

**Zarządzenie Nr 56/19**  
**Burmistrza Miasta Międzyrzec Podlaski**  
**z dnia 01 lutego 2019 r.**

**w sprawie wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Międzyrzec Podlaski**

Na podstawie art. 68 ust. 1, art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2017 r., poz. 2077 z późn. zm.) oraz art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2018 r., poz. 994 z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

**§ 1**

1. Wprowadzam Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Międzyrzec Podlaski w brzmieniu ustalonym w załączniku do niniejszego zarządzenia, jako narzędzie zarządzania dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych i wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu Miasta.
2. Celem wprowadzenia procedury jest ustalenie zasad identyfikacji ryzyka, oszacowanie ryzyka, a następnie określenie zasad postępowania z ryzykiem dla jego obniżenia do akceptowalnego poziomu.

**§ 2**

1. Zobowiązuję pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych do sporządzania kart procesów, w zakresie realizowanych celów i zadań w terminie do 31.03. każdego roku.
2. Dokumenty określone w ust. 1 należy przedłożyć Koordynatorowi kontroli zarządczej – Sekretarzowi Miasta do 31.03. każdego roku.
3. Koordynator podsumowuje wyniki analizy ryzyka za każdy rok do 30.04. każdego roku i przedkłada Burmistrzowi Miasta.

**§ 3**

Zalecam kierownikom jednostek organizacyjnych Miasta Międzyrzec Podlaski w procesach identyfikacji ryzyka i zarządzania ryzykiem korzystanie z rozwiązań wprowadzonych w Procedurze zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Międzyrzec Podlaski.

**§ 4**

Wykonanie zarządzenia powierzam kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu Miasta.

**§ 5**

Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierzam Sekretarzowi Miasta.

**§ 6**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania z mocą obowiązującą od dnia 01.01.2019 r.

**BURMISTRZ MIASTA**

  
**Zbigniew Kot**

## Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Międzyrzec Podlaski

### § 1

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) **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 Urzędu Miasta;
- 2) **obszar działania** – grupa zadań powiązanych w procesy opisujące działania służące realizacji określonego celu lub zadania;
- 3) **ryzyko** – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań;
- 4) **czynniki ryzyka** – okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, które mogą wywołać ryzyko;
- 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) **analiza ryzyka** – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażony jest Urząd Miasta;
- 8) **istota ryzyka** (waga ryzyka) – ocena skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 9) **rejestr ryzyka** – dokument obrazujący wszystkie zidentyfikowane ryzyka w Urzędzie Miasta;
- 10) **ryzyko operacyjne** – ryzyko krótkookresowe związane z działalnością Urzędu Miasta,
- 11) **ryzyko strategiczne** – ryzyko długookresowe, na które Urząd Miasta ma ograniczony wpływ;
- 12) **system kontroli zarządczej** – ogół zasad zaprojektowanych i wdrożonych przez kierownictwo, obejmujących cały Urząd Miasta, 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;
- 13) **szacowanie ryzyka** – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 14) **zarządzanie ryzykiem** – podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.



## § 2

Celem zarządzania ryzykiem jest w szczególności:

- 1) poprawa jakości świadczenia usług publicznych;
- 2) efektywne zarządzanie Urzędem Miasta poprzez ustalenie procedur kontroli zarządczej w celu uzyskania przepływu informacji, zarządzania i monitorowania;
- 3) zwrócenie większej uwagi w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne;
- 4) poprawa świadomości w zakresie podejmowania ryzyka oraz decyzji,
- 5) efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu Miasta.

## § 3

1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kadry kierowniczej Urzędu Miasta oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu Miasta.
2. Ograniczanie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.

## **Zakres podmiotowy zarządzania ryzykiem**

## § 4

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miasta.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na dwóch poziomach :
  - 1) strategicznym
  - 2) operacyjnym
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka.
4. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym stanowi rutynowy element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.

## **Funkcje w systemie zarządzania ryzykiem**

## § 5

W zakresie systemu zarządzania ryzykiem funkcje sprawują:

- 1) Burmistrz Miasta na poziomie strategicznym – będący właścicielem wszystkich procesów oraz osobą wskazującą poziom ryzyka, powyżej którego należy rozpocząć działania zapobiegające ryzyku;
- 2) Kierownictwo - osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem, mające kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru i procedury, którymi zarządzają, zwani dalej „właścicielami ryzyka” na poziomie operacyjnym;
- 3) Koordynator kontroli zarządczej – osoba koordynująca prace w zakresie zarządzania ryzykiem, zwana dalej Koordynatorem odpowiedzialna za:
  - a) zorganizowanie pomocy właścicielom ryzyka w identyfikacji ryzyka,
  - b) opracowanie zbiorczych wyników analizy ryzyka,
  - c) przekazanie Burmistrzowi Miasta wyników analizy ryzyka,
  - d) rekomendowanie Burmistrzowi Miasta akceptowalnego poziomu ryzyka,



- e) informowanie Burmistrza Miasta o skuteczności identyfikacji ryzyka, funkcjonowaniu zarządzania ryzykiem i monitorowanie kluczowych ryzyk.

