

Zarządzenie Nr *87.3/10*
Prezydenta Miasta Zamość
z dnia *20 grudnia 2010 r.*

w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Zamość i jednostkach organizacyjnych miasta.

Na podstawie art. 33, ust. 1 i 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.) oraz art. 69, ust. 1, pkt 2 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

Wprowadzam Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Zamość i jednostkach organizacyjnych miasta, w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Wykonanie zarządzenia powierzam Dyrektorom i pracownikom Urzędu Miasta Zamość, oraz kierownikom i pracownikom jednostek organizacyjnych Miasta Zamość

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania z mocą obowiązującą od dnia 01 stycznia 2011 roku.

PREZYDENT MIASTA
Maciej Zamojski
Maciej Zamojski

DYREKTOR WYDZIAŁU

[Signature]
mgr Otylia Młynarska-Chojnowska

Sprawdziłem pod względem
formalno-prawnym

RADCA PRAWNY

[Signature]
mgr Jerzy Kolesa

Przykłady ryzyka mogącego wystąpić w poszczególnych kategoriach.
Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

Kategorie ryzyka	
Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych podmiotom zewnętrznym, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy Prawo zamówień publicznych.
Oszustwa lub kradzieży	Związane ze stratą środków finansowych bądź rzeczowych w wyniku przestępstwa lub wykroczenia.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi składników majątku w wyniku pożaru, powodzi
Rzetelności i odpowiedzialności	Związane z zapłatą kar finansowych tytułem np.: odsetek karnych, odszkodowań, kosztów procesowych.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i zarządzania	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy, przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np.: ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, brak formalnego powierzenia obowiązków i odpowiedzialności, brak przepływu informacji, niewłaściwa jakość informacji na podstawie których podejmowane są decyzje.
Kontroli zarządczej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej, np. ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych, ryzyko niedostatecznej kontroli.
Reputacji	Związane z reputacją urzędu oraz jednostki organizacyjnej, np. ryzyko negatywnych opinii w środkach masowego przekazu.
Systemów informatycznych	Związane z użytkowanymi systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci, np. ryzyko dostępu do danych przez osoby nieuprawnione, ryzyko awarii systemu, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych.
Ryzyko zewnętrzne	
Ekonomiczne	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. kursy walut, inflacja
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą, np. wyposażenie, baza lokalowa, środki łączności, dostawy energii.
Prawne	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwem.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, np. niewystarczająca liczba pracowników, brak szkoleń,
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.

Zasady oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego wpływu.

Zasady oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Bardzo wysokie – 4 punkty	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, iż ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku.
Wysokie – 3 punkty	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, iż ryzyko wystąpi kilkunastokrotnie w ciągu roku.
Umiarkowane – 2 punkty	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, iż ryzyko wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie – 1 punkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, iż ryzyko wystąpi jednokrotnie, bądź nie wystąpi w ciągu roku

Zasady oceny wpływu danego ryzyka na realizację zadań i celów.

Wpływ	Przesłanki
Bardzo poważny – 4 punkty	Ryzyko bardzo poważne. Zagrozi realizacji zadań i osiągnięciu celu. Spowoduje bardzo poważną stratę finansową, bardzo poważną stratę posiadanych zasobów, wpłynie bardzo negatywnie na reputację jednostki, lub jakość realizowanych zadań. Wystąpienie ryzyka spowoduje bardzo trudny i długotrwały proces przywracania stanu poprzedniego.
Poważny – 3 punkty	Ryzyko spowoduje poważne straty finansowe, poważne straty posiadanych zasobów, wpłynie negatywnie na reputację jednostki, lub jakość realizowanych zadań. Wystąpienie ryzyka spowoduje trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Umiarkowany – 2 punkty	Ryzyko spowoduje umiarkowane straty finansowe, umiarkowane straty posiadanych zasobów, może mieć wpływ na reputację jednostki lub realizację zadań. Wystąpienie ryzyka może powodować trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Niski – 1 punkt	Ryzyko spowoduje minimalną stratę finansową, minimalną stratę posiadanych zasobów, nie wpłynie na reputację jednostki i jakość realizowanych zadań. Skutki ryzyka można łatwo usunąć.

Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Zamość i jednostkach organizacyjnych miasta.

§ 1

1. Celem procedury jest zapewnienie jednolitych zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Zamość i jednostkach organizacyjnych miasta.

2. Ilekroć w procedurze jest mowa o:

- a/ Urządzie – należy przez to rozumieć Urząd Miasta Zamość,
- b/ jednostce organizacyjnej – należy przez to rozumieć jednostkę organizacyjną Miasta Zamość,
- c/ wydziale – należy przez to rozumieć wydziały i komórki równorzędne w Urzędzie Miasta Zamość,
- d/ Koordynatorze kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć Sekretarza Miasta Zamość, bądź inną osobę wyznaczoną przez Prezydenta Miasta
- e/ ryzyku – należy przez to rozumieć wystąpienie dowolnego zdarzenia, mającego negatywny wpływ na wykonywanie zadań, bądź osiąganie celów,
- f/ czynnika ryzyka – należy przez to rozumieć zdarzenie, działanie, zaniechanie działania, które może spowodować wystąpienie ryzyka,
- g/ prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka - należy przez to rozumieć częstotliwość wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem,
- h/ wpływie ryzyka – należy przez to rozumieć skutki wywołane wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem na realizację zadań i osiąganie celów,
- i/ poziomie istotności ryzyka – należy przez to rozumieć iloczyn wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia,
- j/ akceptowanym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
- k/ zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji ryzyka, oceny i przeciwdziałania ryzyku, proces monitorowania ryzyka, oraz podejmowanych środków służących jego ograniczeniu,
- l/ mechanizmach kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć wszelkie procedury i działania podejmowane w celu minimalizacji ryzyka do akceptowanego poziomu i zwiększające prawdopodobieństwo realizacji założonych celów i zadań, w tym w szczególności:
 - dokumentowanie systemu kontroli zarządczej (procedury, wytyczne, instrukcje),
 - dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
 - zatwierdzanie (autoryzacja) operacji,
 - podział obowiązków,
 - nadzór,
 - rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach lub wytycznych,
 - ochronę zasobów.

§ 2

1. Zarządzanie ryzykiem ma na celu poprawę jakości i efektywności zarządzania, oraz ograniczenie ewentualnych skutków niekorzystnych zdarzeń do akceptowanego poziomu, w szczególności:

- a/ efektywne zarządzanie zasobami,
- b/ zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów,
- c/ zapewnienie ochrony majątku,
- d/ ochronę wizerunku Urzędu Miasta Zamość i jednostek organizacyjnych miasta,
- e/ zapewnienie kierownictwu urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- a/ integracji z procesem zarządzania,
- b/ powiązania z celami i zadaniami urzędu i jednostek organizacyjnych,
- c/ przypisania odpowiedzialności,
- d/ proporcjonalności podejmowanych działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

§ 3

1. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- a/ identyfikację i ocenę ryzyka,
- b/ odniesienie ryzyka do akceptowanego poziomu,
- c/ ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,
- d/ przeciwdziałanie ryzyku,
- e/ monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem.

2. Proces zarządzania ryzykiem winien być udokumentowany.

§ 4

1. Przed przystąpieniem do identyfikacji ryzyk mogących wystąpić w poszczególnych komórkach organizacyjnych Urzędu Miasta Zamość i jednostkach organizacyjnych miasta, należy ustalić listę celów i zadań do realizacji.

2. Do ustalonych celów i zadań należy zidentyfikować zdarzenia niepewne- ryzyka, które mogą utrudnić, bądź uniemożliwić ich realizację.

3. Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie w celu określenia prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków.

4. Do każdego zidentyfikowanego ryzyka należy wskazać istniejące bądź proponowane mechanizmy kontrolne ograniczające jego wystąpienie.

5. Zidentyfikowane ryzyka należy wprowadzić do „Rejestru identyfikacji, oceny oraz metody przeciwdziałania ryzyku” (malejąco według przyznanych ocen), według wzoru stanowiącego załącznik Nr 1 do procedury.

§ 5

Identyfikacji i oceny ryzyka, oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują dyrektorzy wydziałów, oraz kierownicy jednostek organizacyjnych.

