

**ZARZĄDZENIE Nr 139/11**  
**BURMISTRZA SOKÓŁKI**  
z dnia 29.12.2011

**w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Sokółce**

Na podstawie art. 69 ust.1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009r. Nr 157, poz 1240 z późn. zm.) i Komunikatu nr 23 z dnia 16 grudnia 2009r. Ministra Finansów, w sprawie kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2009r. Nr 15, poz 84)

§ 1

Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Sokółce, stanowiącą załącznik nr 1 do zarządzenia.

§ 2

Zarządzenie wchodzi z dniem podjęcia z mocą obowiązującą od 1 stycznia 2012r.

Sporządziła J. Alekna

**BURMISTRZ**  
Stanisław Watacynwiej

  
dn. 29.12.2011 r.

  
29.12.2011.

**Procedura zarządzania ryzykiem**  
**w Urzędzie Miejskim w Sokółce**

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

§ 1

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) **analiza ryzyka** – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest jednostka,
- 2) **czynniki ryzyka** – okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, które mogą wywołać ryzyko,
- 3) **mapa ryzyka** – dokument odzwierciedlający ocenę skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 4) **mechanizm kontrolny** – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa, procedury, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki,
- 5) **oddziaływanie ryzyka** – możliwe skutki lub konsekwencje dla organizacji takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
- 6) **prawdopodobieństwo** – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
- 7) **proces** – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, którego efektem jest powstanie pewnej wartości dającej się określić w postaci zmiany w środowisku zewnętrznym jako efekt pracy,
- 8) **rejestr ryzyka** – zestawienie wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
- 9) **ryzyko** - zdarzenie, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
- 10) **ryzyko nieodłączne** – ryzyko jakie występuje w sytuacji, gdy nie działają żadne mechanizmy kontrolne,
- 11) **ryzyko operacyjne** – ryzyko krótkookresowe związane z działalnością jednostki,
- 12) **ryzyko rezydualne** – ryzyko występujące przy istnieniu mechanizmów kontrolnych,
- 13) **ryzyko strategiczne** – ryzyko długookresowe, na które jednostka ma ograniczony wpływ,
- 14) **system kontroli zaradczej** – ogół zasad zaplanowanych i przyjętych przez kierownictwo, obejmujących całą jednostkę, stanowiących spójną i logiczną całość funkcjonującą w określonym środowisku na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wytyczonych 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 i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

## **Cele zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Sokółce**

### **§ 2**

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Sokółce ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Urzędu.

2. Cel ten będzie osiąganym przez:

- a) spełnienie wymagań znowelizowanej ustawy o finansach publicznych,
- b) efektywne zarządzanie Urzędem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego, tj. procedur kontroli zarządczej oraz środowiska wprowadzanych przez kierownictwo Urzędu w celu uzyskania przepływu informacji, zarządzania i monitorowania,
- c) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
- d) efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu,
- e) skuteczne zarządzanie projektami,
- f) ograniczenie ryzyka utraty szans
- g) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
- h) ograniczanie nieetycznych zachowań.

### **§ 3**

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie dla całej kadry kierowniczej Urzędu oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu.

2. Ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrażanie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny

### **§ 4**

1. Urząd Miejski w Sokółce realizuje cele i wykonuje zadania określone ustawami, powierzone w drodze porozumienia oraz wynikające z uchwał Rady Miejskiej.

2. Podstawowy zakres działania poszczególnych wydziałów określony został w Regulaminie organizacyjnym Urzędu Miejskiego w Sokółce.

## **Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem**

### **§ 5**

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich wydziałów Urzędu oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na dwóch poziomach:

- a) strategicznym
- b) operacyjnym

3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka.

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

5. Analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:

- a) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Urzędu,
- b) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
- c) ocenę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,

- d) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym,
- e) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu do którego działania należy podjąć,
- f) monitorowanie podjętych działań.

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

#### § 6

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Burmistrz Sokółki poprzez:
  - a) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem,
  - b) identyfikację czynników ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
  - c) zdefiniowanie obszarów działania,
  - d) określenie poziomów akceptowalnego ryzyka,
  - e) ogłaszanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
  - f) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych,
  - g) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym
2. W proces identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączeni są kierownicy wydziałów odpowiedzialni za poszczególne procesy.