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

### **§ 6**

1. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do obszarów działania wymienionych w załączniku **Nr 1** do niniejszej Procedury. Wykaz obszarów działania podlega aktualizacji bez konieczności zmian w Procedurze.
2. Proces identyfikacji i analizy ryzyka odbywa się przynajmniej raz do roku.
3. Każdy pracownik ma prawo zgłaszać swojemu przełożonemu czynniki ryzyka.
4. Zgłoszone przez pracownika czynniki ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizowanych celów.
5. Właściciel ryzyka może wprowadzić wymóg pisemnego zgłaszania czynników ryzyka przez pracowników.
6. Identyfikacja ryzyka przeprowadzana jest w Urzędzie Miasta w odniesieniu do każdego procesu.
7. Opisu procesu dla którego identyfikuje się ryzyko dokonuje właściciel ryzyka, w uzgodnieniu z Audytorem Wewnętrznym-Uslugodawcą, w Karcie Procesu, której wzór stanowi załącznik **Nr 2** do niniejszej Procedury.
8. Kartę Procesu na stanowisku pracy sporządza się indywidualnie dla procesu lub w zestawieniu zbiorczym procesów.
9. Na podstawie Karty Procesu sporządza się wykaz procesów realizowanych w Urzędzie Miasta.  
Wzór wykazu procesów realizowanych w Urzędzie Miasta określa załącznik **Nr 3** do niniejszej Procedury.
10. Identyfikacja ryzyka prowadzona jest metodą samooceny w którą zaangażowany jest właściciel ryzyka i Koordynator.
11. Pierwszej identyfikacji ryzyka dokonuje właściciel ryzyka przy udziale Koordynatora i Audytora Wewnętrznego-Uslugodawcy. Za każdą następną identyfikację odpowiada właściciel ryzyka.

### **§ 7**

1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia i jego skutków, wg Tabeli punktowej skutków wystąpienia ryzyka określonej w załączniku **Nr 5** i Tabeli punktowej prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określonej w załączniku **Nr 4** do niniejszej Procedury.
2. Analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:
  - 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Urzędu Miasta;
  - 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, monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępowań.



3. Wynik oceny punktowej ryzyka stanowi iloczyn oceny punktowej skutku i oceny punktowej prawdopodobieństwa.
4. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.

## § 8

1. Na podstawie danych z Kart Procesu tworzy się Rejestr Ryzyka w Urzędzie Miasta Międzyrzec Podlaski wg. wzoru określonego w załączniku **Nr 6** do niniejszej Procedury.
2. Na podstawie dokonanej analizy właściciel ryzyka i Audytor Wewnętrzny-Uslugodawca ustalają istotę (wagę) ryzyka i proponują akceptowany poziom ryzyka.
3. Po zakończeniu w Urzędzie Miasta procesu identyfikacji i oceny ryzyka Koordynator szereguje ryzyka według kolejności malejącej i przekazuje Burmistrzowi Miasta w celu uzyskania decyzji o wyznaczeniu akceptowanego poziomu ryzyka.

## Zasady zarządzania ryzykiem

### § 9

1. Burmistrz Miasta wyznacza akceptowany poziom ryzyka czyli stopień ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, uwzględniając wielkość kosztów ograniczenia danego ryzyka.
2. Burmistrz Miasta ma prawo zaakceptować każdy poziom ryzyka i nie podejmować działań zaradczych.
3. W przypadku gdy ryzyko w procesie przekracza akceptowany poziom, Koordynator sporządza wystąpienie w sprawie zaplanowania i wdrożenia odpowiednich działań zaradczych o charakterze zapobiegawczym i redukującym skutki i po akceptacji Burmistrza Miasta kieruje je do właściciela ryzyka.
4. Po zaakceptowaniu działań zaradczych przez Burmistrza Miasta, Koordynator wpisuje je do rejestru ryzyka w Urzędzie Miasta.
5. Za zarządzanie ryzykiem odpowiadają właściciele ryzyka, którzy zobowiązani są do monitorowania ryzyka, podejmowania działań zaradczych i stosowania zabezpieczeń pozwalających na utrzymanie ryzyka na akceptowanym poziomie.

