

## ZARZĄDZENIE nr 63/2016

## BURMISTRZA SZPROTAWY

z dnia 29 grudnia 2016 r.

w sprawie wprowadzenia polityki zarządzania ryzykiem  
w Urzędzie Miejskim w Szprotawie

Na podstawie art. 68 ust. 2 i art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2016 r., poz. 1870 z późn.zm.<sup>1</sup>) oraz Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Ur. MF Nr 15, poz. 84) zarządzam, co następuje:

wprowadzam

POLITYKĘ ZARZĄDZANIA RYZYKIEM  
W URZĘDZIE MIEJSKIM W SZPROTAWIE

§ 1. 1. System kontroli zarządczej bazuje na systemie zarządzania ryzykiem.

2. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Szprotawie ma przyczynić się do poprawy we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne negatywne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewniania ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku jednostki.

§ 2. Ryzykiem jest zdarzenie o określonym podobieństwie, którego wystąpienie może mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów, planów i zadań Urzędu Miejskiego w Szprotawie.

§ 3. Zarządzanie ryzykiem to udokumentowany i cyklicznie powtarzany proces, składający się z następujących etapów:

- 1) określenia celów i zaplanowaniu zadań,
- 2) identyfikacja ryzyk,
- 3) analiza ich skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia,
- 4) ocena ryzyk,
- 5) ustanawiania mechanizmów kontrolnych i reakcja na zidentyfikowane ryzyka.

§ 4. Określając listę celów i zadań w pierwszej kolejności należy:

- 1) określić cele i zadania komórki w co najmniej rocznej perspektywie; ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników;
- 2) zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań w komórce;
- 3) przeprowadzać ocenę realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności;
- 4) wskazać osoby odpowiedzialne za ich wykonanie.

§ 5. 1. Przed przystąpieniem do identyfikacji rodzajów ryzyka występujących w danej komórce organizacyjnej, należy ustalić listę zadań do realizacji, uwzględniając podział na poszczególne komórki organizacyjne Urzędu. Do listy zadań, co najmniej raz w roku, należy opracować wykaz zdarzeń niepewnych – rodzajów ryzyka, wraz z funkcjonującymi jak i proponowanymi mechanizmami kontrolnymi ograniczającymi występujące ryzyko.

2. Zadaniem kierowników jest odpowiedzenie na pytanie, co może w przyszłości nastąpić, gdy wyznaczony cel nie zostanie osiągnięty. Przy identyfikacji ryzyka należy:

<sup>1</sup> Zmiany wymienionej ustawy ogłoszone w Dz.U. z 2016 r. poz. 1984 i 1948

Beata Somborska-Sauk



- 254
- 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 możliwości jego skutków;
  - 3) określić akceptowalny poziom ryzyka;
  - 4) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji;
  - 5) określić działanie, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu;
  - 6) dokonać hierarchizacji rodzajów ryzyka (uporządkować je malejąco według przyznanych ocen).

3. Wszystkie informacje o ryzyku należy wprowadzić do **Rejestru ryzyka**. Rejestr ryzyka prowadzony jest w formie papierowej i elektronicznej (arkusz kalkulacyjny). Rejestr winien zawierać wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka oraz na przestrzeni roku zmieniać się tak, by odzwierciedlać dynamiczny charakter ryzyka oraz sposób zarządzania komórką.

§ 6. 1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie ryzyka poprzez określenie:

- 1) prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P) – ocena punktowa w skali **od 1 do 4**,
- 2) wpływu (skutku, straty), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (S) - ocena punktowa w skali **od 1 do 4**.

Łączna relacja (iloczyn) tych dwu wartości określa **istotność ryzyka** i obliczana jest według wzoru:

$$\text{Istotność Ryzyka} = P \times S$$

gdzie:

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,

S – wielkość straty, skutku bądź wpływu, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

2. Do określenia **prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (P)** należy stosować następujące definicje, gdzie przypisane im kryteria odnoszą się do:

**1 – małe prawdopodobieństwo**, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub jego przypadki będą pojedyncze),

**2 – średnie prawdopodobieństwo**, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie krystalizować się okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności),

**3 – wysokie prawdopodobieństwo**, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie się krystalizować dość często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności),

**4 – bardzo wysokie prawdopodobieństwo**, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie systematycznie narastać).

3. Do określenia **wpływu ryzyka (S)** na realizację zadań stosuje się następujące definicje, gdzie przypisane im cyfry odnoszą się do:

**1 – mały wpływ ryzyka** – rozwiązywanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwałe lub niewielkie zakłócenia w działalności.

**2 – średni wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Wywrze wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może stać się wydarzeniem publicznym. Może spowodować zakłócenia w działalności.



