

Zarządzenie Nr 115/15
Burmistrza Lidzbarka
z dnia 25 sierpnia 2015r.

w sprawie przyjęcia Procedury zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Miasta i Gminy Lidzbark

Na podstawie art.68 ust.2 pkt 7 i art.69 ust.1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. , poz. z póź.zm.) oraz art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2013 r. poz.594 z późn. zm.) zarządzam co następuje:

§ 1

W celu zapewnienia funkcjonowania skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej wprowadzam Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Lidzbark, stanowiące załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Zobowiązuję Naczelników do zapoznania podległych sobie pracowników z Procedurami zarządzania ryzykiem.

§ 3


Traci moc Zarządzenie Nr 8/10 Burmistrza Lidzbarka z dnia 30 grudnia 2010r. w sprawie przyjęcia procedury zarządzania ryzykiem

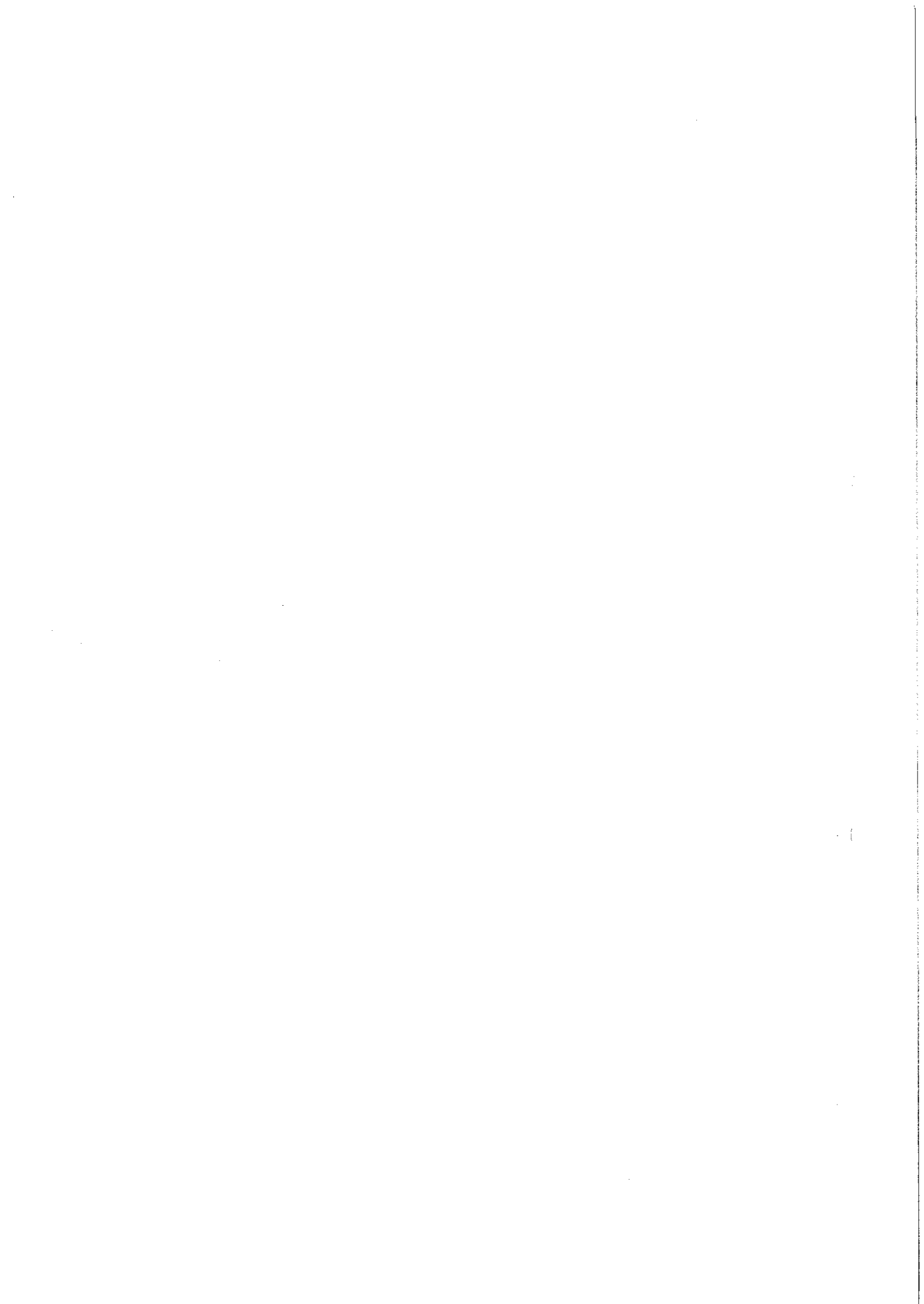
§ 4

Wykonanie Zarządzenia powierzam Sekretarzowi Miasta i Gminy.

§ 5

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

BURMISTRZ

mgr Maciej Sitarek



PROCEDURY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Postanowienia ogólne

§ 1

Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Lidzbark zwane dalej **Procedurami** opisują model zarządzania ryzykiem oraz określają ogólne zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie.

Ogólne zasady zarządzania ryzykiem

§ 2

1. Zarządzanie ryzykiem jest ciągłym procesem stanowiącym jeden z elementów kontroli zarządczej w jednostce.
2. Celem zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, służących realizacji zadań jednostki.
3. Zarządzanie ryzykiem powinno prowadzić do eliminacji lub ograniczenia - do akceptowanego poziomu - prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia zdarzeń negatywnych w celu usprawnienia funkcjonowania jednostki oraz zapewnienia ochrony jej majątku i wizerunku.

§ 3

Zarządzanie ryzykiem odbywa się w szczególności według zasad:

1. zgodności z przepisami prawa oraz wytycznymi w zakresie standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych,
