

STRATEGIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 1

Przez użyte w niniejszej Strategii zarządzania ryzykiem, zwanej w dalszej części Strategią, określenia, należy rozumieć:

1. **Ryzyko** to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć na osiągnięcie celów i realizację nałożonych zadań. Istnieją dwa źródła ryzyka: zagrożenia bezpośrednie (zdarzenia szkodliwe), które powodują, że cele nie zostaną osiągnięte, szanse (zdarzenia korzystne), które dają możliwość skutecznego osiągnięcia celów;
2. **Zarządzanie ryzykiem** to podejmowanie działań mających na celu:
 - 1) rozpoznanie,
 - 2) ocenę,
 - 3) kontrolę podjętych działań,
 - 4) nadzór i monitorowanie;
3. **Właściciel ryzyka** - osoba odpowiedzialna za zarządzanie konkretnym ryzykiem zidentyfikowanym w danym obszarze. Właścicielami ryzyk są: Kierownicy jednostek podległych, osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach pracy realizujące kluczowe zadania.
4. **Burmistrz** – Burmistrz Miasta i Gminy Debrzno;
5. **Kierownik podległej jednostki** - Kierownik samorządowej jednostki organizacyjnej i samorządowej osoby prawnej Gminy Debrzno.
6. **Samodzielne stanowisko pracy** – stanowiska pracy wyodrębnione w strukturze organizacyjnej Urzędu Miasta i Gminy Debrzno;
7. **Gmina** – Miasto i Gmina Debrzno;
8. **Urząd** – Urząd Miasta i Gminy Debrzno;
9. **Koordinator kontroli zarządczej** – Sekretarz Miasta i Gminy Debrzno.
10. **Pracownik wspierający Koordynatora** – osoba zatrudniona na stanowisku ds. ewidencji gospodarczej, kadrowych i archiwum.

§ 2

1. Odpowiedzialność za prawidłowe wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie ponosi Burmistrz.
2. Odpowiedzialność za prawidłowe wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem w jednostkach podległych Gminie Debrzno ponoszą Kierownicy jednostek podległych.
3. Burmistrz jest odpowiedzialny za zatwierdzenie zadań i celów na dany rok kalendarzowy. Cele i zadania określone są, w co najmniej rocznej perspektywie.
4. **Koordinator systemu kontroli zarządczej:**
 - 1) sprawuje nadzór nad procesem zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej I i II poziomu,

- 2) inicjuje działania niezbędne do prawidłowej organizacji systemu zarządzania ryzykiem i prawidłowego funkcjonowania procesu zarządzania ryzykiem na I i II poziomie systemu kontroli zarządczej,
- 3) gromadzi przekazane przez Właścicieli ryzyk listy zadań i celów, wykazów identyfikacji ryzyka i planowanych metod przeciwdziałaniu ryzyku.
- 4) weryfikuje zadania, cele, mierniki, ryzyka i mechanizmy kontroli określone i przekazane przez Właścicieli ryzyk i dokonuje ich oceny.
- 5) przygotowuje i przedkłada Burmistrzowi do zatwierdzenia zbiorcze: wykazy identyfikacji zadań, celów oraz ryzyka Gminy, identyfikacji, analizy ryzyka, reakcji na ryzyko (tj. planowanych metod przeciwdziałaniu ryzyku) przekazywanych przez Właścicieli ryzyk i przez niego zweryfikowanych, przeanalizowanych i ocenionych (wg wzoru zamieszczonego w **Załączniku Nr 3**).
5. Koordynatora w ramach realizacji powierzonych w tym zakresie zadań wspiera wyznaczony przez Burmistrza pracownik tj. osoba zatrudniona na stanowisku ds. ewidencji gospodarczej, kadrowych i archiwum.
6. **Kierownicy jednostek podległych, osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach pracy** realizujący kluczowe zadania są odpowiedzialni za:
 - 1) utworzenie listy zadań, celów zgodnie, udokumentowanie procesu identyfikacji i oceny ryzyka w jednostce podległej, na samodzielnym stanowisku pracy oraz przeprowadzenie analizy zidentyfikowanego ryzyka i wskazanie planowanych metod przeciwdziałaniu ryzyku zgodnie ze wzorem stanowiącym **załącznik Nr 1**,
 - 2) przekazanie wypełnionego **załącznika Nr 1** Koordynatorowi kontroli zarządczej,
 - 3) określanie istotności ryzyka i wdrażanie odpowiednich mechanizmów kontrolnych zgodnie z **załącznikiem Nr 2**
7. **Kierownicy jednostek podległych są ponadto odpowiedzialni** za zapewnienie, aby pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem w danej jednostce podległej Gminie, zapewnienie wszystkim podległym pracownikom możliwości formalnego zgłaszania zmian w zakresie zidentyfikowanego przez nich ryzyka lub innych istotnych problemów oraz dokonywanie corocznych przeglądów systemu zarządzania ryzykiem w ramach samooceny systemu kontroli zarządczej.
8. **Pracownicy są odpowiedzialni za** zgłaszanie przelożonym informacji o wszystkich istotnych ryzykach przez nich zidentyfikowanych. Właściciel ryzyka decyduje o umieszczeniu nowego ryzyka w rejestrze ryzyk, który przekazywany jest Koordynatorowi kontroli zarządczej.

