

Zarządzenie Nr 214/2016
Burmistrza Miasta Czeladź
z dnia 30 czerwca 2016 r.

w sprawie Polityki zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Czeladź i gminnych jednostkach organizacyjnych

Na podstawie art.33 ust.1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t. j. Dz. U.2016, poz.446), art.69 ust.1 pkt 2 i pkt 3, w związku z art.68 ust.2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz.885 z późn. zm.) oraz § 8 Zarządzenia Burmistrza Miasta Czeladź Nr 25/2016 z dnia 28 stycznia 2016 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta Czeladź

zarządzam, co następuje :

Postanowienia ogólne

§ 1. Zarządzenie określa zakres, zasady i sposób funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Czeladź i jednostkach organizacyjnych gminy sprzyjający realizacji celów, efektywniejszemu wykorzystaniu zasobów i lepszemu reagowaniu na sytuacje nieprzewidziane.

§ 2. Celem systemu zarządzania ryzykiem jest zapewnienie mechanizmów służących osiągnięciu wyznaczonych celów, a także poprawy jakości oraz efektywności zarządzania, wyeliminowaniu zakłóceń w osiąganiu celów i realizacji zadań zarówno bieżących jak i inwestycyjnych.

§ 3. Celem polityki zarządzania ryzykiem jest ograniczenie do minimum skutków ryzyk występujących w trakcie realizacji przyjętych na dany rok celów i zadań poprzez ujęcie w ramy formalnego procesu identyfikacji obszarów ryzyka, oszacowania ryzyka, ustalenia poziomu istotności, określenia możliwej reakcji na ryzyko i działań minimalizujących skutki ryzyk.

§ 4. Terminologia

Cel – zamierzony rezultat działalności, który ma być osiągnięty w określonym czasie.

Miernik – dla każdego celu/zadania należy określić przynajmniej jeden miernik pozwalający na stwierdzenie czy cel został osiągnięty.

Planowany poziom miernika – wyrażony ilościowo poziom miernika, który planuje się osiągnąć na koniec okresu sprawozdawczego.

Ryzyko – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów (*definicja wg Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrzznego*)

Zarządzanie ryzykiem – proces systematycznej identyfikacji, analizy, oceny i postępowania z ryzykiem.

Właściciel celu/zadania/ryzyka – osoba odpowiedzialna za wykonanie danego celu, zadania i za administrowanie konkretnym ryzykiem zidentyfikowanym w obszarze działania Urzędu lub jednostki organizacyjnej.

Mechanizm kontroli – rozwiązania organizacyjne, techniczne lub prawno-finansowe służące do ograniczenia poziomu ryzyka.

Analiza ryzyka - czynności podejmowane w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, proces w którym identyfikuje się ryzyko i ocenia możliwość jego wystąpienia.

Czynniki ryzyka – okoliczności (prawne, faktyczne) zdarzenia, działanie lub zaniechanie, które mogą spowodować wystąpienie ryzyka lub jego zwiększenie bądź zmniejszenie.

Hierarchizacja ryzyka – uporządkowanie ryzyk wg kryterium ich znaczenia dla osiągnięcia założonych celów.

Monitorowanie ryzyka – obserwowanie ryzyk pod kątem zmiany siły ich oddziaływania i prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

Rejestr ryzyka – zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk w danej jednostce

Gminna jednostka organizacyjna – samorządowa jednostka budżetowa, samorządowy zakład budżetowy, samorządowa instytucja kultury.

Wydział – wyodrębniony w strukturze Urzędu wydział oraz inne równorzędne komórki organizacyjne Urzędu.

Wyznaczanie celów

§ 5. Najistotniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitoring ich realizacji.

§ 6. W celu efektywnego i skutecznego realizowania celów i zadań powierzonych Urzędowi Miasta Czeladź ustanowiono jego Misję.

§ 7. Misją Urzędu Miasta Czeladź jest zapewnienie warunków zrównoważonego rozwoju Miasta w aspekcie gospodarczym, społecznym i kulturalnym z wykorzystaniem walorów położenia, potencjału gospodarczego terenów inwestycyjnych oraz zaangażowania i inicjatyw mieszkańców w zgodzie z uwarunkowaniami środowiska naturalnego.

§ 8. W terminie **do 15 listopada każdego roku** Naczelnicy wydziałów UM dokonują wyboru celów i zadań do realizacji na następny rok, które stanowią będą obszar do identyfikacji ryzyka wraz z określeniem mierników, opisu ryzyka, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia, a także wskazania właściciela ryzyka i reakcji na ryzyko i przekazują zaakceptowane przez swoich bezpośrednich przełożonych wydziałowe Rejestry ryzyk do Naczelnika Wydziału Zamówień Publicznych i Kontroli Wewnętrznej Urzędu Miasta oraz drogą elektroniczną poprzez system SEKAP.