2. powiązania z celami i zadaniami jednostki,
3. integracji z innymi działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania jednostką,
4. zrozumienia i akceptacji przez pracowników jednostki roli zarządzania ryzykiem w realizacji celów jednostki,
5. zaangażowania pracowników jednostki w działania związane z zarządzaniem ryzykiem,
6. ciągłości procesu zarządzania ryzykiem,
7. proporcjonalności podejmowanych działań zaradczych w stosunku do istotności danego ryzyka.

Elementy procesu zarządzania ryzykiem

§ 5

Zarządzanie ryzykiem obejmuje:

1. zdefiniowanie celów i zadań Urzędu,
2. określenie celów i sposobów monitorowania realizacji zadań jednostki,
3. identyfikację obszarów ryzyka wewnętrznego w ramach poszczególnych obszarów działania Urzędu, z uwzględnieniem celów i zadań,
4. analizę ryzyka, mającą na celu określenie możliwych skutków, prawdopodobieństwa i istotności wystąpienia danego ryzyka,
5. określenie czynników sprzyjających zaistnieniu ryzyka,
6. określenie rodzaju reakcji na ryzyko i wskazanie działań zaradczych, jakie należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu,
7. wskazanie stanowisk i osób, których zakres obowiązków służbowych obejmuje zidentyfikowane ryzyko,
8. monitorowanie realizacji systemu zarządzania ryzykiem i raportowanie wyników,
9. ocenę końcową procesu zarządzania ryzykiem

Identyfikacja ryzyka

§ 6

1. Identyfikacja ryzyka polega na rozpoznaniu, określeniu i opisaniu ryzyk, które mogą wystąpić jako przeszkody w realizacji celów i zadań Urzędu. Arkusz zgłoszenia ryzyka określa załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.
2. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się zagrożenia związane z wystąpieniem jakiegokolwiek zdarzenia, działania lub braku działania, które może uniemożliwić realizację celów urzędu albo jednostek organizacyjnych gminy.
3. Podczas identyfikacji należy przeanalizować w szczególności:
 - 1) cele i zadania ogólne jednostki, w tym procesy realizowane w jednostce;

