

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE MIEJSKIM W PAKOŚCI

I. Wprowadzenie

1. Proces zarządzania ryzykiem jest procesem identyfikacji, oceny i przeciwdziałania występowaniu ryzyka. Obejmuje on:
 - 1) możliwie jak najszybszą identyfikację ryzyka związanego z planowanym działaniem Urzędu i komórek organizacyjnych,
 - 2) ocenę stopnia wpływu ryzyka na uzyskane wyniki lub cele Urzędu,
 - 3) zastosowanie odpowiednich środków kontroli ryzyka.
2. Kluczowym elementem polityki zarządczej jest określenie poziomu ryzyka tzw. „apetytu na ryzyko” tolerowanego przez organizację i właścicieli procesów administracyjnych.
3. Celem procesu zarządzania ryzykiem jest określenie:
 - 1) głównych celów dotyczących zarządzania ryzykiem oraz sposobu, w jaki łączą się one z celami organizacji,
 - 2) struktury zarządzania ryzykiem, w tym danych o osobach ponoszących odpowiedzialność za działania kontrolne,
 - 3) praktycznego sposobu zarządzania ryzykiem i minimalizowanie go.

II. Cele, zadania i identyfikacja ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka w Urzędzie polega na ustaleniu występującego lub możliwego do wystąpienia ryzyka zagrażającego realizacji celów i zadań. Przyjęto, iż podstawą do budowania rejestru ryzyk są cele i zadania określone na podstawie Regulaminu organizacyjnego Urzędu, jak również planu działalności Urzędu, w tym w szczególności budżetu gminy, Strategii Rozwoju Miasta i Gminy, Wieloletniego Planu Inwestycyjnego.
2. Ryzyka identyfikowane są przez kierowników komórek organizacyjnych zwanych dalej właścicielami ryzyka, w ramach podległych im obszarów.
3. Każdy właściciel ryzyka prowadzi własny rejestr ryzyk zgodnie z ustalonym formatem arkusza oceny systemu kontroli zarządczej.
4. Analiza i ocena ryzyka dokonywana jest co najmniej raz w roku w terminie do 31 marca danego roku.
5. Wyniki oceny ryzyka wykonane przez właścicieli ryzyk przekazywane są w terminie do 10 kwietnia danego roku Sekretarzowi Gminy.
6. Wynikiem oceny ryzyka przeprowadzonej przez właścicieli ryzyk powinien być:
 - 1) wypełniony arkusz oceny Systemu Kontroli Zarządczej – analiza ryzyka, według wzoru stanowiącego załącznik nr 1 niniejszej Procedury,
 - 2) wypełniony arkusz oceny Systemu Kontroli Zarządczej – rejestr ryzyka, który stanowi załącznik nr 2 niniejszej Procedury.

III. Ustalenie sposobu postępowania z ryzykiem, wdrożenie planów postępowania z ryzykiem, monitorowanie i przegląd ryzyka

1. W celu określenia metody postępowania z ryzykiem należy przeanalizować:
 - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju,

- 2) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają one ryzyku.
2. Za wdrożenie planów postępowania z ryzykiem odpowiadają właściciele ryzyk.
3. Za ciągle monitorowanie wartości poszczególnych ryzyk odpowiadają właściciele ryzyka.
4. O wszelkich zmianach wartości ryzyk oraz nowych, dotychczas niezidentyfikowanych ryzykach należy informować Sekretarza Gminy, który następnie przekazuje zbiorczą informację Burmistrzowi.

IV. Etapy identyfikacji i oceny ryzyka

1. Przyjmuje się, iż dla każdego zidentyfikowanego ryzyka należy uzupełnić arkusz oceny systemu kontroli zarządczej, zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik nr 1 do niniejszej Procedury.
2. Wszystkie zidentyfikowane i ocenione ryzyka w danej komórce organizacyjnej powinny znaleźć się w zbiorczej tabeli, która umożliwi porównywanie danych i podejmowanie właściwych decyzji; w arkuszu należy posortować ryzyka od największych do najmniejszych według kolumny WRS, zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik nr 2 do niniejszej Procedury.

