

**Zarządzenie Nr 90/2011**  
**Prezydenta Miasta Kalisza**

z dnia 14 lutego 2011 r.

w sprawie wprowadzenia Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Kaliszu.

Na podstawie art. 68 ust 2 pkt 7 i art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) oraz § 65 Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miejskiego w Kaliszu stanowiącego załącznik do zarządzenia Nr 362/2010 Prezydenta Miasta Kalisza z dnia 01 września 2010r. w sprawie ustalenia Regulaminu organizacyjnego Urzędu Miejskiego z późn. zm. - zarządza się, co następuje:

**§ 1**

Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Kaliszu, stanowiącą załącznik do zarządzenia.

**§ 2**

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Miasta.

**§ 3**

Zarządzenie podlega publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej.

**§ 4**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

PREZYDENT  
Miasta Kalisza  
dr inż. Janusz Pęcherz

Załącznik do zarządzenia

Nr.....*30/2011*.....

dnia...*17. lutego 2011*...

## **Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Kaliszu**

Celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu Miejskiego w Kaliszu w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka, a także określenie roli oraz zadań pracowników, kierownictwa Urzędu i sposobu reakcji na problemy dotyczące zarządzania ryzykiem.

### **§ 1**

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) Urząd – Urząd Miejski w Kaliszu,
- 2) Prezydent – Prezydent Miasta Kalisza,
- 3) Naczelnik – Naczelnik Wydziału lub kierujący inną komórką organizacyjną Urzędu,
- 4) analiza ryzyka – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażony jest Urząd, na proces ten składa się identyfikacja, oszacowanie i hierarchizacja pojedynczych zdarzeń mogących niekorzystnie wpływać na osiągnięcie określonego celu,
- 5) mechanizm kontrolny – to element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa wewnętrznego, instrukcje, procedury, zasady, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki,
- 6) oddziaływanie ryzyka – to możliwe skutki dla Urzędu takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia pracowników, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
- 7) prawdopodobieństwo – oszacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
- 8) proces – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości,
- 9) rejestr ryzyka – zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk, zawiera wszystkie istotne informacje dotyczące ryzyka,

- 10) ryzyko – niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność Urzędu do realizacji celów jego działalności,
- 11) ryzyko nieodłączne – ryzyko jakie występuje w sytuacji, gdy nie działają żadne mechanizmy kontrolne,
- 12) ryzyko operacyjne – ryzyko związane z wykonywaniem zadań stałych Urzędu,
- 13) ryzyko rezydualne – ryzyko występujące przy istnieniu mechanizmów kontrolnych,
- 14) ryzyko strategiczne – ryzyko związane z wykonywaniem zadań strategicznych w danym roku,
- 15) system kontroli zarządczej – ogół zasad i procedur obejmujących cały Urząd, funkcjonujących na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wyznaczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka,
- 16) ocena ryzyka – proces systematycznej oceny przyczyn, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 17) właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
- 18) zarządzanie ryzykiem – podjęte w Urzędzie działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

## § 2

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Urzędu.
2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Urzędu jest:
  - 1) poprawa jakości świadczenia usług,
  - 2) efektywne zarządzanie Urzędem poprzez zapewnienie właściwego ładu organizacyjnego,
  - 3) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
  - 4) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
  - 5) efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów Urzędu,
  - 6) skuteczne zarządzanie projektami,
  - 7) zapewnienie adekwatności mechanizmów kontrolnych do ryzyka,

- 8) wyeliminowanie nieetycznych zachowań pracowników.

### § 3

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

### § 4

1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na trzech poziomach - strategicznym, operacyjnym i projektu.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka w odniesieniu do zadań priorytetowych wskazanych w Planie działalności.
4. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektu stanowi stały element zarządzania, polega on na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.

### § 5

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Prezydent poprzez:
  - 1) kształtowanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
  - 2) zdefiniowanie działań priorytetowych,
  - 3) identyfikację ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
  - 4) określenie poziomów akceptowalnego ryzyka,
  - 5) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych,
  - 6) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym.
2. W proces identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są Wiceprezydenci oraz Naczelnicy odpowiedzialni za poszczególne procesy.
3. Prezydent powołuje Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem w celu identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym .
4. Identyfikacja i dokumentowanie ryzyka na poziomie strategicznym dokonywane jest przez Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem wg wzoru stanowiącego załącznik Nr 1 do niniejszej Procedury.

