

ZARZĄDZENIE Nr 132/12
BURMISTRZA PASŁĘKA
z dnia 28 grudnia 2012 roku

w sprawie **wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem**
w Urzędzie Miejskim w Pasłęku

Na podstawie art. (69 ust. 1 pkt 3 w związku z art. 68 ust. 2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.)

z a r z ą d z a m, c o n a s t ę p u j e.

§ 1.

W celu zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, ustanawiam i wprowadzam do stosowania

Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Pasłęku
stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

Powołuję Zespół do spraw zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Pasłęku w składzie:

- 1/ Burmistrz Pasłęka – przewodniczący
- 2/ Sekretarz Gminy – I wiceprzewodniczący
- 3/ Skarbnik Gminy – II wiceprzewodniczący
- 4/ kierownicy referatów Urzędu,

którego zadania określa Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Pasłęku, o której mowa w §1 niniejszego zarządzenia.

§ 3.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE MIEJSKIM W PASŁĘKU

Rozdział I. Postanowienia ogólne

§ 1.

Ustala się zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Pasłęku, zwanym dalej „Urzędem”, których stosowanie ma na celu wyeliminowanie lub ograniczenie skutków negatywnych zdarzeń na realizację celów i zadań Urzędu.

§ 2.

Procedura zarządzania ryzykiem określa:

- 1) zakres odpowiedzialności osób za realizację procesu 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.

Użyte w treści procedury pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) **akceptowany poziom ryzyka** – należy przez to rozumieć poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania;
- 2) **czynniki ryzyka** – cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu;
- 3) **mechanizmy kontroli** – metody, polityki, standardy, procedury, fizyczne środki, inne działania stosowane w celu wyeliminowania lub zmniejszenia negatywnych skutków ryzyka; koszt mechanizmu kontrolnego jest odpowiedni do zidentyfikowanego lub potencjalnego ryzyka;
- 4) **poziom ryzyka** – należy przez to rozumieć poziom ryzyka odzwierciedlający wagę ryzyka, jego nasilenie i prawdopodobieństwo wystąpienia;
- 5) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – szacowane prawdopodobieństwo lub możliwość wystąpienia zdarzenia lub działania, które wpłynie na zdolność Urzędu do realizacji założonych celów;
- 6) **punktowa ocena ryzyka** – należy przez to rozumieć wynik oceny ryzyka uwzględniający prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i siłę oddziaływania ryzyka, ustalony w sposób wskazany w niniejszej procedurze;
- 7) **referatowy rejestr ryzyka** – dokument zawierający informacje o ryzykach w referacie, stanowiący podstawę zarządzania ryzykiem w referacie;
- 8) **rejestr ryzyka Urzędu** – dokument zawierający informacje o ryzykach w Urzędzie,

- stanowiący podstawę zarządzania ryzykiem;
- 9) **ryzyko** – zdarzenie, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów lub zadań;
 - 10) **siła oddziaływania ryzyka** – oddziaływanie zdarzenia lub działania na zdolność do realizacji celów;
 - 11) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za dane ryzyko w Urzędzie, która jest rozliczana ze skuteczności zarządzania tym ryzykiem;
 - 12) **zarządzanie ryzykiem/ proces zarządzania ryzykiem** – podejmowanie przez pracowników Urzędu działań wskazanych w niniejszej procedurze w celu identyfikacji, analizy, oceny i kontroli ryzyka występującego w prowadzonej działalności;
 - 13) **Zespół do spraw zarządzania ryzykiem** – zespół powołany Zarządzeniem nr 132/12 Burmistrza Pasłęka z dnia 28.12.2012 r.

Rozdział II. Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem

§ 4.

