ZARZĄDZENIE Nr ..12.../2018
BURMISTRZA MIASTA I GMINY DALESZYCE
z dnia ..30.. stycznia 2018 r.

w sprawie wprowadzenia Systemu Zarządzania Ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy w Daleszycach.

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t. j. Dz. U. z 2017 r., poz. 2077 ze zm.)

Burmistrz Miasta i Gminy Daleszyce zarządza, co następuje:

§ 1

Wprowadza się System Zarządzania Ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Daleszyce, stanowiący załącznik do niniejszego Zarządzenia.

§ 2

Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Miasta i Gminy Daleszyce.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

BURMISTRZ
Dariusz Majesiński

Uzasadnienie do Zarządzenia Burmistrza Miasta i Gminy Daleszyce Nr..12..../2018 z dnia ...30.. stycznia 2018 r.

System zarządzania ryzykiem jest jednym z narzędzi zarządzania Urzędem i jego komórkami organizacyjnymi. Ma pomóc kierownictwu Urzędu: zwiększyć prawdopodobieństwo osiągania celów; zapewnić bezpieczeństwo i ciągłość realizacji zadań; minimalizować niekorzystne wpływy wewnętrzne i zewnętrzne, zagrażające funkcjonowaniu komórki organizacyjnej oraz zapewnić efektywne funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej.

Zarządzanie ryzykiem jest stałym, powtarzalnym procesem polegającym na identyfikacji, analizie i ocenie ryzyka, podejmowaniu działań zaradczych, zapobiegających możliwości wystąpienia niekorzystnych skutków dla realizowanych celów i zadań oraz monitorowaniu; jest to proces mający na celu optymalizację funkcjonowania komórki lub jednostki organizacyjnej.

System Zarządzania Ryzykiem stanowi zatem niezbędną składową systemu kontroli zarządczej w jednostce i biorąc powyższe pod uwagę, a także mając na uwadze zapewnienie prawidłowej działalności Urzędu Miasta i Gminy Daleszyce wydanie przez Burmistrza Miasta i Gminy przedmiotowego Zarządzenia jest niezbędne i prawnie uzasadnione.

SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM w Urzędzie Miasta i Gminy Daleszyce

Definicje

§ 1

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

1) **Urząd** - Urząd Miasta i Gminy Daleszyce;
2) **komórka organizacyjna** - wydział, referat lub samodzielne stanowisko pracy istniejące w Urzędzie;
3) **Kierownik komórki organizacyjnej** - naczelnik, kierownik lub pełnomocnik zatrudniony w Urzędzie;
4) **ryzyko** - możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na wykonywanie zadań bądź realizację założonych celów;
5) **ryzyko akceptowalne (apetyt na ryzyko)** - poziom ryzyka uznany za bezpieczny do realizacji celu lub zadania;
6) **czynnik ryzyka** - zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka (przyczyna ryzyka);
7) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** - określenie przewidywanej możliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
8) **wpływ ryzyka** - stopień oddziaływania na osiągnięcie celów i realizację zadań;
9) **identyfikacja ryzyka** - świadome uznanie możliwości wystąpienia zdarzenia, które wpływa lub może wpłynąć na realizowane zadanie i może tym samym wpłynąć na możliwość osiągnięcia zakładanego celu;
10) **analiza ryzyka** - proces szacowania oraz hierarchizacji pojedynczych zdarzeń (wydarzeń, okoliczności) mogących niekorzystnie wpływać na osiągnięcie celu komórki organizacyjnej lub Urzędu;
11) **mapa ryzyka** - graficzne odzwierciedlenie poziomu ryzyka;
12) **reakcja na ryzyko** - podjęcie adekwatnych, zasadnych, efektywnych i skutecznych działań (decyzji) zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania ryzyka;
13) **nadzór i monitorowanie** - ciągła ocena skuteczności wprowadzonych działań, w tym badanie odstępstw i niezwłoczne reagowanie na nie;
14) **mechanizm kontrolny** - element systemu kontroli zmniejszający poziom ryzyka;
15) **właściciel ryzyka** - osoba odpowiedzialna za ryzyko i sposób zarządzania tym ryzykiem.