V. Kategoryzacja ryzyk

1. Wszelkie ryzyka zidentyfikowane w ramach zadań realizowanych przez komórki organizacyjne przyporządkowywane są do jednego z trzech obszarów ryzyka:
 - 1) ryzyko strategiczne,
 - 2) ryzyko finansowe,
 - 3) ryzyko operacyjne.
2. Podział ryzyk na kategorie przedstawia się w następujący sposób:

Obszar ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis
I. Ryzyko strategiczne Ryzyka związane ze zdarzeniami mającymi bezpośredni wpływ na osiągnięcie celów strategicznych lub ich zaniechanie. Ryzyka w tym obszarze mają charakter długoterminowy.	1. Otoczenie polityczne.	Ryzyka związane z tworzeniem prawa.
	2. Otoczenie społeczne.	Ryzyka związane ze społecznym odbiorem działalności Urzędu.
II. Ryzyko finansowe Ryzyka związane z finansowaniem działalności Urzędu, w tym zapewnieniem	1. Proces inwestycyjny.	Ryzyka związane z uczestnictwem w procesach inwestycyjnych.

<p>środków na bieżące funkcjonowanie, racjonalne zarządzanie wolnymi środkami oraz właściwym rozliczaniem wyniku finansowego.</p>	2. Księgowanie.	Ryzyka związane z błędami księgowymi.
	3. Sprawozdawczość finansowa.	Ryzyka związane z przygotowaniem, przekazaniem sprawozdań finansowych.
	4. Pozyskanie środków finansowych.	Ryzyka związane z finansowaniem działalności Urzędu.
	5. Wydatkowanie środków finansowych.	Ryzyka związane z wydatkowaniem środków finansowych przez Urząd.
	6. Straty majątkowe.	Ryzyka związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru.
	7. Zamówienia publiczne i zlecenie zadań publicznych.	Ryzyka związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu udzielania zamówień publicznych.
	8. Odpowiedzialność finansowa.	Ryzyka związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych.
	<p>III. Ryzyko operacyjne (działalności).</p> <p>Ryzyka związane bezpośrednio z zadaniami</p>	1. Bezpieczeństwo informacji.

realizowanymi przez poszczególne komórki organizacyjne i wynikające z niedoskonałości procesów wewnętrznych, błędów ludzkich, błędów systemów komputerowych oraz zdarzeń zewnętrznych.	2. Przepływu informacji.	Ryzyka związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
	3. Informatyka.	Ryzyka związane z zapewnieniem i wykorzystywaniem zasobów informatycznych
	4. Zasoby ludzkie.	Ryzyka związane z zatrudnianiem, szkoleniem zasobów ludzkich. Ryzyka związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego. Ryzyka związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.
	5. Organizacja.	Ryzyka związane bezpośrednio z organizacyjnymi problemami w działalności Urzędu.
	6. Sprawozdawczość.	Ryzyka związane z przygotowaniem, przekazaniem sprawozdań (nie dotyczących stricte finansów).
	7. Oszustwo.	Ryzyka związane z łamaniem prawa oraz przekraczaniem uprawnień.
	8. Współpraca.	Ryzyka związane ze współdziałaniem Urzędu z innymi jednostkami organizacyjnymi.
	9. Bezpieczeństwo i ochrona.	Ryzyka związane z bezpieczeństwem i ochroną obiektów Urzędu oraz zawartych w nich zasobów.

	10. Prawo.	Ryzyka związane ze zgodnością z obowiązującym prawem. Ryzyka związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.
	11. Zdarzenia zewnętrzne.	Ryzyka o charakterze losowym, bez możliwości wpływu na nie.
	12. Kontrola funkcjonalna i samoocena.	Ryzyka związane z funkcjonowaniem systemu kontroli funkcjonalnej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontroli.