§ 9. W terminie **do 30 listopada każdego roku** Dyrektorzy gminnych jednostek organizacyjnych dokonują wyboru celów i zadań do realizacji na następny rok, które stanowią obszar do identyfikacji ryzyka wraz z określeniem mierników, opisu ryzyka, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia, a także wskazania właściciela ryzyka i reakcji na ryzyko i przekazują Burmistrzowi Miasta, zaakceptowane przez swoich bezpośrednich przełożonych Rejestry ryzyk, za pośrednictwem kancelarii UM.

§ 10. Do przekazywania informacji o głównych celach i zadaniach Urzędu Miasta i gminnych jednostek organizacyjnych, po weryfikacji o której mowa w § 8 i 9, służy „**Rejestr ryzyk**”, którego wzór stanowi **Załącznik Nr 1** do niniejszego Zarządzenia.

§ 11. Przy określaniu celów i zadań bierze się pod uwagę:

1. zadania własne i zlecone,
2. zadania wykonywane na podstawie porozumień,
3. zadania ujęte w Statucie, Regulaminie Organizacyjnym,
4. projekt budżetu na dany rok i WPF,
5. strategie rozwojowe, plany, programy uchwalone przez Radę Miejską,
6. Misję,
7. wytyczne Kierownictwa UM.

§ 12. Wybrane cele i zadania powinny być określone w perspektywie co najmniej rocznej i spełniać następujące warunki, być:

1. konkretne – sformułowane w zwięzły sposób, jednoznaczny, precyzyjnie określający cel, który zamierzamy osiągnąć,
2. mierzalne – oparte na liczbach – ilość, jakość, koszt, czas,
3. osiągalne – oparte na obiektywnej ocenie możliwości oraz akceptowalne przez zainteresowane strony,
4. realistyczne – możliwe do zrealizowania w oparciu o dostępne zasoby,
5. określone w czasie – precyzyjnie określające terminy wykonania.

§.13. Dla celów planistycznych cele dzielimy na:

1. strategiczne - ogólne, istotne dla funkcjonowania Jednostki i Miasta, wynikają z Misji, wizji, posiadanych strategii i innych dokumentów o podobnym charakterze, mają one charakter stały i ogólny, a ich realizacja rozłożona jest w dłuższym okresie czasowym;
2. operacyjne - wynikające z celów strategicznych, związane z realizacją zadań bieżących, dotyczące konkretnych projektów, zadań.

§ 14. Cele realizowane są poprzez zadania, które są uszczegółowieniem celu. W zależności od stopnia złożoności celu jeden cel może być realizowany przez 2,3 czy 5 zadań.

§ 15. Wszystkim wyznaczonym zadaniom Naczelnicy wydziałów UM i Dyrektorzy gminnych jednostek organizacyjnych przypisują mierniki określające ich docelową wartość, które powinny umożliwić

wartościowe, ilościowe lub opisowe określenie docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów.

§ 16. Role właścicieli ryzyka w UM pełnią Naczelnicy wydziałów. W jednostkach organizacyjnych właścicieli ryzyka zidentyfikowanych w danej organizacji ustala jej Dyrektor.

Dla celów strategicznych przekazywanych w Rejestrze ryzyk do UM przez gminną jednostkę organizacyjną właścicielem ryzyka jest jej Dyrektor.

§ 17. Do jednego zadania zaleca się identyfikowanie co najwyżej pięciu ryzyk.

§ 18. W terminie **do 15 grudnia każdego roku** Wydział Zamówień Publicznych i Kontroli Wewnętrznej sporządza, na podstawie danych z Wydziałów, zbiorczy Rejestr zidentyfikowanych ryzyk na następny rok dla Urzędu Miasta i przekazuje do zatwierdzenia Burmistrzowi Miasta.

§ 19. W terminie **do 31 grudnia każdego roku** Wydział Zamówień Publicznych i Kontroli Wewnętrznej sporządza, na podstawie danych z gminnych jednostek organizacyjnych zbiorczy Rejestr zidentyfikowanych ryzyk na następny rok obejmujący cele strategiczne przedłożone przez te jednostki i przekazuje do zatwierdzenia Burmistrzowi Miasta.

§ 20. Dyrektorzy gminnych jednostek organizacyjnych prowadzą cząstkowe „Rejestry ryzyk” obejmujące cele i zadania na dany rok oraz stale monitorują ich realizację i dokonują ich aktualizacji.