Założenia i cele systemu zarządzania ryzykiem

§ 2

1. System zarządzania ryzykiem jest jednym z narzędzi zarządzania Urzędem i jego komórkami organizacyjnymi. Ma pomóc Burmistrzowi:
   1) zwiększyć prawdopodobieństwo osiągania celów;
   2) zapewnić bezpieczeństwo i ciągłość realizacji zadań;
   3) minimalizować niekorzystne wpływy wewnętrzne i zewnętrzne, zagrażające funkcjonowaniu komórki organizacyjnej;
   4) zapewnić efektywne funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej.

2. Zarządzanie ryzykiem jest stałym, powtarzalnym procesem polegającym na identyfikacji, analizie i ocenie ryzyka, podejmowaniu działań zaradczych, zapobiegających możliwości wystąpienia niekorzystnych skutków dla realizowanych celów i zadań oraz monitorowaniu; jest to proces mający na celu optymalizację funkcjonowania komórki lub jednostki organizacyjnej.

§ 3

Zarządzanie ryzykiem służy:

1) budowaniu ładu organizacyjnego (governance);
2) usprawnieniu efektywności zarządzania Urzędem;
3) optymalnemu wykorzystaniu zasobów ludzkich oraz finansowych;
4) skutecznemu zarządzaniu procesami, programami i projektami;
5) dostosowywaniu Urzędu do zmieniających się zewnętrznych uregulowań prawnych i środowiskowych, międzynarodowych standardów i zasad, najlepszych praktyk zarządczych;
6) doskonaleniu funkcjonowania infrastruktury informatycznej oraz procesów IT;
7) zapobieganiu zachowaniom nieetycznym, bezprawnym, nadużyciom, oszustwom, marnotrawstwu i biurokracji.

§ 4

1. Celem zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i realizacji zadań budżetowych Urzędu Miasta i Gminy Daleszyce w sposób oszczędny, efektywny i skuteczny. Może to nastąpić, poprzez ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami.
2. Na ograniczenie ryzyka wpływają odpowiednie mechanizmy kontrolne, zaprojektowane na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak również podjęte działania naprawcze zmniejszające skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń.
3. Lista mechanizmów kontrolnych redukujących ryzyko została przedstawiona w załączniku Nr 6 do niniejszej procedury.

§ 5

1. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na poziomie strategicznym i operacyjnym.
2. Na poziomie strategicznym zarządzanie ryzykiem dokonuje się w odniesieniu do celów i zadań ogólnych Urzędu określonych ustawami oraz wynikających z uchwał Rady Miejskiej w Daleszycach i zarządzeń Burmistrza.
3. Na poziomie operacyjnym zarządzanie ryzykiem dokonuje się w odniesieniu do celów, zadań i procesów realizowanych w komórkach organizacyjnych Urzędu.

Zakresy zadań i obowiązków

§ 6

1. Za wdrożenie i stosowanie zasad systemu zarządzania ryzykiem są odpowiedzialni:
   1) na poziomie strategicznym - Burmistrz;
   2) na poziomie operacyjnym - Kierownicy komórek organizacyjnych.
2. W zarządzaniu ryzykiem Burmistrza wspiera Zespół ds. zarządzania ryzykiem w składzie:
   1) Sekretarz - Przewodniczący zespołu;
   2) Skarbnik – Członek;
   3) Audytor Wewnętrzny - Doradca.

3. Burmistrz ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka i nie podejmowanie działań zaradczych.

§ 7

1. Pełną odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem ponosi właściciel ryzyka.
2. Kierownik komórki organizacyjnej jest właścicielem ryzyk, które występują w działaniach kierowanej przez niego komórki organizacyjnej.
3. Właściciel ryzyka może wyznaczyć w ramach własnej komórki organizacyjnej osoby, które będą go wspierać w realizacji zadań z zakresu zarządzania ryzykiem.
4. Do zadań Kierowników komórek organizacyjnych należy w szczególności:
   1) określenie celów i zadań;
   2) identyfikacja ryzyk związanych z realizacją określonych zadań lub mogących zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów;
   3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia;
   4) określenie poziomu istotności ryzyka na podstawie oceny wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
   5) ocena skutków wystąpienia danego ryzyka;
   6) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli (proponowanie sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyk; wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka);
   7) bieżące monitorowanie i wyciąganie wniosków;
   8) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie Arkusza zarządzania ryzykiem zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik Nr 4 do niniejszej procedury;
   9) niezwłoczne przekazanie Zespołowi ds. zarządzania ryzykiem wypełnionego arkusza zarządzania ryzykiem w wersji papierowej i elektronicznej;
   10) zgłaszanie Zespołowi ds. zarządzania ryzykiem postrzeganych zagrożeń niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Urzędu Miasta i Gminy Daleszyce.

