

SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE MIEJSKIM W SUWAŁKACH I JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH MIASTA SUWAŁKI

ROZDZIAŁ 1 POSTANOWIENIA OGÓLNE

§ 1

1. Celem systemu jest:
 - 1) zapewnienie spójnego i jednolitego modelu systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Suwałkach, zwanym dalej „Urzędem” oraz w jednostkach organizacyjnych Miasta, zwanych dalej „jednostkami”, zgodnego z powszechnie przyjętymi standardami kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych;
 - 2) podniesienie jakości kontroli zarządczej oraz zapewnienie prawidłowego jej przebiegu.
2. System zarządzania ryzykiem powinien uwzględnić specyfikę zadań komórek organizacyjnych Urzędu i jednostek, które go wdrażają oraz warunków, w których te komórki/ jednostki funkcjonują.
3. Niniejsze wytyczne nie są obligatoryjne dla kierowników jednostek, jednakże mogą być wskazówką do wprowadzenia rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem.

ROZDZIAŁ 2 SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 2

1. System kontroli zarządczej w Urzędzie i jednostkach bazuje, m.in. na systemie zarządzania ryzykiem.
2. Zarządzanie ryzykiem ma przyczynić się do poprawy funkcjonowania Urzędu i jednostek, we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu i jednostek.
3. Ryzykiem jest zdarzenie o określonym prawdopodobieństwie (zdarzenie niepewne), którego wystąpienie może mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów, planów i zadań Urzędu i jednostek.
4. Na system zarządzania ryzykiem składa się: określenie celów i zadań, identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko oraz monitorowanie

i ocena. Takie podejście pozwoli zidentyfikować zagrożenia, na które narażony jest Urząd i jednostki, a w odpowiedzi na nie – podjąć działania zaradcze.

5. W pierwszej kolejności należy:
 - 1) określić cele i zadania komórek organizacyjnych Urzędu i jednostek w co najmniej rocznej perspektywie;
 - 2) zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań komórek organizacyjnych Urzędu i jednostek;
 - 3) przeprowadzić ocenę realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności;
 - 4) wskazać osoby odpowiedzialne za wykonanie powyższych działań.

§ 3

IDENTYFIKACJA RYZYKA

1. Przed przystąpieniem do identyfikacji ryzyka występującego w poszczególnych komórkach organizacyjnych Urzędu i jednostkach, kierownicy komórek/jednostek przeglądają listę celów i zadań do realizacji.
2. Do w/w listy, co najmniej raz w roku, należy opracować wykaz ryzyk (zdarzeń niepewnych), wraz z funkcjonującymi, jak i proponowanymi mechanizmami kontrolnymi, ograniczającymi występujące ryzyko.
3. Zadaniem kierowników komórek organizacyjnych Urzędu i kierowników jednostek jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, co może w przyszłości nastąpić, gdy wyznaczony cel nie zostanie osiągnięty.
4. Przy identyfikacji ryzyka należy:
 - 1) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków;
 - 2) określić akceptowalny poziom ryzyka;
 - 3) dokonać hierarchizacji ryzyk (uporządkować je malejąco według przyznanych ocen);
 - 4) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji;
 - 5) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.
5. Przykładowe kategorie ryzyka, które mogą wystąpić w Urzędzie i jednostkach przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 1 do wytycznych. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyk, które mogą wystąpić.

§ 4

ANALIZA RYZYKA

1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie:
 - 1) prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P) – ocena punktowa w skali od „1” do „5”;
 - 2) wpływu (skutku, strat), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (S) – ocena punktowa w skali od „1” do „5”.

2. Łączna relacja (iloczyn) tych dwóch 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.

3. Sposób określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka obrazuje poniższa tabela:

% w ciągu roku

opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
P	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
wartości	1	2	3	4	5

gdzie :

- 1) **rzadkie** - ryzyko występuje średnio raz na 5 lat, mała szansa na wystąpienie w najbliższym roku;
 - 2) **mało prawdopodobne** - ryzyko występuje średnio raz na 3 lata;
 - 3) **średnie** - ryzyko występuje średnio raz na 2 lata;
 - 4) **prawdopodobne** - ryzyko występuje średnio raz na rok lub raz na dwa lata (lub ryzyko będzie systematycznie narastać);
 - 5) **prawie pewne** - ryzyko prawdopodobnie wystąpi w najbliższym roku budżetowym.
4. Do określenia wpływu (oddziaływania, skutku) ryzyka na realizację zadań stosuje się następujące definicje, gdzie przypisane im wartości odnoszą się do:

	1	2	3	4	5
Opis	Nieznaczne	Małe	Średnie	Poważne	Katastrofalne

gdzie:

- 1) **nieznaczne** - rozwiązanie problemu wymagało będzie nieznacznego nakładu czasu / zasobów. Problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe;
- 2) **małe** - rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/ zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może spowodować zakłócenia w działalności;
- 3) **średnie** - rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu / zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie

skutków (strat) będzie trudne. Wywrze wpływ na wyniki finansowe. Może doprowadzić do niezrealizowania kluczowego celu;

- 4) **poważne** - rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu / zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi do niezrealizowania kluczowego celu;
- 5) **katastrofalne** - rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/ zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do braku realizacji kluczowego celu.

