

SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM w Urzędzie Miejskim w Stąporkowie

Definicje

§ 1

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) **Urząd** – Urząd Miejski w Stąporkowie;
- 2) **komórka organizacyjna** – wydział, referat lub samodzielne stanowisko pracy istniejące w Urzędzie;
- 3) **Kierownik komórki organizacyjnej** – naczelnik, kierownik lub pełnomocnik zatrudniony w Urzędzie;
- 4) **ryzyko** – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na wykonywanie zadań bądź realizację założonych celów;
- 5) **ryzyko akceptowalne (apetyt na ryzyko)** – poziom ryzyka uznany za bezpieczny do realizacji celu lub zadania;
- 6) **czynnik ryzyka** – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka (przyczyna ryzyka);
- 7) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – określenie przewidywanej możliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 8) **wpływ ryzyka** – stopień oddziaływania na osiągnięcie celów i realizację zadań;
- 9) **identyfikacja ryzyka** – świadome uznanie możliwości wystąpienia zdarzenia, które wpływa lub może wpłynąć na realizowane zadanie i może tym samym wpłynąć na możliwość osiągnięcia zakładanego celu;
- 10) **analiza ryzyka** – proces szacowania oraz hierarchizacji pojedynczych zdarzeń (wydarzeń, okoliczności) mogących niekorzystnie wpływać na osiągnięcie celu komórki organizacyjnej lub Urzędu;
- 11) **mapa ryzyka** – graficzne odzwierciedlenie poziomu ryzyka;
- 12) **reakcja na ryzyko** – podjęcie adekwatnych, zasadnych, efektywnych i skutecznych działań (decyzji) zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania ryzyka;
- 13) **nadzór i monitorowanie** – ciągła ocena skuteczności wprowadzonych działań, w tym badanie odstępstw i niezwłoczne reagowanie na nie;
- 14) **mechanizm kontrolny** – element systemu kontroli zmniejszający poziom ryzyka;
- 15) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za ryzyko i sposób zarządzania tym ryzykiem.

Założenia i cele systemu zarządzania ryzykiem

§ 2

1. System zarządzania ryzykiem jest jednym z narzędzi zarządzania Urzędem i jego komórkami organizacyjnymi. Ma pomóc Burmistrzowi:
 - 1) zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia celów;
 - 2) zapewnić bezpieczeństwo i ciągłość realizacji zadań;
 - 3) minimalizować niekorzystne wpływy wewnętrzne i zewnętrzne, zagrażające funkcjonowaniu komórki organizacyjnej;
 - 4) zapewnić efektywne funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej.

2. Zarządzanie ryzykiem jest stałym, powtarzalnym procesem polegającym na identyfikacji, analizie i ocenie ryzyka, podejmowaniu działań zaradczych, zapobiegających możliwości wystąpienia niekorzystnych skutków dla realizowanych celów i zadań oraz monitorowaniu; jest to proces mający na celu optymalizację funkcjonowania komórki lub jednostki organizacyjnej.

§ 3

Zarządzanie ryzykiem służy:

- 1) budowaniu ładu organizacyjnego (governance);
- 2) usprawnieniu efektywności zarządzania Urzędem;
- 3) optymalnemu wykorzystaniu zasobów ludzkich oraz finansowych;
- 4) skutecznemu zarządzaniu procesami, programami i projektami;
- 5) dostosowywaniu Urzędu do zmieniających się zewnętrznych uregulowań prawnych i środowiskowych, międzynarodowych standardów i zasad, najlepszych praktyk zaradczych;
- 6) doskonaleniu funkcjonowania infrastruktury informatycznej oraz procesów IT;
- 7) zapobieganiu zachowaniom nieetycznym, bezprawnym, nadużyciom, oszustwom, marnotrawstwu i biurokracji.

§ 4

1. Celem zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i realizacji zadań budżetowych Urzędu Miejskiego w Stąporkowie w sposób oszczędny, efektywny i skuteczny. Może to nastąpić, poprzez ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami.
2. Na ograniczenie ryzyka wpływają odpowiednie mechanizmy kontrolne, zaprojektowane na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak również podjęte działania naprawcze zmniejszające skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń.
3. Lista mechanizmów kontrolnych redukujących ryzyko została przedstawiona w załączniku Nr 6 do niniejszej procedury.

§ 5

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na poziomie strategicznym i operacyjnym.
2. Na poziomie strategicznym zarządzanie ryzykiem dokonuje się w odniesieniu do celów i zadań ogólnych Urzędu określonych ustawami oraz wynikających z uchwał Rady Miejskiej w Stąporkowie i zarządzeń Burmistrza.
3. Na poziomie operacyjnym zarządzanie ryzykiem dokonuje się w odniesieniu do celów, zadań i procesów realizowanych w komórkach organizacyjnych Urzędu.