Identyfikacja ryzyka

§ 21. W terminach, o których mowa w § 8 i 9 każdego roku Naczelnicy wydziałów i Dyrektorzy gminnych jednostek organizacyjnych dokonują identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów wybranych do realizacji w danym roku. W identyfikację ryzyk powinny być zaangażowane osoby, które później będą odpowiedzialne za realizację zadań związanych z tymi ryzykami.

§ 22. W przypadku zmiany celów np. z powodu zmiany uchwały budżetowej bądź w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje właściciel ryzyka dokonuje się oceny zasadności ponownej identyfikacji ryzyka z wykorzystaniem wyników monitorowania ryzyka, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, zmian prawnych, wyników audytów i kontroli zewnętrznych.

Okresowy przegląd zidentyfikowanych ryzyk

§ 23. W terminie **do 31 lipca każdego roku** Naczelnicy wydziałów i Dyrektorzy gminnych jednostek organizacyjnych zapewniają przeprowadzenie półrocznej, wg stanu na dzień 30 czerwca, aktualizacji ryzyk zidentyfikowanych w odniesieniu do celów wybranych do realizacji w danym roku.

Wynik tej aktualizacji przekazują do Wydziału Zamówień Publicznych i Kontroli Wewnętrznej w sposób określony w § 8,9 niniejszego Zarządzenia.

§ 24. W ramach półrocznej aktualizacji Rejestru ryzyk należy uzupełnić Rejestr uwzględniając wprowadzone zmiany w uchwale budżetowej i WPF, bądź inne zmiany prawne, wytyczne Kierownictwa UM, uwzględnić zadania, które podjęto w półroczu, a nie były w pierwotnej wersji Rejestru, ewentualnie wykreślić cele i zadania, które ze względu na uwarunkowania finansowe bądź prawne przesunięto na dogodniejszy termin, ustalić czy wystąpiły nowe ryzyka nierozpoznane uprzednio, nowe źródła ryzyk, uwzględnić wyniki kontroli wewnętrznych i zewnętrznych w I półroczu.

§ 25. W terminie **do 31 sierpnia każdego roku**, Wydział Zamówień Publicznych i Kontroli Wewnętrznej sporządza, na podstawie zweryfikowanych danych z Wydziałów, zaktualizowany zbiorczy „Rejestr ryzyk” dla UMC i przedstawia do zatwierdzenia Burmistrzowi Miasta.

§ 26. Proces identyfikowania i monitorowania ryzyka ma charakter ciągły i winien być wykonywany na każdym szczeblu zarządzania w ramach sprawowania kontroli zarządczej.

Ocena ryzyka

§ 27. Ocenę ryzyka, pod względem jego znaczenia dla osiągnięcia założonych celów, przeprowadza właściciel ryzyka w ramach procesu identyfikacji ryzyka.

§ 28. Każde ryzyko oceniane jest jako iloczyn siły oddziaływania (S) i prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P). Wyniki ujmowane są w „Rejestrze ryzyka” w kolumnie nr 8 Poziom (istotność) ryzyka.

§ 29. Urząd Miasta i gminne jednostki organizacyjne stosują jednolitą skalę oceny prawdopodobieństw i skutków ryzyka.

§ 30. Ocena siły oddziaływania (skutków ryzyka) polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji, wynikającej z poniższej tabeli oddziaływania ryzyka :

Punktacja	Opis
1	oznacza oddziaływanie niskie (<i>zdarzenie objęte ryzykiem powoduje krótkotrwałe zakłócenia lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, nieznaczną stratę finansową</i>)
2	oznacza oddziaływanie małe (<i>niewielkie zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, niewielka strata</i>)

	<i>finansowa)</i>
3	<i>oznacza oddziaływanie średnie (zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania)</i>
4	<i>oznacza oddziaływanie wysokie (brak realizacji kluczowego zadania, poważna strata finansowa)</i>
5	<i>oznacza oddziaływanie bardzo wysokie (brak realizacji kluczowych zadań, poważny uszczerbek w jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa, długotrwały proces przywracania stanu poprzedniego)</i>

§ 31. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji od 1 do 5 wg poniższej tabeli prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Punktacja	Opis	% prawdopodobieństwa, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku
1	<i>oznacza prawdopodobieństwo niskie (istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku)</i>	0-20 %
2	<i>oznacza prawdopodobieństwo małe (istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku)</i>	21 – 40 %

3	oznacza prawdopodobieństwo średnie (<i>istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w ciągu roku</i>)	41 – 60 %
4	oznacza prawdopodobieństwo wysokie (<i>istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku</i>)	61 – 80 %
5	oznacza prawdopodobieństwo bardzo wysokie (<i>istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku</i>).	81 – 100 %

§ 32. Na podstawie przeprowadzonej oceny należy dokonać hierarchizacji ryzyk, umieszczając je w „Rejestrze ryzyk” przy każdym zadaniu w kolejności od najwyższego do najniższego.

