

ZARZĄDZENIE BURMISTRZA KORONOWA
Nr OR-S.0050.173.2014
z dnia 31 grudnia 2014 roku

w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Koronowie i jednostkach organizacyjnych Gminy Koronowo.

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity Dz. U. z 2013 r. poz. 594, zmiany: poz. 645, poz. 1318; z 2014 roku poz. 379, poz. 1072) oraz w związku z art. 68 i art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 28 sierpnia 2019 r. o finansach publicznych (tekst jednolity Dz. U. z 2013 r. poz. 885, zmiany: poz. 938, poz. 1646; z 2014 roku poz. 379, poz. 911, poz. 1146) zarządzam, co następuje:

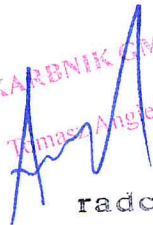
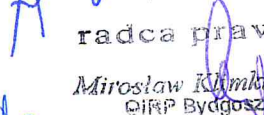
§1. W celu zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej wprowadzam Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Koronowie i jednostkach organizacyjnych Gminy Koronowo stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

§2. Wykonanie zarządzenia powierzam Kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego w Koronowie oraz Kierownikom jednostek organizacyjnych Gminy Koronowo.

§3. Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierzam koordynatorowi kontroli zarządczej.

§4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.


BURMISTRZ
Stanisław Gliszczyński


RADCA PRAWNY
Tomasz Angielczyk

Miroslaw Klimkiewicz
OIRP Bydgoszcz

Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Koronowie i jednostkach organizacyjnych Gminy Koronowo.

§1. Ilekroć w procedurze jest mowa o:

1. **Burmistrzu** – należy przez to rozumieć Burmistrza Koronowa;
2. **Sekretarzu** – należy przez to rozumieć Sekretarza Gminy Koronowo, Pełnomocnika ds. SZJ;
3. **Koordynatorze kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć Skarbnika Gminy Koronowo;
4. **Urzędzie** – należy przez to rozumieć Urząd Miejski w Koronowie;
5. **Kierowniku komórki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć Kierowników Wydziałów, Referatu Urzędu Miejskiego w Koronowie;
6. **Kierowniku jednostki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć Dyrektorów jednostek organizacyjnych Gminy Koronowo;
7. **ryzyku** – należy przez to rozumieć możliwość (prawdopodobieństwo) wystąpienia zdarzeń pociągających za sobą skutki, które niosą zagrożenie dla powodzenia założonych celów bądź też są szansą na dodatkowe korzyści;
8. **czynnikach ryzyka** – należy przez to rozumieć okoliczności, (stan prawny, stan faktyczny), które mogą wywołać ryzyko, mające niekorzystny wpływ na osiągnięcie określonego celu;
9. **obszarze ryzyka** – jest to obszar, w którym istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnego zjawiska;
10. **analizie ryzyka** – należy przez to rozumieć proces, którego elementami są identyfikacja, ocena wpływu, prawdopodobieństwa i istotności oraz hierarchizacja pojedynczych zdarzeń mogących wpłynąć na osiągnięcie zamierzonych celów;
11. **identyfikacji ryzyka** – należy przez to rozumieć proces ustalenia zdarzeń zagrażających realizacji określonych celów i zadań, które mogą wystąpić w jednostce;
12. **ocenie ryzyka** – należy przez to rozumieć proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
13. **wpływie ryzyka** – należy przez to rozumieć skutki dla realizacji zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
14. **zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do poziomu akceptowalnego, obejmujący identyfikowanie, ocenę i reagowanie na ryzyko oraz monitorowanie ryzyka;
15. **mechanizmach kontroli** – należy przez to rozumieć metody, standardy, procedury (instrukcje, wytyczne, regulaminy itp.) oraz działania stosowane w celu zahamowania lub zmniejszenia negatywnych skutków ryzyka;
16. **właścicielu ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za dane ryzyko, która jest rozliczana ze skuteczności zarządzania tym ryzykiem;
17. **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć częstotliwość wystąpienia zdarzenia mającego negatywny jak i pozytywny wpływ na realizację zadań bądź osiągnięcie celów;
18. **istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć iloczyn wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego wystąpienia;