1. Za funkcjonowanie procesu zarządzania ryzykiem odpowiada Burmistrz Pasłęka, do którego obowiązków należy w szczególności:
 - 1) ustanowienie i wdrożenie procedury zarządzania ryzykiem,
 - 2) nadzorowanie i monitorowanie, przy udziale wyznaczonych osób, skuteczności procesu zarządzania ryzykiem,
 - 3) wyznaczanie poziomu ryzyka akceptowalnego,
 - 4) podejmowanie decyzji dotyczących sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyk (reakcji na ryzyko),
 - 5) wyznaczanie właścicieli celów i zadań oraz ryzyk.
2. Kierownicy referatów są właścicielami celów i zadań referatu i odpowiadają za zarządzanie ryzykiem poprzez:
 - 1) identyfikację ryzyk związanych z realizacją celów i zadań referatu,
 - 2) przeprowadzanie analizy ryzyka dla zidentyfikowanych ryzyk,
 - 3) wybór sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyk,
 - 4) wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk,
 - 5) założenie i prowadzenie referatowego rejestru ryzyka,
 - 6) coroczne dokonywanie przeglądu ryzyk, w celu uzyskania informacji, czy:
 - a) ryzyko nadal istnieje,
 - b) pojawiło się nowe ryzyko,
 - c) prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniły się,
 - d) zastosowane działania zaradcze są efektywne,
 - 7) monitorowanie wdrożonych mechanizmów kontrolnych.
3. Zespół ds. zarządzania ryzykiem jest odpowiedzialny za:
 - 1) dokonanie analizy i oceny realizacji procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie,
 - 2) sporządzenie okresowych raportów z analizy i oceny, o której mowa w pkt 1
 - 3) doskonalenie procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie.

Rozdział III. Identyfikacja ryzyka

§ 5.

1. W terminie **do 30 stycznia każdego roku** kierownicy referatów dokonują identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań referatu wyznaczonych na dany rok.
2. Ponowna identyfikacja ryzyka dokonywana jest w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje Urząd.
3. Każde zidentyfikowane ryzyko ujmowane jest w referatowym rejestrze ryzyka zgodnie z zasadami określonymi w rozdziale VII. Rejestr ryzyka. Wzór rejestru określa załącznik nr 1 do niniejszej procedury.
4. Właścicielem ryzyk dotyczących celów i zadań referatu jest Kierownik referatu, jeżeli Burmistrz nie wyznaczy innego właściciela ryzyka.
5. Każdy pracownik ma obowiązek zgłaszania kierownikowi referatu ryzyk dotyczących realizowanych przez referat celów i zadań.
6. W procesie identyfikacji ryzyka wykorzystuje się między innymi następujące źródła informacji:
 - 1) wyniki monitoringu realizacji wyznaczonych celów i zadań,
 - 2) dane z lat ubiegłych dotyczące realizacji celów i zadań,
 - 3) ustalenia z przeprowadzonych audytów i kontroli.
7. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka, wynikające ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych.

Rozdział IV. Analiza ryzyka

§ 6.

1. Każde zidentyfikowane ryzyko ujęte w referatowym rejestrze ryzyka podlega analizie pod kątem jego znaczenia dla osiągnięcia przez jednostkę założonych celów i zadań.
2. Proces analizy ryzyka odbywa się **do końca lutego każdego roku**.
3. Każde ryzyko oceniane jest pod kątem siły oddziaływania i prawdopodobieństwa jego wystąpienia.
4. Oceny siły oddziaływania danego ryzyka na realizację wyznaczonych celów i zadań dokonuje się w punktach, w skali od 1 do 5, gdzie:
 - 1 oznacza oddziaływanie nieznaczne,
 - 2 oznacza oddziaływanie małe,
 - 3 oznacza oddziaływanie średnie,
 - 4 oznacza oddziaływanie poważne,
 - 5 oznacza oddziaływanie katastrofalne.
5. Przy ocenie siły oddziaływania danego ryzyka uwzględnia się zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe.
6. Oceny prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka dokonuje się w punktach, w skali od 1 do 5, gdzie:
 - 1 oznacza prawdopodobieństwo znikome,
 - 2 oznacza prawdopodobieństwo niskie,
 - 3 oznacza prawdopodobieństwo średnie,
 - 4 oznacza prawdopodobieństwo wysokie,
 - 5 oznacza prawdopodobieństwo bardzo wysokie.

7. Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka należy wziąć pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne oraz ich skuteczność.
8. Szczegółowe wytyczne do oceny siły oddziaływania ryzyka i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka zawiera tabela stanowiąca załącznik nr 2 do niniejszej procedury.
9. Oceny ryzyka dokonuje się metodą punktową.
10. Punktową ocenę ryzyka stanowi iloczyn liczby punktów określających siłę oddziaływania ryzyka oraz liczby punktów określających prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka.
11. Punktowej oceny ryzyka dokonuje się w oparciu o niżej podaną matrycę:

Matryca punktowej oceny ryzyka

Siła oddziaływania ryzyka w (pkt)					
Katastrofalna (5)	5	10	15	20	25
Poważna (4)	4	8	12	16	20
Średnia (3)	3	6	9	12	15
Mała (2)	2	4	6	8	10
Nieznaczna (1)	1	2	3	4	5
Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (pkt)	Znikome (1)	Niskie (2)	Średnie (3)	Wysokie (4)	Bardzo wysokie (5)

12. Wyniki analizy poszczególnych ryzyk ujmowane są w referatowym rejestrze ryzyka zgodnie z zasadami określonymi w rozdziale VII. Rejestr ryzyka.

Rozdział V. Priorytet kierownictwa

§ 7.

1. Kierownicy referatu jako właściciele ryzyk dokonują oceny istotności poszczególnych zidentyfikowanych ryzyk poprzez nadanie priorytetu kierownictwa, uwzględniając dokonaną punktową ocenę ryzyka, o której mowa w § 6 ust. 9-11.
2. Nadanie priorytetu kierownictwa polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji od 1 do 3, gdzie:
 - 1 oznacza priorytet niski – ryzyko nieznaczne, akceptacja ryzyka, nie podejmuje się działań zaradczych,
 - 2 oznacza priorytet średni – ryzyko umiarkowane, akceptacja ryzyka, zaplanowanie działań zaradczych do ewentualnego wdrożenia,
 - 3 oznacza priorytet wysoki – ryzyko poważne, brak akceptacji ryzyka, wymagane wdrożenie działań zaradczych w określonym przez burmistrza terminie.
3. Oceny istotności ryzyka i nadanie priorytetu kierownictwa dokonuje się w oparciu o poniższą matrycę:

Punktowa ocena ryzyka	Istotność ryzyka	Priorytet kierownictwa
Powyżej 12 pkt	Ryzyko poważne	3 – priorytet wysoki
Od 5 do 12 pkt	Ryzyko umiarkowane	2 – priorytet średni
Od 1 do 4 pkt	Ryzyko nieznaczne	1 – priorytet niski

Rozdział VI. Reakcja na ryzyko

§ 8.

1. Dla każdego zidentyfikowanego i poddanego analizie ryzyka kierownicy referatów **do 31 marca każdego roku** wskazują właściwą, optymalną reakcję na ryzyko spośród niżej wymienionych rozwiązań:
 - tolerowanie – najczęściej występuje, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekroczyć potencjalne korzyści, a sama zdolność do skutecznego przeciwdziałania temu ryzyku będzie ograniczona;
 - przeniesienie – na inną instytucję/organizację lub zlecenie usług na zewnątrz;
 - wycofywanie się – podjęcie decyzji o odstąpieniu od realizacji lub przesunięciu w czasie (zawieszenie) realizacji danego zadania;
 - przeciwdziałanie – dotyczy grupy ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do likwidacji lub ograniczenia ryzyka.
2. Dla każdego ryzyka, które przekracza akceptowalny poziom właściciel ryzyka zobowiązany jest opracować i wdrożyć odpowiednie działania zaradcze.
3. Sposób reakcji na ryzyko opisuje się w referatowym rejestrze ryzyka zgodnie z zasadami określonymi w rozdziale VII. Rejestr ryzyka.

Rozdział VII. Rejestr ryzyka

§ 9.