**3 – wysoki wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne. Wyrze poważny wpływ na wyniki finansowe i może stać się ważnym wydarzeniem publicznym. Może doprowadzić do nie zrealizowania kluczowego celu.

**4 – bardzo wysoki wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wyrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do nie zrealizowania kluczowego celu.

**4. Istotność ryzyka** jest oceniana w następujący sposób:

- a) bardzo wysokie ryzyko: **15-16 punktów**,
- b) wysokie ryzyko: **12-14 punktów**,
- c) średnie ryzyko: **5-11 punktów**,
- d) niskie ryzyko: **0-4 punktów**.

**5.** Po przeprowadzeniu oceny istotności ryzyka do każdego określonego zadania, każdy kierownik zobowiązany jest uszeregować zadania według ich ważności. Ważność określana jest przez ilość istotnych rodzajów ryzyka zidentyfikowanych do każdego zadania.

**6.** Ostatecznym wynikiem identyfikacji i analizy ryzyka jest lista zadań realizowanych przez daną komórkę organizacyjną, uszeregowanych według ich ważności.

**§ 7. 1.** Kierownicy komórek organizacyjnych są zobowiązani udokumentować przeprowadzoną w podległej komórce analizę ryzyka, w szczególności poprzez utworzenie **Rejestru ryzyka** dla zadań realizowanych przez komórkę. Wzór rejestru ryzyka stanowi załącznik nr 1 do Zarządzenia.

**2.** Kierownicy komórek organizacyjnych przekazują w formie papierowej i elektronicznej rejestr zidentyfikowanych rodzajów ryzyka Zespołowi ds. kontroli zarządczej **do 28 lutego każdego roku**.

**§ 8. 1.** Decyzje w sprawie odpowiedzi na ryzyko podejmują, w zależności od rodzaju i oceny ryzyka:

- 1) kierownik jednostki,
- 2) kierownicy komórek organizacyjnych w zakresie swoich uprawnień.

**2.** Podstawą decyzji w sprawie działań, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka (odpowiedzi na ryzyko) jest porównanie oceny ryzyka z akceptowanym poziomem ryzyka oraz porównanie kosztów wdrożenia środków służących ograniczeniu ryzyka ze spodziewanymi korzyściami ze zmniejszenia tego ryzyka.

**3.** Działania podejmowane w stosunku do ryzyka mogą polegać m.in. na:

- 1) zakończeniu działalności obciążonej zbyt dużym ryzykiem,
- 2) przeniesieniu ryzyka (np. ubezpieczenie),
- 3) zmniejszeniu ryzyka do akceptowalnego poziomu (poprzez ustalenie procedur postępowania i mechanizmów kontroli wewnętrznej),
- 4) tolerowaniu ryzyka i ewentualnym opracowaniu planów awaryjnych na przypadki urzeczywistnienia się ryzyka,
- 5) monitorowaniu ryzyka.

**§ 9. 1.** Monitorowanie ryzyka ma na celu ustalenie czy ryzyko nadal występuje, czy pojawiło się nowe ryzyko, czy prawdopodobieństwo i oddziaływanie ryzyka zmieniło się oraz

*Beate Sambor-Sank*



czy mechanizmy kontroli wewnętrznej są skuteczne. Monitorowaniu podlega zarówno działalność jednostki, jak i zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym (np. zmiany polityczne, ekonomiczne, legislacyjne, społeczne).

2. Monitorowanie ryzyka jest procesem ciągłym, w który zaangażowani są wszyscy pracownicy jednostki.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych odpowiadają przed kierownikiem jednostki za monitorowanie ryzyka występującego w nadzorowanym przez siebie obszarze działań.

4. Pracownicy komórek organizacyjnych odpowiadają przed swoimi bezpośrednimi przełożonymi za monitorowanie ryzyka występującego w wykonywanych przez siebie zadaniach.

5. Kierownicy komórek organizacyjnych przekazują kierownikowi jednostki w terminie **do 30 listopada każdego roku** informacje o rezultatach prowadzonego monitoringu ryzyka, występującego w nadzorowanym przez siebie obszarze działań na formularzu, którego wzór stanowi załącznik nr 2 do Zarządzenia.

**§ 10. 1.** Za koordynację całego procesu zarządzania ryzykiem odpowiada zespół ds. kontroli zarządczej, który:

- 1) przeprowadza przynajmniej raz do roku przegląd systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Szprotawie, dokonuje przeglądu działań podejmowanych przez kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych w zakresie odpowiedzialności na zidentyfikowane ryzyko. Z przeglądu składa sprawozdanie kierownikowi jednostki, w którym:
- 2) przekazuje kierownikowi jednostki propozycje usprawnienia systemu zarządzania ryzykiem,
- 3) przekazuje kierownikowi jednostki informacje na temat najistotniejszych zidentyfikowanych rodzajów ryzyka i podjętych działaniach.

