

PROCEDURY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Polecam w zakresie zarządzania ryzykiem przyjęcie niżej wymienionych obowiązków.

I. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM OPERACYJNYM

Ryzyko operacyjne.

Ryzyko operacyjne jest rodzajem ryzyka związanego z realizacją swoich funkcji przez jednostkę. Jest to szerokie pojęcie obejmujące między innymi ryzyko nadużyć finansowych, ryzyko prawne, fizyczne. Jedną z definicji ryzyka operacyjnego określa go jako ryzyko strat, wynikające z nieodpowiednich lub zawodnych procesów wewnętrznych, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych.

Podstawą do zarządzania ryzykiem operacyjnym są zadania wskazane w budżecie i planach finansowych.

OBOWIĄZKI W RAMACH RYZYK OPERACYJNYCH

1. Pracownicy zobowiązani do realizacji poszczególnych zadań budżetowych wskazanych w budżecie i planach finansowych identyfikują ryzyka na jakie narażone jest osiągnięcie celów zadania. Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka pracownicy ci dokonują swojej oceny tego ryzyka w skali 1-7 zgodnie ze wskazówkami, określonymi w załączniku do niniejszego zarządzenia. Koordynator kontroli zarządczej analizuje i dokonuje oceny ryzyk, ustanawiając ich ranking i wyznacza ryzyka, wymagające monitorowania. Każde z ryzyk ocenionych na „4” lub wyżej powinno być monitorowane.
2. Do monitorowania i bieżącej analizy ryzyka używać należy arkusza o nazwie Mapa Ryzyka, stanowiący załącznik do niniejszej Procedury.
3. Właścicielem Mapy Ryzyka jest koordynator kontroli zarządczej, który projektuje i nadzoruje system kontroli i monitorowania osiągania celów, będący wraz z przygotowanymi wcześniej planami zadań budżetowych kluczowym elementem kontroli zarządczej.
4. Analiza ryzyka aktualizowana jest przez jego właściciela (pracownika, który dane ryzyko zidentyfikował), co najmniej raz w roku, gdy planowane są zadania budżetowe. Informację o stopniu zmaterializowania się ryzyk właściciel ryzyka dostarcza co najmniej raz na pół roku koordynatorowi kontroli, łącznie z informacją

o wykonaniu zadań budżetowych i sprawozdaniem z wykonania zadań po końcu roku poprzez wypełnienie kolumn 8 i 9 Mapy Ryzyka.

5. Mapa Ryzyka jest także wykorzystywana przez koordynatora kontroli zarządczej, który analizując i oceniając realizację zadań zwraca szczególną uwagę na te ze zidentyfikowanych wcześniej ryzyk, które odzwierciedlają stan materializowania się istotnych ryzyk.
6. W razie wystąpienia ważnych zmian w ocenie ryzyka lub ujawnienia zagrożeń w wyniku monitorowania właściciel ryzyka winien niezwłocznie poinformować przełożonych i podjąć działania zaradcze.
7. Monitorowanie zarządzania ryzykami operacyjnymi i sporządzanie okresowych ocen w tym zakresie należy do obowiązków koordynatora kontroli zarządczej.

II. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM STRATEGICZNYM

Ryzyko strategiczne.

Ryzyko strategiczne jest to ryzyko związane z nieosiągnięciem celów jednostki lub ich zaniechaniem.

Zarządzanie strategiczne – to proces informacyjno-decyzyjny, wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli, którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności jednostki, o jej przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i podstawowych czynników własnego potencjału.

Zarządzanie strategiczne – jest całościową koncepcją zarządzania, która w obliczu burzliwości otoczenia zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznych metod zarządzania zapewniających realizację celów jednostki.

Monitorowanie zarządzania ryzykiem strategicznym i dokonywanie okresowych ocen w tym zakresie należy do obowiązków koordynatora kontroli zarządczej.

