

ZARZĄDZENIE NR 51
BURMISTRZA MIROŚLAWCA

z dnia 22 maja 2012 r.

w sprawie procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy i Miasta w Mirosławcu jako element kontroli zarządczej

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt 7, art. 69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Z 2009 r. Nr 157, poz.1240 ze zm.)

§ 1. Regulamin określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy i Miasta w Mirosławcu.

§ 2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

1. Urządzenie – należy przez to rozumieć Urząd Gminy i Miasta w Mirosławcu
2. Komórkach organizacyjnych – należy przez to rozumieć referaty i samodzielne stanowiska pracy
3. Ryzyko – prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku danej jednostki lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych celów i zadań.
4. Czynniki ryzyka - to zdarzenie, działanie lub zaniechanie działań, które może spowodować wystąpienie ryzyka.
5. Wpływ ryzyka – skutek dla realizacji zadań i osiągania celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem.
6. Prawdopodobieństwo ziszczenia się ryzyka – częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem.
7. Istotność ryzyka – kombinacja wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia.
8. Akceptowalny poziom ryzyka – ustalony poziom istotności ryzyka przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku.
9. Zarządzanie ryzykiem – proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia.
10. Właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
11. Mechanizmy kontroli – wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów, w tym zwłaszcza:
 - 1) dokumentacje systemu kontroli (procedury, instrukcje, wytyczne),
 - 2) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
 - 3) zatwierdzenie operacji,
 - 4) podział obowiązków,
 - 5) nadzór,
 - 6) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informatycznych.

§ 3. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest poprawa jakości, sprawności i efektywności zarządzania we wszystkich obszarach oraz ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie aktywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej, oraz ochrony wizerunku Urzędu.

1. Urząd realizuje cele i wykonuje zadania z zakresu administracji publicznej, wynikające z zadań własnych, zadań zleconych na mocy ustaw lub przejętych w wyniku porozumień z organami administracji rządowej i samorządowej.

2. Podstawowy zakres działań poszczególnych referatów i samodzielnych stanowisk określony jest w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Gminy i Miasta w Mirosławcu.

3. Zarządzanie ryzykiem odbywa się w Urzędzie według zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania,
- 2) powiązania z celami i zadaniami Urzędu,
- 3) przypisania odpowiedzialności,
- 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności

§ 4. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy:

1. Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji:

- 1) określenie celów i zadań – ich wykonanie należy monitorować co najmniej w rocznej perspektywie,
- 2) zapewnienie odpowiedniego systemu monitorowania realizacji celów i zadań w komórce,
- 3) przeprowadzenie oceny realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności,
- 4) wskazanie osób odpowiedzialnych za ich wykonanie.

2. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz odniesienie go do akceptowalnego poziomu.

- 1) Ustalenie listy celów i zadań do realizacji uwzględniającej podział na referaty i samodzielne stanowiska,
- 2) co najmniej raz w roku do listy zadań należy opracować wykaz ryzyk wraz z funkcjonującymi i proponowanymi mechanizmami kontroli ograniczającymi występujące ryzyko,
- 3) zadaniem kierowników jest odpowiedzenie na pytanie co może w przyszłości nastąpić, gdy wyznaczony cel nie zostanie osiągnięty. Przy identyfikacji ryzyka należy:

- 1) nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań komórki,
- 2) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków,
- 3) określić akceptowany poziom ryzyka,
- 4) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji,
- 5) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu,
- 6) dokonać hierarchizacji ryzyk ,
- 7) wszystkie informacje należy udokumentować zapisem w arkuszu „Działowy rejestr ryzyk” - załącznik nr 4 niniejszej procedury.