19. **oddziaływaniu ryzyka** – należy przez to rozumieć skutki dla realizacji zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
20. **poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć poziom ryzyka odzwierciedlający wagę ryzyka, jego nasilenie i prawdopodobieństwo wystąpienia;
21. **akceptowanym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony poziom istotności ryzyka możliwy do zaakceptowania w danym czasie, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
22. **reakcji na ryzyko** – należy przez to rozumieć działania podjęte w celu zarządzania ryzykiem,
23. **rejestrze ryzyka** – należy przez to rozumieć dokument zawierający wszystkie informacje o ryzyku, stanowiące podstawę zarządzania ryzykiem w komórce organizacyjnej.

§2.1. Celem procesu zarządzania ryzykiem jest :

- a. zapewnienie spójnego i jednolitego modelu zarządzania ryzykiem w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych;
- b. zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania na terminowość realizacji określonych celów i zadań publicznych;
- c. poprawa jakości świadczenia usług;
- d. efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu;
- e. sprowadzenie stopnia potencjalnego ryzyka do akceptowanego poziomu ryzyka poprzez oddziaływanie na prawdopodobieństwo i potencjalne skutki wystąpienia ryzyka;
- f. zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli;
- g. ochrona majątku i wizerunku Gminy Koronowo;
- h. zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań bądź utraty szans na ich realizację.

2. Zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych określają:
 - a. zakres odpowiedzialności osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem;
 - b. sposób postępowania przy identyfikowaniu i analizie ryzyka;
 - c. procedurę postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem (reakcja na ryzyko)
 - d. zakres przeglądu ryzyka i sprawozdawczość;
 - e. sposób oceny procesu zarządzania ryzykiem.

§3.1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na dwóch poziomach:

- a. strategicznym;
- b. operacyjnym.

2. Proces zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym dotyczy realizacji celów długofalowych, powiązanych z ideą jednostki, oparty jest na analizie zewnętrznego i wewnętrznego środowiska jednostki oraz analizie szeroko rozumianych zasobów (finansowych i rzeczowych), w tym potrzeb.

3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym odbywa się w odniesieniu do zadań realizowanych w komórkach organizacyjnych Urzędu i jednostkach organizacyjnych powiązanych z konkretnie założonymi celami, skupia się na ryzykach zidentyfikowanych w określonych elementach charakterystycznych dla danego celu np. terminy, zasoby, mierniki realizacji, raportowanie.

§4.1. W procesie zarządzania ryzykiem uczestniczą:

- a. kadra kierownicza Urzędu;
- b. dyrektorzy jednostek organizacyjnych;
- c. pozostali pracownicy Urzędu i jednostek organizacyjnych.

2. Za określenie istotnych zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i organizacyjnym odpowiada Burmistrz poprzez:
 - a. kształtowanie i wdrożenie procedury zarządzania ryzykiem;
 - b. określenie akceptowanego poziomu ryzyka jaki gotowy jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Urzędu i jednostek organizacyjnych, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko;
 - c. monitorowanie skuteczności zastosowanych mechanizmów kontrolnych.