5. Prezydent może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych.

#### § 6

1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiada Naczelnik poprzez:
  - 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyk, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych, w odniesieniu do obszarów działalności (procesów), (wg wzoru stanowiącego załącznik Nr 2 do niniejszej Procedury ),
  - 2) ocenę istotności ryzyka z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka,
  - 3) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności,
  - 4) rejestrację odstępstw od obowiązujących zasad i procedur oraz analizę ich przyczyn,
  - 5) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności.
2. Naczelnik w ramach swoich uprawnień, może przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem podległym pracownikom.

#### § 7

1. Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada Naczelnik realizujący projekt, poprzez:
  - 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyka właściwego dla projektu ( wg wzoru stanowiącego załącznik Nr 2 do niniejszej Procedury ),
  - 2) ocenę istotności ryzyk w odniesieniu do realizowanego projektu, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków tego ryzyka,
  - 3) projektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko w stosunku do ryzyka nieakceptowanego,
  - 4) zgłaszanie bezpośrednio przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

#### § 8

1. Identyfikacja i analiza ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz projektu.

2. Analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:
  - 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Urzędu,
  - 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 muszą zostać podjęte,
  - 6) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępowań.

#### § 9

1. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do zadań priorytetowych wskazanych w Planie działalności.
2. Dokumentowanie zidentyfikowania ryzyk oraz ich analizy dokonywane jest poprzez sporządzenie wykazu.

#### § 10

1. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie operacyjnym odbywa się w odniesieniu do zadań i procesów realizowanych w komórkach organizacyjnych Urzędu.
2. Dokumentowanie zidentyfikowania ryzyk oraz ich analizy dokonywane jest poprzez sporządzenie wykazu.
3. Każdy pracownik ma obowiązek zgłaszać swojemu przełożonemu zidentyfikowane ryzyka.
4. Wszyscy pracownicy Urzędu mają prawo zgłaszać wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.
5. Zgłoszone przez pracownika ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizowanych celów.

#### § 11

1. Identyfikacja oraz analiza ryzyka dla projektów odbywa się na etapie wnioskowania i trwania projektu.

2. Dokumentowanie wyników identyfikacji i analizy odbywa się na zasadach określonych jak dla ryzyka operacyjnego.

#### § 12

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego wpływu na osiągnięcie przez Urząd założonych celów.
2. W ramach analizy ryzyka oceniana jest istotność ryzyka, które ma wpływ na funkcjonowanie komórki organizacyjnej bądź Urzędu jako całości i osiągnięcia wytyczonych celów.
3. Przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe np.: utratę reputacji, konsekwencje prawne, utrata szansy, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne.
4. Wyniki uzyskane z analizy ryzyka podlegają dalszej analizie pod kątem możliwości ograniczenia ryzyka.

#### § 13

Osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem wyznacza akceptowany poziom ryzyka, jaki gotowa jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka.

#### § 14

1. Na poziomie strategicznym, po zapoznaniu się z wynikami identyfikacji i analizy ryzyka, Prezydent akceptuje nadane przez Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.
2. Na poziomie operacyjnym Naczelnik przekazuje Wiceprezydentowi wyniki identyfikacji i analizy ryzyka, który akceptuje nadane przez Naczelnika priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.
3. Na poziomie projektu kierownik projektu podejmuje decyzje o nadaniu priorytetów poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje działania zapobiegawcze.

