

Zarządzenie Nr 716 / 2016
Prezydenta Miasta Kalisza
z dnia 9 grudnia 2016 r.

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

Na podstawie art. 33 ust. 1 i 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2016 r. poz. 446 z późn zm.) oraz 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. z 2016r. poz. 1870) zarządza się, co następuje:

§ 1.

1. Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Kaliszu, stanowiącą załącznik do zarządzenia.
2. Zobowiązuje się kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego w Kaliszu do zapoznania podległych pracowników z treścią Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Kaliszu.

§ 2.

Wykonanie zarządzenia powierza się Wiceprezydentom Miasta, Sekretarzowi Miasta, Skarbnikowi Miasta oraz kierownikom komórek organizacyjnych.

§ 3.

Zarządzenie podlega publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej.

§ 4.

Traci moc zarządzenie nr 90/2011 Prezydenta Miasta Kalisza z dnia 17 lutego 2011 w sprawie wprowadzenie procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Kaliszu (z późn. zm.).

§ 5.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Prezydent Miasta Kalisza
/.../
Grzegorz Sapiński

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) **kierownik komórki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć naczelników Wydziałów, kierowników Biur i samodzielne stanowiska pracy;
- 4) **komórka organizacyjna** – należy przez to rozumieć Wydziały, Biura i samodzielne stanowiska pracy;
- 5) **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;
- 6) **mechanizm kontrolny** – to element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa wewnętrznego, instrukcje, procedury, zasady, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki;
- 7) **oddziaływanie ryzyka** – to możliwe skutki dla Urzędu takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia pracowników, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia;
- 8) **prawdopodobieństwo** – oszacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia;
- 9) **proces** – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości;
- 10) **rejestr ryzyka** – zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk, zawiera wszystkie istotne informacje dotyczące ryzyka;
- 11) **ryzyko** – niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność Urzędu do realizacji celów jego działalności;
- 12) **zarządzanie ryzykiem** – podjęte w Urzędzie działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowanego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie;
- 13) **ocena ryzyka** – proces systematycznej oceny przyczyn, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;

- 14) **ryzyko na poziomie operacyjnym** – ryzyko związane z wykonywaniem zadań stałych realizowanych w komórkach organizacyjnych Urzędu;
- 15) **ryzyko na poziomie strategicznym** – ryzyko związane w szczególności z wykonywaniem zadań priorytetowych wynikających z Planu działalności Prezydenta Miasta Kalisza oraz innych uznanych za strategiczne dla działalności Urzędu w danym roku;
- 16) **ryzyko na poziomie projektu** – ryzyko związane z realizacją projektu rozumianego jako: ograniczony czasowo tj. posiadający jasno określony początek i koniec zbiorów działań realizowanych w celu uzyskania zamierzonego rezultatu;
- 17) **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;
- 18) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza;
- 19) **„burza mózgów”** - dyskusja, w której uczestnicy spotkania mogą swobodnie zgłaszać wszelkie potencjalne ryzyka, nieprawidłowości, możliwości wystąpienia błędów, które następnie są weryfikowane i selekcjonowane.

§ 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 kadry kierowniczej 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.
3. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na trzech poziomach - strategicznym, operacyjnym oraz projektu i polega na identyfikacji ryzyka, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.

§ 4.

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Prezydent poprzez:
 - 1) zdefiniowanie zadań uznanych za strategiczne dla działalności Urzędu;
 - 2) roczną identyfikację i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym;
 - 3) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych;
 - 4) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym.
2. W celu identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym Prezydent powołuje Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem.
3. W proces identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu oraz kierownicy jednostek organizacyjnych Kalisza – Miasta na prawach powiatu, odpowiedzialni za poszczególne zadania.
4. Prezydent może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych.
5. Na poziomie strategicznym, po zapoznaniu się z wynikami identyfikacji i analizy ryzyka, Prezydent akceptuje nadane przez Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem oceny poszczególnym ryzykom oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.

§ 5.

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym odpowiada kierownik komórki organizacyjnej poprzez:
 - 1) identyfikację, ocenę i dokumentowanie ryzyk, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych, w odniesieniu do obszarów działalności (procesów);
 - 2) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności;
 - 3) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności.
2. Na poziomie operacyjnym kierownik komórki organizacyjnej przekazuje wyniki identyfikacji i analizy ryzyka właściwemu nadzorującemu Prezydentowi, Wiceprezydentowi, Skarbnikowi albo Sekretarzowi, którzy akceptują nadane przez kierownika komórki organizacyjnej oceny poszczególnym ryzykom, oraz podejmują decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.

§ 6.