### § 10

W Urzędzie Miasta przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- 1) transfer - przeniesienie ryzyka na inną jednostkę np. ubezpieczenie;
- 2) tolerowanie – akceptowanie ryzyka, przyjęcie na siebie skutków ryzyka np. w sytuacji gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku lub gdy koszty przeciwdziałania ryzyku mogłyby przekroczyć przewidywane korzyści;
- 3) zapobieganie, przeciwdziałanie pozwalające na likwidację ryzyka lub jego zmniejszenie do akceptowanego poziomu ryzyka np. wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej, opracowanie zasad, wytycznych instrukcji dotyczących realizowanych procesów;
- 4) przesunięcie w czasie - zawieszenie realizacji działań w całości lub części rodzących zbyt duże ryzyko gdy jest możliwe bez naruszenia ustawowego obowiązku realizacji procesu w określonym wymiarze.



## § 11

1. W przypadku ryzyka dotyczącego obszaru, programu lub procesu realizowanego przez więcej niż jednego pracownika, właścicielem ryzyka jest pracownik, dla którego ryzyko jest najbardziej istotne.
2. Decyzję o wyborze właściciela ryzyka podejmuje Koordynator, uwzględniając w szczególności takie okoliczności jak wysokość środków przeznaczonych na określone zadania, ilość odbiorców usług, charakter celu w ramach procesu (realizacyjny, zarządczy czy wspomagający).

## Monitorowanie i ocena

### § 12

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym, realizowanym na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
2. Właściciele ryzyka monitorują i dokonują przeglądów ryzyka na poziomie operacyjnym jako stały element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji i ocenie ryzyka zagrażającego wykonaniu celów i podejmowaniu działań zaradczych.
3. Właściciele ryzyka nie później niż do 31.03. każdego roku przekazują Koordynatorowi informację o wynikach identyfikacji i analizy ryzyka oraz o podjętych działaniach zaradczych, sporządzając Karty Procesów (Wykaz Procesów).
4. Koordynator w uzgodnieniu z Burmistrzem Miasta ustala termin corocznej aktualizacji zestawienia procesów, analizy ryzyka i opracowywania wyników analizy ryzyka dla całego Urzędu Miasta.
5. Koordynator podsumowuje wyniki analizy ryzyka sporządzając aktualizację Rejestru Ryzyka Urzędu Miasta Międzyrzec Podlaski i przekazuje je Burmistrzowi Miasta w terminie do 30.04. każdego roku.
6. Koordynator zobowiązany jest do przekazywania na bieżąco innym właścicielom ryzyka informacje o tych rodzajach ryzyka, które wykraczają, poza jeden obszar funkcjonowania Urzędu Miasta.
7. Wyniki identyfikacji i analizy ryzyka powinny być wykorzystywane przez Audytora Wewnętrznego-Uslugodawcy przy planowaniu rocznego planu audytu wewnętrznego oraz przy sporządzaniu rocznego planu kontroli w Urzędzie Miasta i w jednostkach organizacyjnych Miasta.
8. W sytuacji wystąpienia zdarzeń, mających znaczenie z punktu widzenia zarządzania ryzykiem każdy pracownik ma obowiązek poinformowania o tym fakcie swojego bezpośredniego przełożonego, a ten ma obowiązek przekazać go właścicielowi ryzyka i Koordynatorowi.



**Dokumentowanie realizacji działań wynikających  
z Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Międzyrzec Podlaski**

**§ 13**

1. Dokumentacja wynikająca z procedury prowadzona jest w formie pisemnej.
2. Dokumentacja przekazywana Koordynatorowi, sporządzana przez Koordynatora, zatwierdzana przez Burmistrza Miasta dla całego Urzędu Miasta gromadzona i przechowywana jest przez Sekretarza Miasta.
3. Dokumentacja o której mowa w ust. 1 i ust 2 dostępna jest dla pracowników Urzędu Miasta, dla których jest niezbędna w związku z realizowanymi procesami i wykonywaniem zadań kontrolnych.

**§ 14**

Procedura Zarządzania Ryzykiem podlega okresowym przeglądom dokonywanym w celu jej aktualizacji.

**BURMISTRZ MIASTA**

**Zbigniew Kot**



## **Kluczowe obszary działania Urzędu Miasta Międzyrzec Podlaski**

Funkcjonowanie Urzędu Miasta w Międzyrzeczu Podlaskim w zakresie realizacji celów i zadań urzędu oraz zleconych Miastu z zakresu administracji rządowej opisywane winno być w obrębie następujących podstawowych obszarów działania:

