

ZARZĄDZENIE NR 44/2012

BURMISTRZA GNIEWKOWA z dnia 11 kwietnia 2012r

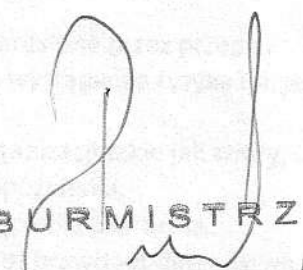
w sprawie wprowadzenia „procedury zarządzania ryzykiem” w Urzędzie Miejskim w Gniewkowie

Na podstawie art.69 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) i art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity Dz. U. z 2001, Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.) zarządzam co następuje:

§ 1. Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadzam „procedury zarządzania ryzykiem Urzędzie Miejskim w Gniewkowie w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy Gniewkowo.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.


BURMISTRZ
mgr Adam Roszak

PROCEDURY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 1. Postanowienia ogólne

Ustala się zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Gniewkowie, zwanym dalej Urzędem, mające przyczynić się do poprawy obszarów zarządzania 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.

§ 2. Określenia użyte w niniejszej procedurze oznaczają:

- 1) ryzyko – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów,
- 2) analiza ryzyka – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja,
- 3) czynniki ryzyka – okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, które mogą wywołać ryzyko,
- 4) mapa ryzyka – dokument odzwierciedlający ocenę skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 5) mechanizm kontrolny – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa, procedury, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki,
- 6) oddziaływanie ryzyka – możliwe skutki lub konsekwencje dla organizacji takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
- 7) prawdopodobieństwo – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
- 8) istotność ryzyka – określa się jako iloczyn (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia,
- 9) proces – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dającej się określić w postaci zmiany w środowisku zewnętrznym, jako efekt pracy,
- 10) rejestr ryzyka – zestawienie wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
- 11) szacowanie ryzyka – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 12) właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
- 13) zarządzanie ryzykiem – podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie,
- 14) system kontroli zarządczej – ogół zasad zaprojektowanych i wdrożonych przez Burmistrza, obejmujących całą organizację, stanowiących spójną i logiczną całość funkcjonującą w określonym środowisku na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wytyczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka.

§ 3. Cele zarządzania ryzykiem w Urzędzie

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Gniewkowie, 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:
 - zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej,
 - efektywne zarządzanie Urzędem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
 - położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
 - świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
 - efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu,
 - skuteczne zarządzanie projektami,
 - ograniczenie ryzyka straty szans,
 - ograniczenie nieetycznych zachowań.
3. Etapy procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie:
 - identyfikacja ryzyka,
 - analiza ryzyka,
 - ocena ryzyka,
 - postępowanie z ryzykiem,
 - monitoring ryzyka.
4. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kadry kierowniczej oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu.

§ 4. Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka

Identyfikacja, ocena i zarządzanie ryzykiem są ściśle powiązane z realizacją celów Urzędu Gminy Gniewkowo.

1. Proces zarządzania ryzykiem polega na:
 - 1) Zdefiniowaniu wszystkich obszarów ryzyka,
 - 2) Określeniu ryzyka występującego na każdym etapie działalności,
 - 3) Przyjęciu jednolitej metodyki identyfikacji i analizy ryzyka,
 - 4) Przyjęciu jednolitej metodyki raportowania ryzyk,
 - 5) Ograniczeniu ryzyk poprzez adekwatne i terminowe działania awaryjne i naprawcze.
2. Identyfikację ryzyka przeprowadzają kierownicy oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach.
3. Przy identyfikacji ryzyka należy:
 - 1) nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań komórki,
 - 2) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków,
 - 3) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji na ryzyko zgodnie z §5 niniejszej polityki,
 - 4) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu,
 - 5) uporządkować ryzyka malejąco według przyznanych ocen.
4. **Prawdopodobieństwo** wystąpienia ryzyka należy określić w skali 5–punktowej według poniższego wzoru. Do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka należy stosować następujące definicje ryzyka, gdzie przypisane im kryteria odnoszą się do:

skala	1	2	3	4	5
opis	rzadkie	mało prawdopodobne	średnie	prawdopodobne	prawie pewne
prawdopodobieństwo	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

Legenda:

1 – **rzadkie** – ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku budżetowym, o ile nie zostanie zmniejszone lub jego przypadki będą sporadyczne,

2 – **mało prawdopodobne** – ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku budżetowym, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie krystalizować się okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwyklej okoliczności,

3 – **średnie** – ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku budżetowym, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować w miarę często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności,

4 – **prawdopodobne** – ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku budżetowym, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie systematycznie narastać,

5 – **prawie pewne** – ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku.