§ 8

Pracownicy Urzędu w zakresie swoich kompetencji są zobowiązani do:

1) monitorowania poziomu ryzyk zdefiniowanych w Arkuszu zarządzania ryzykiem w zakresie, w jakim występują one w zadaniach realizowanych przez pracownika;
2) informowania przełożonych o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do ujemnych skutków w działalności Urzędu, w tym o potencjalnych nowych ryzykach lub istotnych zmianach poziomu ryzyk ujętych w Rejestrze ryzyka;
3) podejmowania reakcji w sytuacji wystąpienia ryzyka;
4) informowania przełożonych o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpłynąć na realizację celów Urzędu oraz naruszyć jego reputację.

§ 9

1. Do zadań Zespołu ds. zarządzania ryzykiem należy:
   1) weryfikacja otrzymanych od Kierowników komórek organizacyjnych Arkuszy zarządzania ryzykiem, tj.:
      a) analiza zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko;
      b) hierarchizacja ryzyk zidentyfikowanych podczas przeglądu ryzyk,
      c) ocena zidentyfikowanych ryzyk oraz mechanizmów kontroli z punktu widzenia realizacji celów i zadań Urzędu;

d) ocena adekwatności i efektywności mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka;
e) ocena adekwatności i efektywności sposobu monitorowania ryzyka;

2) monitorowanie ryzyka o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do jego ograniczenia;
3) przedstawienie wyników analizy zidentyfikowanych ryzyk wraz z proponowanymi ewentualnymi działaniami naprawczymi Burmistrzowi w celu ich zatwierdzenia i podjęcia działań zarządczych;
4) sporządzenie Rejestru ryzyka, zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik Nr 5 do niniejszej procedury.

Identyfikacja ryzyka

§ 10

1. Identyfikacja ryzyka prowadzona jest na poziomie jednostki i na poziomie poszczególnych komórek organizacyjnych.
2. Proces identyfikacji ryzyka powinien obejmować zarówno ryzyka istniejące, jak i ryzyka potencjalne wynikające z perspektywicznego myślenia o realizowanych celach i zadaniach.
3. W procesie identyfikacji ryzyka uczestniczą wszyscy pracownicy.
4. Proces identyfikacji ryzyka odbywa się nie rzadziej niż dwa razy w ciągu roku kalendarzowego tj. nie później niż w terminie 30 dni od dnia uchwalenia budżetu gminy na dany rok budżetowy i nie później niż w ostatnim dniu roboczym lipca.
5. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyk, które zostały określone w załączniku Nr 1 do niniejszej procedury.

Analiza i ocena ryzyka

§ 11

1. Każde ryzyko jest oceniane pod względem prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wpływu oddziaływania.
2. Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 4, gdzie 1 - oznacza prawdopodobieństwo znikome, 2 - małe, 3 - średnie, 4 - duże.
3. Przy ocenie wpływu oddziaływania ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 4, gdzie 1 - oznacza wpływ nieznaczny, 2 - mały, 3 - średni, 4 - poważny.
4. Przy ocenie ryzyka należy brać pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne, ich skuteczność oraz aktualny stan wdrożenia.
5. Kryteria oceny ryzyka określa załącznik Nr 2 do niniejszej procedury.

§ 12

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego istotności na osiąganie celów i zadań. Istotność ryzyka jest iloczynem skali prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wartości oszacowanych potencjalnych wpływów.
2. Przyjmuje się następującą skalę istotności ryzyka:
   1) ryzyko niskie, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 1 lub 2;
   2) ryzyko umiarkowane, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 3 lub 4;
   3) ryzyko średnie, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 6 lub 9;
   4) ryzyko wysokie, tj. istotność zawierająca się w przedziale od 12 lub 16.

