

**ZARZĄDZENIE NR 213/2014**  
**Burmistrza Drohiczyzna**  
z dnia 10. lutego 2014r.

**w sprawie procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Drohiczyźnie**

Na podstawie art. 33 ust.3 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (j. t. Dz.U. z 2013., poz. 594, poz. 645., poz., 1318.) i art.69 ust.1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (j.t. Dz.U. z 2013r. Poz. 885 i 938) u s t a l a m w następującym brzmieniu:

**Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Drohiczyźnie.**

**Rozdział 1.**

**Postanowienia ogólne.**

**§ 1.** Celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu Miejskiego w Drohiczyźnie w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka.

**§ 2.** Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) analiza ryzyka - czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażony jest urząd,
- 2) czynniki ryzyka - okoliczności, stan prawny i faktyczny, które mogą wywołać ryzyko,
- 3) mechanizm kontrolny - element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa, procedury, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki,
- 4) oddziaływanie ryzyka - możliwe skutki lub konsekwencje dla urzędu, takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
- 5) mapa ryzyka - dokument odzwierciedlający ocenę skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 6) prawdopodobieństwo - szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
- 7) 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,
- 8) rejestr ryzyka - zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
- 9) ryzyko - możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
- 10) ryzyko nieodłączne - ryzyko jakie występuje w sytuacji, gdy nie działają żadne mechanizmy kontrole,
- 11) ryzyko operacyjne - ryzyko krótkookresowe związane z działalnością urzędu,
- 12) ryzyko rezydualne - ryzyko występujące przy istnieniu mechanizmów kontrolnych,
- 13) ryzyko strategiczne - ryzyko długookresowe, na które urząd ma ograniczony wpływ,
- 14) system kontroli zarządczej - ogół zasad zaprojektowanych i wdrożonych przez Burmistrza obejmujących całą organizację, stanowiącą spójną i logiczną całość funkcjonującą w określonym środowisku na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wytycznych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka,
- 15) szacowanie ryzyka - proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 16) właściciel ryzyka - osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
- 17) zarządzanie ryzykiem - podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie oraz reagowanie na nie.

## **Rozdział 2.**

### **Cele zarządzania ryzykiem .**

**§ 3.** 1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Drohiczynie ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągania celów i realizacji zadań.

2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań urzędu jest:

- 1) zaspakajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej,
- 2) efektywne zarządzanie urzędem poprzez stworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
- 3) bardziej świadome podejmowanie ryzyka w procesie decyzyjnym, w tym położenie nacisku na sprawy faktycznie istotne,
- 4) efektywne wykorzystanie zasobów urzędu,
- 5) skuteczne zarządzanie projektami,
- 6) dostosowanie się do obowiązujących wymogów prawnych,
- 7) ograniczenie ryzyka utraty szans,
- 8) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
- 9) ograniczenie nieetycznych zachowań,

**§ 4.** Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla kierownictwa Urzędu oraz wytyczne dla wszystkich pracowników,

**§ 5.** Ograniczanie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.

## **Rozdział 3.**

### **Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem.**

**§ 6.** 1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich referatów i pracowników urzędu,

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,

4. zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektu stanowi rutynowy element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych,

5. 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,

6. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie odbywa się dwuetapowo:

- 1) na poziomie strategicznym opartym na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka,
- 2) na poziomie operacyjnym i projektu opartym na bieżącej identyfikacji i analizie ryzyka oraz podejmowanie bieżących działań zaradczych.

## **Rozdział 4.**

### **Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem.**

**§ 7.** 1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Burmistrz Drohiczyna poprzez:

- 1) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem,
- 2) identyfikację czynników ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
- 3) zdefiniowanie obszarów ryzyka,
- 4) określenie obszarów akceptowalnego ryzyka,

- 5) ogłaszanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
  - 6) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych,
  - 7) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym,
2. W proces identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są kierownicy odpowiedzialni na poszczególne procesy. W tym celu powołuje się Zespół d/s oceny ryzyka.
3. Burmistrz może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie kierownikom.

**§ 8.** 1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy jednostek organizacyjnych poprzez:

- 1) identyfikację i dokumentowanie czynników ryzyka, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów działalności,
  - 2) ocenę istotności czynników ryzyka w odniesieniu do realizowanych celów 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. Kierownicy j.o. mogą w ramach swoich uprawnień przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem pracownikom .

**§ 9.** Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada kierownik j.o. realizującego projekt poprzez:

- 1) identyfikację i dokumentowanie czynników ryzyka właściwego dla projektu,
- 2) ocenę istotności czynników 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.

## **Rozdział 5.**

### **Identyfikacja i analiza czynników ryzyka.**

**§ 10.** 1. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz projektu.

2. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do obszarów działania wymienionych w załączniku nr 1 do zarządzenia.

3. Wykaz obszarów działania podlega aktualizacji bez konieczności zmiany procedur.

4. Proces identyfikacji i analizy ryzyka odbywa się raz do roku.

5. Na poziomie strategicznym za identyfikację czynników ryzyka w ramach obszaru odpowiada Zespół d/s oceny ryzyka.

**§ 11.** 1. Na poziomie operacyjnym za identyfikację czynników ryzyka w ramach obszarów odpowiadają kierownicy referatów.

