

ZARZĄDZENIE NR 180/2011
BURMISTRZA MIASTA ŻARÓW
z dnia 21 grudnia 2011 roku

w sprawie: organizacji zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Żarowie.

Na podstawie art. 68 oraz art. 69 ust.1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240) oraz w oparciu o komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84),
zarządza się, co następuje:

§ 1.

W celu wprowadzenia skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej wprowadza się organizację i zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Żarowie.

§ 2.

Ileokroć w zarządzeniu jest mowa o:

Urzędzie - należy przez to rozumieć Urząd Miejski w Żarowie

Kierowniku jednostki – należy przez to rozumieć Burmistrza Miasta Żarów

Głównym Księgowym - należy przez to rozumieć Skarbnika Gminy

kierujących komórkami organizacyjnymi – należy przez to rozumieć kierownika referatu lub osobę zajmującą samodzielne stanowisko pracy wyodrębnione w strukturze organizacyjnej urzędu.

pracownikach Urzędu – należy przez to rozumieć pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miejskim w Żarowie.

funkcji (misji)/ zadania – należy przez to rozumieć działanie, wykorzystujące zasoby i zarządzane w celu umożliwienia przekształcenia wejścia w wyjście (danych / stanów wejściowych w wyjściowe).

Występują następujące rodzaje funkcji :

- funkcje podstawowe, stanowiące istotę funkcjonowania urzędu,
- funkcje pomocnicze, dotyczące sterowania urzędu i procesami wspierającymi oraz procesy związane z dostawą niezbędnych zasobów;

właścicielu ryzyka – należy przez to rozumieć właściciela zadania o zidentyfikowanych ryzykach, czyli osobę zajmującą stanowisko pracy wskazane w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu, odpowiedzialną za właściwą realizację tego zadania w urzędzie;

ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów Urzędu lub powodują odchylenia od oczekiwanych stanów;

czynnikach ryzyka – należy przez to rozumieć czynniki ryzyka przypisane do poszczególnych ryzyk wskazane w zał. nr 1 do niniejszego zarządzenia;

zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałaniu ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia;

prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;

skutkach wystąpienia ryzyka – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;

istotności ryzyka – należy przez to rozumieć iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego skutków;

ocenie ryzyka – należy przez to rozumieć ewaluację ryzyka w odniesieniu do jego oddziaływania, jeśli ryzyko wystąpi, oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka;

akceptowanym poziomie ryzyka - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku.

§ 3.

Misją Urzędu Miejskiego w Żarowie jest:

„SKUTECZNE , PROFESJONALNE DZIAŁANIE MAJĄCE NA CELU REALIZACJĘ ZBIOROWYCH POTRZEB MIESZKAŃCÓW, UKIERUNKOWANE NA CIĄGŁY ROZWÓJ GMINY I NIEUSTANNE DOSKONALENIE JAKOŚCI ŚWIDCZONYCH USŁUG.

§ 4.

Zarządzanie ryzykiem odbywa się w oparciu o zadania zidentyfikowane w Urzędzie Miejskim w Żarowie dla potrzeb zarządzania procesowego. Do celów strategicznych identyfikuje się zadania strategiczne określone w budżecie jednostki na dany rok.

§ 5.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację i ocenę ryzyka oraz określenie jego skutku (zał. nr 1 przewiduje 5 rodzajów skutków ryzyka: Finansowy, Organizacyjny, Pracownicy, Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób, Reputacja);
- 2) ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych;
- 3) ustalenie strategii wobec ryzyka,
- 4) analizę i hierarchizację ryzyk wg poziomu istotności ryzyka;

§ 6.

Ryzyko identyfikują pracownicy odpowiedzialni za dane zadanie przy pomocy zał. nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§ 7.

Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu czynników ryzyka zagrażających prawidłowej realizacji zadań Urzędu. Podczas identyfikacji należy przeanalizować cele i zadania realizowane przez Urząd, biorąc pod uwagę:

- czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka ekonomicznego i finansowego,
- czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka nadużyć,

- czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka organizacyjnego i zarządzania,
- czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka politycznego i społecznego,
- czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka prawnego,
- czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka środowiskowego i działania sił wyższych,
- czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka technicznego i związanego z infrastrukturą.