3. Kierownicy komórek/jednostek organizacyjnych odpowiadają za zapewnienie zarządzania ryzykiem w odniesieniu do zadań realizowanych w swoich komórkach, w szczególności za:
 - a. określenie celów i zadań na dany rok kalendarzowy wynikających między innymi z zapisów obowiązujących w Strategii Rozwoju Gminy Koronowo, w Polityce Jakości Systemu Zarządzania Jakością, w uchwale budżetowej Gminy Koronowo, w statutach i regulaminach organizacyjnych;
 - b. identyfikację ryzyka w odniesieniu do wyznaczonych zadań i celów;
 - c. określenie przyczyn i skutków wystąpienia ryzyka;
 - d. przeprowadzanie punktowej oceny zidentyfikowanego ryzyka;
 - e. przedstawienie propozycji działań kontrolujących ryzyko ze wskazaniem osób odpowiedzialnych za ich wykonanie wraz z terminem w jakim te działania należy podjąć;
 - f. wypełnienie i aktualizację rejestru ryzyk;
 - g. sporządzenie dokumentacji z przeprowadzanych w ciągu roku przeglądów ryzyk;
 - h. zapewnienie, by pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem;
 - i. zapewnienie wszystkim podległym pracownikom możliwości formalnego zgłaszania zmian w zakresie zidentyfikowanego przez nich ryzyka lub innych istotnych problemów.

4. Sekretarz Gminy/koordynator kontroli zarządczej odpowiada za:
 - a. przegląd działań podejmowanych w celu identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka oraz stosowania mechanizmów kontroli ryzyk;
 - b. zapewnienie, że zalecenia audytora oraz organów kontrolnych w zakresie zarządzania ryzykiem zostały właściwie wdrożone;
 - c. prowadzenie dokumentacji dotyczącej zarządzania ryzykiem;
 - d. sporządzanie informacji z realizacji celów i zadań, która stanowi integralną część sprawozdania Pełnomocnika ds. SZJ oraz jest przedmiotem analizy i oceny na przeglądzie zarządzania, który przeprowadza raz w roku Burmistrz.

5. W ramach zarządzania ryzykiem pracownicy Urzędu i jednostek organizacyjnych odpowiadają za:
 - a. zgłaszanie przełożonemu informacji o pojawiających się ryzykach lub innych istotnych problemach mających znaczący wpływ na realizację zadań i celów (zgłaszane przez pracownika ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizacji celów);
 - b. wskazanie bezpośrednio przełożonemu konkretnych działań zaradczych ograniczających wystąpienie ryzyka i jego skutków;
 - c. uczestnictwo w aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk w komórce organizacyjnej przez wskazywanie bezpośrednio przełożonemu ryzyk, które nie są efektywnie zarządzane oraz informowanie o braku skuteczności stosowanych mechanizmów kontrolnych;
 - d. monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem.

6. Audytor wewnętrzny wspiera Urząd poprzez:
 - a. usprawnienie systemu zarządzania ryzykiem;
 - b. monitorowanie i ocenianie skuteczności systemu zarządzania ryzykiem;



- c. ocenianie zagrożeń związanych z ładem organizacyjnym, działalnością operacyjną oraz systemami informatycznymi.

§5. Zarządzanie ryzykiem obejmuje następujące etapy:

- a. identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Urzędu i jednostek organizacyjnych oraz realizację założonych celów i zadań, w tym zadań wrażliwych;
- b. analizę i hierarchizację ryzyka wg stopnia istotności;
- c. ocen istniejących mechanizmów kontroli wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
- d. zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym;
- e. wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych (właściciele ryzyk) oraz ustalenie terminu, do którego działania te muszą zostać podjęte;
- f. podejmowanie uzgodnionych działań zaradczych służących zmniejszeniu istotności ryzyka lub jego całkowitej likwidacji;
- g. prowadzenie rejestru ryzyk;
- h. monitorowanie;
- i. dokumentowanie działań z zakresu zarządzania ryzykiem.

§6.1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu zdarzeń zagrażających realizacji poszczególnych celów i zadań.

2. Podczas identyfikacji ryzyka należy ustalić:

- a. cele i zadania na dany rok kalendarzowy w kierowanych komórkach i jednostkach organizacyjnych wynikających między innymi z zapisów obowiązujących w Strategii Rozwoju Gminy Koronowo, w Polityce Jakości Systemu Zarządzania Jakością, w uchwale budżetowej Gminy Koronowo oraz ze statutów i regulaminów organizacyjnych;
- b. niepożądane zdarzenia, których wystąpienie mogłoby przeszkodzić w realizacji wyznaczonych zadań i celów, utratę (zmniejszenie) zasobów, bądź zatrzymanie działalności jednostki.