§ 3

1. W ramach poszczególnych celów i zadań określa się ryzyka związane z ich osiągnięciem.
2. Możliwość występowania ryzyka w osiąganiu celów i realizacji zadań, skłania Urząd i podległe jednostki Gminy Debrzno do koncentrowania uwagi na powstających zagrożeniach, poszukiwania form obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka i dostosowywania działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych.
3. Analiza i ocena ryzyka dokonywana jest raz w roku w terminie wskazanym w **Załączniku Nr 6** do niniejszej Strategii.
4. W ramach **analizy ryzyka** ocenie podlega istotność danego ryzyka, która według ocenającego ma znaczenie dla funkcjonowania samodzielnego stanowiska pracy, jednostki podległej, Gminy (jednostki samorządu terytorialnego) w zakresie osiągnięcia celów i zadań, nadając każdemu zidentyfikowanemu ryzyku ocenę w zależności od skali punktowej, wykazanej w **Załączniku Nr 2** do niniejszej „Strategii”.

5. Każdy Właściciel ryzyka w ramach prowadzonej oceny wskazuje ryzyka, które uważa za akceptowalne oraz ryzyka, które uznaje za nieakceptowalne w działalności jednostki podległej, na samodzielnym stanowisku pracy. Dla każdego z tak wskazanych ryzyk proponuje działania – sposób postępowania.
6. **Ryzykiem akceptowalnym** jest taka wielkość ryzyka, którą organizacja może zaakceptować w stanie, w jakim ona jest, tj. bez żadnych dodatkowych działań zaradczych bądź zmian w funkcjonowaniu. Pozostałe ryzyka wymagają wprowadzenia działań zapobiegawczych w celu ich wyeliminowania lub sprowadzenia do poziomu akceptowalnego.

§ 4

1. Reakcja w odniesieniu do każdego zidentyfikowanego ryzyka podejmowana jest na podstawie uzyskanych wyników z analizy ryzyka.
2. **W Urzędzie i w jednostkach podległych Gminie Debrzno reakcje na ryzyko mogą polegać w szczególności na:**
 - 1) **tolerowaniu** - będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekroczyć jego potencjalne korzyści, a zdolności do skutecznego przeciwdziałania zdefiniowanym ryzykom będą ograniczone;
 - 2) **przeniesieniu** - dotyczy to będzie pewnej kategorii ryzyk w odniesieniu, do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenia czy zlecenie usług na zewnątrz;
 - 3) **wycofaniu się** - dotyczy to będzie grupy ryzyk, które są szczególnie kontrolowane, a ich skutki ograniczane do akceptowanego poziomu;
 - 4) **przeciwdziałaniu** - dotyczy to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadząc do likwidacji lub znacznego ograniczenia ryzyka.
3. **W celu określenia metody postępowania z ryzykiem dokonuje się analizy:**
 - 1) przyczyn (źródeł) ryzyka i możliwych scenariuszy rozwoju,
 - 2) skuteczności istniejących mechanizmów kontroli tj. zakresu, w jakim przeciwdziałają one ryzyku.
4. Arkusze wykorzystywane do identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka i planowanych metod przeciwdziałania ryzyku określono w **Załączniku Nr 1 i w Załączniku Nr 3** do niniejszej „Strategii”.

§ 5

Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczanie ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami poprzez:

1. **rozpoznanie** - czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyk, które wiążą się z działalnością Urzędu i jednostek podległych Gminie dokonywanie ich pomiaru;
2. **ocenę ryzyka** - przy pomocy mierników, których wybór zależy od rodzaju ryzyka, jakie podlega ocenie;
3. **zarządzanie ryzykiem**, które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań;
4. **kontrolę zarządzania ryzykiem**, której istotą podjętych działań jest ocena zastosowanych metod redukcji ryzyka.

§6

1. Nadzór i monitorowanie ryzyka w Urzędzie i w jednostkach podległych, obejmuje dokonywanie okresowego przeglądu ryzyk, w celu określenia, czy dane ryzyko uległo zmianie i czy punktowa ocena ryzyka w zakresie istotności nadana przez osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach pracy i Kierowników jednostek podległych uległa zmianie.
2. Monitorowanie ryzyka obejmuje także zapewnienie skuteczności stosowania mechanizmów kontrolnych.