3. Wizualizacji dokonanej oceny istotności ryzyka służy mapa ryzyka. Mapa ryzyka jest odzwierciedleniem istotności ryzyka w komórkach organizacyjnych lub całym Urzędzie, w odniesieniu do obszarów działalności, funkcji lub procesów, wykonywanych zadań lub kategorii ryzyka.
4. W celu dokonania oceny ryzyka wykorzystuje się mapę ryzyka przedstawioną w załączniku Nr 3 do niniejszej procedury.

Postępowanie z ryzykiem

§ 13

W zależności od poziomu ryzyka proponuje się następujące zasady postępowania:
1) ryzyko niskie - stanowi najniższe zagrożenie, należy rozważyć możliwość jego akceptacji;
2) ryzyko umiarkowane - może wywierać wpływ na działalność, należy je monitorować i rozważyć potrzebę wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych mając na uwadze koszty ich wprowadzenia;
3) ryzyko średnie - może wpłynąć na realizowane zadania, wymaga wzmocnienia systemu kontroli wewnętrznej i procesu monitorowania ryzyka;
4) ryzyko wysokie - stanowi poważne zagrożenie dla prowadzonej działalności i osiągnięcia założonych celów, nie może być akceptowane; potrzebne jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontrolnych i ciągły monitoring.

§ 14

1. W stosunku do każdego ryzyka przekraczającego poziom akceptowalny należy podejmować działania zaradcze:
   1) przeciwdziałanie - podjęcie działań ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego np. poprzez zastosowanie nowych mechanizmów kontrolnych lub wzmocnienie już istniejących zabezpieczeń;
   2) transfer ryzyka - przeniesienie ryzyka na inny podmiot, np. poprzez ubezpieczenie;
   3) przesunięcie w czasie - zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt wysokie ryzyko;
   4) tolerowanie - będzie to miało miejsce w przypadku gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści.
2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy:
   1) przeanalizować przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
   2) przeanalizować skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych;
   3) rozważyć możliwość i koszty wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko;
   4) monitorować skuteczność podjętych działań i reagować adekwatnie do pozyskiwanych informacji.

§ 15

1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko niskie. Ryzyko umiarkowane, średnie i wysokie przekracza akceptowalny poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałanie ryzyku).
3. W przypadku ryzyka akceptowalnego wskazane jest podjęcie działań ograniczających, jeżeli koszty tych działań nie przekroczą uzyskanych z tego tytułu efektów.

4. Poziom ryzyka akceptowalnego powinien być ustalany z uwzględnieniem przepisów prawa, standardów kontroli zarządczej, najlepszych praktyk zarządczych i oczekiwań społeczności lokalnej.

Monitorowanie ryzyka

§ 16

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym, realizowanym na każdym poziomie zarządzania. Proces monitorowania pozwala na podejmowanie optymalnych decyzji z uwzględnieniem czynników ryzyka.
2. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco monitorowane przez:
   1) Kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
   2) Burmistrza, Sekretarza, Skarbnika w ramach bieżącego zarządzania, w szczególności w trakcie narad z Kierownikami komórek organizacyjnych.
3. Ryzyka zidentyfikowane lub ujawnione w procesie monitorowania podlegają analizie przyczyn ich powstania oraz ich istotności dla realizowanych celów i zadań.

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem

§ 17

1. Wszystkie etapy procesu identyfikacji, analizy i monitorowania ryzyka podlegają dokumentowaniu.
2. Dokumentacja działań powinna być prowadzona na takim poziomie jakości, aby stanowiła niepowątpiewalny dowód realizacji systemu zarządzania ryzykiem.
3. Dokumentacja systemu zarządzania ryzykiem podlega przechowywaniu w komórkach organizacyjnych w której powstała.

Postanowienia końcowe

§ 18

Skuteczność i kształt systemu zarządzania ryzykiem podlega niezależnej i obiektywnej ocenie Audytora Wewnętrznego.