3. Cele i zadania (powinny być:

- a. precyzyjne, tj. sformułowane w sposób zwięzły i jednoznaczny;
- b. mierzalne, tj. sformułowane w taki sposób, aby stopień ich realizacji mógł być określony na etapie planowania oraz zmierzony w trakcie i po zakończeniu realizacji za pomocą właściwego miernika lub wskaźnika, którego wartość jest możliwa do ustalenia na podstawie dostępnych danych;
- c. osiągalne przy uwzględnieniu danych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych (w tym finansowych);
- d. istotne, tj. odnoszące się do obszarów działalności Gminy Koronowo, a ich realizacja powinna przyczynić się do osiągnięcia celów strategicznych;
- e. określone w czasie, tj. w terminie w jakim planowane jest osiągnięcie zamierzonego celu i zadania.

Miernikami realizacji celów mogą być:

- stopień realizacji założonych celów;
- stopień realizacji budżetu;
- terminowość realizacji planów.

4. W zależności od potrzeb oraz rodzaju realizowanych celów i zadań ustala się następujące kategorie ryzyka:

- a. ryzyko finansowe,
- b. ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
- c. ryzyko działalności,

d. ryzyko zewnętrzne.

Przykłady ryzyk występujących w poszczególnych kategoriach przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 1 do niniejszej procedury.

5. Źródłami identyfikacji ryzyk między innymi mogą być:

- a. protokoły kontroli przeprowadzonych w jednostce;
- b. skargi;
- c. raport z samooceny kontroli zarządczej;
- d. raporty z audytu wewnętrznego;
- e. prognozy budżetowe;
- f. historia ubezpieczeniowa mienia;
- g. dotychczasowe doświadczenia.

§6.1. Analiza ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego wpływu na działalność jednostki a następnie ustaleniu jego istotności i hierarchii.

2. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości wystąpienia zdarzenia powodującego ryzyko. Do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stosuje się skalę ocen od 1 do 5 ustaloną się w oparciu o dane zawarte w tabeli nr 1.

Tabela nr 1.

Hasłowy opis prawdopodobieństwa	Opis szczegółowy	Wartość prawdopodobieństwa w skali 1 – 5
Rzadkie	Do 20% szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, ryzyko będzie krystalizować się rzadko, jego przypadki będą pojedyncze	1
Mało prawdopodobne	Od 21 do 40% szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, ryzyko będzie krystalizować się rzadko, jego przypadki będą pojedyncze lub będzie ich kilka	2
Średnie	Od 41 do 60% szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, ryzyko będzie krystalizować się okazjonalnie bądź w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności	3
Prawdopodobne	Od 61 do 80% szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, ryzyko będzie krystalizować się dość często bądź w wyniku równoczesnego wystąpienia różnych problemów i okoliczności	4
Prawie pewne	Od 81 do 100% szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub będzie systematycznie narastać	5

3. Określenie oddziaływania ryzyka polega na wskazaniu przewidywanych skutków jakie będzie miało dla realizacji zadań wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia oddziaływania ryzyka stosuje się skalę ocen od 1 do 5, którą ustala się w oparciu o dane zawarte w tabeli nr 2.



Tabela Nr 2.