§ 8.

Ocena ryzyka polega na zwartościowaniu – przy pomocy skali punktowej – skutku i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

§ 9.

Zasady określania skutku oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stanowią załącznik nr 1 do zarządzenia.

§ 10.

Ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych polega na identyfikacji istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą.

§ 11.

Identyfikacji, oceny ryzyka oraz ustalenia funkcjonujących mechanizmów kontrolnych dokonują właściciele ryzyk na formularzu „Arkusze identyfikacji i oceny ryzyka, ustalenia jego skutków oraz funkcjonujących mechanizmów kontrolnych” będącym załącznikiem nr 2 do zarządzenia. Wypełniony i podpisany przez właściciela ryzyka formularz przekazywany jest Koordynatorowi ds. Kontroli zarządczej co najmniej raz w roku w terminie do 31 stycznia. Podpisany formularz stanowi dokumentację systemu kontroli zarządczej.

§ 12.

Koordynator ds. kontroli zarządczej zatwierdza ryzyka zgłoszone na formularzu zał. nr 1, a zespół ds. analizy ryzyka dokonuje ich analizy w terminie do 20 lutego. Wyniki analizy ryzyka są wpisywane do Planu zarządzania ryzykiem formularz nr 5.

§ 13.

Wobec zidentyfikowanego, ocenionego i zanalizowanego ryzyka właściciel ryzyka ustala strategię działania.

§ 14.

Strategiami wobec ryzyka są:

- 1) akceptacja – tolerowanie ryzyka, w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu, ryzykom, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
- 2) unikanie – wycofanie się, zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko,
- 3) zabezpieczenie – przeciwdziałanie, działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd.) wbudowanych w realizowane procesy,
- 4) transfer – przeniesienie ryzyka na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie,
- 5) dywersyfikacja – rozproszenie ryzyka,

- 6) redukcja – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd. wbudowanych w realizowane procesy.

§ 15.

W celu określenia strategii wobec ryzyka należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
- 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
- 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 16.

Po określeniu strategii wobec ryzyka Kierownik urzędu dokonuje zatwierdzenia ryzyk wpisanych do Planu zarządzania ryzykiem – formularz nr 5.

§ 17.

W oparciu o dokonaną analizę prawdopodobieństwa wystąpienia oraz skutków ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- ryzyko niskie – poziom istotności od 1 do 4,
- ryzyko średnie – poziom istotności 5 do 16,
- ryzyko wysokie – poziom istotności od 18 do 36.

Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie. Ryzyko średnie wymaga bieżącego monitorowania. Ryzyko wysokie przekracza akceptowany poziom istotności ryzyka.

Ryzyko przekraczające akceptowany poziom istotności ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

§ 18.

Właściciel wysokiego ryzyka (poziom istotności od 18 do 36), zobowiązany jest do przeanalizowania i ponownego ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku oraz określenia terminu podjęcia stosownych działań.

§ 19.

Proponowane metody przeciwdziałania ryzyku oraz termin podjęcia działań należy zamieścić na formularzu „Ryzyko przekraczające akceptowany poziom istotności – ponowne ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku”, stanowiącym załącznik nr 3 do zarządzenia. Wypełniony i podpisany przez właściciela ryzyka formularz przekazywany jest Koordynatorowi ds. Kontroli zarządczej.

Proponowane metody przeciwdziałania ryzyku podlegają zatwierdzeniu przez Kierownika urzędu w ramach Planu zarządzania ryzykiem dla Urzędu.

Podpisany formularz stanowi dokumentację systemu kontroli zarządczej.

§ 20.

Za terminowe podjęcie działań zaradczych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka.

§ 21.

Koordynator ds. kontroli zarządczej aktualizuje metody przeciwdziałaniu ryzyku .

§ 22.

Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez Kierownika urzędu oraz zespół powołany ds. kontroli zarządczej oraz kierowników komórek organizacyjnych w ramach bieżącego zarządzania Urzędem.

§ 23.