2) zagrożenia, związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań wraz z ich zewnętrznymi i wewnętrznymi przyczynami oraz możliwym rozwojem zdarzeń, w szczególności wynikającym z następujących czynników:

a/struktury organizacyjnej jednostki,

b/sytuacji finansowej jednostki,

c/liczby pracowników oraz ich kwalifikacji,

d/przestrzegania przez pracowników zasad etyki,

e/warunków pracy w jednostce,

f/jakości przepisów prawa,

g/wpływów/nacisków zewnętrznych na pracowników jednostki (zwłaszcza o charakterze korupcyjnym lub kryminogennym),

h/liczby, rodzaju i wielkości dokonywanych operacji finansowych,

i/możliwości zaistnienia zmian (np. zakresu rzeczowego lub terytorialnego działania jednostki, struktury organizacyjnej, sposobu działania, fluktuacji kadr, systemów informatycznych),

j/wyników i upływu czasu od wcześniej przeprowadzonej kontroli lub audytu.

4. Identyfikacja ryzyka powinna prowadzić do możliwie dokładnego ustalenia charakteru ryzyka i jego zakresu, co umożliwi wybór i podjęcie we właściwym czasie odpowiednich czynności zapobiegawczych bądź też ograniczających wpływ ryzykownych działań.
5. Identyfikacja powinna uwzględniać ryzyko znane powszechnie oraz nowo identyfikowane - aktualizowane.
6. Identyfikacji podlega zarówno ryzyko wewnętrzne, mające swoje źródło w działaniach podejmowanych przez pracowników jednostki, jak i ryzyko zewnętrzne, wynikające z czynników zewnętrznych.
7. Identyfikacja ryzyka powinna uwzględniać wyniki z przeprowadzonych w jednostce kontroli: zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Analiza ryzyka

§ 8

1. Wszystkie zidentyfikowane rodzaje ryzyka poddawane są całościowej analizie.
2. Proces analizy ryzyka ma charakter subiektywnej oceny dokonywanej przez osoby uprawnione do analizy ryzyka.
3. Ocena poszczególnych rodzajów ryzyka odbywa się w oparciu o przyjęty w Procedurze model oceny ryzyka, zapewniający porównywalność wyników we wszystkich obszarach funkcjonowania jednostki

oraz ułatwiający przetwarzanie i łączenie indywidualnych ocen w celu stworzenia ogólnego profilu ryzyka.

4. Celem analizy ryzyka jest jego pomiar, polegający na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia danego rodzaju ryzyka (PR) oraz możliwych skutków (SR) jego wystąpienia.
5. Ocena zarówno prawdopodobieństwa (PR), jak i potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka (SR) polega na nadaniu im wartości szacunkowych w przyjętych skalach jakościowo-ilościowych.
6. Oceny skutków, jak i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka dokonuje się bez uwzględniania procesów i działań zaradczych, jakie jednostka stosuje w procesie zarządzania zidentyfikowanymi ryzykami.
7. W analizie ryzyka uwzględnia się częstotliwość wystąpienia ryzyka (liczbę możliwych powtórzeń), jako jeden ze wskaźników prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
8. Na podstawie oszacowanego prawdopodobieństwa (PR) oraz skutków wystąpienia ryzyka (SR) określa się współczynnik istotności każdego zidentyfikowanego rodzaju ryzyka (IR).
9. Określenie współczynnika istotności ryzyka (IR) umożliwia dokonanie oceny istotności ryzyka i pozwala na uporządkowanie listy zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka według kryterium ich znaczenia dla realizacji celów i zadań jednostki.
10. Pogrupowanie rodzajów ryzyka według kryterium ich istotności przedstawia rzeczywiste zagrożenia dla realizacji zadań i celów jednostki oraz wskazuje Burmistrzowi kierunki priorytetowe w podejmowaniu działań zaradczych.
11. Dla poszczególnych rodzajów zidentyfikowanego i oszacowanego ryzyka wskazuje się rozwiązania (w tym obowiązujące przepisy prawa oraz przyjęte w jednostce procedury, instrukcje i faktycznie podejmowane działania), które mają na celu ograniczenie prawdopodobieństwa lub skutków wystąpienia ryzyka.
12. W razie potrzeby wskazuje się propozycje modyfikacji stosowanych w jednostce rozwiązań lub zgłasza się - fakultatywnie lub obligatoryjnie w przypadkach wskazanych w Procedurach -propozycje nowych rozwiązań (mechanizmów i uregulowań wewnętrznych), których zaplanowanie i wdrożenie w jednostce jest konieczne dla ograniczenia ryzyka.