VI. Ocena ryzyka oraz skutków wystąpienia ryzyka

1. Pierwszym kryterium oceny każdego z ryzyk jest prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka na dzień przeprowadzenia oceny.
2. Prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka należy ocenić w pięciostopniowej skali przedstawionej poniżej:

P	Prawdopodobieństwo
5	Zagrożenie jest bardzo wysokie
4	Zagrożenie jest wysokie
3	Zagrożenie jest realne
2	Zagrożenie jest mało realne
1	Zagrożenie jest raczej nierealne

3. Dokonując oceny wystąpienia realizacji danego ryzyka należy brać pod uwagę najbardziej prawdopodobne konsekwencje spowodowane zmaterializowaniem się ryzyka.
4. Skutki zmaterializowania się zagrożeń oceniane są według trzech kryteriów: finanse, reputacja oraz realizacja zadań. Przyjęte skale oceny skutków wystąpienia ryzyka przedstawiają się w następujący sposób:
 - 1) skutek finanse:

Sf	Skutek – finanse
5	Katastrofa finansowa
4	Znaczny wpływ na finanse
3.	Umiarkowany wpływ na finanse
2	Nieznaczny wpływ na finanse
1	Brak wpływu finansowego

2) skutek reputacja:

Sr	Skutek – reputacja
5	Długoterminowe negatywne informacje w mediach
4	Krótkoterminowe negatywne informacje w mediach
3.	Zwiększona liczba skarg, wniosków, listów i telefonów
2	Negatywne informacje wewnątrz Urzędu
1	Brak negatywnych skutków wizerunkowych

3) skutek realizacja zadań:

Sz	Skutek – realizacja zadań
5	Zdarzenie znacząco utrudnia funkcjonowanie Urzędu
4	Zdarzenie w nieznaczny sposób utrudnia funkcjonowanie Urzędu
3.	Zdarzenie znacząco utrudnia funkcjonowanie komórki organizacyjnej
2	Zdarzenie w nieznaczny sposób utrudnia funkcjonowanie komórki organizacyjnej
1	Zdarzenie nie wpływa na funkcjonowanie komórki organizacyjnej

VII. Ocena skuteczności mechanizmów kontroli

1. Przez mechanizmy kontroli należy rozumieć polityki, procedury, techniczne środki zabezpieczeń oraz inne zaprojektowane rozwiązania, jak również rzeczywiste praktyki stosowane w celu prewencji zdarzeń lub redukcji skutków w przypadku zmaterializowania się ryzyka.

2. Do funkcjonujących w Urzędzie mechanizmów kontroli redukujących ryzyko zalicza się w szczególności:

Nr kategorii mechanizmu kontroli	Kategoria mechanizmu kontroli	Przykładowe mechanizmy kontroli
1.	Regulacje wewnętrzne i zewnętrzne (prawne).	Ustawy, umowy międzynarodowe, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia, plany, polityki, wytyczne, instrukcje, procedury, standardy przyjęte, jako obowiązujące w jednostce, metodyki, umowy cywilno-prawne.
2.	Opisy funkcji i stanowisk pracy.	Dokumenty określające zakres: kompetencji i odpowiedzialności, upoważnień i pełnomocnictw, zastępstw, sprawowanego nadzoru, wykonywanej kontroli wewnętrznej.
3.	System obiegu informacji i raportowania.	Zapewnienie dostępu do informacji w terminie i zakresie właściwym do wykonywania zadań, raportowanie wykonania zadań wobec przełożonych, porównywanie osiągniętych wyników z zamierzonym i celami.
4.	Uzgadnianie stanowisk, kierunków działań.	Zasięganie opinii zainteresowanych jednostek, wewnętrznych i zewnętrznych w celu wypracowania wspólnej strategii działania, uzgadnianie regulacji wewnętrznych i zewnętrznych.