§ 7

Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie i w podległych jednostkach realizowane jest poprzez:

1. gromadzenie informacji dotyczących ryzyk,
2. ograniczanie ryzyk, powstających w działalności Urzędu i jednostek podległych do akceptowalnego poziomu, wykorzystując do tego celu informacje otrzymane od kierowników podległych jednostek i osób zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach pracy,
3. podejmowanie działań zmierzających do ograniczania liczby i skali występujących zagrożeń,
4. ograniczanie (eliminowanie) negatywnych skutków ryzyk.

§ 8

Załączniki:

1. Identyfikacja zadań, celów, ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko – rejestr ryzyk.
2. Istotność ryzyka – zasady oceny.
3. Identyfikacja zadań, celów, ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko - rejestr ryzyka (dla Koordynatora kontroli zarządczej).
4. Zasady oceny wpływu ryzyka.
5. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa zmaterializowania się ryzyka.
6. Terminowość wykonywania prac związanych z procesem zarządzania ryzykiem.

BURMISTRZ
Mieczysław Durek

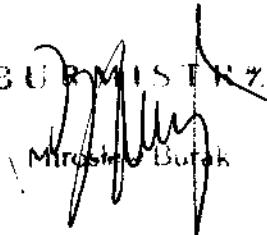
Załącznik Nr 2
do Strategii zarządzania ryzykiem

ISTOTNOŚĆ	POZIOM ISTOTNOŚCI RYZYKA	RODZAJ ZAGROŻENIA (RYZYKA)	FUNKCJA WPLYWU I PRAWDOPODOBIENSTW A	REAKCJA NA RYZYKO
NIEISTOTNE	1-5.	ZAGROŻENIE (RYZYKO) AKCEPTOWALNE	Ryzyko o niskim wpływie oraz ośrednim lub niskim prawdopodobieństwie	MONITOROWANIE, ale należy je monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać, czy ryzyko jest prawidłowo kontrolowane.
ŚREDNIOISTOTNE	6 - 12.	ZAGROŻENIE (RYZYKO) NIEAKCEPTOWALNE	Ryzyko o wysokim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie lub niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.	Zaplanowanie odpowiedzi na ryzyko. Zaplanowane działania zapobiegawcze należy zrealizować w momencie przystąpienia do realizacji określonych działań
ISTOTNE	15 - 25.	ZAGROŻENIE (RYZYKO) KRYTYCZNE	Ryzyko o wysokim wpływie oraz o wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.	Niezwłoczne działanie celem wyeliminowania ryzyka lub sprowadzenia do poziomu akceptowalnego.

BURMISTRZ

Mirosław Bujak

Identyfikacja, analiza ryzyka i reakcja na ryzyko				
INSTRUKCJA				
Kolumna				Sposób wypełnienia
10				Należy opisać zdarzenie, które w przypadku, gdy wystąpi będzie zagrazać realizacji zadań i osiągnięciu celów.
11				Należy wpisać odpowiednik punktowy zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki (Załącznik Nr 4 do Strategii).
12				Należy wpisać odpowiednik punktowy dla prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (Załącznik Nr 5 do Strategii).
13				Należy wpisać odpowiednik punktowy dla istotności danego zdarzenia.
14				Klasyfikacja ryzyk na potrzeby planowania reakcji na ryzyko (Załącznik Nr 2 do Strategii).
15				Odpowiedź Tak lub Nie. Wpisując TAK ryzyko zostanie określone jako akceptowalne - ale należy je monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać, czy ryzyko jest prawidłowo kontrolowane. Dla ryzyk nieakceptowalnych należy zaproponować działania, które powinny zostać podjęte, aby ryzyka nieakceptowalne zostały zmniejszone do poziomu akceptowalnego lub wyeliminowane.
17				Należy wskazać właściciela ryzyka zgodnie z definicją podaną w Strategii zarządzania ryzykiem

BURMISTRZ

 Mirosław Burak

IDENTYFIKACJA ZADAŃ, CELÓW, RYZYKA, ANALIZA RYZYKA, REAKCJA NA RYZYKO - REJESTR RYZYKA
(DLA KOORDYNATORA KONTROLI ZARZĄDCZEJ)