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

§ 9

1. Oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, uwzględnia się 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).
2. Jakościową ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka wyraża się również ilościowo (punktowo), poprzez nadanie prawdopodobieństwu - oszacowanemu w sposób jakościowy - wartości w skali od 1 do 3, według następującego wzoru:
 - 1) Wysokie - 3.
 - 2) Średnie - 2.
 - 3) Niskie - 1.
3. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka przedstawia poniższa tabela.

Hasłowy opis prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia/ryzyka	Opis szczegółowy hasła	Wartość prawdopodobieństwa w skali punktowej
Wysokie	Gdy jest więcej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi raz w roku lub ryzyko będzie się krystalizować rutynowo albo systematycznie	3
Średnie	Gdy jest więcej niż 10%, ale mniej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi raz w roku lub będzie się pojawiać okazjonalnie albo w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności	2
Niskie	Gdy jest mniej niż 10% szans, że ryzyko wystąpi raz w roku lub rzadziej albo występuje rzadko i pojedynczo	1

Skutki wystąpienia ryzyka

§ 10

1. Jakościowa ocena skutków wystąpienia ryzyka (SR) opiera się na oszacowaniu potencjalnych skutków, a więc wyników oddziaływania, jakie zaistnienie danego rodzaju ryzyka (zdarzenia) może mieć na jednostkę i realizację jej celów oraz zadań (jakość rezultatów/znaczenia/wpływów). Uwzględnia się przy

tym w szczególności konsekwencje prawne, finansowe i organizacyjne zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływ na wizerunek jednostki i bezpieczeństwo pracowników.

2. Ocena jakościowa skutków zaistnienia ryzyka (zdarzenia) dokonywana jest przez oceniającego poprzez wybór jednej z trzech możliwości (stopni), określonych w sposób hasłowy jako:

1) **Wysokie skutki** - poważny wpływ na realizację zadania (poważne zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek jednostki;

2) **Średnie skutki** - średni wpływ na realizację zadania (zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek jednostki;

3) **Małe skutki** - mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu; brak skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek jednostki; 3.

Jakościową ocenę możliwych skutków wystąpienia ryzyka wyraża się również ilościowo

(punktowo), poprzez nadanie rozmiarom skutków - oszacowanym w sposób jakościowy - wartości w skali od 1 do 3, według następującego wzoru:

1) Wysokie skutki = 3.

2) Średnie skutki = 2.

3) Małe skutki = 1.

Skutki wystąpienia ryzyka przedstawia poniższa tabela

Hasłowy opis skutku wystąpienia zdarzenia/ryzyka	Opis szczegółowy hasła	Wartość prawdopodobieństwa w skali punktowej
Wysoki	Znaczny wpływ na realizację zadań statutowych. Rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków będzie trudne lub wręcz niemożliwe. Wyrze istotny wpływ na organizację i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym.	3
Średni	Umiarkowany wpływ na realizację zadań statutowych. Rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków będzie wymagało czasu. Może stać się wydarzeniem publicznym.	2
Niski	Mały wpływ na realizację zadań statutowych. Rozwiązanie problemu będzie wymagało czasu, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody. Nie stanie się wydarzeniem publicznym.	1

Istotność

§ 11

1. Określenie prawdopodobieństwa (PR) i skutków wystąpienia ryzyka (SR) w trzystopniowych skalach umożliwia ustalenie współczynnika istotności ryzyka (IR) jako iloczynu (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (PR) oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia (SR):

$$IR = PR \times SR$$

gdzie:

IR - współczynnik istotności ryzyka

PR - prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

SR - potencjalne skutki wystąpienia ryzyka.

