

Zarządzenie Nr 46/2012  
Burmistrza Miasta Dąbie  
z dnia 31 grudnia 2012r.

w sprawie wprowadzenia „Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Dąbiu .

Na podstawie art. 68 ust 2 pkt 7 i art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) oraz art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.) zarządza się, co następuje:

§ 1.

Mając na celu zapewnienie adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się „Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Dąbiu”, zwaną dalej Procedurą, która stanowi załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Miasta, kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego oraz kierownikom jednostek organizacyjnych Gminy.

§ 3.

Zarządzenie podlega publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej.

§ 4.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**BURMISTRZ**  
  
mgr Zbigniew Mielczarek

## Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Dąbiu

Celem Procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu Miejskiego w Dąbiu w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka, a także określenie roli oraz zadań kierownictwa i pracowników Urzędu oraz sposobów reakcji na problemy dotyczące zarządzania ryzykiem.

### § 1.

Ilekróć w Procedurze jest mowa o:

- 1) Urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Miejski w Dąbiu;
- 2) Burmistrzu – należy przez to rozumieć Burmistrza Miasta Dąbie;
- 3) ryzyku – należy przez to rozumieć niepewność związaną ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność Urzędu do realizacji celów jego działalności; może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub pozytywnej możliwości;
- 4) analizie ryzyka – należy przez to rozumieć czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażony jest Urząd i zmierza do określenia prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz możliwych jego skutków;
- 5) mechanizmie kontrolnym – należy przez to rozumieć elementy systemu zarządzania, w tym zasady określone przez przepisy prawa wewnętrznego, instrukcje, procedury, polityki oraz środki fizyczne (infrastruktura), których celem jest minimalizacja negatywnych skutków ryzyka dla Urzędu;
- 6) oddziaływaniu ryzyka – należy przez to rozumieć możliwe dla Urzędu wyniki, skutki, takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia pracowników, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia;
- 7) prawdopodobieństwie – należy przez to rozumieć oszacowane prawdopodobieństwo lub możliwość wystąpienia zdarzenia;
- 8) procesie – należy przez to rozumieć uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości;
- 9) rejestrze ryzyka – należy przez to rozumieć przedstawione w formie papierowej lub elektronicznej zestawienie wszystkich zidentyfikowanych ryzyk oraz innych istotnych informacji dotyczących danego ryzyka;
- 10) ryzyku operacyjnym – należy przez to rozumieć ryzyko związane z wykonywaniem bieżących zadań Urzędu;
- 11) ryzyku strategicznym – należy przez to rozumieć ryzyko związane z wykonywaniem zadań strategicznych w danym roku;
- 12) ocenie ryzyka – należy przez to rozumieć proces systematycznej oceny przyczyn, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 13) właścicieli ryzyka – należy przez to rozumieć pracownika Urzędu odpowiedzialnego za zarządzanie danym ryzykiem, który ma stosowne kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza;
- 14) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć podjęte w Urzędzie działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie;
- 15) systemie kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć ogół zasad i procedur obejmujących cały Urząd, funkcjonujących na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wyznaczonych celów

i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka;

## § 2.

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie 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) poprawa jakości świadczenia usług,
  - 2) efektywne zarządzanie Urzędem poprzez zapewnienie właściwego ładu organizacyjnego,
  - 3) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
  - 4) bardziej świadome podejmowanie decyzji, przy uwzględnieniu zidentyfikowanego ryzyka,
  - 5) efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów Urzędu,
  - 6) skuteczne zarządzanie projektami,
  - 7) zapewnienie adekwatności mechanizmów kontrolnych do ryzyka,
  - 8) wyeliminowanie nieetycznych zachowań pracowników.

## § 3.

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie.
2. Ograniczenie ryzyka osiągnięte jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka i jego oceny.
3. Cele i zadania, w stosunku do których dokonuje się czynności określonych w niniejszej Procedurze wynikają z Planu Działalności Gminy.
4. Zmiany dokonane w Planie Działalności Gminy powinny skutkować wdrożeniem czynności przewidzianych w niniejszej Procedurze.
5. Plan Działalności Gminy powstaje na zasadach określonych w odrębnym zarządzeniu.