4. Analiza ryzyka.

- 1) ocena ryzyka – polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustalenia jego istotności według określonych zasad,
- 2) określenie wpływu ryzyka – polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy. Załącznik nr 3 pkt 1 do niniejszej procedury.
- 3) określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka – określa przewidywaną częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen. Załącznik nr 3 pkt 2 do niniejszej procedury.
- 4) określenie poziomu istotności ryzyka – jest to łączna relacja - iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu wystąpienia ryzyka. Załącznik nr 3 pkt 3 do niniejszej procedury. Istotność ryzyka obliczana jest według wzoru: Istotność ryzyka = P x S gdzie: P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka S – wielkość strat, skutku lub wpływu jakie będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia Poziomy istotności ryzyka określa Załącznik nr 3 pkt 3 do niniejszej procedury.

5. Ustalanie metody przeciwdziałaniu ryzyku.

- 1) Przeciwdziałanie – wprowadzanie mechanizmów kontrolnych, które zapobiegą urzeczywistnieniu się ryzyka. Każdy mechanizm powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrażania mechanizmu nie może przewyższać uzyskanych korzyści.

- 2) Transfer – przeniesienie ryzyka na inny podmiot
 - 3) odsunięcie w czasie – zawieszenie na jakiś czas działalności obciążonej ryzykiem.
6. Monitorowanie procesu.
- 1) Ocena dokonywana w sposób ciągły. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej w celu bieżącej identyfikacji problemów umożliwiającej natychmiastowe ich rozwiązywanie.
 - 2) Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania
 - 3) Kadra kierownicza wspiera wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.

§ 5. 1. Identyfikacji i oceny ryzyka dokonują Kierownicy referatów według załącznika nr 1,2,3 do niniejszej procedury i dokumentują zapisem w arkuszu „Działowy rejestr ryzyk” - załącznik nr 4 niniejszej procedury.

2. Na podstawie arkuszy identyfikacji i oceny ryzyka otrzymanych od kierowników referatów i kierowników samodzielnych stanowisk powołany w tym celu Zespół ds. oceny ryzyka, nadaje priorytety poszczególnym ryzykom, podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych oraz wyznacza właściciela ryzyka. *Załącznik nr 5 do niniejszej procedury*

3. Rejestr ryzyka przekazywany jest na piśmie Burmistrzowi w terminie do 15 grudnia każdego roku kalendarzowego.

§ 6. Wykonanie Zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy i Miasta Mirosławiec

§ 7. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Obszary ryzyka

Nazwa obszaru	Lp.	Obszary ryzyka
Budżet Miasta	1	Opracowanie budżetu i jego zmian
	2	Wykonywanie budżetu
	3	Dochody własne
	4	Wydatki inwestycyjne
	5	Kredyty, pożyczki
Podatki i opłaty	6	Naliczanie podatków od nieruchomości
	7	Windykacja należności z podatków od nieruchomości
	8	Podatek od środków transportowych
	9	Pozostałe podatki lokalne (rolny, leśny)
	10	Opłaty skarbowe, administracyjne i pozostałe
	11	Opłata targowa
	12	Windykacja należności z pozostałych podatków i opłat
Wydatki	13	Finansowanie zadań z wydatków bieżących
	14	Dotacje dla jednostek spoza sektora finansów publicznych
Fundusze celowe	15	ZFŚS
Zewnętrzne środki pomocowe	16	Wnioski i dokumentacja w zakresie pozyskiwania środków
Rachunkowość	17	Dokumentacja opisująca zasady rachunkowości
	18	Księgi rachunkowe
	19	Inwentaryzacja
	21	Sprawozdawczość
Zamówienia publiczne	22	Prawidłowość udzielania zamówień publicznych
Mienie komunalne	23	Ewidencja majątku i regulacja stanów prawnych nieruchomości
	24	Dochody z mienia
	25	Utrzymanie mienia
Gospodarka nieruchomościami	26	Dzierżawa, najem i sprzedaż lokali użytkowych
	27	Dzierżawa gruntu