Hasłowy opis skutku	Opis szczegółowy	Potencjalne skutki ryzyka w skali 1 – 5
Nieznaczny	Znikomy wpływ na realizację celów i zadań, brak skutków prawnych, nieznaczny skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek jednostki, może spowodować krótkotrwałe zakłócenia w działalności	1
Mały	Mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych, mały skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek jednostki, może spowodować krótkotrwałe zakłócenia w działalności	2
Średni	Średni wpływ na realizację celów i zadań, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek jednostki, może spowodować zakłócenia w działalności	3
Poważny	Poważny wpływ na realizację zadania w tym poważne zagrożenie terminu realizacji jak i osiągnięcia celu, poważne konsekwencje prawne, poważne straty finansowy, zagrożone bezpieczeństwo pracowników, poważny wpływ na wizerunek jednostki (doniesienia w mediach lokalnych)	4
Katastrofalny	Brak realizacji zadania i brak realizacji celu, bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne, wysokie straty finansowy, naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemne konsekwencje dla ich życia i zdrowia), utrata dobrego wizerunku jednostki w środowisku oraz w opinii publicznej (doniesienia w mediach lokalnych i całego kraju)	5

4. W oparciu o dokonaną ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia i skutków ryzyka ustalamy poziom istotności ryzyka, który pozwala na dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyk, od najpoważniejszych do najmniej poważnych, w zależności od stopnia w jakim dane ryzyko zagraża realizacji celów i zadań.

Istotność ryzyka wyrażona jest jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego wpływu.

$$\text{Istotność ryzyka} = \text{prawdopodobieństwo} \times \text{skutek}$$

Wartość istotności ryzyka należy odczytać w tabeli „Mapa ryzyka”.

MAPA RYZYKA

Skutek	5	10	15	20	25
Katastrofalny	5	10	15	20	25
Poważny	4	8	12	16	20
Średni	3	6	9	12	15
Mały	2	4	6	8	10
Nieznaczny	1	2	3	4	5
	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
	Prawdopodobieństwo				

Legenda:

Ryzyko bardzo wysokie – 16 -25	Ryzyko wysokie 10 - 15	Ryzyko średnie 5 - 9	Ryzyko niskie 1 - 4
---------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	----------------------------

Przyjmuje się następujące kryteria oceny istotności ryzyka:

- **ryzyko bardzo wysokie** – ryzyko o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na realizację zadań, poważnie wpływa na kluczową działalność jednostki, zagraża realizacji celów i zadań, wysokie straty finansowe, wymaga podjęcia natychmiastowych działań.
- **ryzyko wysokie** – istotnie wpływa na realizację zadań i celów, rodzi straty finansowe, wymaga podjęcia natychmiastowych działań,
- **ryzyko średnie** – potencjalnie wpływa na kluczową działalność jednostki, powoduje powstanie strat finansowych, wymaga ustawicznego monitorowania, sprawdzania i kontroli oraz podjęcia stosownych działań,
- **ryzyko niskie** – ryzyko akceptowane, (pojedyncze błędy, braki w dokumentacji nie zmieniające obrazu całego procesu) nie wpływa na kluczową działalność jednostki, wymaga monitorowania.

§7.1. Na potrzeby zarządzanie ryzykiem przyjmuje się, iż ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie.

2. Ryzyka o poziomie istotności średnim, wysokim lub bardzo wysokim przekraczają akceptowany poziom ryzyka zatem wymagają ustalenia i wdrożenia działań zaradczych ograniczających je do poziomu akceptowalnego, poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałanie ryzyku).

3. Reakcja na ryzyko polega na wdrożeniu mechanizmów kontroli adekwatnych do istotności ryzyka.

4. Reakcją na ryzyko może być:

- a. tolerowanie ryzyka** (akceptowanie ryzyka) – nie podejmujemy działań zaradczych ze względu na niewielką istotność ryzyka lub gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści;
- b. transfer ryzyka** – przeniesienie ryzyka na inny podmiot np. ubezpieczyciela, wykonawcę (odpowiednie redagowanie umów - kary umowne dla wykonawców);
- c. przeciwdziałanie** – ustalenie mechanizmów kontrolnych lub wzmocnienie istniejących, które pozwolą na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowanego (wprowadzenie nowej procedury lub dobrej praktyki, objęcie szczególnym nadzorem, wzmocnienie kadrowe, zabezpieczenie dodatkowych środków finansowych lub źródła finansowania, przygotowanie harmonogramu realizacji zadania);
- d. przesunięcie w czasie (wycofanie)** – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt wysokie ryzyko, o ile to możliwe.

5. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- a. przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
- b. istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;
- c. skuteczność istniejących mechanizmów kontroli.

6. Decyzję o sposobie postępowania z ryzykiem o poziomie istotności średnim i bardzo wysokim podejmują kierownicy komórek organizacyjnych/jednostek organizacyjnych, a w razie potrzeb przygotowują projekty stosownych aktów wewnętrznych określających mechanizmy kontroli i przedstawiają je Burmistrzowi w celu ich akceptacji i wprowadzenia do stosowania.

§8.1. Zidentyfikowane ryzyka oraz ustalone metody jego ograniczenia do akceptowanego poziomu są na bieżąco monitorowane i analizowane w celu uzyskania informacji czy:

- a. ryzyko nadal występuje;
- b. pojawiło się nowe ryzyko;
- c. prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniły się;
- d. stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne.

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

3. Ujawnienie w trakcie roku nowego ryzyka dotychczas niezidentyfikowanego lub stwierdzenie, że istnieje zagrożenie zwiększenia istotności ryzyka rodzi obowiązek przeprowadzenia dodatkowej lub ponownej analizy ryzyka w odniesieniu do konkretnych zadań.

4. W przypadku ryzyk powtarzających się w kilku komórkach organizacyjnych Burmistrz, w zależności od potrzeb, może polecić wdrożenie dodatkowych działań zaradczych, które ograniczą wpływ lub prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka we wszystkich komórkach organizacyjnych wyznaczając pracowników odpowiedzialnych za wprowadzenie tych działań, z uwzględnieniem posiadanych kompetencji.

§9.1. W oparciu o przeprowadzoną analizę ryzyka kierownicy komórek/jednostek organizacyjnych sporządzają „Rejestrze ryzyk” wg wzoru określonego w załączniku nr 2 do niniejszej procedury.

2. W „Rejestrze ryzyk”, o którym mowa w ust. 1 przedstawia się wszystkie zidentyfikowane ryzyka wraz z ich oceną i planowanymi działaniami ograniczenia ryzyka do poziomu akceptowanego.

3. W przypadku stwierdzenia ryzyk, które według oceny są trudne do ograniczenia, należy o tym fakcie informować w uwagach.

4. Sprawozdanie z realizacji zadań/celów i ryzyk według wzoru określonego w załączniku nr 3 do niniejszej procedury wraz z „Rejestrem ryzyk” należy przekazać w wersji papierowej i elektronicznej Koordynatorowi kontroli zarządczej, w terminie do 15 lutego roku następnego.

5. Koordynator kontroli zarządczej sporządza zbiorcze sprawozdanie, które wraz ze „Zbiornym rejestrem ryzyk” przekazuje Burmistrzowi.

6. Informacja z realizacji celów i zadań stanowi integralną część sprawozdania Pełnomocnika ds. SZJ na przegląd zarządzania oraz jest przedmiotem analizy i oceny na przeglądzie zarządzania, który przeprowadza corocznie Burmistrz.

§10.1. Efektywność zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez audyt wewnętrzny.

2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1 wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

§11. Wszyscy pracownicy Urzędu Miejskiego w Koronowie i jednostek organizacyjnych Gminy Koronowo zobowiązani są do przestrzegania niniejszej procedury.

§12. Sprawozdanie z realizacji zadań/celów za rok 2014 sporządzone według zasad dotychczas obowiązujących w komórkach/jednostkach organizacyjnych (w Urzędzie wg procedur ISO) należy przekazać w wersji papierowej i elektronicznej Koordynatorowi kontroli zarządczej, w terminie do 28 lutego 2015 roku.