#### § 7

1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy wydziałów poprzez:
  - a) identyfikację i dokumentowanie czynników ryzyka, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych, w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów działalności.
  - b) ocenę istotności czynników ryzyka w odniesieniu do realizowanych celów z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
  - c) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności,
  - d) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności.
2. Kierownicy wydziałów w ramach swoich uprawnień mogą przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem podległym pracownikom.

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

#### § 8

1. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym i operacyjnym,
2. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do obszarów działania wymienionych w załączniku nr 1 do procedur zarządzania ryzykiem,
3. Wykaz obszarów działania podlega aktualizacji bez konieczności zmian procedur,
4. W ramach identyfikacji ryzyka na poziomie strategicznym definiuje się kategorie ryzyka przypisując im charakterystyczne dla Urzędu czynniki ryzyka,
5. Identyfikacja ryzyka w odniesieniu do celów strategicznych dokonuje się według załącznika nr 2 do procedur zarządzania ryzykiem,
6. Proces identyfikacji i analizy ryzyka odbywa się przynajmniej raz w roku.

## § 9

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Urząd założonych celów.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność, iloczyn oddziaływania i prawdopodobieństwa ryzyk, które mają wpływ na funkcjonowanie wydziału bądź Urzędu jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
3. Ocena oddziaływania polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza małe oddziaływanie a 5 bardzo poważne – katastrofalne oddziaływanie. Punktowa tabela oddziaływania stanowi załącznik nr 5 do procedury zarządzania ryzykiem.
4. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 4, gdzie 1 oznacza bardzo małe prawdopodobieństwo, a 4 bardzo duże prawdopodobieństwo graniczące z pewnością. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi załącznik nr 6 do procedury zarządzania ryzykiem.
5. Przy ocenie oddziaływania należy wziąć pod uwagę zarówno oddziaływania finansowe jak i niefinansowe np. utratę reputacji, konsekwencje prawne, utrata szansy, obniżenie jakości pracy itp.
6. Wynik analizy ryzyka przedstawia się przy pomocy mapy ryzyka stanowiącej załącznik nr 7 do procedury zarządzania ryzykiem.
7. Wyniki analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.

### **Dokumentowanie procesu**

## § 10

1. Zdiagnozowanie ryzyka podlegają uszeregowaniu w kolejności według wartości punktowej ustalonej zgodnie z § 9, wg wzoru stanowiących załącznik nr 8 i 9
2. Na poziomie operacyjnym dokument, o którym mowa w ust. 1 przekazywany jest Burmistrzowi, który nadaje priorytety poszczególnym ryzykom, podejmuje decyzję o zastosowaniu działań zapobiegawczych, oraz wyznacza właściciela ryzyka.

### **Zarządzanie ryzykiem**

## § 11

1. W Urzędzie zdefiniowano cztery poziomy ryzyka:
  - ryzyko niskie – którego ocena punktowa zawiera się w przedziale 0% - 25% różnicy pomiędzy wynikiem najwyższym i najniższym,
  - ryzyko średnie – którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 26% - 50% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym
  - ryzyko wysokie – którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 51% - 85% pomiędzy wynikiem najniższym a najwyższym
  - ryzyko bardzo wysokie – którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 86% - 100% pomiędzy wynikiem najniższym i najwyższym

## § 12

1. Burmistrz wyznaczy akceptowany, z punktu widzenia strategicznego, poziom ryzyka, jaki jest gotowy 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:
  - a) tolerowanie ryzyka – w przypadku gdy można przewidzieć skutki ryzyka, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,

- b) przeniesienie ryzyka – przeniesienie ryzyka na inny podmiot (np. ubezpieczenie)
  - c) przeciwdziałanie – podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego (np. przez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych)
  - d) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko
3. W Urzędzie przyjmuje się następujące poziomy ryzyka:

- a) ryzyko niskie - tolerowanie ryzyka – ryzyko akceptowalne, należy je monitorować i w miarę potrzeby kontrolować;
  - b) ryzyko średnie - może wywierać wpływ na działalność Urzędu, należy je monitorować i rozważać potrzebę działań zaradczych, poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych; za monitoring i ewentualne wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka, możliwe jest przeniesienie ryzyka na inny podmiot (np. ubezpieczenie)
  - c) ryzyko wysokie - przeciwdziałanie – może wywierać istotny wpływ na działalność Urzędu, należy je monitorować i wprowadzać działania zaradcze poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych; za monitoring i wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka; podjęcie działania pozwoli na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego (np. przez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych), możliwe jest przeniesienie ryzyka,
  - d) ryzyko bardzo wysokie - stanowi poważne zagrożenie dla działalności Urzędu i osiągnięcia celów; wymagane są natychmiastowe działania poprzez wprowadzenie skutecznych i efektywnych mechanizmów kontrolnych; podlega ciągłemu monitoringowi, ryzyko to nie powinno być tolerowane, możliwe jest przeniesienie ryzyka,
3. Burmistrz może zaakceptować każdy poziom ryzyka i nie podejmować działań zaradczych.