## § 4.

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na dwóch poziomach – strategicznym i operacyjnym.
2. Cele i zadania, w stosunku do których dokonuje się identyfikacji ryzyka na poziomie strategicznym są wyznaczone w Planie Działalności Gminy.
3. Cele i zadania, w stosunku do których dokonuje się identyfikacji ryzyka na poziomie operacyjnym wynikają z Planu Działalności Urzędu jako działania operacyjne.

## § 5.

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Burmistrz poprzez:
  - 1) kształtowanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
  - 2) ostateczne zatwierdzenie celów i zadań priorytetowych wskazanych w Planie Działalności Gminy,
  - 3) określenie poziomów akceptowalnego ryzyka,
  - 4) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych,
  - 5) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym.
2. Identyfikacji, oceny i dokumentowania ryzyka na poziomie strategicznym dokonuje Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem, w którego skład wchodzi: Sekretarz Gminy, Skarbnik Gminy oraz Podinspektor – samodzielne stanowisko ds. ewidencji ludności i obrony cywilnej.



3. Identyfikacja ryzyka strategicznego odbywa się na spotkaniu członków Zespołu z osobami wskazanymi w Planie Działalności Gminy jako osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów.
4. Burmistrz może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych.
5. Dokumentowanie ryzyk strategicznych odbywa się poprzez sporządzenie ich wykazu na wzorze stanowiącym załącznik do Procedury.

#### § 6.

Za koordynację działań związanych z zarządzaniem ryzykiem w Urzędzie oraz za organizację pracy Zespołu ds. Zarządzania Ryzykiem odpowiada Sekretarz Miasta.

#### § 7.

1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu, w szczególności za:
  - 1) ocenę istotności ryzyka z uwzględnieniem prawdopodobieństwa i potencjalnych skutków ryzyka;
  - 2) wyznaczenie akceptowalnego poziomu ryzyka, jaki można przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Urzędu oraz kosztów ograniczenia danego ryzyka;
  - 3) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowanie mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności;
  - 4) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności;
  - 5) rejestrowanie zgłaszanych przez pracowników Urzędu odstępstw od obowiązujących zasad i procedur oraz analizę ich przyczyn.
2. Identyfikacja ryzyk na poziomie operacyjnym odbywa się na spotkaniach kierowników komórek organizacyjnych Urzędu z pracownikami komórki.
3. Dokumentowanie ryzyk na poziomie operacyjnym odbywa się poprzez sporządzenie ich wykazu na wzorze stanowiącym załącznik do Procedury.

#### § 8.

1. Spotkania, o których mowa w § 5 ust. 3 oraz § 7 ust. 2 odbywają się przy zastosowaniu metody „burzy mózgów”.
2. Spotkania muszą być odpowiednio zorganizowane w celu zapewnienia systematycznej identyfikacji ryzyka:
  - 1) ryzyko strategiczne rozpatruje się w kategoriach:
    - polityczne – związane z brakiem możliwości świadczenia usług zgodnie z wymaganiami władz centralnych lub samorządowych;
    - ekonomiczne – mające wpływ na zdolność organizacji do realizacji zobowiązań finansowych; ryzyko to obejmuje czynniki takie jak wewnętrzne naciski budżetowe, brak wykupionej polisy ubezpieczeniowej oraz zmiany ogólnej sytuacji gospodarczej;
    - społeczne – dotyczące skutków zmian tendencji demograficznych i zmian społeczno – gospodarczych oraz odnoszących się do miejsca zamieszkania;
    - technologiczne – związane ze zdolnością organizacji do nadążania za tempem / skalą zmian technologicznych lub możliwością wykorzystania odpowiednich technologii, by sprostać zmianom popytu;Ryzyko to może obejmować oddziaływania wewnętrznych niepowodzeń technologicznych na zdolność organizacji do realizowania jej celów;
  - legislacyjne – związane z bieżącymi lub możliwymi zmianami w ustawodawstwie krajowym lub międzynarodowym;
  - prawne – dotyczące ewentualnego naruszenia przepisów prawa;