2. W celu realizacji swoich zadań w zakresie zarządzania ryzykiem zespół ds. kontroli zarządczej może zwracać się do kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych oraz innych pracowników o wyjaśnienia a także dokonywać przeglądu prowadzonej w komórkach organizacyjnych dokumentacji zarządzania ryzykiem.

**§ 11.** Traci moc zarządzenie nr 24/2012 Burmistrza Szprotawy z dnia 27 kwietnia 2012 r. w sprawie polityki zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Szprotawie.

**§ 12.** Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

BURMISTRZ

Józef Rubacha

KALUŃKA PRACOWNICY  
Beata Samborowska-Sawicka  
R-ZG-ZG

Załącznik Nr 1  
do polityki zarządzania ryzykiem  
w Urzędzie Miejskim w Szprotawie

**Rejestr ryzyka - arkusz identyfikacji, oceny  
oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku**

RYZYO						PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU	
Lp.	Cel - zadanie	Ryzyko	Wpływ ryzyka (S)	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Istotność ryzyka (kol. 4X5)	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku	Osoby odpowiedzialne
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.

.....  
(data i podpis osoby składającej informację)



<b>Informacja o rezultatach prowadzonego monitoringu ryzyka za 20..... rok</b>	
Właściciel ryzyka (nazwa wydziału)	

I. Informacja na temat zagrożeń przy realizacji celów

**CZĘŚĆ A**

Informuję, iż w 20..... roku w nadzorowanym przeze mnie obszarze działalności tut. Urzędu:

- zostały zrealizowane cele – zadania wynikające z planu pracy,
- nie wystąpiły ryzyka wskazane w Rejestrze ryzyka,
- nie zmienił się poziom istotności zidentyfikowanych zagrożeń,
- nie zidentyfikowano nowych zagrożeń, które nie byłyby ujęte w Rejestrze ryzyka i poprzez swoje wystąpienie mogłyby zagrozić realizacji celów i zadań Urzędu.

Niniejsza informacja opiera się zarówno na mojej ocenie jak i danych pochodzących z:

- bieżącego monitoringu (planu pracy, sprawowanego nadzoru kierowniczego, Rejestru ryzyka, itp.),
- wyników audytu wewnętrznego,
- wyników samooceny kontroli zarządczej,
- wyników kontroli wewnętrznych,
- wyników kontroli zewnętrznych,
- innych źródeł informacji (należy wymienić):

.....

.....

.....

II. Informacja na temat podjętych działań mających na celu przeciwdziałanie ryzyku

**CZĘŚĆ B**

Informuję, że w 20..... roku w nadzorowanych przez mnie obszarze działalności tut. Urzędu **wystąpiły** nowe ryzyka (nieujęte w Rejestrze):

tak                       nie

1. Niezrealizowany cel (nazwa zadania):

.....  
.....

- 1) Ryzyko (wraz z podaniem kategorii) .....
- a) przyczyny wystąpienia:.....
- b) skutki wystąpienia:.....
- c) proponowana metoda przeciwdziałania: .....
- d) osoby odpowiedzialne:.....
- e) podjęte działania naprawcze: .....

Ryzyko w sposób poważny zagraża realizacji celów i zadań Urzędu:

tak                       nie

2. Niezrealizowany cel (nazwa zadania):

.....  
.....

- 2) Ryzyko (wraz z podaniem kategorii) .....
- a) przyczyny wystąpienia:.....
- b) skutki wystąpienia:.....
- c) proponowana metoda przeciwdziałania: .....
- d) osoby odpowiedzialne:.....
- e) podjęte działania naprawcze: .....

Ryzyko w sposób poważny zagraża realizacji celów i zadań Urzędu:

tak                       nie

**CZĘŚĆ C**

Propozycje aktualizacji lub zgłoszenia nowych ryzyk, zidentyfikowanych w nadzorowanym obszarze działania Urzędu (należy złożyć na wzorze rejestru ryzyk, zgodnie z procedurą obowiązującą w Urzędzie):

tak  nie

**CZĘŚĆ D**

Efekty działań eliminujących, podjętych w przypadku ryzyk, które wystąpiły w poprzednim okresie sprawozdawczym (czy podjęte działania przynoszą spodziewane efekty, czy są wystarczające, czy istnieje konieczność podejmowania jakichkolwiek działań):

tak  nie

**III. Działania wymagające usprawnienia:**

Nazwa zadania oraz ryzyka wraz ze wskazaniem kategorii:

.....  
.....

Dotychczasowe działania:

.....  
.....

Proponowane działania:

.....  
.....

Spodziewane efekty:

.....  
.....

.....

(data i podpis osoby składającej informację)