§ 6

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu zdarzeń mogących zagrozić realizacji poszczególnych celów i zadań przez wydziały i jednostki organizacyjne.

2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:

- a/ cele i zadania realizowane przez wydziały / jednostki organizacyjne,
- b/ ryzyka – zagrożenia związane z osiąganiem celów i realizacją zadań.

3. Przy identyfikacji ryzyka stosowana jest jego kategoryzacja.

a/ Ustala się następujące kategorie ryzyka:

- ryzyko finansowe,
- ryzyko działalności,
- ryzyko zewnętrzne,
- ryzyko dotyczące zasobów ludzkich

4. Przykłady ryzyka mogącego wystąpić w poszczególnych kategoriach przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 2 do procedury.

§ 7

1. Ocena ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa jego zmaterializowania się , wpływu na realizację celów i zadań, oraz ustalenia jego istotności.

2. Określenie prawdopodobieństwa zmaterializowania się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości jego wystąpienia w trakcie roku.

Do określenia prawdopodobieństwa zmaterializowania się ryzyka stosuje się skalę ocen: bardzo wysokie – 4 punkty, wysokie – 3 punkty, średnie – 2 punkty, niskie – 1 punkt.

3. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu ewentualnych skutków, jakie wywoła wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem na realizację zadań i osiąganie celów.

Do określenia wpływu ryzyka stosuje się skalę ocen: bardzo poważny – 4 punkty, poważny – 3 punkty, średni – 2 punkty, niski – 1 punkt.

4. Zasady oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego wpływu stanowią załącznik Nr 3 do procedury.

§ 8

1. Na podstawie dokonanej oceny prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka oraz wpływu ustala się poziomy istotności ryzyka.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- a/ ryzyko bardzo poważne – to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz wpływu wynosi 12 lub 16 punktów,
- b/ ryzyko poważne – to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz wpływu wynosi 6, 8 lub 9 punktów,
- c/ ryzyko umiarkowane – to ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz wpływu wynosi 3 lub 4 punkty,
- d/ ryzyko niskie – to ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz wpływu wynosi 1 lub 2 punkty.

§ 9

1. Ryzyko akceptowane to ryzyko niskie.
2. Ryzyko umiarkowane, poważne i bardzo poważne przekracza akceptowany poziom i wymaga podjęcia działań zmierzających do ograniczenia go do akceptowanego poziomu poprzez zmniejszenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia bądź wpływu– przeciwdziałanie ryzyku.

§ 10

1. Metody przeciwdziałania ryzyku to:
 - a/ monitorowanie ryzyka – poprzez analizę skuteczności wprowadzonych mechanizmów kontroli wewnętrznej,
 - b/ przeniesienie ryzyka na podmiot zewnętrzny – np. w drodze ubezpieczenia,
 - c/ przesunięcie w czasie – poprzez przesunięcie w czasie działania, które powoduje zbyt duże ryzyko.
2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy dokonać analizy:
 - a/ przyczyny ryzyka i możliwych scenariuszy rozwoju wydarzeń,
 - b/ istniejących mechanizmów kontroli służących ograniczeniu lub uniknięciu tego ryzyka,
 - c/ skuteczności istniejących mechanizmów kontroli, tj. w jakim zakresie istniejące mechanizmy kontroli przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają bądź utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 11

1. Identyfikacji i oceny ryzyka, oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują dyrektorzy wydziałów i kierownicy jednostek organizacyjnych, nie rzadziej niż raz w roku.

§ 12

1. Zidentyfikowane ryzyka są umieszczane w „Rejestrze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku” według wzoru określonego w § 4, pkt 5 procedury.
2. Odnotowania w rejestrze, o którym mowa w pkt. 1 wymagają zidentyfikowane ryzyka przekraczające akceptowany poziom.

§ 13

Dyrektorzy wydziałów i kierownicy jednostkach organizacyjnych, w celu przeciwdziałania ryzykom ustalonym w rejestrach o których mowa w § 4, pkt 5, zapewniają stosowanie metod o których mowa w § 10, ust. 1.

