

Zarządzenie Nr 0050/56/2014

Burmistrza Czarnego

z dnia 30 kwietnia 2014r.

w sprawie: procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Czarne

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz.U. z 2001 r. nr 142, poz. 1591 ze zm.), art. 68 i art. 69 ust. 1 pkt 2 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 ze zm.) oraz w związku z Zarządzeniem Nr 0050/187 /2012 Burmistrza Gminy Czarne z dnia 31 grudnia 2012r. w sprawie: regulaminu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy Czarne i jednostkach organizacyjnych Gminy Czarne oraz zasad jej koordynacji.

zarządzam co następuje:

I. POSTANOWIENIA OGÓLNE

§ 1

1. Realizacja zadań przez Urząd Miasta i Gminy w Czarnem wymaga spójnego, odpowiedzialnego i kompleksowego podejścia do wydarzeń, które występują w trakcie wykonywanych przez pracowników zadań i które zachodzą zarówno w bliższej i dalszej perspektywie czasowej, oraz mają wpływ na możliwość osiągnięcia zakładanych celów.
2. Obowiązującym standardem działania jest zadanie określania prawdopodobieństwa wystąpienia danego wydarzenia/ danych wydarzeń oraz przygotowania się do następstw (skutku) jego/ich wystąpienia, ujętego w ramy organizacyjne, nazywane procedurą zarządzania ryzykiem.
3. Procedurą zarządzania ryzykiem objęte są wszystkie dziedziny działania Urzędu Miasta i Gminy Czarne

§ 2

Ileokroć w zarządzeniu jest mowa o:

1) **zarządzaniu ryzykiem** należy rozumieć przez to proces oceny i przeciwdziałania skutkom ryzyka (system metod i działań); zarządzanie ryzykiem zmierza do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu, obejmując swym zakresem: identyfikację ryzyka, ocenę zagrożeń i projektowanie czynności kontrolnych, monitorowanie występowania zagrożeń (stanów niepożądanych), podejmowanie decyzji i działań korygujących,

2) **ryzyku** – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia niepożądanego zdarzenia lub okoliczności, która będzie miała wpływ na realizację założonych wieloletnich celów, polityk i programów (ryzyko strategiczne) oraz zadań budżetowych, projektów i produktów, które zostały objęte planem działania Urzędu (ryzyko operacyjne); zagrożenie związane z wystąpieniem jakiegokolwiek zdarzenia, działania lub braku działania, które przyniesie stratę finansową (skutek-finance), zniszczy wizerunek Urzędu (skutek-reputacja) albo uniemożliwi realizację założonego celu (skutek-realizacja zadań),

3) **analizie ryzyka** – należy przez to rozumieć proces, którego elementami są: identyfikacja ryzyka, ocena ryzyka oraz ocena mechanizmów kontroli,



4) **identyfikacji ryzyka** – należy przez to rozumieć proces, w którym identyfikuje się rodzaje ryzyk i dokonuje ich oceny pod kątem możliwości wystąpienia w Urzędzie,

5) **skutku (wpływie) wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć możliwe konsekwencje zmaterializowania się zagrożeń ocenionych według trzech kryteriów: finanse, reputacja oraz realizacja zadań,

6) **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć możliwą częstotliwość wystąpienia zdarzenia (jak często dane zdarzenie może mieć miejsce). W odniesieniu do czynności powtarzalnych (spraw występujących cyklicznie lub wielokrotnie) uwzględnia się liczbę możliwych powtórzeń (ile razy względem ogólnej liczby spraw zdarzenie może mieć miejsce).

7) **poziomie istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego skutku (wpływu) na osiągnięcie założonego celu, zadania,

8) **Właścicielu Ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za nadzór zagadnień w tym obszarze ; rolę Właścicieli Ryzyka pełnią Kierownicy referatów oraz zastępca Burmistrza, Sekretarz Gminy ,Skarbnik według sprawowanego nadzoru służbowego stosownie do podziału zadań i obowiązków

9) **akceptowalnym poziomie ryzyka** - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagalne (ale dopuszczalne) podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,

10) **reakcji na ryzyko** - należy przez to rozumieć ustalony sposób postępowania z ryzykiem, tj: kontrolowanie i przeciwdziałanie, tolerowanie , transfer ryzyka(przeniesienie) , zakończenie działań obarczonych ryzykiem, tolerowanie ryzyka.