5. Istotność ryzyka przedstawia poniższa macierz ryzyka:

Wpływ (skutek)

Katastrofalne - 5	5	10	15	20	25
Poważne - 4	4	8	12	16	20
Średnie - 3	3	6	9	12	15
Małe - 2	2	4	6	8	10
Nieznaczące - 1	1	2	3	4	5
	Rzadkie 1	Mało prawdopodobne 2	Średnie 3	Prawdopodobne 4	Prawie pewne 5

Prawdopodobieństwo

6. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko małe.
7. Ryzyko średnie jest sygnałem do podjęcia działań naprawczych.
8. Ryzyko wysokie jest ryzykiem nieakceptowalnym i wymaga podjęcia zdecydowanych działań w celu zmniejszenia ryzyka do akceptowalnego poziomu.
9. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu są zobowiązani udokumentować przeprowadzoną w podległej jednostce analizę ryzyka w szczególności poprzez utworzenie Rejestru ryzyka dla wyznaczonych celów i zadań.
10. Wzór Rejestru zidentyfikowanego ryzyka stanowi załącznik nr 2 do niniejszych wytycznych.

ROZDZIAŁ 3 MECHANIZMY KONTROLI

§ 5

1. Zadaniem mechanizmów kontroli jest zapobieganie urzeczywistnieniu się ryzyka (lub ograniczanie strat). Każdy zastosowany mechanizm kontrolny, powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmów kontroli nie może być wyższy niż uzyskane dzięki nim korzyści.
2. Do ogólnych mechanizmów kontroli należy w szczególności:
 - 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej (procedury, instrukcje, zarządzenia, zakresy czynności, regulamin organizacyjny);
 - 2) dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych;
 - 3) nadzór;
 - 4) ciągłość działalności;
 - 5) ochrona zasobów;
 - 6) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

ROZDZIAŁ 4 MONITOROWANIE I OCENA

§ 6

1. Ocena systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie i w jednostkach powinna być prowadzona w sposób ciągły.
2. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco oceniane przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu i kierowników jednostek, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.
3. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 2 wykorzystywane są na bieżąco do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem wewnętrznym oraz usprawniania systemu kontroli zarządczej.
4. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu do dnia 31 stycznia składają Audytorowi Wewnętrznemu Prezydenta informację dotyczącą ryzyka zidentyfikowanego w roku poprzednim, zawierającą w szczególności ocenę skuteczności zaproponowanych (przyjętych) metod przeciwdziałania ryzyku oraz wpływu tych metod na poziom istotności ryzyka.
5. Kierownicy jednostek składają Audytorowi Wewnętrznemu oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w terminie do 31 stycznia następnego roku.
6. Pełnomocnik Prezydenta przedkłada Prezydentowi informację na temat stanu kontroli zarządczej w Urzędzie i jednostkach. Informacja powinna być przedłożona nie później niż do 31 marca następnego roku.

ROZDZIAŁ 5

SAMOOCENA

§ 7

1. Samoocena umożliwia dokonanie przeglądu istniejących mechanizmów kontroli pod względem adekwatności oraz wdrażanie ulepszeń.
2. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu i kierownicy jednostek raz w roku przeprowadzają samoocenę systemu kontroli zarządczej.
3. Proces samooceny powinien być udokumentowany.
4. Wyniki samooceny jednostki wykorzystywane są na potrzeby danej jednostki.

PREZYDENT
Czesław Renkiewicz

załącznik nr 1

do wytycznych w zakresie ustalenia systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Suwałkach i jednostkach organizacyjnych Miasta Suwałki

Kategorie ryzyka

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków.

Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku
Zamówień publicznych i zlecania zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia ustawy o zamówieniach publicznych
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia etatowego
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji.
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
Informacji	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
Reputacji	Związane z reputacją Urzędu/ jednostki np. ryzyko negatywnych opinii
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie/ jednostce systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. kursy walut, inflacja
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem

Rejestr ryzyka										
Identyfikacja ryzyka				Analiza ryzyka			Odpowiedź na ryzyko			
Lp.	Cel /Zadanie	Zidentyfikowane ryzyko -nazwa ryzyka	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Skutki wystąpienia ryzyka (S)	Istotność ryzyka (5 x 6)	Działania podjęte	Reakcja na ryzyko	Działania planowane	Właściciel ryzyka (osoba odpowiedzialna)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1.										
2.										
...										

Legenda:

1. **Liczba porządkowa.**
2. **Cel/Zadanie** – rozumiany jako cel działalności jednostki.
3. **Nazwa ryzyka** – niepożądane zjawisko, które może wpłynąć na realizację celu / zadania jednostki.
4. **Opis ryzyka** – informacja, na czym polega zidentyfikowane ryzyko.
5. **Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)** – wartości przyznane w skali 1 do 5, zgodnie z hasłowym opisem zawartym w „wytycznych”.
6. **Skutki wystąpienia ryzyka (S)** – wartości przyznane w skali 1 do 5, zgodnie z hasłowym opisem zawartym w „wytycznych”.
7. **Istotność ryzyka** – iloczyn prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka (P x S).
8. **Działania podjęte** – działania już podjęte przez kierownika komórki organizacyjnej Urzędu lub kierownika jednostki w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka, np. procedury postępowania (zarządzenia i instrukcje), nadzór funkcjonalny itd.
9. **Reakcja na ryzyko** – reakcja kierownika komórki organizacyjnej Urzędu lub kierownika jednostki na zidentyfikowane ryzyko. Istnieją następujące metody reakcji na ryzyko:
 - a) kontrolowanie i przeciwdziałanie – **K**;
 - b) tolerowanie – **T**;
 - c) transfer ryzyka – **TR**
10. **Działania planowane** – to działania, które zamierza podjąć kierownik komórki organizacyjnej Urzędu lub kierownik jednostki w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka. W przypadku, gdy działania podjęte są wystarczające i w opinii kierownika nie ma potrzeby wprowadzania dodatkowych regulacji czy też działań, należy wpisać w kolumnie: „kontynuacja”.
11. **Właściciel ryzyka (osoba odpowiedzialna)** – osoba, która jest odpowiedzialna za nadzór zagadnień w tym obszarze.