§ 14

1. Zidentyfikowane ryzyka oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco monitorowane (oceniane) przez:
 - a/ dyrektorów wydziałów i kierowników jednostek organizacyjnych, którzy oceniają jego poziom oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczenia,
 - b/ kierownictwo urzędu w ramach bieżącego zarządzania, w tym w szczególności podczas narad z dyrektorami wydziałów.
2. Efektywność zarządzania ryzykiem oraz system kontroli zarządczej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez Audytora Wewnętrznego Urzędu Miasta.
3. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1 i 2 są wykorzystywane do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

§ 15

1. Zobowiązuje się Dyrektorów Wydziałów do przedstawiania informacji dotyczących nierozwiązanych problemów wynikających ze zidentyfikowanego ryzyka na każdej ostatniej w miesiącu naradzie dyrektorów z kierownictwem Urzędu Miasta.
2. Przebieg narad winien być dokumentowany.

§ 16

1. Kierownicy jednostek organizacyjnych przedkładają właściwym Dyrektorom Wydziałów:
 - a/ zidentyfikowane ryzyka odnotowane w rejestrze w terminie do dnia 15 grudnia każdego roku, na rok następny,
 - b/ informacje dotyczące problemów związanych ze zidentyfikowanym ryzykiem - w każdym czasie,
 - c/ raporty dotyczące rzeczywistej realizacji celów w porównaniu z planowanymi w rejestrze, o których mowa w § 4, ust. 5, w terminie do dnia 15 stycznia danego roku, za rok poprzedni.
2. Dyrektorzy Wydziałów przedkładają Koordynatorowi kontroli zarządczej:
 - a/ zidentyfikowane ryzyka odnotowane w rejestrze w zakresie działania wydziału, w terminie do dnia 31 grudnia każdego roku, na rok następny,
 - b/ informacje o zidentyfikowanych ryzykach w jednostkach podległych, w terminie do dnia 31 grudnia każdego roku, na rok następny,
 - c/ raporty dotyczące rzeczywistej realizacji celów w porównaniu z planowanymi w rejestrze, o których mowa w § 4, ust. 5, odrębnie dla wydziału i podległych jednostek, w terminie do dnia 31 stycznia danego roku, za rok poprzedni.

§ 17

Koordynator kontroli zarządczej w terminie do dnia 28 lutego danego roku sporządza i przedkłada do akceptacji Prezydentowi Miasta Zamość.

a/ informację o zidentyfikowanych ryzykach w Urzędzie Miasta Zamość i jednostkach organizacyjnych miasta w terminie do dnia 31 stycznia każdego roku, na rok bieżący,

b/ „Raport koordynacji działań zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Zamość i jednostkach organizacyjnych miasta” w terminie do dnia 28 lutego każdego roku, za rok poprzedni

Załącznik Nr 1
do Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Zamość
i jednostkach organizacyjnych miasta.

Rejestr identyfikacji, oceny oraz metody przeciwdziałania ryzyku

Ryzyko							Przeciwdziałanie ryzyku
Lp	Cel	Zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Prawdopodobieństwo	Wpływ	Istotność ryzyka	Planowana metoda przeciwdziałaniu ryzyka
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
...							

.....
(podpis Dyrektora Wydziału/Kierownika jednostki organizacyjnej)

Zasady wypełniania rejestru:

Kolumna	Sposób wypełnienia
1.	Numer kolejny celu, zadania.
2.	Nazwa celu wynikająca z regulaminu organizacyjnego, regulaminu pracy jednostki organizacyjnej.
3.	Nazwa zadania wynikająca z regulaminu organizacyjnego, regulaminu pracy jednostki organizacyjnej.
4.	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury, np.: ryzyko finansowe – związane z zapłatą kar pieniężnych, ryzyko działalności – związane z brakiem właściwej komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej.
5.	Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, w skali: bardzo wysokie-4, wysokie-3, umiarkowane-2, niskie-1.
6.	Ocena prawdopodobieństwa wpływu ryzyka na realizację celów i zadań, w skali: bardzo poważny-4, poważny-3, umiarkowany-2, niski-1.
7.	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (bardzo poważne, poważne, umiarkowane).
8.	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku, np.: powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór, przeniesienie ryzyka na podmiot zewnętrzny.