1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie projektu odpowiada kierownik projektu, poprzez:
 - 1) identyfikację, ocenę i dokumentowanie ryzyka właściwego dla projektu;
 - 2) projektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko w stosunku do ryzyka nieakceptowanego;
 - 3) zgłaszanie bezpośredniemu przełożonemu istotnych trudnień w realizacji celu projektu.
2. Identyfikacja oraz analiza ryzyka dla projektów odbywa się na etapie wnioskowania i trwania projektu.

§ 7.

1. Identyfikacja ryzyka w Urzędzie odbywa się metodą „burzy mózgów”, sesje muszą być odpowiednio zorganizowane w celu zapewnienia właściwej identyfikacji ryzyka. Istotą burzy mózgów jest pobudzanie jej uczestników do zebrania jak największej ilości potencjalnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów i zadań.
2. Sesje przeprowadzają odpowiednio:
 - 1) na poziomie strategicznym – Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem;
 - 2) na poziomie operacyjnym - kierownik komórki organizacyjnej wraz z podległymi pracownikami. Wybór uczestników sesji należy do decyzji kierownika komórki organizacyjnej;
 - 3) na poziomie operacyjnym pionu – Prezydent, Wiceprezydent, Skarbnik albo Sekretarz wraz z kierownikami komórek organizacyjnych z podległych im pionów;
 - 4) na poziomie projektu – kierownik komórki organizacyjnej lub kierownik projektu i wybrani pracownicy.
3. Punktem wyjścia „ burzy mózgów” na poziomie strategicznym, operacyjnym lub projektu jest identyfikacja ryzyka:
 - 1) ryzyko na poziomie strategicznym rozpatruje się w kategoriach: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne i środowiskowe;
 - 2) ryzyko na poziomie operacyjnym lub projektu rozpatruje się w kategoriach: finansowe, prawne, zawodowe, fizyczne, umowne, technologiczne, środowiskowe.
4. Opis kategorii ryzyk stanowi załącznik nr 1.
5. Przebieg sesji należy udokumentować (np. notatka służbowa, protokół).

§ 8.

Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na każdym szczeblu odbywa się poprzez wypełnienie rejestru ryzyka, wg wzoru stanowiącego załącznik nr 2 do niniejszej Procedury.

§ 9.

Wszyscy pracownicy Urzędu mają:

- 1) obowiązek zgłaszać swojemu przełożonemu zidentyfikowane ryzyka;
- 2) prawo zgłaszać wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur, w stosunku do których należy podjąć działania zaradcze.

§ 10.

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. Analiza ryzyka odbywa się w pięciostopniowej skali. Podstawowe zasady punktacji stosowanej do oceny siły oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka zostały zawarte w załączniku nr 3 do niniejszej Procedury.

§ 11.

1. Na potrzeby zarządzania ryzykiem w Urzędzie przyjmuje się, iż ryzykiem akceptowanym jest ryzyko na poziomie: małe i nieznaczne (przedziały oceny ryzyka 1-9). Skala ocen została określona w załączniku nr 4 do niniejszej Procedury.
2. Zespół ds. Zarządzania Ryzykiem może zaproponować inny niż wskazany w ust. 1 akceptowany poziom ryzyka strategicznego, co wymaga uzyskania akceptacji Prezydenta.

§ 12.

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 (reakcja na ryzyko):
 - 1) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności braku przeciwdziałania 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

- akceptowanego;
- 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

§ 13.

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.

§ 14.

1. W Urzędzie proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Proces monitorowania ryzyka realizowany jest na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
3. Kadra kierownicza Urzędu wspiera działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.
4. Formalne dokumentowanie monitorowania zarządzania ryzykiem w Urzędzie odbywa się poprzez aktualizacje rejestru ryzyka:
 - 1) raz na kwartał – w przypadku ryzyk strategicznych;
 - 2) raz na rok – w przypadku ryzyk operacyjnych i w projekcie, w tym: do 15 stycznia w komórkach organizacyjnych oraz do 31 stycznia w poszczególnych pionach;
 - 3) każdorazowo, w przypadku zaistnienia okoliczności uzasadniających konieczność weryfikacji zidentyfikowanych ryzyk.
5. Wynik identyfikacji ryzyka w pionach, ze wskazaniem zidentyfikowanych ryzyk strategicznych, przekazywany jest do Zespołu ds. Zarządzania Ryzykiem w terminie do 3 lutego oraz na bieżąco w ciągu roku w przypadku ponownej identyfikacji ryzyka.
6. Osoby odpowiedzialne za wykonanie wskazanych w Planie działalności Prezydenta Miasta Kalisza zadań, składają Prezydentowi w terminach: 15 kwietnia, 15 lipca, 15 października raport kwartalny zgodnie z wzorem stanowiącym załącznik nr 5 do niniejszej Procedury.