Ustalenie poziomu ryzyka

§ 33. Wyniki analizy ryzyka przedstawia się przy pomocy **Tabeli punktowej oceny ryzyka** stanowiącej **Załącznik Nr 3** do niniejszego Zarządzenia, która określa niski, średni i wysoki poziom ryzyka przypisując dla każdego z nich odpowiednią kolorystykę:

1. poziom niski – kolor żółty, najniższe zagrożenie, wymaga stałego monitorowania akceptowalny poziom ryzyka, zaplanowanie i wdrożenie działań zaradczych zależy od decyzji właściciela ryzyka,
2. poziom średni – kolor zielony, akceptowalny poziom ryzyka, wymaga stałego monitorowania poziomu ryzyka oraz zaplanowania działań zaradczych do ewentualnego wdrożenia,
3. poziom wysoki – kolor czerwony, nieakceptowany poziom ryzyka, właściciel ryzyka zobowiązany jest do podjęcia działań w celu sprowadzenia ryzyka do poziomu akceptowalnego w terminie uzgodnionym z bezpośrednim przełożonym bądź podjęcia decyzji o wycofaniu się.

Reakcja na ryzyko

§ 34. W Urzędzie Miasta i gminnych jednostkach organizacyjnych przyjmuje się następujące możliwe sposoby postępowania z ryzykiem, które wskazuje właściciel ryzyka:

1. tolerowanie - jego poziom nie jest duży i nie ma większego wpływu na wykonywanie zadań, brak możliwości podjęcia działań ograniczających poziom danego ryzyka, nie podejmuje się działań zaradczych, akceptacja ryzyka,
2. dzielenie się, transfer ryzyka – częściowe lub całkowite przeniesienie ryzyka na inny podmiot, przekazanie innej stronie, innemu podmiotowi,
3. wycofanie się – unikanie ryzyka, odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem,
4. działanie - ograniczanie, minimalizacja ryzyka, podjęcie działań zaradczych mających na celu ograniczenie prawdopodobieństwa i efektu wystąpienia danego zdarzenia lub skutków wystąpienia ryzyka lub obu jednocześnie.

Raport roczny z zarządzania ryzykiem

§ 35. W ramach monitorowania realizacji celów w terminie **do 31 stycznia każdego roku** Naczelnicy wydziałów i Dyrektorzy gminnych jednostek organizacyjnych przekazują Burmistrzowi Miasta w sposób określony w § 8,9, po uzyskaniu wcześniejszej akceptacji swojego bezpośredniego przełożonego, „**Raport roczny z zarządzania ryzykiem**” za poprzedni rok , którego wzór stanowi **Załącznik Nr 2** do niniejszego Zarządzenia.

W raporcie należy przekazać również informacje o ryzykach, które wystąpiły, a nie były zidentyfikowane.

§ 36. W terminie **do 15 marca każdego roku** Wydział Zamówień Publicznych i Kontroli Wewnętrznej sporządza, na podstawie sprawozdań z Wydziałów, zbiorczy „Raport roczny z zarządzania ryzykiem w UM Czeladź za rok” i przedstawia do zatwierdzenia Burmistrzowi Miasta.

Postanowienia końcowe

§ 37. Wszyscy pracownicy Urzędu są zobowiązani do zapoznania się z niniejszym zarządzeniem i przestrzegania wprowadzonych zasad i określonej procedury.

§ 38. Każdy pracownik ma obowiązek informowania bezpośredniego przełożonego o wszelkich zdarzeniach, niekorzystnych zjawiskach, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek Urzędu i doprowadzić do ujemnych skutków oraz zakłócić realizację celów i zadań Urzędu Miasta bądź jednostki organizacyjnej.

§ 39. W przypadku istotnego zagrożenia dotyczącego realizacji celu wybranego na dany rok, osoba odpowiedzialna – właściciel celu i ryzyka - zobowiązana jest do powiadomienia bezpośredniego przełożonego oraz do wnoszenia uwag/proponowanych zmian dotyczących systemu zarządzania ryzykiem.

§ 40. Wszelkie zmiany w Polityce zarządzania ryzykiem podlegają akceptacji Burmistrza Miasta.

§ 41. Za prawidłowe funkcjonowanie kontroli zarządczej na poziomie gminnej jednostki organizacyjnej odpowiada jej Dyrektor.

§ 42. Każda gminna jednostka organizacyjna zobowiązana jest do posiadania własnej Polityki zarządzania ryzykiem dostosowanej odpowiednio do specyfiki, zakresu działania i struktury organizacyjnej i która nie może być sprzeczna z wytycznymi w zakresie kontroli zarządczej wydawanymi przez Burmistrza Miasta Czeladź.