OBOWIĄZKI DOTYCZĄCE RYZYK STRATEGICZNYCH

1. Jednostka realizuje wiele zadań, które dla potrzeb ustaleń tego dokumentu nazwano „programami” (pobieranie dochodów, utrzymanie dróg, zieleni i inne zgodnie z zadaniami zawartymi w planie finansowym jednostki).
2. Zadania powyższe realizowane są przez poszczególnych pracowników, których uznajemy za koordynatorów programów. Program to zadanie lub zadania wynikające z planu finansowego.
3. Każdy koordynator programu powinien dokonać przeglądu stanu realizacji sprawdzając, czy cele programu są zidentyfikowane dostatecznie jasno, czy właściwie zdefiniowano miary pozwalające ocenić, oraz czy zachodzą zmiany, dla których program został sformułowany.

4. Dla każdego z realizowanych programów w/w czynności należy wykonać w terminie do dnia 31 stycznia każdego roku.
5. Dla programów, dla których w/w zapisy istnieją i koordynator programu je pozytywnie zweryfikował powinien on przygotować listę ryzyk, które są istotne dla osiągnięcia celów.
6. Ryzyka te powinny zostać ocenione i uszeregowane podobnie jak ryzyka operacyjne.
7. Dla każdego programu jego koordynator winien przygotować dokument określający:
 - a) ryzyka zidentyfikowane jako istotne,
 - b) ich ocenę (ujmującą prawdopodobieństwo i skutek) pozwalającą na ustalenie rankingu,
 - c) wprowadzone mechanizmy kontrolne dla ograniczenia ryzyk,
 - d) narzędzia i dane do monitorowania stanu w trakcie trwania programu.
8. Wraz ze sprawozdaniem rocznym z realizacji programu jego koordynator winien przedstawić informację o skuteczności wdrożonego systemu kontroli.
9. Informacje o ryzykach i systemie kontroli dotyczące wszystkich programów dostarczane będą do koordynatora kontroli zarządczej.

INFORMACJE DLA NAJWYŻSZEGO KIEROWNICTWA

1. Koordynator kontroli zarządczej otrzymuje informacje od koordynatorów programów raz na rok tj. do dnia 31 marca, o aktualnej ocenie ryzyk strategicznych.
2. Skarbnik Miasta może i powinien dodatkowo przedstawić Burmistrzowi Miasta swoją ocenę sytuacji wraz z propozycjami działań zaradczych.

Mapa Ryzyka

L.p	Nazwa zadania	Ryzyko niepożądane zdarzenie lub okoliczność zagrażająca celowi, zadania	Ocena ryzyka dokonana przez właściciela w skali 1-7 **	Wynik ostatniego badania audytu wewnętrznego lub zewnętrznego	Działania podjęte przez właściciela *	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7

*Kolumna wypełniana tylko w okresach sprawozdawczych tj. po zakończeniu półrocza lub roku budżetowego

-jeśli właściciel Ryzyka akceptuje wynikający z jego oceny lub badań poziom ryzyka w kolumnie tej wpisuje **„akceptacja –nie podejmuję działań”**

-gdy wprowadził mechanizmy kontrolne dla ograniczenia ryzyka – **wymienia je**

-jeśli zamierza wprowadzić zmiany **-przedstawia informacje o ich rodzaju i terminie wprowadzenia.**

** Skala ocen ryzyka przyjęta w ramach systemu zarządzania ryzykiem.

OCENY RYZYK:

RYZYKO KRYTYCZNE (Ocena 7)-wymaga możliwie szybkiej reakcji kierownictwa, ponieważ stan obecny może grozić poważnymi negatywnymi konsekwencjami –podjęcie działań nie powinno być odkładane.

RYZYKO POWAŻNE(Ocena 5 lub 6)-wymaga reakcji kierownictwa , sposób przeciwdziałania ryzyku zależy od możliwości kadrowych, finansowych itp. Działania należy zaplanować, ale ich terminy mogą być odleglejsze niż w przypadku ryzyka krytycznego.

RYZYKO UMIARKOWANE (Ocena 3 lub 4), przeciwdziałanie wskazane, szczególnie tam, gdzie można uzyskać poprawę bezpieczeństwa bez istotnych nakładów. Jeśli „właściciel ryzyka” po przyjęciu do wiadomości istnienia ww. ryzyka jest gotów je zaakceptować, to działanie może być odłożone.

RYZYKO NISKIE(Ocena 1 lub 2)- nie wymaga działań ze strony kierownictwa , ponieważ stan obecny jest zadowalający i zapewnia dostateczny poziom kontroli.