Załączniki do Systemu Zarządzania Ryzykiem:
Załącznik Nr 1 - Kategorie ryzyka.
Załącznik Nr 2 - Kryteria oceny ryzyka.
Załącznik Nr 3 - Mapa ryzyka.
Załącznik Nr 4 - Arkusz zarządzania ryzykiem.
Załącznik Nr 5 - Rejestr ryzyk.
Załącznik Nr 6 - Lista mechanizmów kontrolnych redukujących ryzyko.

KATEGORIE RYZYKA

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu czynników ryzyka w danej kategorii.

Ryzyko finansowe	Czynniki ryzyka
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Płynności	Blokady wydatków, zatory płatnicze, problemy ekonomiczne głównych klientów, wielkość zadłużenia jednostki.
Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE.
Inwestycji	Niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji.
Nieproduktywnej straty środków	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia (oszustwo, kradzież).
Sprawozdawczości finansowej	Niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania, niedotrzymywanie terminów sprawozdawczości.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	**Czynniki ryzyka**
Pracowników	Liczebność pracowników, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników.
Kierowników	Niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych.
Organizacja jednostki	Nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieprecyzyjnie określone zakresy obowiązków, brak formalnie powierzonych obowiązków, nieefektywny system przepływu informacji.
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, niezapewnienie odpowiednich szkoleń, nieefektywna rekrutacja.
BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy

Ryzyko działalności	Czynniki ryzyka
Organizacyjne	Brak lub niewłaściwe regulacje wewnętrzne (w tym procesy, procedury).
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
Informacji	Nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, brak komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej, utrata informacji, naruszenie poufności informacji.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie, spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, nieprawidłowego lub nieterminowego wydawania decyzji, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie oraz jednostce organizacyjnej systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, wdrażanie nowych technologii, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych.
Prowadzonymi projektami	Niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu.
Nowymi zadaniami i programami	Ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami.
Innowacyjnością	Opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań.
Ryzyko zewnętrzne	**Czynniki ryzyka**
Infrastruktury	Związane ze środkami transportu i łączności, zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do internetu i poczty elektronicznej.
Środowiska prawnego	Brak regulacji prawnych w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy, zmiany prawa, niejednolite orzecznictwo.
Zewnętrzne warunki ekonomiczne	Zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, itp.
Środowisko naturalne	Dotyczy konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów organizacji tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne.
„Siła wyższa"	Pożar, powódź, huragan.
Dostawcy i usługodawcy	Niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.
Inne zagrożenia i naciski zewnętrzne	Działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingowa.

KRYTERIA OCENY RYZYKA

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Wartość punktowa	Przesłanki
Znikome	1	Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (0-25%) np. raz na 10 lat, a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw.
Małe	2	Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia (26-50%, że wystąpi raz na 5 lat), dotyczy nielicznych spraw.
Średnie	3	Zdarzenie prawdopodobnie wystąpi w najbliższym okresie (51-75%, że wystąpi w przeciągu 5 lat), może wystąpić kilka razy w tym okresie, dotyczy niektórych spraw.
Duże	4	Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (76-100%, że wystąpi przynajmniej raz w roku). Oczekuje się, że zdarzenie takie może wystąpić kilka razy w roku.

Wpływ oddziaływania ryzyka	Wartość punktowa	Przesłanki
Nieznaczny	1	Znikomy wpływ na realizację celów i zadań organizacji, brak skutków prawnych; nieznaczny skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek organizacji.
Mały	2	Mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych, mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek organizacji.
Średni	3	Średni wpływ na realizację celów i zadań, potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonywania podstawowych zadań w określonym zakresie, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.
Poważny	4	Poważny wpływ na realizację zadania w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji, jak i osiągniecie celu; rozległe konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; wysokie straty finansowe; utrata dobrego wizerunku organizacji w środowisku oraz w opinii publicznej.

MAPA RYZYKA

Wpływ Poważny	4				
Wpływ Średni	3				
Wpływ Mały	2				
Wpływ Nieznaczny	1				
		1	2	3	4
		ZNIKOME	MAŁE	ŚREDNIE	DUŻE

PRAWDOPODOBIEŃSWO

1) **Ryzyko niskie (minimalna kontrola)**
Ryzyko niskie stanowi najniższe zagrożenie, należy rozważyć możliwość jego akceptacji.