LP	JEDNOSTKA PODLEGAŁA/SAMODZIELNE STANOWISKO PRACY	NAZWA ZADANIA	NAZWA PODZADANIA	CEL	MIERNIKI OKREŚLAJĄCE STOPIEŃ REALIZACJI CELU		SPOSÓB MONITOROWANIA (CZĘSTOTLIWOŚĆ)	ZIDENTYFIKOWANE RYZYKO	PUNKTOWA OCENA RYZYKA DOKONANA PRZEZ KIEROWNIKÓW JEDNOSTEK PODLEGLYCH, OSOBY ZATRUDNIONE NA SAMODZIELNYCH STANOWISKACH PRACY			PUNKTOWA OCENA RYZYKA DOKONANA PRZEZ KOORDYNATORA KONTROLI ZARZĄDCZEJ			KLASYFIKACJA RYZYKA ZAGROŻEN NA POTRZEBY PLANOWANIA REAKCJI NA RYZYKO	RYZYO AKCEPTOWALNE (TAK/NIE)	PLANOWANA METODA PRZECIWDZIAŁANIA RYZYKU/REAKCJA NA RYZYKO		
					NAZWA	PLANOWANA WARTOŚĆ DO OSIĄGNIĘCIA NA KONIEC ROKU, KTÓREGO			Wpływ/Skutek (W) <1-5>	Prawdopodobieństwo (P) <1-5>	Intensywność (WxP)	Wpływ/Skutek (W) <1-5>	Prawdopodobieństwo (P) <1-5>	Intensywność (WxP)			OPIS DZIAŁANIA	OSOBA ODPOWIEDZIALNA	TERMIN REALIZACJI
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21

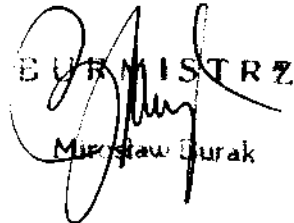
Sporządził:

data i podpis Koordynatora

data i podpis Burmistrza Miasta i Gminy Debrzno


BURMISTRZ
Mariusz Burak

ZASADY OCENY WPLYWU (ODDZIAŁYWANIA) RYZYKA		
Wpływ	Odpowiednik punktowy	Przesłanki
Wysoki (Katastrofalny)	5	Brak realizacji kluczowych celów, bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne, konsekwencje dla zdrowia i życia pracowników), wysokie straty finansowe, utrata dobrego wizerunku Gminy. (Wysoka strata finansowa – powyżej 1% budżetu Gminy).
Poważny	4	Poważny wpływ na realizację zadania w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji, jaki i osiągnięcie celu, poważne konsekwencje prawne, zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, poważne straty finansowe, poważny wpływ na wizerunek Gminy. (Poważny skutek finansowy powyżej 0,5% do 1% budżetu Gminy), brak realizacji kluczowego celu
Średni	3	Średni wpływ na realizację zadań i celów, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek Gminy. (Średni skutek finansowy powyżej 0,2% do 0,5% budżetu Gminy), zakłócenia w działalności, pewne obrażenia
Mały	2	Mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych, mały skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek Gminy. (Mały skutek finansowy do 0,2% budżetu Gminy), niewielkie zakłócenia w działalności, niewielkie obrażenia
Nieznacznym	1	Znikomy wpływ na realizację zadań i celów, brak skutków prawnych, nieznacznym skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek Gminy, krótkotrwale zakłócenia w działalności, niewielkie obrażenia.

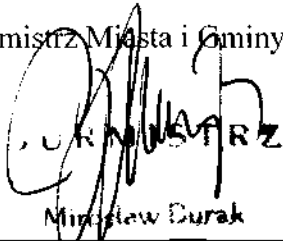
BURMISTRZ

Marcin Jurak

Załącznik Nr 5
do Strategii zarządzania ryzykiem

ZASADY OCENY STOPNIA PRAWDOPODOBIEŃSTWA ZMATERIALIZOWANIA SIĘ (WYSTĄPIENIA) RYZYKA		
Prawdopodobieństwo	Odpowiednik punktowy	Prawdopodobieństwo wystąpienia
Prawie pewne	5	81 - 100 %
Prawdopodobne (Duże)	4	61 - 80 %
Średnie	3	41 - 60%
Mało prawdopodobne	2	21 - 40%
Rzadkie	1	0 - 20%


BURMISTRZ
Mirosław Furak

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM - TERMINOWOŚĆ

DZIAŁANIE	OSOBA ODPOWIEDZIALNA	TERMIN	MIEJSCE PRZEKAZANIA
1. Identyfikacja zadań, celów, ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko (planowane metody przeciwdziałaniu ryzyku) w zarządzanej podległej jednostce /na samodzielnym stanowisku pracy	Kierownik jednostki podległej/osoba zatrudniona na samodzielnym stanowisku pracy	30 listopad	Koordinator Kontroli Zarządczej
2. Identyfikacja zadań, celów, ryzyka, analiza ryzyka, reakcja na ryzyko (planowane metody przeciwdziałaniu ryzyku) - zestawienie zbiorcze	Koordinator Kontroli Zarządczej	31 grudzień	Burmistrz Miasta i Gminy  Mirosław Durak