5. Oddziaływanie ryzyka należy określić w skali 5-punktowej według poniższego wzoru. Do określenia oddziaływania (wpływu, skutku) ryzyka na realizację zadań stosuje się następujące definicje, gdzie przypisane im cyfry odnoszą się do:

skala	1	2	3	4	5
opis	nieznaczne	małe	średnie	poważne	katastrofalne

Legenda:

1 – **nieznaczne** – rozwiązanie problemu będzie wymagało nieznacznego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na realizację budżetu, może spowodować niewielkie zakłócenia w działalności Urzędu;

2 – **małe** – rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów, usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu, może mieć wpływ na realizację budżetu, może spowodować zakłócenia w działalności Urzędu;

3 – **średnie** – rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów, udziału kierownictwa wyższego szczebla; usunięcie skutków (strat) będzie trudne, wywrze wpływ na realizację budżetu, może doprowadzić do niezrealizowania kluczowego celu;

4 – **poważne** – rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów, udziału kierownictwa wyższego szczebla; usunięcie skutków (strat) będzie trudne, lub nieraz wręcz niemożliwe; wywrze istotny wpływ na realizację budżetu i stanie się wydarzeniem publicznym, prawdopodobnie doprowadzi do niezrealizowania kluczowego celu;

5 – **katastrofalne** – rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/zasobów, udziału kierownictwa wyższego szczebla, usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne, lub nieraz wręcz niemożliwe; wywrze istotny wpływ na realizację budżetu i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym, doprowadzi do niezrealizowania kluczowego celu.

6. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P) i oddziaływania (O) określa istotność ryzyka, którą należy obliczyć według wzoru:

$$\text{istotność ryzyka} = P \times O$$

7. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko wysokie, dla którego iloczyn prawdopodobieństwa zdarzenia i jego wpływu wynosi od 15 punktów;

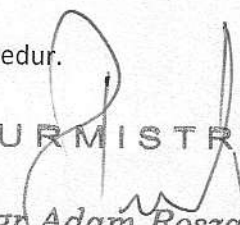
- Bardzo duże zagrożenie dla osiągnięcia celów Urzędu. Wymaga bezzwłocznej reakcji kierownictwa;
- 2) ryzyko średnie, dla którego iloczyn prawdopodobieństwa zdarzenia i jego wpływu wynosi od 5 do 12 punktów;
Przeciwdziałanie kierownictwa wskazane;
 - 3) ryzyko niskie, dla którego iloczyn prawdopodobieństwa zdarzenia i jego wpływu wynosi do 4 punktów;
Przeciwdziałanie zależy od decyzji kierownictwa. Przy małej istotności koszt wprowadzenia dodatkowej kontroli może przewyższać ewentualne straty.
8. W przypadku wystąpienia ryzyka nieakceptowanego należy podjąć działania zmniejszające zidentyfikowane ryzyko do poziomu akceptowanego.
 9. Zidentyfikowane ryzyka podlegają wpisaniu do rejestru ryzyka wg wzoru określonego w załączniku nr 3 do procedur zarządzania ryzykiem.
 10. Oddziaływania ryzyka są to możliwe wyniki, skutki lub konsekwencje dla Urzędu (np. koszty, niekorzystne zdarzenia, straty, opóźnienia).

§ 5. Reakcja na ryzyko. Mechanizmy kontrolne

1. Reakcja na ryzyko polega na wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych adekwatnych do istotności ryzyka.
Reakcją na ryzyko może być:
 - 1) tolerowanie ryzyka – niepodejmowanie działań ze względu na niewielką istotność ryzyka lub koszty działań przewyższające potencjalne korzyści,
 - 2) przeciwdziałanie – podjęcie działań, które pozwolą na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowanego, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych mających na celu redukcję lub eliminację ryzyka,
 - 3) transfer - przeniesienie ryzyka na inny podmiot np. poprzez ubezpieczenie,
 - 4) wycofanie – zaprzestanie działalności ze względu na wysoką istotność ryzyka.
2. Mechanizmy kontrolne obejmują działania, procedury lub operacje podejmowane przez kierownictwo w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i minimalizacji jego skutków, a przez to umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów/realizację zadań.
3. Mechanizmy kontrolne występują na wszystkich szczeblach zarządzania i odnoszą się do wyników przeprowadzonej analizy ryzyka.
4. Istniejące mechanizmy kontrolne są to występujące i funkcjonujące polityki, procedury, instrukcje, standardy oraz fizyczne środki powstrzymujące, których celem jest minimalizacja negatywnych skutków wystąpienia ryzyka dla Urzędu.

§ 6. Monitorowanie ryzyka

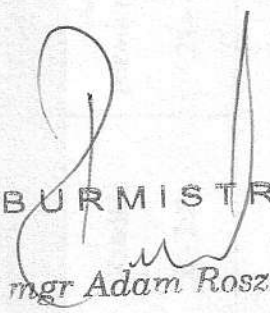
1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Ograniczanie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.
3. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
4. Kierownicy referatów Urzędu i pracownicy na samodzielnych stanowiskach 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.
5. Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

BURMISTRZ

mgr Adam Roszak

Kluczowe obszary działania Urzędu Miejskiego w Gniewkowie

W trakcie analizy funkcjonowania Urzędu Miejskiego w Gniewkowie wyodrębniono 13 podstawowych obszarów działania:

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. Gospodarka przestrzenna.
14. Gospodarka lokalowa.


BURMISTRZ
mgr Adam Roszak

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

Prawdopodobieństwo

BURMISTRZ
mgr Adam Roszpek

REJESTR RYZYK

Prowadzony przez kierowników referatów i pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach

ARKUSZ IDENTYFIKACJI, OCENY ORAZ OKREŚLENIA METODY PRZECIWDZIAŁENIA RYZYKU

Nazwa referatu/samodzielne stanowisko:

Lp.	Cel - zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Oddziaływanie ryzyka	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Mechanizm kontrolny
1	2	3	4	5	6	7
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Gniewkowo, dnia

.....
podpis pracownika

.....
Akceptacja Burmistrza

BURMISTRZ
mgr Adam Roszak