2. Dokumentowanie wyników identyfikacji i analizy czynników ryzyka odbywa się na zasadach określonych w rozdziale 6 zarządzenia.

3. Każdy pracownik ma prawo zgłaszać swojemu przełożonemu czynniki ryzyka.

4. Pracownicy urzędu mają prawo zgłaszać wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.

5. Zgłoszenie lub ujawnione odstępstwa podlegają rejestracji wg wzoru określonego w załączniku nr 2 do zarządzenia.

6. Zgłoszone przez pracownika czynniki ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizacji celów.

**§ 12.** 1. Identyfikacja czynników ryzyka dla projektów odbywa się na etapie wnioskowania.

2. Dokumentowanie wyników analizy ryzyka dla projektów odbywa się na zasadach określonych tak jak dla ryzyka operacyjnego.

**§ 13.** 1. Każdy czynnik ryzyka podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiąganie przez urząd założonych celów.

2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność czynników ryzyka, które wpływają na funkcjonowanie referatów urzędu jako całości i osiągania wytyczonych celów.

3. Ocena istotności oddziaływania polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 5, gdzie " 1 " oznacza małą

istotność (nieznaczące oddziaływanie), a "5" oznacza bardzo dużą istotność (bardzo poważne-katastrofalne oddziaływanie). Punktowa tabela oddziaływania stanowi załącznik nr 3 do zarządzenia.

4. Ocena prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 4, gdzie "1" oznacza bardzo małe prawdopodobieństwo, a "4" oznacza bardzo duże prawdopodobieństwo graniczące z pewnością. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi załącznik nr 4 do zarządzenia.

5. Wyniki analizy ryzyka przedstawia się przy pomocy mapy ryzyka stanowiącej załącznik nr 5 do zarządzenia.

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 na poziomie projektu polega na przypisaniu bez uwzględniania istniejących mechanizmów kontrolnych, każdemu ryzyku, wartości punktowej, o której mowa w ust.3 i 4.

## **Rozdział 6. Dokumentowanie procesu.**

**§ 14.** 1. Zdiagnozowane ryzyka podlegają uszeregowaniu w kolejności wg wartości punktowej ustalonej zgodnie z § 13 ust.6. Dokumentowanie procesu identyfikacji i analizy ryzyka na każdym szczeblu odbywa się wg wzoru stanowiącego załącznik nr 6 do zarządzenia.

2. Na poziomie operacyjnym Zespół d/s oceny ryzyka nadaje priorytety poszczególnym ryzykom, podejmuje decyzję o zastosowaniu działań zapobiegawczych oraz wyznacza właściciela ryzyka.

3. Dokumentowanie procesu identyfikacji ryzyka na szczeblu strategicznym dokonywane jest przez Zespół d/s oceny ryzyka. Zespół także nadaje priorytety poszczególnym ryzykom.

4. Wyniki analizy ryzyka na poziomie projektu przedstawia się w postaci mapy ryzyka stanowiącej załącznik nr 5 do zarządzenia.

5. Proces analizy i udokumentowanie ryzyka na szczeblu projektu odbywa się przed rozpoczęciem projektu oraz w każdym czasie, gdy nastąpi zmiana ryzyka. Zadokumentowanie procesu identyfikacji i analizy ryzyka odpowiedzialny jest Zespół d/s oceny ryzyka, który sporządza arkusz identyfikacji ryzyka strategicznego i operacyjnego wg wzoru określonego w załączniku nr 6 do zarządzenia.

6. Zebrane informacje przekazywane są Burmistrzowi.

## **Rozdział 7. Zarządzanie ryzykiem.**

**§ 15.** 1. W Urzędzie Miejskim zdefiniowano cztery poziomy ryzyka:

1) ryzyko niskie, którego ocena punktowa zawiera się w przedziale 0-25% różnicy pomiędzy wynikiem najwyższym i najniższym,

2) ryzyko średnie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 26-50% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym,

3) ryzyko wysokie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 51-75% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym,

4) ryzyko bardzo wysokie, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 76-100% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym.

2. Uzyskane w procesie analizy ryzyka końcowe wyniki wskazują na poziom ryzyka wywołanego przez dany czynnik ryzyka.

**§ 16.** 1. Burmistrz wyznaczy akceptowany z punktu widzenia strategicznego i operacyjnego poziom ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.