§ 43. Wykonanie zarządzenia powierza się Naczelnikom Wydziałów Urzędu Miasta Czeladź i Dyrektorom gminnych jednostek organizacyjnych, którzy zobowiązani są do prowadzenia polityki zarządzania ryzykiem zgodnie z postanowieniami niniejszego zarządzenia.

§ 44. Traci moc Zarządzenie Nr 232/2015 Burmistrza Miasta Czeladź z dnia 22 lipca 2015 r. w sprawie wprowadzenia Polityki zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Czeladź i gminnych jednostkach organizacyjnych.

§ 45. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

BURMISTRZ
mgr Zbigniew Szaleniec

Nazwa Jednostki
(pieczęć firmowa)

REJESTR RYZYK w roku

L.p.	Cel/zadanie	Miernik (nazwa)	Planowany poziom miernika	Opis ryzyka	Siła oddziaływania ryzyka S	Prawdopodo bieństwo wystąpienia ryzyka P	Poziom (istotno ść) ryzyka S x P	Właściciel ryzyka/osoba odpowiedzialna za realizację celu/zadania	Reakcja na ryzyko	Działania planowane
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I.	Cele strategiczne									
	Cel nr 1									
	Zadanie nr 1									
II	Cele operacyjne									
	Cel nr 1									
	Zadanie nr 1									

Uwagi.....

Czeladź, dnia.....

Pieczęć imienna, podpis

Objaśnienia do Załącznika Nr 1 Rejestr ryzyk na rok

Rejestr ryzyk dla UM Czeladź jest zbiorczym zestawieniem sporządzanym na podstawie rejestrów ryzyk poszczególnych wydziałów, zawierającym informacje o przewidywanych celach, zadaniach i przyjętych miernikach do osiągnięcia w danym roku, zidentyfikowanych ryzykach, a także zaproponowanej reakcji na ryzyko.

Każda jednostka organizacyjna podległa Burmistrzowi Miasta sporządza swoje Rejestry ryzyk wg zasad i procedur określonych w niniejszym zarządzeniu, jest to źródło wiedzy na temat ryzyk w danej jednostce organizacyjnej.

Kolumna 2 Cele/zadania

Celem jest zamierzony rezultat działalności, który ma być osiągnięty w określonym czasie.

Celem nie jest samo działanie czy czynność, ale efekt/rezultat do którego dążymy, który chcemy osiągnąć.

Cele muszą być ustalone w perspektywie rocznej i muszą być:

- ✓ konkretne,
- ✓ mierzalne,
- ✓ osiągalne,
- ✓ realistyczne
- ✓ i określone w czasie.

Należy je podzielić na:

- ➔ strategiczne (ogólne, istotne dla funkcjonowania Jednostki i Miasta, wynikają z Misji, wizji, posiadanych strategii i innych dokumentów o podobnym charakterze, mają one charakter stały i ogólny, a ich realizacji rozłożona jest w dłuższym okresie czasowym)

i

- ➔ operacyjne (tzn. wynikające z celów strategicznych, związane z realizacją zadań bieżących, dotyczące konkretnych projektów, zadań).

W tabeli najpierw umieszczamy „Cele strategiczne”, o ile takowe występują w Jednostce/Wydziale, a pod nimi „Cele operacyjne” numerując kolejno cyframi arabskimi.

W razie wykazania w Rejestrze celów wieloletnich należy wskazać zadania przewidziane na dany rok oraz podać rezultat (miernik i poziom miernika) jaki chcemy osiągnąć w konkretnym roku.

Cele strategiczne *ustalamy w liczbie nie większej niż 5 dla danej Jednostki Organizacyjnej lub Wydziału UM.*

Jako generalną zasadę przyjmuje się, że cele na potrzeby zarządzania ryzykiem powinny posiadać roczną perspektywę realizacyjną.

Przy określaniu celów i zadań bierzemy pod uwagę:

- ✓ zadania własne i zlecone,
- ✓ zadania wykonywane na podstawie porozumień,
- ✓ zadania ujęte w Statucie, Regulaminie Organizacyjnym,
- ✓ projekt budżetu na dany rok i WPF,
- ✓ strategię rozwojową, plany, programy uchwalone przez Radę Miejską,
- ✓ Misję,
- ✓ wytyczne Kierownictwa UM.

Cele realizowane są poprzez zadania, które są uszczegółowieniem celu. W zależności od stopnia złożoności celu jeden cel może być realizowany przez 2,3 czy 5 zadań.