Zobowiązuję wszystkich kierowników komórek organizacyjnych do corocznego składania deklaracji dotyczących prawidłowości zarządzania ryzykiem w nadzorowanych przez nich obszarach. Wzór deklaracji stanowi załącznik nr 4 do zarządzenia. Podpisaną deklarację należy przekazać Koordynatorowi ds. kontroli zarządczej w terminie do 31 stycznia każdego roku. Podpisana deklaracja stanowi dokumentację systemu kontroli zarządczej.

§ 24.

Zobowiązuję wszystkich pracowników Urzędu Miejskiego w Żarowie do podejmowania działań niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem.

§ 25.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania podpisania.

Zasady oceny zidentyfikowanych ryzyk

1. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Opis	Prawdopodobieństwo	Punktacja
rzadkie	0 – 20 %	1
mało prawdopodobne	21 – 40 %	2
średnie	41 – 60 %	3
prawdopodobne	61 – 80 %	4
prawie pewne	81 – 99 %	5
pewne	100 %	6

2. Zasady oceny skutku wystąpienia ryzyka

Kryteria					Punktacja
Finansowe	Organizacyjne	Pracownicy	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo osób	Reputacja	
Znikome straty finansowe	Znikome zakłócenia w realizacji działań	Znikome odejścia pracowników	Znikome obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych	1
Nieznaczne straty finansowe	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Nieznaczna fluktuacja kadr	Nieznaczne obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	2
Niewielkie straty finansowe	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielka fluktuacja kadr	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	3
Istotne straty finansowe	Zakłócenia w działalności	Istotna fluktuacja kadr	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	4
Poważne straty finansowe	Brak realizacji kluczowego celu	Poważna fluktuacja kadr	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych	5
Katastrofalne skutki finansowe	Brak realizacji kluczowych celów	Odejścia masowe pracowników	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju	6

Arkusz identyfikacji i oceny ryzyka, ustalenia jego skutków oraz funkcjonujących mechanizmów kontrolnych

Funkcja		
Zadanie i cel		
Właściciel ryzyka		
PRAWDOPODOBIENSTWO WYSTĄPIENIA RYZYKA		
1.	Ryzyko ekonomiczne i finansowe (REF)	
1.1.		błędna ocena celowości wydatków
1.2.		brak środków finansowych, plan finansowy nieadekwatny do potrzeb
1.3.		niewystarczająca liczba etatów
1.4.		niewywiązanie się z umowy przez oferenta
1.5.		niskie (nieadekwatne do obciążenia pracą) wynagrodzenia pracowników
2.	Ryzyko nadużyć (RNA)	
2.1.		brak zaangażowania pracownika
2.2.		chęć osiągnięcia korzyści przez pracownika
2.3.		korzystanie z nielegalnego oprogramowania
2.4.		kradzież dokumentu / mienia
2.5.		mobbing
2.6.		nepotyzm
2.7.		nie obiektywizm pracownika / przełożonego
2.8.		nierzetelność pracownika / przełożonego
2.9.		sfalszowanie dokumentu
2.10.		sugestie osób trzecich, naciski
2.11.		udostępnianie haseł dostępu
2.12.		ukrywanie naruszeń obowiązków służbowych i przestępstw pracowniczych
2.13.		unikanie odpowiedzialności przez pracownika
2.14.		zagubienie dokumentu / mienia
2.15.		zniszczenie dokumentu / mienia
3.	Ryzyko organizacyjne i zarządzania (ROZ)	
3.1.		błędne / niejasne procedury wewnętrzne
3.2.		brak informacji
3.3.		brak motywacji do pracy
3.4.		brak nadzoru
3.5.		brak określenia zakresu obowiązków
3.6.		brak określenia zakresu odpowiedzialności
3.7.		brak reakcji na potrzeby / zdarzenia
3.8.		brak samokontroli pracowników
3.9.		brak szkoleń
3.10.		brak wewnętrznych procedur postępowania
3.11.		brak zastępstwa
3.12.		duże obciążenie pracą

