	Zadania/Cele i ich ryzyka/kategoria ryzyka/właściciel ryzyka	Przyczyny	Skutki	Istniejące mechanizmy kontrolne	Proponowane mechanizmy kontrolne	Punktowa ocena ryzyka nieodłącznego	Punktowa ocena ryzyka rezydualnego	Imię i nazwisko, stanowisko pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie mechanizmów kontroli wewnętrznej

Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

	1	2	3	4	5
OPIS	Bardzo małe	Małe	Średnie	Wysokie	Najwyższe
PRAWDOPODOBIENSTWO	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

Tabela punktowa oddziaływania ryzyka

Punktacja	Opis oddziaływania	Kryteria			Reputacja
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo	
5	Bardzo poważne, katastrofalne	Strata finansowa > 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowych celów	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100.000 PLN < 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	Średnie	Strata finansowa 10.000 PLN < 100.000 PLN	Zakończenia w działalności	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100 PLN < 1.000 PLN	Niewielkie zakończenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczne	Mała strata finansowa < 100 PLN	Krótkotrwałe zakończenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Uboogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

MAPA RYZYKA

(matryca punktowej oceny ryzyka)

Oddziaływanie						
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	
	Bardzo małe	Małe	Średnie	Wysokie	Najwyższe	Prawdopodobieństwo

Uwaga: Zazwyczaj liczbowe oceny punktowe oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka mnoży się, by uzyskać łączną punktową ocenę ryzyka, np. jeśli ocena punktowa oddziaływania i prawdopodobieństwa wynosi 5 punktów, ocena ryzyka wynosi 25 tj. 5 X 5.