

**Zarządzenie nr 120.11.2011**  
**Burmistrza miasta Luboń**  
**z dnia 20 maja 2011 r.**

**w sprawie ustalenia Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Luboń**

Na podstawie art. 53 w zw. z art. 69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009r. nr 157, poz. 1240) oraz Zarządzenia nr 53/2010 z dnia 3 września 2010r. w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej – wprowadzam:

**Procedurę zarządzania ryzykiem**  
**w Urzędzie Miasta Luboń**

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

**Rozdział 1**

**Glosariusz**

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

1. analiza ryzyka – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja,
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, 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 kontrolne,

- 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 Miasta Luboń, obejmujących całą organizację, 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.

## **Rozdział 2**

### **Cele zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Luboń**

**§ 2.1.** Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Luboń zwanym dalej Urzędem 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.** Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Urzędu jest:

1. zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej,
2. efektywne zarządzanie Urzędem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
3. położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
4. bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
5. efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu,
6. skuteczne zarządzanie projektami,
7. dostosowanie do obowiązujących wymogów prawnych,
8. ograniczenie ryzyka utraty szans,
9. zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
10. ograniczenie nieetycznych zachowań.

**§ 3. 1.** Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla kierownictwa Urzędu oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu.

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

### **Rozdział 3**

#### **Cele funkcjonowania i zadania Urzędu**

§ 4. 1. Urząd realizuje cele i wykonuje zadania określone ustawami, powierzone w drodze porozumienia oraz wynikające z zarządzeń Burmistrza Miasta Luboń i uchwał Rady Miasta Luboń.

2. Podstawowy zakres działania poszczególnych wydziałów i samodzielnych stanowisk określony jest w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta Luboń.

### **Rozdział 4**

#### **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 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 nie akceptowalnym,
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 podejmowaniu bieżących działań zaradczych.

### **Rozdział 5**

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

§ 6. 1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Burmistrz Miasta Luboń zwany w dalszej części Burmistrzem 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 procesie identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są kierownicy odpowiedzialni za poszczególne procesy.
- 3.** Burmistrz może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na kierowniczych stanowiskach.

**§ 7. 1.** Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy wydziałów 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 mogą, w ramach swoich uprawnień, przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem innym pracownikom.

**§ 8.** Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada kierownik wydziału 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 bezpośredniemu przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

## **Rozdział 6**

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

**§ 9. 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 procedur zarządzania ryzykiem.**

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 osoba lub zespół wyznaczony przez Burmistrza.
- § 10. 1.** Na poziomie operacyjnym za identyfikację czynników ryzyka, w ramach obszaru odpowiadają kierownicy wydziałów.
2. Dokumentowanie wyników identyfikacji i analizy czynników ryzyka odbywa się na zasadach określonych w dalszej części procedur.
  3. Każdy pracownik ma prawo zgłaszać swojemu przełożonemu czynniki ryzyka.
  4. Pracownicy Urzędu mają prawo zgłaszać wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.
  5. Zgłoszone lub ujawnione odstępstwa podlegają rejestracji wg wzoru określonego w **załączniku nr 2 do procedury zarządzania ryzykiem**.
  6. Zgłoszone przez pracownika czynniki ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizacji celów.
- § 11. 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.
- § 12. 1.** Każdy czynnik ryzyka podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Urząd założonych celów.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność czynników ryzyka, które ma wpływ na funkcjonowanie referatów Urzędu jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
  3. Ocena istotności oddziaływania polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza małą istotność (nieznaczne oddziaływanie) a 5 bardzo duża istotność (bardzo poważne – katastrofalne oddziaływanie). Punktowa tabela oddziaływania stanowi **załącznik nr 3 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 4 do procedury zarządzania ryzykiem**.
  5. Wyniki analizy ryzyka przedstawia się przy pomocy mapy ryzyka stanowiącej **załącznik nr 5 do procedury zarządzania ryzykiem**.
  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 ryzyka na poziomie projektu polega na przypisaniu, bez uwzględniania istniejących mechanizmów kontrolnych, każdemu ryzyku wartości punktowej o której mowa w ust. 3 i 4.

## **Rozdział 7**

### **Dokumentowanie procesu**

**§ 13. 1.** Zdiagnozowane ryzyka podlegają uszeregowaniu w kolejności wg wartości punktowej ustalonej zgodnie z § 12 ust. 6. Dokumentowanie procesu identyfikacji i analizy ryzyka na każdym szczeblu odbywa się wg wzoru stanowiącego **załącznik nr 6 do procedury zarządzania ryzykiem.**

**2.** Na poziomie operacyjnym nadaje się priorytety poszczególnym ryzykom, podejmuje się decyzję o zastosowaniu działań zapobiegawczych oraz wyznacza właściciela ryzyka.

**3.** Dokumentowanie procesu identyfikacji ryzyka na szczeblu strategicznym dokonywane jest przez osobę lub zespół wyznaczony przez Burmistrza.

**4.** Wyniki analizy ryzyka na poziomie projektu przedstawia się w postaci mapy ryzyka stanowiącej załącznik nr 5 do procedury zarządzania ryzykiem.

**5.** Proces analizy i udokumentowania ryzyka na szczeblu projektu odbywa się przed rozpoczęciem projektu oraz w każdym czasie, gdy nastąpi zmiana ryzyka. Za dokumentowanie procesu identyfikacji i analizy ryzyka odpowiedzialna jest osoba lub zespół wyznaczony przez Burmistrza, który sporządza arkusz identyfikacji ryzyka strategicznego i operacyjnego wg wzoru określonego w załączniku nr 6 do procedury zarządzania ryzykiem.

**6.** Zebrane informacje przekazywane są do Burmistrza.

## **Rozdział 8**

### **Zarządzanie ryzykiem**

**§ 14. 1.** W Urzędzie 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 ryzyk wywołanego przez dany czynnik ryzyka.

**§ 15. 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 organizację,

3. przeciwdziałanie – podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie 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 ma prawo zaakceptować każdy poziom ryzyka i nie podejmować działań zaradczych.

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

**2.** W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane przez Burmistrza 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 wydziałów podejmują na bieżąco działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących procedur.

**§ 17. 1.** Wszyscy pracownicy Urzędu mają prawo i obowiązek raportowania bezpośredniemu przełożonemu o niekorzystnych zjawiskach, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek Urzędu lub zakłócić realizację celów i zadań Urzędu.

**2.** W przypadku zwiększenia się prawdopodobieństwa zaistnienia zjawisk, które mogą zwiększyć ryzyko projektu, osoba realizująca projekt zgłasza ten fakt w formie pisemnej bezpośredniemu przełożonemu wraz z propozycją wprowadzenia działań zaradczych.

## **Rozdział 9**

### **Monitorowanie ryzyka**

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

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

**3.** Kierownicy wydziałów wspierają wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.

**§ 19.** Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

**§ 20. 1.** Polityka zarządzania ryzykiem i procedura zarządzania ryzykiem podlegają raz na rok przeglądowi dokonanym w celu ich aktualizacji.

**2.** Projekt zmian w polityce oraz w procedurze przygotowuje osoba lub zespół wyznaczony przez Burmistrza.

**3.** Zmiany w polityce i procedurze zarządzania ryzykiem podlegają akceptacji Burmistrza.

## **§ 24**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

### **Otrzymują:**

1. Zastępcy Burmistrza,
2. Skarbnik Miasta,
3. wszyscy Kierownicy Wydziałów, stanowiska samodzielne UML
4. WAG – a/a