2) **Ryzyko umiarkowane (przeanalizuj)**
Ryzyko umiarkowane może wywierać wpływ na działalność, należy je monitorować i rozważyć potrzebę wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych mając na uwadze koszty ich wprowadzenia.

3) **Ryzyko średnie (monitoruj)**
Ryzyko średnie może wpłynąć na realizowane działania, wymaga wzmocnienia systemu kontroli wewnętrznej i procesu monitorowania ryzyka.

4) **Ryzyko wysokie (zapobiegaj u źródła)**
Ryzyko wysokie stanowi poważne zagrożenie dla prowadzonej działalności i osiągnięcia założonych celów, nie może być akceptowane; potrzebne jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontrolnych i ciągły monitoring.

Załącznik Nr 4 do Systemu Zarządzania Ryzykiem

(nazwa komórki organizacyjnej)

Arkusz zarządzania ryzykiem

Nr ryzyka	IDENTYFIKACJA RYZYKA				ANALIZA RYZYKA			PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU		MONITOROWA-NIE	Uwagi
	Cel	Nazwa zadania	Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	P	W	I	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Nadzór i monitorowanie	

Data: .....

Data:..... .....

..... *(podpis Kierownika komórki organizacyjnej)*

..... *(podpis członka Zespołu ds. zarządzania ryzykiem)*

Rejestr ryzyk w Urzędzie Miasta i Gminy Daleszyce

Lp.	Nr ryzyka	Ocena ryzyka wg Kierowników komórek organizacyjnych					Właściciel ryzyka	Ocena ryzyka wg Zespołu ds. zarządzania ryzykiem			Reakcja na ryzyko	Uwagi
		Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	P	W	I		P	W	I		

Data: ..... ……

.....

(podpisy członków Zespołu ds. zarządzania ryzykiem)

Akceptacja:

Data:……

.....

(podpis Burmistrza)

Lista mechanizmów kontrolnych redukujących ryzyko

1. **Regulacje zewnętrzne i wewnętrzne:**

   Ustawy, umowy międzynarodowe, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia, plany, polityki, wytyczne, instrukcje, procedury, standardy przyjęte jako obowiązujące w Urzędzie Miasta i Gminy Daleszyce, metodyki, umowy, w których stroną jest Urząd.

2. **Opis funkcji i stanowisk, zakresy czynności i obowiązków.**

   Dokumenty określające zakres:
   - kompetencji i odpowiedzialności,
   - upoważnień i pełnomocnictw,
   - zastępstw,
   - sprawowanego nadzoru,
   - wykonywanej kontroli wewnętrznej.

3. **System obiegu informacji i raportowania.**

   Zapewnianie dostępu do informacji w terminie i zakresie właściwym do wykonywania zadań.
   Raportowanie wykonania zadań wobec przełożonych.
   Porównywanie osiągniętych wyników z zamierzonymi celami.

4. **Uzgadnianie stanowisk, kierunków działań.**

   Zasięganie opinii zainteresowanych komórek organizacyjnych, wewnętrznych i zewnętrznych w celu wypracowania wspólnej strategii działania. Uzgadnianie aktów prawnych regulacji wewnętrznych i zewnętrznych.

5. **Uzgadnianie danych, tzw. rekonsyliacja.**

   Porównywanie zgodności danych zawartych w różnych dokumentach lub systemach informatycznych, aplikacjach pomocniczych.

6. **Zasada komisyjności „czworga oczu", „na dwie ręce".**

   Wykonywanie czynności przy współudziale co najmniej dwóch osób.
   Komisje inwentaryzacyjne, spisowe. Zespoły kontrolne.
   Rejestracja i autoryzacja dowodów księgowych lub transakcji.

7. **System limitów i ograniczeń.**

   Ograniczenia czasowe, dla: rejestracji operacji, załatwienia spraw, udzielenia odpowiedzi.
   Ustawowe ograniczenie czasowe dla jednostek samorządu terytorialnego np.: spłaty zaciągniętych zobowiązań, przez jednostki samorządu terytorialnego,

   Ograniczenia finansowe przy: podejmowaniu decyzji, zawieraniu transakcji, zaangażowaniu wobec stron trzecich.