§ 3

1. Celem zarządzania ryzykiem w jest w szczególności:

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

2. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka,
- 2) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,
- 3) przeciwdziałanie ryzyku,
- 2) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian, realizacji

II. SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 4

1. System kontroli zarządczej w Urzędzie bazuje, m.in. na systemie zarządzania ryzykiem.
2. Zarządzanie ryzykiem ma przyczynić się do poprawy funkcjonowania Urzędu we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu



3. Ryzykiem jest zdarzenie o określonym prawdopodobieństwie (zdarzenie niepewne), którego wystąpienie może mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów, planów i zadań Urzędu
4. Na system zarządzania ryzykiem składa się: określenie celów i zadań, identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko oraz monitorowanie i ocena. Takie podejście pozwoli zidentyfikować zagrożenia, na które narażony jest Urząd , a w odpowiedzi na nie – podjąć działania zaradcze.
5. W pierwszej kolejności należy:
 - 1) określić cele i zadania referatów, samodzielnych stanowisk pracy i jednostek w co najmniej rocznej perspektywie,
 - 2) zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań referatów, samodzielnych stanowisk pracy i jednostek,
 - 3) przeprowadzić ocenę realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności;
 - 4) wskazać osoby odpowiedzialne za wykonanie powyższych działań.

III .IDENTYFIKACJA RYZYKA

§ 5

1. Przed przystąpieniem do identyfikacji ryzyka występującego w poszczególnych referatach, na samodzielnych stanowiskach pracy i w jednostkach, kierownicy referatów, pracownicy na samodzielnych stanowiskach i kierownicy jednostek przeglądają listę celów i zadań do realizacji.
2. Kierownicy referatów i pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy do dnia 20 grudnia każdego roku składają Właścicielowi ryzyka informację, dotyczącą ryzyka zidentyfikowanego wg. wzoru stanowiącego załącznik nr 3 do zarządzenia ,
3. Zadaniem kierowników referatów, pracowników na samodzielnych stanowiskach jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, co może w przyszłości zagrozić realizacji, osiągnięciu wyznaczonego celu.
4. Przy identyfikacji ryzyka należy:
 - 1) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków,
 - 2) określić akceptowalny poziom ryzyka,
 - 3) dokonać hierarchizacji ryzyk (uporządkować je malejąco według przyznanych ocen),
 - 4) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji,
 - 5) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.
5. Przykładowe kategorie ryzyka, które mogą wystąpić w Urzędzie i jednostkach przedstawia przykładowo tabela, stanowiąca Załącznik Nr 1. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyk, które mogą wystąpić.



IV. ANALIZA RYZYKA

§ 6

- Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie:
 - prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P) – ocena punktowa w skali od „1” do „5”;
 - wpływu (skutku, strat), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (S) – ocena punktowa w skali od „1” do „5”.
- Łączna relacja (iloczyn) tych dwóch wartości określa **istotność ryzyka** i obliczana jest według wzoru:

$$\text{Istotność ryzyka} = P \times S$$

gdzie:

P - prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka;

S - wielkość straty, skutku, bądź wpływu, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

- Sposób określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka obrazuje poniższa tabela:

% w ciągu roku

opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
P	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
wartości	1	2	3	4	5

gdzie :

- rzadkie** – istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku
 - mało prawdopodobne** – istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się dwa lub trzy razy w ciągu roku;
 - średnie** – istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku;
 - prawdopodobne** - istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się więcej niż kilkakrotnie w ciągu roku;
 - prawie pewne** - istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku;
- Do określenia wpływu (oddziaływania, skutku) ryzyka na realizację zadań stosuje się następujące definicje, gdzie przypisane im wartości odnoszą się do:

wartości	1	2	3	4	5
Opis	Nieznaczne	Małe	Średnie	Poważne	Katastrofalne

gdzie:

- nieznaczne** - rozwiązanie problemu wymagało będzie nieznacznego nakładu czasu / zasobów. Znikomy wpływ na realizację celów i zadań, problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe, brak skutków prawnych, brak wpływu na wizerunek.
- małe** - rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/ zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ

na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może spowodować niewielkie zakłócenia w działalności, ma

- 3) **średnie** - rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu / zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie trudne. Wywrze wpływ na wyniki finansowe. Może doprowadzić do niezrealizowania kluczowego celu,
- 4) **poważne** - rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu / zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub nieraz wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi do niezrealizowania kluczowego celu,
- 5) **katastrofalne** - rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu / zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do braku realizacji kluczowego celu.