Zakresy zadań i obowiązków

§ 6

1. Za wdrożenie i stosowanie zasad systemu zarządzania ryzykiem są odpowiedzialni:
 - 1) na poziomie strategicznym – Burmistrz;
 - 2) na poziomie operacyjnym – Kierownicy komórek organizacyjnych.
2. W zarządzaniu ryzykiem Burmistrza wspiera Zespół ds. zarządzania ryzykiem w składzie:
 - 1) Sekretarz – Przewodniczący zespołu;
 - 2) Skarbnik – Członek;

- 3) Audytor Wewnętrzny – Doradca.
3. Burmistrz ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka i nie podejmowanie działań zaradczych.

§ 7

1. Pełną odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem ponosi właściciel ryzyka.
2. Kierownik komórki organizacyjnej jest właścicielem ryzyk, które występują w działaniach kierowanej przez niego komórki organizacyjnej.
3. Właściciel ryzyka może wyznaczyć w ramach własnej komórki organizacyjnej osoby, które będą go wspierać w realizacji zadań z zakresu zarządzania ryzykiem.
4. Do zadań Kierowników komórek organizacyjnych należy w szczególności:
 - 1) określenie celów i zadań;
 - 2) identyfikacja ryzyk związanych z realizacją określonych zadań lub mogących zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów;
 - 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia;
 - 4) określenie poziomu istotności ryzyka na podstawie oceny wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
 - 5) ocena skutków wystąpienia danego ryzyka;
 - 6) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli (proponowanie sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyk; wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka);
 - 7) bieżące monitorowanie i wyciąganie wniosków;
 - 8) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie Arkusza zarządzania ryzykiem zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik Nr 4 do niniejszej procedury;
 - 9) niezwłoczne przekazanie Zespołowi ds. zarządzania ryzykiem wypełnionego arkusza zarządzania ryzykiem w wersji papierowej i elektronicznej;
 - 10) zgłaszanie Zespołowi ds. zarządzania ryzykiem postrzeganych zagrożeń niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Urzędu Miejskiego w Stąporkowie.

§ 8

Pracownicy Urzędu w zakresie swoich kompetencji są zobowiązani do:

- 1) monitorowania poziomu ryzyk zdefiniowanych w Arkuszu zarządzania ryzykiem w zakresie, w jakim występują one w zadaniach realizowanych przez pracownika;
- 2) informowania przełożonych o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do ujemnych skutków w działalności Urzędu, w tym o potencjalnych nowych ryzykach lub istotnych zmianach poziomu ryzyk ujętych w Rejestrze ryzyka;
- 3) podejmowania reakcji w sytuacji wystąpienia ryzyka;
- 4) informowania przełożonych o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpłynąć na realizację celów Urzędu oraz naruszyć jego reputację.

§ 9

1. Do zadań Zespołu ds. zarządzania ryzykiem należy:
 - 1) weryfikacja otrzymanych od Kierowników komórek organizacyjnych Arkuszy zarządzania ryzykiem, tj.:

- a) analiza zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko;
 - b) hierarchizacja ryzyk zidentyfikowanych podczas przeglądu ryzyk,
 - c) ocena zidentyfikowanych ryzyk oraz mechanizmów kontroli z punktu widzenia realizacji celów i zadań Urzędu;
 - d) ocena adekwatności i efektywności mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka;
 - e) ocena adekwatności i efektywności sposobu monitorowania ryzyka;
- 2) monitorowanie ryzyka o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do jego ograniczenia;
 - 3) przedstawienie wyników analizy zidentyfikowanych ryzyk wraz z proponowanymi ewentualnymi działaniami naprawczymi Burmistrzowi w celu ich zatwierdzenia i podjęcia działań zarządczych;
 - 4) sporządzenie Rejestru ryzyka, zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik Nr 5 do niniejszej procedury.

Identyfikacja ryzyka

§ 10

- 1. Identyfikacja ryzyka prowadzona jest na poziomie jednostki i na poziomie poszczególnych komórek organizacyjnych.
- 2. Proces identyfikacji ryzyka powinien obejmować zarówno ryzyka istniejące, jak i ryzyka potencjalne wynikające z perspektywicznego myślenia o realizowanych celach i zadaniach.
- 3. W procesie identyfikacji ryzyka uczestniczą wszyscy pracownicy.
- 4. Proces identyfikacji ryzyka odbywa się nie rzadziej niż dwa razy w ciągu roku kalendarzowego tj. nie później niż w terminie 30 dni od dnia uchwalenia budżetu gminy na dany rok budżetowy i nie później niż w ostatnim dniu roboczym lipca.
- 5. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyk które zostały określone w załączniku Nr 1 do niniejszej procedury.

Analiza i ocena ryzyka

§ 11

- 1. Każde ryzyko jest oceniane pod względem prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wpływu oddziaływania.
- 2. Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 4, gdzie 1 – oznacza prawdopodobieństwo znikome, 2 – małe, 3 – średnie, 4 – duże.
- 3. Przy ocenie wpływu oddziaływania ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 4, gdzie 1 – oznacza wpływ nieznaczny, 2 - mały, 3 – średni, 4 – poważny.
- 4. Przy ocenie ryzyka należy brać pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne, ich skuteczność oraz aktualny stan wdrożenia.
- 5. Kryteria oceny ryzyka określa załącznik Nr 2 do niniejszej procedury.