	28	Najem lokali mieszkalnych, egzekucja należności czynszowych
	29	Użytkowanie wieczyste, trwałe zarząd
	30	Nabywanie, wykup nieruchomości, sprzedaż nieruchomości
Zagospodarowanie przestrzenne	31	Ustalanie warunków zabudowy i zagospodarowania terenu
	32	Planowanie przestrzenne
Gospodarka komunalna	33	Utrzymanie i remonty dróg
	34	Gospodarka wodno-ściekowa
	35	Gospodarka odpadami i ochrona środowiska
	36	Utrzymanie czystości i porządku w Gminie
Usługi administracyjne	37	Usługi związane z ewidencją działalności gospodarczej
	38	Wydawanie koncesji na alkohol
	39	Wydawanie dowodów osobistych
	40	Usługi związane z ewidencją ludności
	41	Akta Stanu Cywilnego
Oświata	42	Rachunek dochodów własnych placówek oświatowych
	43	Remonty w placówkach oświatowych
Kultura	44	Realizacja zadań własnych przez Ośrodek Kultury
Promocja Miasta	45	Działania w zakresie promocji Gminy i Miasta
Sport i rekreacja	46	Zarządzanie bazą sportowo-rekreacyjną
	47	Ustalanie odpłatności za świadczone usługi, pobieranie odpłatności i ewidencja
	48	Wykorzystanie dotacji celowych
Pomoc społeczna	49	Realizacja zadań przez MGOPS
	50	Świadczenia rodzinne
	51	Inne świadczenia pieniężne dla klientów MGOPS
Zarządzanie Urzędem	52	Nadzór nad dokumentami i zapisami
	53	Ochrona informacji niejawnych
	54	Zarządzanie zasobami ludzkimi (w tym szkolenia)
	55	Gospodarka kadrowo-płacowa
	56	Gospodarka środkami trwałymi i materiałami
System obiegu informacji	57	System obsługi zewnętrznej (w tym funkcjonowanie BIP)
	58	System komunikacji między wydziałami
Bezpieczeństwo publiczne	59	Zarządzanie kryzysowe
	60	Straż Miejska
Opieka zdrowotna	61	Wydatkowanie środków na Program Przeciwdziałania Alkoholizmowi
System informatyczny	62	Zakres i jakość obsługi zadań przez system

		informatyczny
	63	Ochrona danych
	64	Archiwizacja danych
Zadania z zakresu Administracji rządowej	65	Organizacja wyborów (dokumentacja, rozliczanie)

Kategorie ryzyka i czynniki ryzyka

Kategoria ryzyka	Czynniki ryzyka
<p>Materialność efektywność wykorzystania środków finansowych i możliwość wystąpienia potencjalnych strat materialnych</p>	<ul style="list-style-type: none"> - wielkość budżetu/planu: majątek własny, dochody, wydatki; - koszty inwestycji; - rzetelność sprawozdań finansowych: częste zmiany pracowników księgowości, niedawne zmiany w systemie księgowania; - wielkość zewnętrznych źródeł finansowania: terminowość otrzymywania środków budżetowych; - finansowanie jednostek zewnętrznych: dotacje, porozumienia; - obawa utraty płynności finansowej; - problemy z pozyskiwaniem i egzekwowaniem dochodów;
<p>Wrażliwość postrzeganie funkcjonowania Urzędu przez mieszkańców, wpływ czynników zewnętrznych</p>	<ul style="list-style-type: none"> - presja społeczna, wizerunek społeczny jednostki; - stabilność zaopatrzenia w środki niezbędne do prowadzenia działalności (materiały, energia, terminowe wykonywanie usług); - wzrost cen: inflacja, stopy procentowe, kursy walutowe; - siła wyższa: pożar, powódź; - poziom skomplikowania i zmienność przepisów; - kontrola środków z UE; - uzależnienie od Internetu i poczty elektronicznej;
<p>Kontrola wewnętrzna jakość systemu kontroli, istnienie regulacji, procedur, ich jakość</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nie przystawianie pisemnych procedur do rzeczywistości; - brak kryteriów oceny i wyznaczników błędów; - brak w kontroli automatycznej autoryzacji w środowisku komputerowym; - braki w dokumentacji, dokumenty sporządzane po terminie; - podział obowiązków w zakresie kontroli i nadzoru; istnienie podziału obowiązków, istnienie wymogu autoryzacji;