Uwaga: *W ramach półrocznej aktualizacji Rejestru ryzyk należy uzupełnić Rejestr uwzględniając wprowadzone zmiany w uchwale budżetowej na ten rok bądź inne zmiany prawne, wytyczne Kierownictwa UM, uwzględnić zadania, które podjęto w półroczu a nie były w pierwotnej wersji Rejestru, ewentualnie wykreślić cele i zadania, które ze względu na uwarunkowania finansowe bądź prawne przesunięto na dogodniejszy termin. Ustalić czy wystąpiły nowe ryzyka nierozpoznane uprzednio, nowe źródła ryzyk.*

Kolumna 3 Miernik (nazwa)

Miernik to instrument określający stopień realizacji celu.

Należy dążyć do ustalenia ilościowych, wartościowych, kwotowych, czasowych mierników oceny realizacji zadania. Zaleca się unikać mierników mało precyzyjnych oraz takich, których źródło danych nie jest łatwo dostępne i jest kosztowne.

Przy braku możliwości zastosowania powyższych mierników dopuszcza się zastosowanie mierników jakościowych czyli opisowych, ale umożliwiających precyzyjną ocenę czy dane zadanie zostało wykonane.

Niezależnie od tego jaki zastosujemy miernik powinien on:

- ✓ umożliwić rzetelne i obiektywne określenie stopnia realizacji zadania,
- ✓ odnosić się do rezultatu jaki ma być osiągnięty,
- ✓ mierzyć tylko to na co jednostka ma wpływ,
- ✓ bazować na wiarygodnych i łatwo dostępnych informacjach.

Kolumna 4 Planowany poziom miernika

Jest to wyrażony ilościowo poziom miernika, który właściciel planuje do osiągnięcia **na koniec roku, którego dotyczy plan.**

Kolumna 5 Opis ryzyka czyli jego identyfikacja

Należy krótko i jednoznacznie określić ryzyko związane z realizacją danego zadania

Ryzyko – definicja

wg Glosariusza Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznych wydanych przez Audytorów Wewnętrznych.

Ryzyko – możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów (wg Glosariusza Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznych wydanych przez Audytorów Wewnętrznych).

wg Słownika języka polskiego.

Ryzyko – działanie , które może przynieść niepowodzenie, stratę; przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, nieznan (wg Słownika języka polskiego).

W identyfikację ryzyk powinny być zaangażowane osoby, które później będą odpowiedzialne za realizację zadań związanych z tymi ryzykami.

Ponieważ nie ma jednej uniwersalnej metody identyfikacji ryzyka - każda Jednostka Organizacyjna/Wydział UM musi wypracować własne metody identyfikacji ryzyka definiowanego jako potencjalne zdarzenie, które może mieć wpływ na nieosiągnięcie wyznaczonych celów oraz nieuzyskanie zakładanych oczekiwanych efektów podejmowanych działań.

Nie ma też zamkniętego katalogu ryzyk.

Do jednego zadania **zalecane jest identyfikowanie co najwyżej 5 ryzyk**, które należy zhierarchizować (uporządkować) umieszczając w Rejestrze przy każdym zadaniu od najwyższego do najniższego wg przyznanej punktacji za siłę oddziaływania i prawdopodobieństwo wystąpienia. Uszeregowanie ryzyk jest punktem wyjścia do zarządzania nimi.

Ryzyko identyfikują osoby, które są odpowiedzialne za realizację przyjętych zadań.

Możliwe są do zastosowania dwa podejścia:

- ✓ stosujemy mechanizm działający od dołu organizacji wtedy uczestniczą w nim, wszystkie poziomy organizacyjne: wydziały, referaty, samodzielne stanowiska lub
- ✓ priorytety ustala Kierownictwo.

Kolumna 6 Siła oddziaływania ryzyka (S)

Na podstawie przyjętej metodyki, wynikającej z niniejszego Zarządzenia Burmistrza, należy wskazać czyli ocenić wg swojej wiedzy i doświadczenia siłę oddziaływania tzn. potencjalną możliwość wystąpienia danego ryzyka w skali punktowej od 1 do 5, przy czym:

jeżeli oceniamy oddziaływanie ryzyka jako niskie – przyznajemy 1 punkt,

jako małe – przyznajemy 2 punkty,

średnie – 3 punkty, wysokie – 4 punkty, bardzo wysokie – 5 punktów.

- 1 punkt oznacza oddziaływanie niskie – zdarzenie objęte ryzykiem powoduje krótkotrwałe zakłócenia

- lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, nieznaczna stratę finansową;
- 2 punkty - oddziaływanie małe – niewielkie zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, niewielka strata finansowa;
- 3 punkty - oddziaływanie średnie – zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania;
- 4 punkty - oddziaływanie wysokie – brak realizacji kluczowego zadania, poważna strata finansowa
- 5 punktów – oddziaływanie bardzo wysokie – brak realizacji kluczowych zadań, poważny uszczerbek w jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa, długotrwały i długi proces przywracania stanu poprzedniego.

Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki (przesłanki) finansowe, jak i niefinansowe, np. utratę reputacji, pogorszenie wizerunku, konsekwencje prawne, utratę szansy zrealizowania ważnego dla jednostki zadania, opóźnienie w realizacji przedsięwzięcia.

Kolumna 7 Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)

Na podstawie przyjętej metodyki należy wskazać prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka w skali od 1 do 5, przy czym przyznany

- 1 punkt oznacza prawdopodobieństwo niskie – istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku,
- 2 punkty – prawdopodobieństwo małe – istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku.
- 3 punkty – prawdopodobieństwo średnie – istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w ciągu roku,
- 4 punkty – prawdopodobieństwo wysokie – istnieją uzasadnione powody, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku,
- 5 punktów – prawdopodobieństwo bardzo wysokie – istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.

Kolumna 8 Poziom ryzyka albo istotność ryzyka

Poziom ryzyka to iloczyn prawdopodobieństwa (P) i siły oddziaływania ryzyka (S) np. jeżeli prawdopodobieństwo ocenimy na 3 punkty, a oddziaływanie ryzyka na 4 - to poziom ryzyka wynosi 12.

Istotność ryzyka = S x P

Odnosząc to do „Tabeli punktowej oceny ryzyka” zamieszczonej w Załączniku Nr 3 jest to poziom średni (kolor zielony) oznaczający, że ryzyko wymaga stałego monitorowania oraz zaplanowania działań zaradczych do ewentualnego wdrożenia.

Poziom ryzyka, który znajduje się w w.wym. Tabeli w obszarze żółtym (niski) i zielonym (średni) jest poziomem akceptowalnym, w odróżnieniu od tego, który znajduje się w polu czerwonym (wysoki) i oznacza poziom nieakceptowalny obligujący właściciela ryzyka do sprowadzenia ryzyka do poziomu akceptowalnego.

Kolumna 9 Właściciel ryzyka

Należy wskazać podmiot odpowiedzialny za zarządzanie danym ryzykiem.

W UM zgodnie z przyjętą procedurą rolę właścicieli ryzyka pełnią Naczelnicy Wydziałów.

W Jednostkach Organizacyjnych właścicieli ryzyk ustala jej Dyrektor. Dla celów strategicznych przekazywanych przez gjo w Rejestrze ryzyk do UMC właścicielem ryzyka jest Dyrektor.

Kolumna 10 Reakcja na ryzyko

To proces opracowania działań prewencyjnych, wariantów postępowania dotyczących czynności zmniejszających zagrożenia dla oczekiwanych rezultatów zadań, metody reagowania na zdarzenia niekorzystne. Planowane reakcje muszą być proporcjonalne do skutków ewentualnego wystąpienia ryzyka w trakcie realizacji zadania, likwidować wpływ zagrożenia w sposób kosztowo efektywny.

Do każdego z ryzyk należy tak dobrać plan postępowania, by podjęte działania były jak najbardziej skuteczne.

Na podstawie określonego poziomu ryzyka należy wskazać jedną z czterech możliwych reakcji na ryzyko:

- akceptacja – oznacza, że nie podejmuje się żadnych działań zaradczych gdy możliwość

- przeciwdziałania jest ograniczona lub koszt przeciwdziałania przewyższa potencjalne korzyści,
- dzielenie się, transfer ryzyka – częściowe lub całkowite przeniesienie ryzyka na inny podmiot (ubezpieczenia majątkowe, zlecenie innej instytucji),
 - unikanie ryzyka, wycofanie się – odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem, niepodejmowanie lub zaprzestanie działania narażającego na ryzyko,
 - ograniczanie, minimalizacja ryzyka – podjęcie działań zaradczych mających na celu ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia lub skutków ryzyka np. doprecyzowanie procedur, zmiany procedur, szkolenia pracowników, zmiany organizacyjne, wzmocnienie mechanizmów kontrolnych..

Kolumna 11 Działania planowane

Jeżeli w reakcji na ryzyko przewidujemy : ograniczanie, minimalizację ryzyka to należy w kolumnie 11 przedstawić krótki opis planowanych działań.

Przykładowo:

Ryzyko – niedoświadczona kadra – reakcja na ryzyko – ograniczanie, minimalizacja to działaniem może być ewentualnie uczestnictwo pracowników w specjalistycznych szkoleniach, zapewnienie dostępu do serwisu informacji prawnych, weryfikacja zadań wynikających z planu lub inne,

Ryzyko – przekroczenie planu wydatków – reakcja na ryzyko – działanie poprzez bieżące kontrolowanie realizacji planu wydatków, szkolenia stanowiskowe przez przełożonego lub bardziej doświadczonego pracownika w danym obszarze, stosowanie zasady „dwóch par oczu”, korekty planu finansowego.