5. Istotność ryzyka przedstawia poniższa macierz ryzyka:

Wpływ (skutek)

Katastrofalne - 5	5	10	15	20	25
Poważne - 4	4	8	12	16	20
Średnie - 3	3	6	9	12	15
Małe - 2	2	4	6	8	10
Nieznaczące - 1	1	2	3	4	5
	Rzadkie 1	Mało prawdopodobne 2	Średnie 3	Prawdopodobne 4	Prawie pewne 5

Prawdopodobieństwo

6. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko małe.
7. Ryzyko średnie jest sygnałem do podjęcia działań naprawczych.
8. Ryzyko wysokie jest ryzykiem nieakceptowanym i wymaga podjęcia zdecydowanych działań w celu zmniejszenia ryzyka do akceptowalnego poziomu.
9. Kierownicy Referatów oraz Z-ca Burmistrza, Sekretarz Gminy, Skarbnik Gminy są zobowiązani udokumentować przeprowadzoną w podległej jednostce analizę ryzyka, w szczególności poprzez utworzenie „rejestrury ryzyka” dla wyznaczonych celów i zadań.
10. Wzór rejestru zidentyfikowanego ryzyka, stanowi Załącznik Nr 2 do wytycznych.

V. MECHANIZMY KONTROLI

§ 7

Zadaniem mechanizmów kontroli jest zapobieganie urzeczywistnieniu się ryzyka (lub ograniczanie strat). Każdy zastosowany mechanizm kontrolny, powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmów kontroli nie może być wyższy niż uzyskane dzięki nim korzyści.

VI. MONITOROWANIE I OCENA

§ 8

1. Ocena systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie powinna być prowadzona w sposób ciągły.
2. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco oceniane przez kierowników referatów, pracowników na samodzielnych stanowiskach pracy, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.
3. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 2 wykorzystywane są na bieżąco do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem wewnętrznym oraz usprawniania systemu kontroli zarządczej.

§ 9

Wykonanie zarządzenia powierzam Zespołowi ds. kontroli zarządczej .

§ 10

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 grudnia 2014r.

BURMISTRZ
inż. Jan Ziemiuk

Rejestr ryzyka										
Identyfikacja ryzyka				Analiza ryzyka			Odpowiedź na ryzyko			
Lp.	Cel /Zadanie	Zidentyfikowane ryzyko - nazwa ryzyka	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Skutki wystąpienia ryzyka (S)	Istotność ryzyka (5 x 6)	Działania podjęte	Reakcja na ryzyko	Działania planowane	Właściciel ryzyka (osoba odpowiedzialna)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1.										
2.										
...										

LEGENDA:

1. Liczba porządkowa.
2. Cel/Zadanie – rozumiany jako cel działalności jednostki.
3. Nazwa ryzyka – niepożądane zjawisko, które może wpłynąć na realizację celu / zadania jednostki.
4. Opis ryzyka – informacja, na czym polega zidentyfikowane ryzyko.
5. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P) – wartości przyznane w skali 1 do 5, zgodnie z hasłowym opisem zawartym w „wytycznych”.
6. Skutki wystąpienia ryzyka (S) – wartości przyznane w skali 1 do 5, zgodnie z hasłowym opisem zawartym w „wytycznych”.
7. Istotność ryzyka – iloczyn prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka (P x S).
8. Działania podjęte – działania już podjęte przez kierownika komórki organizacyjnej Urzędu lub kierownika jednostki w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka, np. procedury postępowania (zarządzenia i instrukcje), nadzór funkcjonalny itd.
9. Reakcja na ryzyko – reakcja kierownika komórki organizacyjnej Urzędu lub kierownika jednostki na zidentyfikowane ryzyko. Istnieją następujące metody reakcji na ryzyko:
 - a) kontrolowanie i przeciwdziałanie – K;
 - b) tolerowanie – T;
 - c) transfer ryzyka – TR
 - d) zakończenie działania – ZD
10. Działania planowane – to działania, które zamierza podjąć kierownik komórki organizacyjnej Urzędu lub kierownik jednostki w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka. W przypadku, gdy działania podjęte są wystarczające i w opinii kierownika nie ma potrzeby wprowadzania dodatkowych regulacji czy też działań, należy wpisać w kolumnie: „kontynuacja”.
11. Właściciel ryzyka (osoba odpowiedzialna) – osoba, która jest odpowiedzialna za nadzór zagadnień w tym obszarze

ARKUSZ ZGŁOSZENIA RYZYKA				
Nazwa komórki organizacyjnej:				
Imię, nazwisko, stanowisko osoby zgłaszającej:				
Działanie w jakim występuje ryzyko:				
Zagrożony cel:				
Ryzyko	Czynnik ryzyka (przyczyny)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (skala 1-5):	Poziom skutków (skala 1-5)	Poziom istotności ryzyka
	1	2	3	4 (2x3)

.....
/data, podpis pracownika zgłaszającego/

1. Rodzaj reakcji na ryzyko:

- Proponowany
- Podjęty w ramach wykonywania funkcjonalnej kontroli zarządczej.....
- Spodziewane efekty.....

.....
/data i podpis Właściciela ryzyka/

2.
(data zatwierdzenia przez Burmistrza Czarnego)

3. Wprowadzono do Rejestru Ryzyka

.....
/data wprowadzenia/nr z rejestru