## § 15

1. Identyfikacja ryzyka w Urzędzie odbywa się metodą „burzy mózgów”, sesje muszą być odpowiednio zorganizowane w celu zapewnienia systematycznej identyfikacji ryzyka.
2. Sesje odbywają odpowiednio:
  - 1) na poziomie strategicznym – Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem,
  - 2) na poziomie operacyjnym - Wiceprezydent i Naczelnicy z podległego mu pionu,
  - 3) na poziomie projektu – Naczelnik lub kierownik projektu i pracownicy.
3. Punktem wyjścia „burzy mózgów” jest identyfikacja ryzyka związanego z realizacją celów strategicznych i operacyjnych:
  - 1) ryzyko strategiczne rozpatruje się w kategoriach: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne i środowiskowe,
  - 2) ryzyko operacyjne rozpatruje się w kategoriach: finansowe, prawne, zawodowe, fizyczne, umowne, technologiczne, środowiskowe.
4. Przebieg sesji „burzy mózgów”:
  - 1) przygotowując się do sesji, uczestnicy powinni mieć możliwość rozważenia oddziaływania ryzyka na działalność Urzędu lub świadczone usługi, należy sporządzić szablon identyfikacji ryzyka i przekazać go każdemu uczestnikowi przed sesją,
  - 2) należy zapewnić środki zachęcające do rozpoczęcia i kontrolowania dyskusji, pobudzania do dyskusji, utrzymania sesji w wyznaczonych ramach godzinowych i zarejestrowania wyników sesji,
  - 3) sesje powinny być otwartym forum, na którym pracownicy mogą bezpiecznie dyskutować o zidentyfikowanym ryzyku,
  - 4) wyniki sesji należy zapisać i przekazać do weryfikacji i rozpatrzenia uczestnikom sesji, co umożliwi wyjaśnienie lub poszerzenie opisów ryzyka.

## § 16

1. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane planowane są i wdrażane działania zaradcze.
2. W Urzędzie stosuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
  - 1) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,



- 2) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka na inną organizację np. ubezpieczyciela,
- 3) przeciwdziałanie –ustalenie mechanizmów kontrolnych lub wzmocnienie istniejących mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego,
- 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

#### **§ 17**

1. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
  - 1) jakie działania są konieczne do podjęcia,
  - 2) jaki poziom ryzyka chcemy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
  - 3) jakie mechanizmy kontrolne trzeba wdrożyć,
  - 4) jakie będą koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych,
  - 5) czy wdrożenie ustalonych mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
2. Na bieżąco muszą być podejmowane działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących w Urzędzie procedur.

#### **§ 18**

1. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na każdym szczeblu odbywa się poprzez wypełnienie rejestru ryzyka, wg wzoru stanowiącego załącznik Nr 3 do niniejszej Procedury.
2. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na szczeblu strategicznym dokonywane jest przez Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem.
3. Za dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem odpowiedzialna jest osoba realizująca projekt.

#### **§ 19**

1. W urzędzie proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Proces monitorowania ryzyka realizowany jest na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
3. Audyt wewnętrzny prowadzi systematyczną ocenę kontroli zarządczej, w tym ocenę adekwatności, skuteczności i efektywności mechanizmów kontroli zarządczej.

4. Kadra kierownicza Urzędu wspiera działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.
5. Formalne dokumentowanie monitorowania zarządzania ryzykiem w Urzędzie odbywa się poprzez aktualizację rejestru ryzyka:
  - 1) raz na kwartał – w przypadku ryzyk strategicznych,
  - 2) raz na rok – w przypadku ryzyk operacyjnych i w projekcie.

## § 20

Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

Załącznik Nr 1  
do Procedury zarządzania ryzykiem  
w Urzędzie Miejskim w Kaliszu

**Wzór szablonu identyfikacji ryzyka strategicznego**

<b>Kategoria ryzyka</b>	<b>Opis Ryzyka</b>	<b>Cele, z którymi wiąże się ryzyko:</b>
<b>RYZYO STRATEGICZNE</b>		
Polityczne		
Ekonomiczne		
Społeczne		
Technologiczne		
Legislacyjne		
Środowiskowe		

Załącznik Nr 2  
do Procedury zarządzania ryzykiem  
w Urzędzie Miejskim w Kaliszu

**Wzór szablonu identyfikacji ryzyka operacyjnego**

<b>Kategoria ryzyka</b>	<b>Opis Ryzyka</b>	<b>Cele, z którymi wiąże się ryzyko:</b>
<b>RYZYO OPERACYJNE</b>		
Finansowe		
Prawne		
Zawodowe		
Fizyczne		
Umowne		
Technologiczne		
Środowiskowe		

Załącznik Nr 3  
do Procedury zarządzania ryzykiem  
w Urzędzie Miejskim w Kaliszu

**Wzór Rejestru Ryzyka**

Numer identyfikacyjny ryzyka	Opis, przyczyna i skutek ryzyka	Kategoria ryzyka	Właściciel ryzyka	Oddziaływanie	Prawdopodobieństwo	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Odpowiedzialność za działanie i data wykonania