5.	Uzgadnianie danych.	Porównywanie zgodności danych zawartych w różnych dokumentach lub systemach informatycznych, aplikacjach pomocniczych.
6.	Komisyjność działań.	Komisje inwentaryzacyjne, konkursowe, zespoły kontrolne, rejestracja i autoryzacja transakcji.
7.	System limitów i ograniczeń.	Ograniczenia czasowe dla: rejestracji operacji, załatwiania spraw, udzielania odpowiedzi, ustawowe ograniczenie czasowe np. spłaty zaciągniętych zobowiązań, ograniczenia finansowe przy podejmowaniu decyzji, zawieraniu transakcji, zaangażowaniu wobec stron trzecich, ustawowe ograniczenia finansowe dla jednostek sektora finansów publicznych w ustawie o finansach publicznych przy zaciąganiu zobowiązań pieniężnych.
8.	Analiza kontrahentów/uczestników rynku (dostawców, usługodawców).	Sprawdzanie wiarygodności finansowej podmiotów zewnętrznych, uczestników przetargu, dostawców towarów i usług.
9.	Kontrola dostępu oraz zabezpieczenia teleinformatyczne.	Zakazy i ograniczenia dostępu fizycznego osób do: pomieszczeń, systemów i danych, internetu, zagranicznych i zamiejscowych rozmów telefonicznych, szyfrowania, podpisu elektronicznego, możliwości nagrywania rozmów telefonicznych.
10.	Inwentaryzacja i spis z natury.	Porównywanie zgodności stanu fizycznego/rzeczywistego zasobów ze stanem zapisów w księgach rachunkowych, rejestrach, inwentaryzacja rzeczowych składników majątkowy.
11.	Zabezpieczenia fizyczne.	Ochrona fizyczna zasobów jednostki rzeczowych, osobowych, w tym zabezpieczenie gotówki, papierów wartościowych, obiektów, ochrona dokumentów zakwalifikowanych do informacji niejawnych w na wypadek utraty oryginalnych danych, zapasowe generatory prądotwórcze, na wypadek awarii zasilania.
12.	Plany zarządzania kryzysem.	Plany awaryjno- odtworzeniowe, odtworzenie infrastruktury krytycznej, obszarów uznanych za krytyczne, plany działania procesów, podtrzymywanie działania procesów, świadczenia usług na akceptowalnym poziomie podczas kryzysu, plany ciągłości kancelarii tajnej, zabezpieczenie fizyczne serwerów przed dostępem osób nieuprawnionych, zalaniem lub pożarem, kopie zapasowe, działania, systemowe podejście do utrzymania funkcjonowania działalności przed - w czasie - i po katastrofie,

		ubezpieczenia mienia od zdarzeń losowych, kradzieży.
13.	Zabezpieczenia finansowe.	Rezerwy finansowe, na pokrycie strat związanych z niewypłacalnością kontrahentów i koniecznością pokrycia kwot gwarancji i poręczeń.
14.	Audyt i kontrola.	Kontrole prawidłowości i terminowości realizacji zadań, kontrole czasu pracy i ruchu osobowego, kontrole realizacji reakcji na ryzyko, poprawności i terminowości, kontrola realizacji zaleceń pokontrolnych, ocena skuteczności kontroli funkcjonalnej, ocena systemu zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej i ładu organizacyjnego.
15.	Analiza informacji.	Analiza informacji przekazywanych od pracowników oraz pozyskiwanych od stron zewnętrznych: mieszkańców, klientów, dostawców, odbiorców usług, ekspertów, audytorów i konsultantów.

3. Wskazana powyżej lista mechanizmów kontrolnych stanowi przykładowy wzór do uzupełnienia i dostosowania do specyfiki komórki organizacyjnej.