§ 15.

Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszej procedury.

Prezydent Miasta Kalisza
/.../
Grzegorz Sapiński

KATEGORIE RYZYKA

Kategorie ryzyka strategicznego

NAZWA	OPIS
POLITYCZNE	związane z brakiem możliwości świadczenia usług zgodnie z wymaganiami władz centralnych lub samorządowych
EKONOMICZNE	mające wpływ na zdolność do realizacji zobowiązań finansowych; ryzyko to obejmuje czynniki takie jak wewnętrzne naciski budżetowe, brak wykupionej polisy ubezpieczeniowej oraz zmiany ogólnej sytuacji gospodarczej
SPOŁECZNE	dotyczące skutków zmian tendencji demograficznych i zmian społeczno – gospodarczych oraz odnoszących się do miejsca zamieszkania
TECHNOLOGICZNE	związane ze zdolnością do nadążania za tempem / skalą zmian technologicznych lub możliwością wykorzystania odpowiednich technologii, by sprostać zmianom popytu; ryzyko to może obejmować oddziaływania wewnętrznych niepowodzeń technologicznych na zdolność organizacji do realizowania jej celów
LEGISLACYJNE	związane z bieżącymi lub możliwymi zmianami w ustawodawstwie krajowym lub międzynarodowym
ŚRODOWISKOWE	dotyczące konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów organizacji, np. wydajności energetycznej, hałasu zanieczyszczenia lub skażenia

Kategorie ryzyka operacyjnego

NAZWA	OPIS
FINANSOWE	związane z planowaniem finansowym i kontrolą; sprawozdawczość finansowa, źródła finansowania, koszty inwestycji, zmiany w systemie księgowania
PRAWNE	dotyczące ewentualnego naruszenia przepisów prawa, w tym przepisów wewnętrznych (zarządzenia Prezydenta Miasta Kalisza, uchwały Rady Miejskiej Kalisza)
ZAWODOWE	związane z charakterem wykonywanych obowiązków na stanowisku pracy
FIZYCZNE	dotyczące bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz kwestii ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, np. zagrożenia dla budynków, pojazdów, zakładów lub sprzętu itd.
UMOWNE	związane z zawieraniem i realizacją umów, związane z brakiem realizacji usług przez dostawców wg uzgodnionej ceny i specyfikacji,
TECHNOLOGICZNE	dotyczące uzależnienia instytucji od sprzętu wykorzystywanego w jej działalności, np. systemów informatycznych lub sprzętu i maszyn
ŚRODOWISKOWE	związane z zagrożeniem wypadkami w pracy, koniecznością spełniania wymagań bezpieczeństwa higieny i pracy, zagrożeniem pożarowym

Zasady punktacji stosowanej do oceny siły oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

ODDZIAŁYWANIE	PRZESŁANKI	PRAWDOPODOBIENSTWO	PRZESŁANKI
Bardzo poważne (5)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań lub osiąganie założonych celów, poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo niekorzystny wpływ na wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.	Prawie pewne (5)	Zdarzenie objęte ryzykiem wystąpiło co najmniej dwa razy w ostatnim roku.
Poważne (4)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje poważną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje średnią stratę finansową.	Prawdopodobne (4)	Zdarzenie objęte ryzykiem wystąpiło co najmniej jeden raz w ostatnim roku.
Średnie (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje średnią stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje małą stratę finansową.	Średnie (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem wystąpiło co najmniej jeden raz w ostatnich dwóch latach.
Małe (2)	Małe zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Częściowo wpływa na wizerunek jednostki. Skutki zdarzenia można usunąć.	Mało prawdopodobne (2)	Zdarzenie objęte ryzykiem wystąpiło nie więcej niż jeden raz w ostatnich trzech latach.
Nieznaczne (1)	Nieznaczne zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek jednostki. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.	Rzadkie (1)	Zdarzenie objęte ryzykiem dotychczas nie wystąpiło.

załącznik nr 4
do Procedury zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Miejskim w Kaliszu

SKALA OCENY RYZYKA

POZIOM RYZYKA	PRZEDZIAŁY OCENY RYZYKA	OPIS
Bardzo poważne	20-25	Brak realizacji kluczowych celów jednostki.
Poważne	15-19	Brak realizacji kluczowego celu jednostki.
Średnie	10-14	Zakłócenia w działalności jednostki.
Małe	6-9	Niewielkie zakłócenia w działalności jednostki.
Nieznaczące	1-5	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności jednostki.

Ocena danego ryzyka stanowi iloczyn siły oddziaływania i prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wskazuje na poziom ryzyka.