1. W Urzędzie Miejskim w Pasłęku prowadzone są rejestry ryzyka, według wzoru określonego w załączniku nr 1 do niniejszej procedury.
2. Kierownicy referatów Urzędu prowadzą referatowy rejestr ryzyka w odniesieniu do przypisanych referatowi celów i zadań, który jest wypełniany w następującej kolejności i czasie:
 - 1) na etapie identyfikacji ryzyk, **do 30 stycznia każdego roku** wpisywane są dane: numer porządkowy, cel, zadanie, opis zidentyfikowanego ryzyka, stosowane aktualnie mechanizmy kontrolne oraz właściciel ryzyka,
 - 2) na etapie analizy ryzyka, **do końca lutego każdego roku** w rejestrze ryzyka wpisywane są dane: siła oddziaływania ryzyka, prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, punktowa ocena ryzyka, priorytet kierownictwa,

- 3) na etapie określania właściwej reakcji na ryzyko, **do 31 marca każdego roku** w rejestrze ryzyka wpisywane są informacje o przyjętych działaniach zaradczych (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).
3. **Do 30 kwietnia każdego roku** kierownicy referatów przekazują Koordynatorowi kontroli zarządczej w Urzędzie 1 egzemplarz referatowego rejestru ryzyka w formie papierowej i elektronicznej.
4. **Do 31 maja każdego roku** Koordynator kontroli zarządczej wraz z Zespołem ds. zarządzania ryzykiem tworzy zbiorczy rejestr ryzyka w Urzędzie w oparciu o przekazywane mu referatowe rejestry ryzyka.

VIII. Raport dotyczący zarządzania ryzykiem w Urzędzie

§ 10.

Do 30 czerwca każdego roku Zespół do spraw zarządzania ryzykiem:

- a) dokonuje analizy i oceny realizacji procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie oraz w referatach w oparciu o referatowe rejestry ryzyka przekazane przez kierowników referatów koordynatorowi kontroli zarządczej w Urzędzie,
- b) sporządza pisemny raport z analizy i oceny, o której mowa w ppkt a.

Rejestr ryzyka w Urzędzie Miejskim w Pasłęku Rok _____
Referat _____

Załącznik Nr 1
do procedury zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Miejskim w Pasłęku

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Lp.	Cel	Zadanie	Opis ryzyka	Właściciel ryzyka	Stosowane aktualnie mechanizmy kontrolne	Sila oddziaływania ryzyka w skali 1-5	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w skali 1-5	Punktowa ocena ryzyka i iloczyn oddziaływania i prawdopodobieństwa. (9 = 7 x 8)	Reakcja na ryzyko działania zaradcze	Priorytet kierownictwa w skali 1-3
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										

Sporządził:
(imię i nazwisko)

.....
Data

.....
Podpis

Wytyczne do oceny prawdopodobieństwa wystąpienia i siły oddziaływania ryzyka w Urzędzie Miejskim w Pasłęku

Skala prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Skala siły oddziaływania ryzyka

Prawdopodobieństwo wystąpienia	Oszacowane ryzyko	Siła oddziaływania	Oszacowane ryzyko
<p>Ryzyko nie występuje / może wystąpić w zupełnie wyjątkowych sytuacjach. Obszar działania / proces nie dotyczy zadań strategicznych, nie należy do priorytetowych czynności generujących ryzyko. Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z jedną bądź dwiema jednostkami organizacyjnymi. Dany obszar działania / proces funkcjonuje powyżej roku od wprowadzenia zmian technologicznych, organizacyjnych i kadrowych. Oceniany obszar / proces uregulowany jest wyłącznie regulacjami wewnętrznymi.</p>	<p>1 znikome</p>	<p>Organizacyjne: Niska niezgodność z procedurami / przepisami prawa. Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku. Ewentualne zakłócenia bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów. Ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne. Finansowe: Nie przewiduje się wystąpienia straty finansowej, dodatkowych kosztów – bądź nieznaczne do 100 zł.</p>	<p>1 nieznaczne</p>
<p>Ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi. Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z małą (ograniczoną) liczbą komórek organizacyjnych. W ostatnim okresie (np. 1 rok) obszar / proces nie podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, bądź podlegał zmianom w minimalnym stopniu i uznaje się je za wdrożone. Obszar / proces w małym zakresie objęty regulacjami o charakterze zewnętrznym. Nie podlegały one zmianom. Niepożądane zakłócenia mogą powodować utrudnienia w realizacji zadań. Potencjalne zakłócenia wykonywania</p>	<p>2 niskie</p>	<p>Organizacyjne: Średnia niezgodność z procedurami lub niska niezgodność z postanowieniami umów. Małe zakłócenia pracy, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań, nie mające wpływu na osiągnięcie celów. Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń. Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku. Finansowe: >100 do 1000 zł</p>	<p>2 małe</p>