2. Przyjęty wzór dla obliczenia współczynnika istotności ryzyka zakłada, że poziom zagrożenia w każdym wypadku zależy zarówno od prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, jak i od skutków jego wystąpienia, a więc że ryzyko bardzo prawdopodobne, ale wywołujące niewielkie skutki, może mieć podobny stopień istotności, jak ryzyko mało prawdopodobne, ale o poważnych przewidywanych skutkach.
3. Z uwagi na trzystopniową skalę zarówno prawdopodobieństwa (PR), jak i skutków wystąpienia ryzyka (SR) współczynnik istotności danego rodzaju ryzyka może przyjąć wartość od 1 do 9.

§ 12

1. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:

1/WYSOKIE RYZYKO - istotnie wpływa na kluczową działalność jednostki; uniemożliwia realizację zadań i celów; rodzi straty finansowe; wymaga podjęcia natychmiastowych działań naprawczych
2/RYZYKO ŚREDNIE - potencjalnie wpływa na kluczową działalność jednostki; jest zagrożeniem dla realizacji zadań i celów; zagraża powstaniem strat finansowych; wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosowanych działań;
3/RYZYKO NISKIE - nie ma wpływu na kluczową działalność jednostki; nie uniemożliwia realizacji zadań i osiągnięcia celów; wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania.

2. Przy ocenie istotności ryzyka stosuje się zasady, zgodnie z którymi dla współczynnika istotności ryzyka (IR):

- 1) o wartości 6-9 - ocenia się ryzyko jako **WYSOKIE** (ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);

- 2) o wartości 5-3 - ocenia się ryzyko **ŚREDNIE** (ryzyko o wysokim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
- 3) o wartości 1-2 - ocenia się ryzyko jako **NISKIE** (ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie).

Reakcja na ryzyko i działania zaradcze

§ 13

1. W odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka określa się odpowiedni rodzaj reakcji na ryzyko, podejmowany zanim ryzyko się ujawni (lub nie ujawni) w rzeczywistości.
2. Podstawowym rodzajem reakcji na ryzyko w jednostce jest kontrolowanie i ograniczenie ryzyka (**O**). Inne rodzaje reakcji mogą przyjąć formę: przeniesienia ryzyka na podmiot zewnętrzny (**P**), zakończenia działań obarczonych danym rodzajem ryzyka (**Z**) lub tolerowania ryzyka (**T**).
3. W stosunku do każdego rodzaju ryzyka wskazuje się - fakultatywnie lub obligatoryjnie w przypadkach wskazanych w Procedurze - odpowiednie działania, służące wdrożeniu określonego rodzaju reakcji na ryzyko (już podjęte lub planowane do podjęcia w jednostce).
4. W odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka - wobec którego przyjęto rodzaj reakcji w formie kontrolowania i ograniczenia ryzyka (**O**) - wskazuje się odpowiednie mechanizmy kontrolne.
5. Mechanizmy kontrolne to działania zaradcze, które mają na celu ograniczenie ryzyka do akceptowanego dla jednostki poziomu - zarówno prawdopodobieństwa, jak i skutków jego wystąpienia.
6. Mechanizmy kontrolne powinny prowadzić do zmniejszenia niepewności wyników poprzez wykrycie i skorygowanie niepożądanych rezultatów, unikanie niepożądanych efektów lub ograniczenie ich występowania, a także osiągnięcie spodziewanych rezultatów.
7. Mechanizmy kontrolne powinny być proporcjonalne do ryzyka i zapewniać, że ewentualna strata będzie się mieścić w ramach apetytu na ryzyko wyznaczonego przez Burmistrza.
8. Mechanizmy kontrolne obejmują przyjęte w Urzędzie procedury, instrukcje, jak i faktycznie realizowane działania.
9. W razie potrzeby wskazuje się planowane w Urzędzie działania, mające na celu modyfikację istniejących lub wdrożenie nowych mechanizmów kontrolnych koniecznych dla ograniczenia ryzyka.

10. W odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka ustalany jest „właściciel ryzyka”, tj. osoba odpowiedzialna za zarządzanie danym rodzajem ryzyka, w tym za dokonywanie poszczególnych czynności w procesie zarządzania ryzykiem wewnętrznym.