§ 12

- 1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego istotności na osiągnięcie celów i zadań. Istotność ryzyka jest iloczynem skali prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wartości oszacowanych potencjalnych wpływów.

2. Przyjmuje się następującą skalę istotności ryzyka:
 - 1) ryzyko niskie, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 1 lub 2;
 - 2) ryzyko umiarkowane, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 3 lub 4;
 - 3) ryzyko średnie, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 6 lub 9;
 - 4) ryzyko wysokie, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 12 lub 16.
3. Wizualizacji dokonanej oceny istotności ryzyka służy Mapa Ryzyka. Mapa ryzyka jest odzwierciedleniem istotności ryzyka w komórkach organizacyjnych lub całym Urzędzie, w odniesieniu do obszarów działalności, funkcji lub procesów, wykonywanych zadań lub kategorii ryzyka.
4. W celu dokonania oceny ryzyka wykorzystuje się Mapę Ryzyka przedstawioną w załączniku Nr 3 do niniejszej procedury.

Postępowanie z ryzykiem

§ 13

W zależności od poziomu ryzyka proponuje się następujące zasady postępowania:

- 1) ryzyko niskie – stanowi najniższe zagrożenie, należy rozważyć możliwość jego akceptacji;
- 2) ryzyko umiarkowane – może wywierać wpływ na działalność, należy je monitorować i rozważyć potrzebę wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych mając na uwadze koszty ich wprowadzenia;
- 3) ryzyko średnie – może wpłynąć na realizowane działania, wymaga wzmocnienia systemu kontroli wewnętrznej i procesu monitorowania ryzyka;
- 4) ryzyko wysokie – stanowi poważne zagrożenie dla prowadzonej działalności i osiągnięcia założonych celów, nie może być akceptowane; potrzebne jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontrolnych i ciągły monitoring.

§ 14

1. W stosunku do każdego ryzyka przekraczającego poziom akceptowalny należy podejmować działania zaradcze:
 - 1) przeciwdziałanie – podjęcie działań ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego np. poprzez zastosowanie nowych mechanizmów kontrolnych lub wzmocnienie już istniejących zabezpieczeń;
 - 2) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka na inny podmiot, np. poprzez ubezpieczenie;
 - 3) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt wysokie ryzyko;
 - 4) tolerowanie – będzie to miało miejsce w przypadku gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści.
2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy:
 - 1) przeanalizować przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
 - 2) przeanalizować skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych;
 - 3) rozważyć możliwość i koszty wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko;
 - 4) monitorować skuteczność podjętych działań i reagować adekwatnie do pozyskiwanych informacji.

§ 15

1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko niskie. Ryzyko umiarkowane, średnie i wysokie przekracza akceptowalny poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałanie ryzyku).
3. W przypadku ryzyka akceptowalnego wskazane jest podjęcie działań ograniczających, jeżeli koszty tych działań nie przekroczą uzyskanych z tego tytułu efektów.
4. Poziom ryzyka akceptowalnego powinien być ustalany z uwzględnieniem przepisów prawa, standardów kontroli zarządczej, najlepszych praktyk zarządczych i oczekiwań społeczności lokalnej.

Monitorowanie ryzyka

§ 16

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym, realizowanym na każdym poziomie zarządzania. Proces monitorowania pozwala na podejmowanie optymalnych decyzji z uwzględnieniem czynników ryzyka.
2. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco monitorowane przez:
 - 1) Kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
 - 2) Burmistrza, Sekretarza, Skarbnika w ramach bieżącego zarządzania, w szczególności w trakcie narad z Kierownikami komórek organizacyjnych.
3. Ryzyka zidentyfikowane lub ujawnione w procesie monitorowania podlegają analizie przyczyn ich powstania oraz ich istotności dla realizowanych celów i zadań.

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem

§ 17

1. Wszystkie etapy procesu identyfikacji, analizy i monitorowania ryzyka podlegają dokumentowaniu.
2. Dokumentacja działań powinna być prowadzona na takim poziomie jakości, aby stanowiła niepowątpiewalny dowód realizacji systemu zarządzania ryzykiem.
3. Dokumentacja systemu zarządzania ryzykiem podlega przechowywaniu w komórkach organizacyjnych w której powstała.

Postanowienia końcowe

§ 18

Skuteczność i kształt systemu zarządzania ryzykiem podlega niezależnej i obiektywnej ocenie Audytora Wewnętrznego.

Załączniki do Systemu Zarządzania Ryzykiem:

Załącznik Nr 1 – Kategorie ryzyka.

Załącznik Nr 2 – Kryteria oceny ryzyka.

Załącznik Nr 3 – Mapa ryzyka.

Załącznik Nr 4 – Arkusz zarządzania ryzykiem.

Załącznik Nr 5 – Rejestr ryzyk.

Załącznik Nr 6 – Lista mechanizmów kontrolnych redukujących ryzyko.