

ZARZĄDZENIE NR 198
Burmistrza Nowego Dworu Gdańskiego
z dnia 4 listopada 2011 roku

**w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim
w Nowym Dworze Gdańskim**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 3 w nawiązaniu do 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.) zarządzam, co następuje:

§ 1.

W celu zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Nowym Dworze Gdańskim stanowiącą załącznik do Zarządzenia.

§ 2.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Nowym Dworze Gdańskim

Celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu Miejskiego w Nowym Dworze Gdańskim w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu ograniczenia ryzyka.

Glosariusz

§ 1.

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) analiza ryzyka – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja,
- 2) oddziaływanie ryzyka – możliwe skutki lub konsekwencje dla organizacji takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
- 3) prawdopodobieństwo – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia w okresie jednego roku ,
- 4) 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,
- 5) rejestr ryzyka – zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
- 6) ryzyko – możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
- 7) ryzyko operacyjne – ryzyko związane z wykonywaniem zadań stałych Urzędu,
- 8) ryzyko strategiczne – ryzyko związane z wykonywaniem zadań strategicznych w danym roku,
- 9) system kontroli zarządczej – ogół zasad zaprojektowanych i wdrożonych przez kierownictwo, 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,
- 10) ocena ryzyka – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,

- 11) właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, który zarządza,
- 12) zarządzanie ryzykiem – podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie,
- 13) Urząd – Urząd Miejski w Nowym Dworze Gdańskim,
- 14) Burmistrz – Burmistrz Nowego Dworu Gdańskiego,
- 15) kierownik – Zastępca Burmistrza, Skarbnik, Sekretarz i kierownik referatu.

Cele zarządzania ryzykiem

§ 2.

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie 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:
 - 1) poprawa jakości świadczenia usług,
 - 2) efektywne zarządzanie Urzędem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
 - 3) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
 - 4) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
 - 5) efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu,
 - 6) skuteczne zarządzanie projektami,
 - 7) dostosowanie do obowiązujących wymogów prawnych,
 - 8) ograniczenie ryzyka utraty szans,
 - 9) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
 - 10) ograniczenie ryzyka nieetycznych zachowań.

§ 3.

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kadry kierowniczej Urzędu oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu.
2. Ograniczanie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.

Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem

§ 4.

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na trzech poziomach:
 - 1) strategicznym,
 - 2) operacyjnym,
 - 3) projektu,
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka w odniesieniu do zadań priorytetowych wskazanych przez Burmistrza.
4. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektu stanowi stały element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.

Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem

§ 5.

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Burmistrz poprzez:
 - 1) kształtowanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
 - 2) zdefiniowanie działań priorytetowych,
 - 3) identyfikację ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
 - 4) określenie poziomów akceptowalnego ryzyka,
 - 5) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych,
 - 6) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym.
2. W procesie identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są kierownicy.
3. Burmistrz może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na kierowniczych stanowiskach.

§ 6.

1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiada kierownik referatu poprzez:
 - 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyk, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych, w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów działalności (procesów),
 - 2) ocenę istotności ryzyka z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz

potencjalnych skutków ryzyka,

- 3) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności,
 - 4) rejestrację odstępstw od obowiązujących zasad i procedur oraz ich analizę,
 - 5) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności.
2. Kierownik może, w ramach swoich uprawnień, przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem innym pracownikom.

§ 7.

Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada kierownik projektu, poprzez:

- 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyka właściwego dla projektu,
- 2) ocenę istotności ryzyka w odniesieniu do realizowanego projektu, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
- 3) projektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko w stosunku do ryzyka nieakceptowanego,
- 4) zgłaszanie bezpośrednio przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

Identyfikacja i analiza ryzyka

§ 8.

1. Identyfikacja i analiza ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz projektu.
2. Analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:
 - 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Urzędu,
 - 2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
 - 3) ocenę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 - 4) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym,
 - 5) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu do którego działania należy podjąć,
 - 6) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępowań.

§ 9.

1. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do zadań priorytetowych wskazanych przez Burmistrza.
2. Dokumentowanie zidentyfikowania ryzyk oraz ich analizy dokonywane jest poprzez sporządzenie wykazu, zgodnie z załącznikiem.

§ 10.

1. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie operacyjnym odbywa się w odniesieniu do zadań i procesów realizowanych w referatach lub innych komórkach organizacyjnych Urzędu wskazanych w planie działalności komórki organizacyjnej.
2. Dokumentowanie zidentyfikowania ryzyk oraz ich analizy dokonywane jest poprzez sporządzenie wykazu, zgodnie z załącznikiem
3. Każdy pracownik ma prawo zgłaszać swojemu przełożonemu zidentyfikowane ryzyka.
4. Pracownicy Urzędu mają prawo zgłaszać wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.
5. Zgłoszone przez pracownika ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizowanych celów.

§ 11.

1. Identyfikacja oraz analiza ryzyka dla projektów odbywa się na etapie wnioskowania i trwania projektu.
2. Dokumentowanie wyników identyfikacji i analizy odbywa się na zasadach określonych tak jak dla ryzyka operacyjnego.

§ 12.

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Urząd założonych celów.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność ryzyka, które ma wpływ na funkcjonowanie referatu bądź Urzędu jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
3. Ocena istotności oddziaływania polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza małą istotność (nieznaczne oddziaływanie) a 5 bardzo dużą istotność (bardzo poważne – katastrofalne oddziaływanie). Punktowa tabela oddziaływania stanowi załącznik do procedury zarządzania ryzykiem.
4. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej o d 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe prawdopodobieństwo, a 5 bardzo duże prawdopodobieństwo graniczące z pewnością. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi załącznik do procedury zarządzania ryzykiem.

5. Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe np.: utratę reputacji, konsekwencje prawne, utrata szansy, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.
6. Wynik oceny punktowej ryzyka stanowi iloczyn oceny punktowej prawdopodobieństwa i oceny punktowej wpływu.
7. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.
8. Analiza ryzyka na poziomie projektu polega na przypisaniu, bez uwzględniania istniejących mechanizmów kontrolnych, każdemu ryzyku wartości punktowej o której mowa w ust 3 i 4.

Zarządzanie ryzykiem

§ 13.

Osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem wyznacza akceptowany poziom ryzyka, jaki gotowa jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.

§ 14.

1. Na poziomie strategicznym, po zapoznaniu się z wynikami identyfikacji i analizy ryzyka, Burmistrz akceptuje nadane priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.
2. Na poziomie operacyjnym kierownik referatu przekazuje zarządzającym pionem wyniki identyfikacji i analizy ryzyka, który akceptuje nadane przez kierownika referatu priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.
3. Na poziomie strategicznym kierownik projektu podejmuje decyzje o nadaniu priorytetów poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje działania zapobiegawcze.

§ 15

1. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane planowane są i wdrażane działania zaradcze.
2. W Urzędzie przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
 - 1) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieje obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
 - 2) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka na inną organizację,

- 3) przeciwdziałanie – podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego (np.: poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych),
- 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko, o ile jest to możliwe.

§ 16.

1. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
 - 1) jakie działania są konieczne do podjęcia,
 - 2) jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
 - 3) jakie mechanizmy należy wdrożyć,
 - 4) jakie są koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych,
 - 5) czy wdrożenie mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
2. Na bieżąco podejmowane są działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących procedur.

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem

§ 17.

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na każdym szczeblu odbywa się poprzez wypełnienie rejestru ryzyka, według wzoru stanowiącego załącznik do procedury zarządzania ryzykiem.

§ 18.

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na szczeblu strategicznym dokonywane jest przez Zespół ds. oceny ryzyka.

§ 19.

Za dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem projektu odpowiedzialny jest kierownik projektu.

Monitorowanie ryzyka

§ 20.

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
3. Audytor wewnętrzny prowadzi systematyczną ocenę kontroli zarządczej, w tym ocenę zarządzania ryzykiem.
4. Kadra kierownicza wspiera wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.

5. Formalne dokumentowanie monitorowania zarządzania ryzykiem odbywa się:
- raz na pół roku – w przypadku ryzyk strategicznych
 - raz na rok – w przypadku ryzyk operacyjnych i w projekcie,
- poprzez odpowiednią aktualizację rejestru ryzyka.

§ 21.

Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszej procedury.

Wytyczne do identyfikacji i oceny ryzyka

Miarami oceny ryzyka są:

1. Prawdopodobieństwo jego wystąpienia
2. Oddziaływanie (skutki) na realizowane zadania

Ad. 1.

Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określaniu skali prawdopodobieństwa:

- dotychczasowe doświadczenia – częstość występowania danego zdarzenia (np. w okresie rocznym, dłuższym),
- duża liczba i intensywność działań podejmowanych w ramach procesu – np. obliczenia dokonywane pod presją czasu, przygotowywanie sprawozdań i raportów, wzrost intensywności pracy w pewnych okresach,
- liczba komórek organizacyjnych i innych podmiotów zaangażowanych w realizację zadań w danym obszarze, procesie – potrzeba współdziałania, współpracy, przepływu informacji,
- zmiany technologiczne, organizacyjne, kadrowe w danym obszarze (ich częstość, zakres, istotność),
- poziom uregulowania prawnego danego obszaru regulacjami o różnym charakterze (ustawy, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia).

Ocenę ryzyka co do prawdopodobieństwa wystąpienia wyraża się w skali od 1 – 5 jak przedstawiono w poniższej tabeli.

Ad. 2.

Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określaniu skali skutków:

- skala potencjalnych strat finansowych (dodatkowych kosztów), zobowiązań finansowych,
- wartość majątku narażonego na utratę bądź uszkodzenie,
- odpowiedzialność prawna, niezgodność z przepisami prawa, z postanowieniami umów, istnienie (bądź nie) procedur regulujących dany proces,
- skala zakłóceń organizacyjnych – wpływ na możliwość realizacji celów i zadań, np. brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemu niezbędnych do wykonywania podstawowych celów,
- wpływ na wizerunek Urzędu (np. w kontekście odbioru społecznego, zainteresowania mediów, zasięg oddziaływania tych mediów),
- stosowane (bądź nie) mechanizmy kontroli oraz ich skuteczność.

Ocenę ryzyka co do skutków jego wystąpienia wyraża się w skali od 1 – 5 jak przedstawiono w poniższej tabeli.

Skala oceny skutku (oddziaływania) ryzyka

Opis oddziaływania (skutków)*	Oszacowane ryzyko
<p>Niska niezgodność z procedurami / przepisami prawa.</p> <p>Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku urzędu.</p> <p>Ewentualne zakłócenia bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów.</p> <p>Ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.</p>	<p>1</p> <p>niskie / nieznaczne</p>
<p>Średnia niezgodność z procedurami lub niska niezgodność z postanowieniami umów.</p> <p>Małe zakłócenia pracy Urzędu, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań, nie mające wpływu na osiągnięcie celów.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku Urzędu.</p>	<p>2</p> <p>małe</p>
<p>Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z postanowieniami umów lub poważna niezgodność z procedurami.</p> <p>Średnie zakłócenia pracy Urzędu. 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 Urzędu.</p>	<p>3</p> <p>średnie</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 Urzędu. Mogą doprowadzić do nie wykonania celów Urzędu cyklicznie (stałe zagrożenie).</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Urzędu.</p>	<p>4</p> <p>wysokie / poważne</p>
<p>Poważna niezgodność z przepisami prawa.</p> <p>Brak procedur dla danego procesu.</p> <p>Olbrzymie zakłócenia pracy Urzędu. 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 Urzędu – negatywny wpływ na wizerunek.</p> <p>Zagrożenie bezpieczeństwa ludzi.</p>	<p>5</p> <p>bardzo wysokie</p>

Skala oceny prawdopodobieństwa ryzyka

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

Ustalenie dopuszczalności ryzyka/poziomu akceptowalnego

Oszacowanie ryzyka	Dopuszczalność ryzyka	Działania
Bardzo małe	Dopuszczalne (akceptowalne)	Nie jest konieczne prowadzenie żadnych działań
Małe	Dopuszczalne (akceptowalne)	Zaleca się rozważenie możliwości dalszego zmniejszenia poziomu ryzyka lub zapewnienie., że ryzyko pozostanie na tym samym poziomie
Średnie	Dopuszczalne (akceptowalne)	Zaleca się zaplanowanie i podjęcie działań, których celem jest zmniejszenie ryzyka
Duże	Niedopuszczalne (nieakceptowalne)	Planowane działania nie mogą być podjęte do czasu zmniejszenia ryzyka do poziomu dopuszczalnego
Bardzo duże	Niedopuszczalne (nieakceptowalne)	Działania nie mogą być podjęte ani kontynuowane do czasu zmniejszenia ryzyka do poziomu dopuszczalnego