Ustawowe ograniczenia finansowe dla jednostek samorządu terytorialnego w ustawie o finansach publicznych przy zaciąganiu zobowiązań pieniężnych.
Inne ograniczenia ustawowe organów jednostek samorządu terytorialnego.

8. **Analiza kontrahentów/uczestników rynku.**

Sprawdzanie wiarygodności:
- finansowej podmiotów,
- uczestników przetargów,
- dostawców towarów i usług,
- podmiotów, którym udzielane są zezwolenia.

9. **Kontrola dostępu oraz zabezpieczenia teleinformatyczne.**

Zakazy i ograniczenia dostępu fizycznego osób do:
- pomieszczeń, systemów i danych;
- Internetu;
- zagranicznych i zamiejscowych rozmów telefonicznych.

Możliwości nagrywania rozmów telefonicznych.

10. **Inwentaryzacja i spis z natury:**

- Porównanie zgodności stanu fizycznego/rzeczywistego zasobów ze stanem zapisów w księgach rachunkowych, rejestrach.
- Inwentaryzacja rzeczowych składników majątkowych.
- Dzienne uzgadnianie stanu wartości.

11. **Zabezpieczenia fizyczne.**

Ochrona fizyczna zasobów rzeczowych, osobowych w tym:
- zabezpieczenie gotówki, papierów wartościowych, obiektów;
- dokumentów zakwalifikowanych do informacji niejawnych;
- zabezpieczenie fizyczne serwerów przed dostępem osób nieuprawnionych, zalaniem lub pożarem.

12. **Kopie zapasowe, na wypadek utraty oryginalnych danych, zapasowe generatory prądotwórcze, na wypadek awarii zasilania,**
13. **Plany zarządzania kryzysem:**

- Plany awaryjno-odtworzeniowe, odtworzenie infrastruktury krytycznej, obszarów uznanych za krytyczne.
- Plany działania procesów, podtrzymywanie działania procesów, świadczenia usług na akceptowalnym poziomie podczas kryzysu.
- Plany ciągłości działania, systemowe podejście do utrzymania funkcjonowania działalności: przed - w czasie - i po katastrofie.
- Testowanie opracowanych planów, ćwiczenie zdolności zespołów do praktycznego wypełniania zaplanowanych działań oraz sprawdzanie aktualności planów w zmieniającym się otoczeniu i nowych rodzajach ryzyka.

14. **Rezerwy finansowe, na pokrycie strat związanych np. z niewypłacalnością kontrahentów, koniecznością pokrycia strat.**

15. **Ubezpieczenia mienia Urzędu Miasta i Gminy od zdarzeń losowych, kradzieży, itp.**

16. **Usługi zewnętrzne, dzielenie się ryzykiem, które obciążałoby Urząd Miasta i Gminy w sytuacji, gdyby zadania były wykonywane przy wykorzystaniu zasobów własnych.**

17. **Audyt i Kontrola bieżąca i następna:**

- Kontrole prawidłowości i terminowości realizacji zadań.
- Kontrole czasu pracy i ruchu osobowego.
- Kontrole realizacji reakcji na ryzyko, poprawności i terminowości.
- Kontrola realizacji zaleceń pokontrolnych.
- Ocena skuteczności kontroli funkcjonalnej.
- Ocena systemu zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej i ładu organizacyjnego.

18. **Analiza mierników:**

Wydajności, efektywności, osób i urządzeń, awaryjności urządzeń i utraconego czasu pracy, BHP, obrażeń i odszkodowań oraz absencji.

19. **Testowanie nowych rozwiązań, projektów, systemów informatycznych przed ich wdrożeniem.**

20. **Zarządzanie bezpieczeństwem informacji, szkolenie pracowników.**

21. **Analiza informacji przekazywanych od pracowników oraz pozyskiwanych od stron zewnętrznych: mieszkańców, klientów, dostawców, odbiorców usług, ekspertów, audytorów, konsultantów i regulatorów.**