3.13.		nieadekwatne zakresy kompetencji
3.14.		niewłaściwa tematyka szkoleń
3.15.		niewłaściwe definiowanie potrzeb
3.16.		niewłaściwie wykonywany nadzór
3.17.		niewykonywanie okresowych przeglądów
3.18.		niewystarczająca wiedza pracownika
3.19.		niewystarczające umiejętności, predyspozycje pracownika
3.20.		wysoka rotacja pracowników
3.21.		zbyt szeroki zakres obowiązków
3.22.		zbyt szeroki zakres odpowiedzialności
4.		Ryzyko polityczne i społeczne (RPS)
4.1.		brak współpracy ze strony organów ustawowo zobowiązanych
4.2.		brak zainteresowania ofertą Urzędu
4.3.		negatywny odbiór Urzędu
4.4.		niekontrolowany w czasie napływ dokumentów wymagających przetworzenia
4.5.		nie spełnianie wymagań przez oferentów
4.6.		utrudnianie postępowania przez podatników / zobowiązanych
5.		Ryzyko prawne (RPR)
5.1.		brak regulacji prawnych
5.2.		częsta zmiana przepisów
5.3.		nadmiar regulacji prawnych
5.4.		niejednolite orzecznictwo
5.5.		niespójność przepisów
5.6.		ograniczenia czasowe wynikające z przepisów
6.		Ryzyko środowiskowe i działania sił wyższych (RSD)
6.1.		absencja pracownika spowodowana chorobą
6.2.		atak terrorystyczny
6.3.		kradzież, włamanie
6.4.		pożar
6.5.		wypadek przy pracy
6.6.		zalanie wodą
7.		Ryzyko techniczne i związane z infrastrukturą (RTI)
7.1.		awaria systemu informatycznego
7.2.		błędy w oprogramowaniu informatycznym
7.3.		brak aktualnego oprogramowania
7.4.		brak łączności
7.5.		brak odpowiedniego sprzętu lub narzędzi pracy
7.6.		brak zabezpieczeń dostępu
7.7.		brak zasilania elektrycznego
7.8.		nieodpowiednie wyposażenie techniczne obiektu
7.9.		oprogramowanie niedostosowane do potrzeb
7.10.		wirusy komputerowe

- zaznaczyć właściwe

SKUTKI WYSTĄPIENIA RYZYKA (ODDZIAŁYWANIE)		
1.1		Finansowy
1.2		Organizacyjny
1.3		Pracownicy
1.4		Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo osób
1.5		Reputacja
SZACOWANIE RYZYKA		
Skutki wystąpienia ryzyka (skala 1-6)	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (skala 1- 6)	Poziom istotności ryzyka (skala 0- 36)

- zaznaczyć właściwe

FUNKCJONUJĄCE MECHANIZMY KONTROLNE:

--

Załącznik nr 2 do Zarządzenia nr 180/2011

Burmistrza Miasta Żarów z dnia 21 grudnia 2011

.....
data i podpis właściciela ryzyka

Ryzyko przekraczające akceptowany poziom istotności – ponowne ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku

Funkcja		Skutki wystąpienia ryzyka (skala 1-6)	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (skala 1-6)	Poziom istotności ryzyka (skala 1-36)
Zadanie				
Właściciel ryzyka				

PROPONOWANE METODY PRZECIWDZIAŁANIA RYZYKU:

.....
data i podpis właściciela ryzyka

Deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem

Deklaracja złożona przez:

(imię i nazwisko)

odpowiedzialnego/ą za.....

(nazwa komórki organizacyjnej)

Zgadzam się, iż pełniona przeze mnie funkcja zobowiązuje mnie do podpisania niniejszej deklaracji. Podpisując niniejszą deklarację, uznaję, iż:

1. Wraz ze swoimi pracownikami przestrzegamy polityki organizacji dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki;
2. Prowadzę i dokonuję przeglądu właściwych rejestrów ryzyka, a także monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano;
3. Niezwłocznie podejmuję działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń audytorów wewnętrznych oraz raportów stron trzecich;
4. Moi pracownicy są aktywnie zachęceni do identyfikacji i zarządzania ryzykiem; oraz
5. Moi pracownicy są aktywnie zachęceni do informowania personelu kierowniczego wyższego szczebla o nowym ryzyku oraz/lub istotnych kwestiach.

Data.....

Podpis