BURMISTRZ
Stanisław Gliszczyński

Kategorie ryzyk oraz przykładowe czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyk.

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyk wraz z przykładami źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie stanowi zamkniętego katalogu ryzyk.

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Strat majątkowych	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. pożar lub inny żywioł, kradzież, wypadek, itp.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji, udzielaniem zamówień publicznych, zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy prawo zamówień publicznych.
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kar pieniężnych tytułem odszkodowań, odsetek, kosztów procesowych i innych nieplanowanych wydatków.
Realizacji programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z funduszy europejskich.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.
BHP	Związane ze wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i funkcjonowaniem nieaktualnych uregulowań lub nieprzestrzegania procedur, instrukcji itp.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. brak lub nieprecyzyjnie określone zakresy obowiązków, nieodpowiednia struktura organizacyjna, nieprawidłowo wydane decyzje, nieterminowe ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego.
Kontroli funkcjonalnej i samooceny	Związane z działaniem systemu kontroli funkcjonalnej np. ryzyko niedostatecznej kontroli lub nieskutecznych metod kontroli, nieprzeprowadzanie samooceny.
Informacji	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje np. brak komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, brak przepływu informacji w linii pionowej i poziomej struktury organizacyjnej.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem jednostki, np. negatywne opinie, artykuły w prasie.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w jednostce systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np.

	ryzyko awarii systemów informatycznych, udostępniania danych osobom nieuprawnionym osobom, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych.
Nadzoru nad jednostkami organizacyjnymi	Związane z pogorszeniem sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych Gminy Koronowo.
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastrukturalne	Związane z infrastrukturą np. transportem, komunikacją teleinformatyczną, zaopatrzeniem w energię, itp.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursami walut, inflacją itp.
Środowiska prawnego	Związane ze zmiennością przepisów prawa, nieprawidłową wykładnią i niejednorodnym orzecznictwem, zmianami prawa.
Środowiska politycznego	Związane ze zmianami politycznymi.

Przykładowe czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka.

- 1. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka o charakterze finansowym związane z:**
 - a. wielkością środków finansowych jednostki, np. zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków z Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów;
 - b. płynnością finansów np. blokady wydatków, zatory płatnicze, wielkość zadłużenia jednostki, problemy ekonomiczne głównych klientów;
 - c. inwestycjami, np. niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji;
 - d. stratą środków, np. oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny;
 - e. sprawozdawczością finansową, np. niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.

- 2. Czynniki dotyczące systemów informatycznych, w szczególności związane z:**
 - a. utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych, np. zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych;
 - b. dostępem do zasobów informatycznych jednostki, np. wypływ danych z systemów, włamania do systemów;
 - c. wykorzystywaniem infrastruktury informatycznej, np. awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania;
 - d. rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.

- 3. Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności związane z:**
 - a. działalnością podstawową jednostki, np. stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników;
 - b. przetwarzaniem informacji, np. nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji;
 - c. stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np. ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności;

- d. projektami prowadzonymi przez jednostkę, np. niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu;
- e. innowacyjnością, np. opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań;
- f. reputacją jednostki, np. spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania;
- g. nowymi zadaniami i programami, np. brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami.

4. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:

- a. jakość zespołu zarządzającego, np. niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych;
- b. organizacja jednostki, np. nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, brak odpowiedzialności kierownictwa;
- c. zarządzanie zasobami ludzkimi, np. niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, nieodpowiedni wybór szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.

5. Czynniki zewnętrzne związane z:

- a. infrastrukturą tj. zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do poczty elektronicznej;
- b. zewnętrznymi warunkami ekonomicznymi tj. zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego;
- c. zmianami politycznymi tj. zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki;
- d. środowiskiem prawnym, tj. zbyt częste zmiany przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy;
- e. środowiskiem naturalnym, tj. zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne;
- f. „siłą wyższą”, tj. pożar, powódź, huragan;
- g. innymi zagrożeniami i naciskami zewnętrznymi, tj. działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingsowa;
- h. dostawcami i usługodawcami, tj. niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.

6. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:

- a. niepowodzenia w osiągnięciu celów w przeszłości, np. niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych;
- b. czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np. charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.



.....
(jednostka/komórka organizacyjna)

Rejestr ryzyk na rok

Lp	Cel/zadanie	Opis ryzyka z podaniem kategorii	Przyczyna ryzyka	Skutek ryzyka	P	W	I (6x7)	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Reakcja na ryzyko	Wymagane działania zaradcze	Osoba odpowiedzialna za działania i data wykonania
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Data sporządzenia: Podpis i pieczęć osoby sporządzającej:

Uwagi:
.....
.....

Instrukcja:

1. Numer kolejny celu;
2. Wpisać najważniejsze cele i zadania komórki/jednostki organizacyjnej;
3. Wskazać kategorie ryzyka oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym przekazywaniem sprawozdań budżetowych ;
4. Wskazać przyczynę wystąpienia ryzyka np. opóźnienia w księgowaniu;
5. Skutek – naruszenie dyscypliny finansów publicznych;
6. P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w skali 1-5 - należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. np. 2;
7. W – wpływ (oddziaływanie) wg skali 1 – 5 - należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki np. 3;
8. I – poziom istotności ryzyka - należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa. - P x W = I, np. 6;
9. Należy wyszczególnić wdrożone w komórce lub jednostce mechanizmy kontrolne np. procedury, instrukcje, regulaminy itp.
10. Tolerowanie, przeniesienie, przeciwdziałanie, wycofanie;
11. Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu np. zwiększenie nadzoru Skarbnika w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych;
12. Wskazać osobę odpowiedzialną za podjęcie działań np. Kierownik Wydziału, Skarbnik, oraz należy podać termin wykonania działań, o których mowa w punkcie 11.

.....
jednostka/komórka organizacyjna

**Sprawozdanie z przeglądu realizacji celów i zadań
za okres**

Część A

Informuję, że w okresie 20.... roku w kierowanej przeze mnie jednostce organizacyjnej/komórce organizacyjnej:

	TAK/NIE
Zostały zrealizowane zaplanowane zadania/cele	
Wystąpiły ryzyka wskazane w Rejestrze ryzyk	
Zmienił się poziom istotności zidentyfikowanych ryzyk	
Zidentyfikowano nowe ryzyka, które nie byłyby ujęte w Rejestrze ryzyk a poprzez swoje wystąpienie mogłyby zagrozić realizacji zadań/celów	

Niniejsze sprawozdanie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie jego sporządzania, pochodzących z*:

bieżącego monitoringu ryzyk
wyników samooceny
wyników audytu wewnętrznego
wyników kontroli wewnętrznych
wyników kontroli zewnętrznych
innych źródeł informacji (należy wymienić).....

* właściwe podkreślić

Część B

Informuję, że w okresie 20.... roku w kierowanej przeze mnie jednostce organizacyjnej/komórce organizacyjnej:

1. Nie zrealizowane zostały następujące zadania/cele:

- a)
- b)
- c)

2. W odniesieniu do poniższych zadań/celów pojawiły się nowe ryzyka:

Zadanie	Cel	Opis ryzyka

3. Wartości prawdopodobieństwa lub wpływu ryzyka zmieniły się w przypadku następujących ryzyk:

Zadanie/cel	Ryzyko	Czego dotyczy zmiana (prawdopodobieństwo lub wpływ)	Poziom poprzedni	Poziom zaktualizowany	Istotność ryzyka	Reakcja na ryzyko	Proponowane mechanizmy kontrolne

4. Stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne*

TAK

NIE

*właściwe podkreślić

W załączeniu przekazuję zaktualizowany Rejestr ryzyk.

.....
Data/Podpis