	-delegowanie funkcji: brak pisemnych upoważnień, niewystarczający przepływ informacji, błędy w zawieranych umowach;
Stabilność podatność na zmiany systemu i wszelkich uregulowań prawnych,	-zmiany przepisów prawnych; -zmiany organizacyjne; - zakres zmian dotyczący poszczególnych stanowisk pracy, poszczególnych osób; -wpływ zmian na funkcjonujący system; -ilość transakcji finansowych, skala działalności, -majątek trwały: wielkość i rozproszenie; -rozległa sieć informatyczna;
Złożoność stopień skomplikowania przepisów i procedur	-czynniki ludzkie: doświadczenie zawodowe pracowników, polityka szkoleniowa; -wzrost ilości i skomplikowania spraw, operacji finansowych; -liczba etapów procedowania; -innowacyjność: opór pracowników, brak skłonności do zmian, koszty wdrażania; -wykonywanie nowych zadań; -personel: zachwiane morale, niezadowolenie, stres, częste zmiany na stanowiskach kluczowych; -prowadzone projekty; liczba, poziom skomplikowania, możliwość opóźnień, nadmiernych kosztów.

Zasady oceny wpływu ryzyka

1. Zasady oceny wpływu ryzyka

WPLYW	PRZESŁANKI
KATASTROFALNY 5	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa, utrata reputacji. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
POWAŻNY 4	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowego zadania lub osiągnięcie konkretnego założonego celu, poważną stratę finansową i utratę reputacji. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
ŚREDNI 3	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać duży proces przywracania stanu poprzedniego.
MAŁY 2	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, niewielkie zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.
NIEZNACZNY 1	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje nieznaczną stratę finansową lub krótkotrwałe zakłócenia lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

PRAWDOPODOBIENSTW 0	PRZESŁANKI
PRAWIE PEWNE 5	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
PRAWDOPODOBNE 4	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku
ŚREDNIE 3	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w ciągu roku
MAŁO PRAWDOPODOBNE 2	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku
RZADKIE 1	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się raz w ciągu roku

3. Ocena istotności ryzyka

Katastrofalne	5	10	15	20	25
Poważne	4	8	12	16	20
Średnie	3	6	9	12	15
Małe	2	4	6	8	10
Nieznaczące	1	2	3	4	5
	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne

Załącznik Nr 4 do Zarządzenia Nr 51

Burmistrza Mirosławca

z dnia 22 maja 2012 r.

Działowy rejestr ryzyka

Nazwa jednostki organizacyjnej oraz jej symbol:.....

L P	Obszar ryzyka (zał.1)	Kategoria ryzyka i czynnik ryzyka (zał.2)	Wpływ ryzyka (zał.3, pkt 1)	Ocena stopnia prawdopodobieństwa (zał.3, pkt 2)	Ocena istotności ryzyka 4x5 (zał.3, pkt 3)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>

* aby ustalić punktową ocenę istotności ryzyka należy pomnożyć przyznane poszczególnym ryzykom punkty prawdopodobieństwa i wpływu (**załącznik nr 3 pkt 1 i pkt 2**)

Załącznik Nr 5 do Zarządzenia Nr 51

Burmistrza Mirosławca

z dnia 22 maja 2012 r.

Urzędowy rejestr ryzyka

Nazwa jednostki organizacyjnej oraz jej symbol:.....

L P	Obszar ryzyka (zał. 1)	Kategoria ryzyka i czynnik ryzyka (zał. 2)	Wpływ ryzyka (zał. 3 pkt 1)	Ocena stopnia prawdopodobieństwa (zał. 3 pkt 2)	Ocena istotności ryzyka 4 x5 (zał 3 pkt 3.)	Osoba odpowiedzialna za ryzyko	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>		

* aby ustalić punktową ocenę istotności ryzyka należy pomnożyć przyznane poszczególnym ryzykom punkty prawdopodobieństwa i wpływu (załącznik nr 3, pkt 1 i pkt 2)