Nazwa Jednostki
(pieczęć firmowa)

Załącznik Nr 2
do Zarządzenia nr 214/2016
Burmistrza Miasta Czeladź
z dnia 30 czerwca 2016r.

RAPORT ROCZNY Z ZARZĄDZANIA RYZYKIEM za rok

L. p.	Cel/zadanie	Miernik (nazwa)	Miernik		Opis ryzyka	Właściciel ryzyka	Poziom ryzyka	Czy ryzyko wystąpiło? Tak/Nie	Opis podjętych działań w zw. z materializacją ryzyka (jeżeli w rubryce 9 odpowiedź Tak)	Opis planowanych działań
			Planowany poziom miernika	Wykonany poziom miernika						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Uwagi.....

Czeladź, dnia.....

Pieczęć imienna, podpis

Objaśnienia do Załącznika Nr 2 Raport roczny z zarządzania ryzykiem

Raport roczny z zarządzania ryzykiem jest sporządzany corocznie przez UM i gminne jednostki organizacyjne w terminie do 31 stycznia za ubiegły rok.

Kolumna 2 Cele/zadania

Należy powtórzyć informacje zawarte w Rejestrze ryzyka za rok objęty raportem rocznym (Załącznik Nr 1). Należy również zamieścić informacje dotyczące ryzyk, które się zmaterializowały, a nie były ujęte w minionym roku w Rejestrze ryzyk.

Kolumna 3 Miernik (nazwa)

Należy powtórzyć informacje zawarte w Rejestrze ryzyka za rok objęty raportem rocznym (Załącznik Nr 1).

Kolumna 4 Planowany poziom miernika

Należy powtórzyć informacje zawarte w Rejestrze ryzyk za rok objęty raportem rocznym (Załącznik Nr 1).

Kolumna 5 Wykonany poziom miernika

Jest to wyrażony liczbowo faktyczny poziom realizacji miernika w okresie sprawozdawczym. W razie nieosiągnięcia zaplanowanego poziomu miernika – należy podać przyczyny rozbieżności.

Kolumna 6 Opis ryzyka

Należy powtórzyć informacje zawarte w Rejestrze ryzyka za rok objęty raportem rocznym (Załącznik Nr 1). Należy również zamieścić informacje dotyczące ryzyk, które się zmaterializowały, a nie były raportowane w minionym roku w Rejestrze ryzyka.

Kolumna 7 Właściciel ryzyka

W UM zgodnie z przyjętą procedurą rolę właścicieli ryzyka pełnią Naczelnicy Wydziałów. W Jednostkach Organizacyjnych właścicieli ryzyk ustala jej Dyrektor. Dla celów strategicznych przekazywanych przez gjo w Rejestrze ryzyk do UMC właścicielem ryzyka jest Dyrektor.

Kolumna 8 Poziom ryzyka

Należy powtórzyć informacje zawarte w Rejestrze ryzyka za rok objęty raportem rocznym (Załącznik Nr 1). Należy również zamieścić informacje dotyczące ryzyk, które się zmaterializowały, a nie były raportowane w minionym roku w Rejestrze ryzyka.

Kolumna 9 Czy ryzyko się zmaterializowało?

Należy wpisać TAK jeżeli ryzyko się zmaterializowało lub NIE jeżeli nie doszło do materializacji ryzyka.

Kolumna 10 Opis podjętych działań

Należy przedstawić krótki opis działań podjętych w związku z materializacją ryzyka. Jeżeli nie doszło do materializacji ryzyka (odpowiedź NIE w kolumnie 9) zamiast opisu wstawić znak „-”.

Kolumna 11 Opis planowanych działań

Należy przedstawić krótki opis działań planowanych w związku z materializacją ryzyka – jeżeli właściciel ryzyka uzna zasadność podejmowania takich działań. Jeżeli właściciel ryzyka stwierdzi brak potrzeby działań zamiast opisu należy wstawić znak „-”.

MATRYCA RYZYKA

↑	oddziaływanie						
	b. wysokie	5	10	15	20	25	
	wysokie	4	8	12	16	20	
	średnie	3	6	9	12	15	
	małe	2	4	6	8	10	
	niskie	1	2	3	4	5	
		niskie	małe	średnie	wysokie	b. wysokie	
	%	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	prawdopodobieństwo
							wo

→

Legenda:

Kolor	żółty	zielony	czerwony
Poziom ryzyka	niski	średni	wysoki