Prawdopodobieństwo wystąpienia	Oszacowane ryzyko	Siła oddziaływania	Oszacowane ryzyko
zadań nie mają wpływu na realizację celów.			
<p>Ryzyko prawdopodobnie wystąpi w najbliższym okresie (od roku do pięciu lat).</p> <p>Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z innymi jednostkami, bądź z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar / proces podlegał ograniczonym zmianom organizacyjnym, technologicznym i kadrowym.</p> <p>Obszar / proces objęty w małym stopniu regulacjami zewnętrznymi, które mogły podlegać w ostatnim okresie zmianom.</p> <p>Może dotyczyć zadań o istotnym znaczeniu dla celów działalności.</p>	<p>3 średnie</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z postanowieniami umów lub poważna niezgodność z procedurami.</p> <p>Średnie zakłócenia pracy. Potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonywania podstawowych zadań w określonym zakresie.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe:</p> <p>> 1000 do 5000 zł</p>	<p>3 średnie</p>
<p>Istnieje duże prawdopodobieństwo na wystąpienie ryzyka w ciągu najbliższego okresu od roku do trzech lat.</p> <p>Obszar / proces wymaga współpracy z innymi jednostkami bądź z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar / proces podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, z których część może wymagać poprawek i działań dostosowawczych.</p> <p>Obszar / proces objęty dużą liczbą regulacji prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych).</p> <p>Zagrożenia mogą wywierać istotny wpływ na obszary działalności / procesy, mogą odnosić się do realizacji celów operacyjnych i strategicznych.</p>	<p>4 wysokie</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>Średnia niezgodność z przepisami prawa lub poważna niezgodność z postanowieniami umów.</p> <p>Brak szczegółowych procedur dla prowadzonych procesów.</p> <p>Poważne zakłócenia pracy. Mogą doprowadzić do nie wykonania celów cyklicznie (stałe zagrożenie).</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe:</p> <p>> 5000 do 10000 zł.</p>	<p>4 poważne</p>

Prawdopodobieństwo wystąpienia	Oszacowane ryzyko	Siła oddziaływania	Oszacowane ryzyko
<p>Ryzyko z pewnością wystąpi w ciągu najbliższego roku.</p> <p>Obszar / proces związany jest z działalnością większej liczby komórek organizacyjnych, wymaga współpracy z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar / proces podlegał istotnym zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym / obszar podlega częstym zmianom tego typu / obszar jest w trakcie zmian.</p> <p>Obszar działania / proces uregulowany jest dużą liczbą regulacji prawnych (wewnętrznych i zewnętrznych).</p> <p>Zagrożenia dotyczą zadań w ramach celów strategicznych i należących do priorytetowych czynności / obszarów generujących ryzyko.</p>	<p>5</p> <p>bardzo</p> <p>wysokie</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>Poważna niezgodność z przepisami prawa.</p> <p>Brak procedur dla danego procesu.</p> <p>Olbrzymie zakłócenia pracy. Zagrożenia spowodują brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów. Brak osiągnięcia kluczowych celów.</p> <p>Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne.</p> <p>Bardzo wysokie zagrożenie związane z utratą dobrego wizerunku.</p> <p>Zagrożenie bezpieczeństwa ludzi.</p> <p>Finansowe:</p> <p>> 10000 zł, utrata znacznego majątku.</p>	<p>5</p> <p>katastrofalne</p>