2. W urzędzie przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

1) tolerowanie ryzyka - w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,

2) transfer ryzyka - przeniesienie ryzyka na inną jednostkę,

3) przeciwdziałanie - podjęcie działania, które pozwoli na ograniczanie ryzyka do poziomu akceptowalnego, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych,

- 4) przesunięcie w czasie - zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko,
3. W urzędzie przyjmuje się następujące zasady akceptowalności poziomu ryzyka:
- 1) ryzyko niskie - ryzyko akceptowalne, ale należy je monitorować i w miarę potrzeby kontrolować,
  - 2) ryzyko średnie - może wywierać wpływ na działalność urzędu, należy je monitorować i rozważyć potrzebę działań zaradczych poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych ( przy uwzględnieniu kosztów wprowadzenia dodatkowej kontroli). Za monitoring i ewentualne wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka.
  - 3) ryzyko wysokie - może wywierać istotny wpływ na działalność urzędu, należy je monitorować i wprowadzić działania zaradcze poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych. Za monitoring i wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka.
  - 4) ryzyko bardzo wysokie - stanowi poważne zagrożenie dla działalności urzędu i osiągnięcia celów. Wymagane jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie skutecznych i efektywnych mechanizmów kontrolnych. Podlega ciągłemu monitoringowi. Ryzyko to nie powinno być tolerowane.
4. Burmistrz Drohiczyzna ma prawo zaakceptować każdy poziom ryzyka i nie podejmować działań zaradczych.

**§ 17.** 1. W wyniku przeprowadzonej analizy ryzyka Burmistrz wyznacza właścicieli ryzyka.

2. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowalne przez Wójta planowane są i wdrażane działania zaradcze.

3. 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.

4. Kierownicy podejmują na bieżąco działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących procedur.

**§ 18.** 1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.

2. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.

3. Kierownicy j.o. wspierają wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.


## **Rozdział 8.**

### **Postanowienia końcowe.**

**§ 19.** Wykonanie zarządzenia powierza się Skarbnikowi Gminy i Sekretarzowi Gminy.

**§ 20.** Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

BURMISTRZ

  
mgr inż. Wojciech Borzym

**Kluczowe obszary działania Urzędu Miejskiego w Drohiczyźnie.**

§ 1. Wyodrębnia się następujące podstawowe obszary działania:

- 1) Zarządzanie zasobami ludzkimi.
- 2) organizacja urzędu.
- 3) sprawozdawczość.
- 4) gospodarowanie majątkiem.
- 5) mienie komunalne.
- 6) ochrona środowiska, odpady.
- 7) Inwestycje i zamówienia publiczne.
- 8) planowanie przestrzenne.
- 9) budżet gminy,
- 10) podatki i opłaty lokalne, w tym ich ściągalność.
- 11) zarządzanie informacją publiczną i jej bezpieczeństwo,
- 12) promocja gminy.
- 13) bezpieczeństwo publiczne.
- 14) ochrona przeciwpożarowa.

BURMISTRZ

mgr inż. Wojciech Borzym

**Obszary oraz czynniki ryzyka strategicznego, operacyjnego, projektu\***

Nazwa referatu:				
Imię i nazwisko, stanowisko zgłaszającego:				
lp.	nazwa obszaru**	czynniki ryzyka	ryzyko	proponowane działania zaradcze

1)\* zaznaczyć właściwe.

2)\*\* wg załącznika nr 1

BURMISTRZ

*mgr inż. Wojciech Borzyna*

Tabela punktowa oddziaływania czynników ryzyka

Punkcja	Opis oddziaływania	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona informacji	Reputacja
5	bardzo ważne, katastrofalne	zwrot otrzymanego dofinansowania	brak realizacji kluczowych celów	kradzież lub całkowita utrata danych	doniesienia prasowe krajowe i międzynarodowe
4	poważne	mniejsze wpływy do budżetu	brak realizacji kluczowego celu	uszkodzenie plików/nośników danych	informacje w mediach o zasięgu krajowym
3	średnie	opóźnienie w przekazaniu dofinansowania	zakłócenie działalności	brak zabezpieczeń	informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	małe	brak pozytywnej decyzji o przyznaniu dofinansowania	niewielkie zakłócenia w działalności	awaria systemu informatycznego	ograniczona informacja e mediach lokalnych lub regionalnych
1	nieznaczne	dotatkowe zadania do realizacji nie ujęte w budżecie	krótkotrwałe zakłócenia w działalności	przestazały sprzęt	wzmianki informacji w mediach lokalnych

BURMISTRZ

mgr inż. Wojciech Borzym



**Tabela punktowa prawdopodobieństwa**

Opis prawdopodobieństwa	1	2	3	4
	bardzo małe	małe	średnie	duże
	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%

BURMISTRZ

*mgr inż. Wojciech Borzym*

## Mapa ryzyka

oddziaływanie: katastrofalne	5	10	15	20
Poważne	4	8	12	16
średnie	3	6	9	12
małe	2	4	6	8
nieznaczące	1	2	3	3
prawdopodobieństwo	bardzo małe	małe	średnie	duże


BURMISTRZ

*mgr inż. Wojciech Borzym*

Arkusz identyfikacji i analizy ryzyka strategicznego, operacyjnego, projektu\*

Nazwa referatu:								
lp.	obszar**	ryzyko	czynniki ryzyka	wartość punktowa poziomu ryzyka	proponowane działania zaradze	Decyzja Wójta	Zarządzanie ryzykiem	właściciel ryzyka
1.								

BURMISTRZ

  
mgr inż. Wojciech Borowicz