Rejestr ryzyka

§ 14

1. Zbiorcza informacja na temat ryzyk przedstawiana jest w formie rejestru ryzyka, sporządzonego według wzoru określonego w załączniku nr 2 do niniejszego dokumentu.
2. Rejestr ryzyka podlega zatwierdzeniu przez Burmistrza .
3. Burmistrz , zatwierdzając rejestr ryzyka, podejmuje decyzję o:
 - 1) rodzaju reakcji na ryzyko w stosunku do każdego ryzyka;
 - 2) częstotliwości raportowania w zależności od poziomu istotności ryzyka.

Monitorowanie ryzyka

§ 15

1. Zidentyfikowane ryzyko i ustalone metody jego ograniczenia do akceptowanego dla jednostki poziomu są na bieżąco monitorowane przez Burmistrza oraz Naczelników wydziałów, którzy oceniają zakres i poziom ryzyka oraz skuteczność i adekwatność wyznaczonych przez Burmistrza mechanizmów kontrolnych.
2. Naczelnicy wydziałów Urzędu i pracownicy na samodzielnych stanowiskach zobowiązani są do dokonywania w terminie do 45 dnia miesiąca następującego po danym roku corocznych przeglądów samego ryzyka w celu uzyskania informacji;
 - 1) ryzyko nadal występuje,
 - 2) pojawiło się nowe ryzyko,
 - 3) prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniło się,
 - 4) stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne.
3. Koordynator kontroli zarządczej przedstawia zbiorcze sprawozdanie w zakresie zidentyfikowanego ryzyka Burmistrzowi w terminie 30 dni od otrzymania informacji od Naczelników wydziałów Urzędu i pracowników na samodzielnych stanowiskach pracy.

§ 16

1.W przypadku stwierdzenia zaistnienia zdarzeń, mających wpływ na zarządzanie ryzykiem, w szczególności rozpoznania nowych rodzajów ryzyka - innych niż wymienione w Rejestrze Ryzyk - stwierdzenia istotnych zmian w zakresie oceny ryzyka już zidentyfikowanego lub pojawienia się potrzeb w odniesieniu do wskazanych w Rejestrze mechanizmów kontrolnych, każdy pracownik Urzędu ma obowiązek niezwłocznie poinformować o tym zdarzeniu osobę kierującą komórką organizacyjną, w której jest zatrudniony.

2.Osoby kierujące komórkami organizacyjnymi jednostki obowiązane są do bieżącej identyfikacji i analizy ryzyka występującego w zakresach działania poszczególnych komórek organizacyjnych.

3.Wszyscy pracownicy Urzędu są zobowiązani do przestrzegania niniejszych procedur.

BURMISTRZ

mgr Maciej Sitarek

Załącznik nr 1
do Zarządzenia nr 115/15
Burmistrza Lidzbarka
z dnia 25 sierpnia 2015r.

ARKUSZ ZGŁOSZENIA RYZYKA

Nazwa wydziału.....

<i>Lp.</i>	<i>Identyfikacja ryzyka</i>				<i>Analiza ryzyka</i>		<i>Reakcja na ryzyko</i>	
	<i>Obszar działalności</i>	<i>Opis ryzyka</i>	<i>PR</i>	<i>SR</i>	<i>IR</i>	<i>Wymagane działania/ sposób zapobiegania/mechani zmy kontroli</i>	<i>uwagi</i>	
<i>1.</i>								
<i>2.</i>								

Lidzbark,

.....



- e) **IR** - współczynnik istotności ryzyka liczony jako iloczyn prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka ($SR \times PR$), W - wysoki, S - średni, N - niski;
- i) **istniejące mechanizmy kontroli** - działania podjęte przez kierownika jednostki w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- j) **reakcja na ryzyko** - ustalony sposób postępowania z ryzykiem, tj.:
- kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (O),
 - przeniesienie ryzyka (P),
 - zakończenie działań obarczonych ryzykiem (Z),
 - tolerowanie ryzyka (T);
- k) **planowane mechanizmy kontroli i terminy ich wdrożenia** - działania, które zamierza podjąć kierownik jednostki w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka; jeśli podjęte działania są wystarczające i w opinii kierownika jednostki nie ma potrzeby wprowadzania dodatkowych regulacji czy też działań, należy wpisać w kolumnie: „kontynuacja”;
- l) **właściciel ryzyka** - osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.