#### § 13

1. W wyniku przeprowadzonej analizy ryzyka Burmistrz wyznacza właścicieli ryzyka.
2. W stosunku do każdego ryzyka, które jest nieakceptowalne planowane są i wdrażane działania zaradcze.
3. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
  - a) jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
  - b) jakie działania należy wdrożyć,
  - c) jakie są koszty wprowadzenia działań zaradczych,
  - d) czy wdrożenie działań zaradczych jest możliwe.
4. Kadra kierownicza na bieżąco podejmuje działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących procedur.

#### § 14

1. Wszyscy pracownicy mają prawo i obowiązek raportowania kadrze kierowniczej o niekorzystnych zjawiskach, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek Urzędu lub zakłócić realizację celów i zadań Urzędu.
2. Zgłoszenia dokonuje się na formularzu stanowiącym załącznik Nr 4 do zarządzenia.

### **Monitorowanie ryzyka**

#### § 15

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

3. Audytor wewnętrzny prowadzi systematyczną ocenę kontroli zarządczej, w tym ocenę adekwatności, skuteczności i efektywności mechanizmów kontroli zarządczej.
4. Kadra kierownicza wspiera wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.

§ 16

1. Polityka zarządzania ryzykiem i procedura zarządzania ryzykiem podlegają raz na rok przeglądom dokonywanym w celu ich aktualizacji i zwiększaniu skuteczności.

B U R M I S T R Z

Starisław Malachwiej



**Kluczowe obszary działania  
Urzędu Miejskiego w Sokółce**

W trakcie analizy funkcjonowania Urzędu Miejskiego w Sokółce wyodrębniono następujące obszary działania:

BURMISTRZ

*Stanisław Małachwiej*



**Identyfikacja ryzyka strategicznego**

<b>Urząd Miejski w Sokółce</b>			
<b>Lp.</b>	<b>Obszar</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Uwagi</b>
1.			

**Identyfikacja ryzyka operacyjnego**

<b>Urząd Miejski w Sokółce</b>				
<b>Lp.</b>	<b>Cel</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Właściciel ryzyka</b>	<b>Uwagi</b>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

**Zgłoszenie zidentyfikowanego czynnika ryzyka**

Nazwa wydziału:			
Imię i nazwisko, stanowisko zgłaszającego:			
Lp.	Nazwa obszaru	Ryzyko	Uwagi
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

**Tabela punktowa oddziaływania ryzyka  
w odniesieniu do celów strategicznych i operacyjnych**

Punktacja	Opis oddziaływania	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa	Reputacja
5	Bardzo ważne, katastrofalne	Strata finansowa > 500.000zł.	Brak realizacji kluczowych celów	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100.000zł. - 500.000zł.	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne zagrożenia	Informacje w mediach o zasięgu krajowym
3	Średnie	Strata finansowa 10.000zł. - 99.000zł.	Zakłócenia w działalności	Poważne zagrożenia	Informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100zł. - 9.999zł.	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ograniczona informacja w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczne	Strata finansowa do 100zł.	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Wzmianki informacji w mediach lokalnych

**Tabela oceny prawdopodobieństwa**

<b>Opis</b>	<b>Rzadkie</b>	<b>Mało prawdopodobne</b>	<b>Średnie/ Prawdopodobne</b>	<b>Prawie pewne</b>
Prawdopodobieństwo	1	2	3	4
	0%-25%	26%-50%	51%-85%	86%-100%

### Mapa oceny ryzyka

Oddziaływanie					
Katastrofalne	5				
Poważne	4				
Średnie	3				
Małe	2				
Nieznaczące	1				
Prawdopodobieństwo		Rzadkie (1) 0% - 25%	Mało prawdopodobne (2) 26% - 50%	Średnie (3) 51% - 85%	Prawie pewne (4) 86% - 100%