- środowiskowe – dotyczące konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów organizacji, np. wydajności energetycznej, hałasu zanieczyszczenia lub skażenia;
- 2) ryzyko operacyjne rozpatruje się w kategoriach:
  - finansowe – związane z planowaniem finansowym i kontrolą;
  - prawne – dotyczące ewentualnego naruszenia przepisów prawa;
  - zawodowe – związane z charakterem konkretnego zawodu, np. usługi społeczne związane z pomocą społeczną dla młodych osób;
  - fizyczne – dotyczące pożaru, bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz kwestii ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, np. zagrożenia dla budynków, pojazdów, zakładów lub sprzętu itd.
  - umowne – związane z brakiem realizacji usług lub dostarczenia produktów przez dostawców wg uzgodnionej ceny i specyfikacji;
  - technologiczne – dotyczące uzależnienia instytucji od sprzętu wykorzystywanego w jej działalności, np. systemów informatycznych lub sprzętu i maszyn;
  - środowiskowe – związane z zagrożeniem wypadkami w pracy, koniecznością spełniania wymagań bezpieczeństwa higieny i pracy, zagrożeniem pożarowym oraz dotyczącym hałasu lub energooszczędności bieżącej działalności usługowej;
- 3. Przebieg spotkania przy zastosowaniu metody „burzy mózgów”:
  - 1) przygotowując się do sesji, uczestnicy powinni mieć możliwość rozważenia oddziaływania ryzyka na działalność Urzędu lub świadczone usługi, należy sporządzić szablon identyfikacji ryzyka i przekazać go każdemu uczestnikowi przed sesją,
  - 2) należy zapewnić środki zachęcające do rozpoczęcia i kontrolowania dyskusji,
  - 3) pobudzania do dyskusji, utrzymania sesji w wyznaczonych ramach godzinowych i zarejestrowania wyników sesji,
  - 4) sesje powinny być otwartym forum, na którym pracownicy mogą bezpiecznie dyskutować o zidentyfikowanym ryzyku,
  - 5) wyniki sesji należy zapisać i przekazać do weryfikacji i rozpatrzenia uczestnikom sesji, co umożliwi wyjaśnienie lub poszerzenie opisów ryzyka.

## § 9.

1. Analiza ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym i operacyjnym i obejmuje następujące etapy:
  - 1) identyfikację ryzyka, na zasadach określonych w § poprzednich,
  - 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 pracowników Urzędu, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu do którego działania muszą zostać podjęte,
  - 6) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępowań.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność ryzyka, które ma wpływ na funkcjonowanie komórki organizacyjnej bądź Urzędu jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
3. Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe np.: utratę reputacji, konsekwencje prawne, utrata szansy, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.
4. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.
5. Wyniki analizy ryzyka zapisywane są na wykazie, którego wzór stanowi załącznik do Procedury.



#### § 10.

1. Na poziomie strategicznym wyniki identyfikacji i analizy ryzyka zatwierdza Burmistrz.
2. Na poziomie operacyjnym wyniki identyfikacji i analizy ryzyka zatwierdza Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem.

#### § 11.

1. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane, planowane są i wdrażane działania zaradcze.
2. W Urzędzie stosuje 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 np. ubezpieczyciela,
  - 3) przeciwdziałanie –ustalenie mechanizmów kontrolnych lub wzmocnienie istniejących mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego,
  - 4) wycofanie się – zaniechanie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

#### § 12.

1. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
  - 1) jakie działania są konieczne do podjęcia,
  - 2) jaki poziom ryzyka chcemy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
  - 3) jakie mechanizmy kontrolne trzeba wdrożyć,
  - 4) jakie będą koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych,
  - 5) czy wdrożenie ustalonych mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
2. Na bieżąco muszą być podejmowane działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących w Urzędzie procedur.

#### § 13.

1. W Urzędzie proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym. Kierownictwo Urzędu wspiera działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.
2. Formalne dokumentowanie monitorowania zarządzania ryzykiem w Urzędzie odbywa się poprzez aktualizację rejestru ryzyka, którego wzór stanowi załącznik do Procedury i powinno odbywać się co najmniej raz na rok.

#### § 14.

Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszej Procedury.

#### § 15.

Niniejsza Procedura znajduje odpowiednie zastosowanie w jednostkach organizacyjnych Gminy.

**BURMISTRZ**  
  
mgr Zbigniew Mielczarek