4. Skala oceny skuteczności wdrożonych mechanizmów kontroli ryzyka pozwala na ocenę działań zarządczych wdrożonych względem zidentyfikowanych ryzyk. Skala przygotowana została w celu oceny możliwości wpłynięcia na wartość ryzyka poprzez podniesienie skuteczności aktualnie wdrożonych działań zarządczych (kontroli) względem zidentyfikowanych ryzyk.

5. Każdy z mechanizmów kontroli oceniany jest osobno.

6. Skala oceny skuteczności środków kontroli przedstawia się w następujący sposób:

Skuteczność środków kontroli	
3	Wysoka skuteczność – środek adekwatny i optymalny dla ryzyka
2	Średnia skuteczność – środki kontroli z umiarkowanym potencjałem do poprawy
1	Niska skuteczność – środek kontroli z dużym potencjałem do poprawy

VIII. Współczynniki ryzyka (poziom istotności ryzyka)

1. Bazowym wzorem określającym wartość ryzyka jest współczynnik ryzyka wyliczony według poniższych wzorów:

$$WRN = [P \times (Sf + Sr + Sz)]$$

gdzie:

WRN - Współczynnik ryzyka nieodłącznego

P – Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

Sf – Skutek-finanse

Sr – Skutek-reputacja

Sz– Skutek-realizacja zadań

$$\text{WRS} = [P \times (\text{Sf} + \text{Sr} + \text{Sz})] / (\text{SK} + 1)$$

gdzie:

WRS - Współczynnik ryzyka szcątkowego

P – Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

Sf – Skutek-finance

Sr– Skutek-reputacja

Sc– Skutek-realizacja zadań

SK – Suma skuteczności środków kontroli

2. Przez ryzyko nieodłączne rozumie się ryzyko występujące w sytuacji braku działań kierownictwa w kierunku wpłynięcia na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub na jego skutki.

3. Ryzyko szcątkowe pozostaje po podjęciu przez kierownictwo działań w kierunku zmniejszenia jego prawdopodobieństwa lub skutków.

4. W ramach systemu kontroli zarządczej wykorzystywany będzie zarówno wskaźnik WRN, jak i WRS. Porównywanie wartości wskaźników pozwoli na ocenę skuteczności działań podejmowanych w odniesieniu do ryzyka, jak również śledzenie i poprawę istniejących lub wdrażanie nowych rozwiązań wpływających na obniżenie poziomu ryzyka.

5. Przy ocenie poziomu istotności ryzyka jak i poziom skuteczności mechanizmów kontroli należy opierać się na wskazaniu właściwego poziomu poprzez wybór wartości liczbowej.

6. Poziom istotności ryzyka przedstawia się w następujący sposób:

Ryzyko istotne (50 - 75)	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
Ryzyko umiarkowane (25 - 49)	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
Ryzyko nieznaczne (poniżej 25)	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie

IX. Rejestr ryzyka

Zgodnie z przyjętą metodyką wyniki ocen przeprowadzonych w poszczególnych komórkach organizacyjnych zostają zebrane przez Sekretarza Gminy, a następnie przedstawione w postaci Rejestru Ryzyk, który następnie przekazany jest Burmistrzowi Pakości.

X. Ocena skuteczności realizacji zadań

1. Ocena skuteczności realizacji zadań określanych w arkuszach, o którym mowa w pkt. II.6. Procedury dokonywana jest przez kierowników komórek organizacyjnych w oparciu o przyjęte mierniki realizacji zadań, zgodnie z załącznikiem nr 3 do Procedury.

2. Mierniki realizacji zadań winny być dostosowane do specyfiki podejmowanych działań i umożliwiać ocenę stanu zaawansowania realizacji przyjętego zadania.
3. Ocena skuteczności realizacji zadania winna być przedłożona Sekretarzowi Gminy przez kierowników komórek organizacyjnych wraz z oświadczeniem o stanie kontroli zarządczej.

XI. Postanowienia końcowe

W sprawach nieuregulowanych w niniejszym dokumencie zastosowanie mają polityki, regulaminy i szczegółowe procedury obowiązujące w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych gminy.