- I. **Usługi administracyjne** (wydawanie zezwoleń i decyzji w rozumieniu i trybie kpa, wydawanie dokumentów (zaświadczeń), wydawanie zezwoleń i koncesji).
- II. **Usługi społeczne** – oświata ,wychowanie i opieka wychowawcza.
- III. **Usługi społeczne** – ochrona i promocja zdrowia.
- IV. **Usługi społeczne** – kultura , kultura fizyczna i sport.
- V. **Usługi publiczne** – bezpieczeństwo i porządek publiczny (bezpieczeństwo, zarządzanie sytuacjami kryzysowymi, ochrona przeciwpowodziowa i przeciwpożarowa, obrona cywilna , sprawy obronne).
- VI. **Usługi techniczne** – usługi z zakresu ochrony środowiska naturalnego , infrastruktura drogowa.
- VII. **Zarządzanie mieniem** (zarządzanie mieniem, prowadzenie wykazu nieruchomości i innych składników mienia, utrzymanie gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej i obiektów administracyjnych).
- VIII. **Zarządzanie zasobami ludzkimi.**
- IX. **Zarządzanie technologiami informacyjnymi** (technologie związane z przesyłaniem, przetwarzaniem ,zbieraniem, przechowywaniem
- X. i prezentacją informacji w postaci elektronicznej przy wykorzystaniu systemów teleinformatycznych i elektronicznego przetwarzania danych ).
- XI. **Wspieranie rozwoju gospodarczego** (pozyskiwanie środków z funduszy europejskich , założenia wynikające ze strategii rozwoju gminy) .
- XII. **Zarządzanie zasobami finansowymi** ( obsługa bieżących operacji finansowych , sprawozdawczość, obsługa długu publicznego, WPF).



**Karta procesu (lub Zestawienie zbiorcze procesów)**

Wydział .....

Nr procesu	OBSZAR / Nazwa procesu	Cel procesu	Mierniki / wartość do osiągnięcia na koniec roku	Przebieg procesu/ procesów	Ryzyko (czynniki ryzyka) (co może przyczynić się do błędnego Wykonywania procesu?)	Prawdopodobieństwo Wystąpienia: (ocena Poszczególnych ryzyk zgodnie z szablonem oceny ryzyka 1-5)	Skutki: (ocena dla Poszczególnych ryzyk zgodnie z szablonem oceny ryzyka 1-5)	Odpowiedź na ryzyko (działanie zaradcze o charakterze zapobiegawczym i redukującym)	Osoba(y) odpowiedzialna(e ) za realizację procesu w Wydziale
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1									
2									
3									
4									

**Wykaz procesów realizowanych w Urzędzie Miasta w Międzyzrzeczu Podlaskim**

Nr procesu	Nazwa procesu	Cel procesu	Przebieg procesu/ Procesów	Właściciel Procesu/ nazwa wydziału	Uwagi
1	2	3	4	5	6



**Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka**

<b>Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka</b>	<b>Opis szczegółowy</b>	<b>Wartość punktowa prawdopodobieństwa</b>
bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje; nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw	1
małe prawdopodobieństwo	istnieje małe prawdopodobieństwo (od 21 do 40%, że wystąpi raz na 5 lat) zaistnienia tego zdarzenia; może wystąpić kilka razy w okresie pięciu lat; dotyczy nielicznych spraw	2
średnie prawdopodobieństwo	zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (od 41 do 60%, że wystąpi w przeciągu 5 lat), dotyczy niektórych spraw	3
duże prawdopodobieństwo	zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (od 61 do 80%, że wystąpi regularnie przynajmniej raz w roku); dotyczy większości spraw	4
prawie pewne	oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi (od 81 do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej); dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw	5

**Tabela punktowa skutków wystąpienia ryzyka**

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Dobro klienta	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa > 1 mln zł	Brak realizacji kluczowych celów	Brak kontaktu brak wypłaty	Doniesienia medialne w całym kraju
4	Poważne	Strata Finansowa 100 tys. zł < 1 mln zł	Brak realizacji kluczowego celu	Bardzo znaczne opóźnienia w kontaktach i finansowe	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	Średnie	Strata finansowa 10 tys. zł < 100 tys. zł	Zakłócenia w działalności	Znaczne opóźnienia w kontaktach i finansowe	Informacje w mediach regionalnych i lokalnych
2	Małe	Strata finansowa 1 tys. zł < 10 tys. zł	Niewielkie zakłócenia w działalności	Opóźnienia w kontaktach i finansowe	Ograniczone informacje w mediach regionalnych i lokalnych
1	Nieznaczne	Strata finansowa < 1 tys. zł	Krótkie zakłócenia w działalności	Drobne opóźnienia w kontaktach i finansowe	Ubogie informacje w mediach lokalnych i regionalnych



### Rejestr ryzyka w Urzędzie Miasta Międzyrzec Podlaski

Identyfikacja ryzyka			Analiza ryzyka			Reakcja na ryzyko	
Nr procesu	Obszar/ Nazwa procesu	Zidentyfikowane ryzyko - opis	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Skutki wystąpienia ryzyka	Istotność ryzyka - waga ryzyka Ocena na podstawie danych z kolumny 5 i 6	Akceptowany poziom ryzyka/Działania zaradcze o charakterze zapobiegawczym i redukującym	Właściciel ryzyka
1	2	3	5	6	7	8	9
1							