

ZARZĄDZENIE Nr 466/2011
PREZYDENTA MIASTA BYDGOSZCZY
z dnia 7 czerwca 2011r.

**w sprawie powołania Zespołu ds. zarządzania ryzykiem oraz wprowadzenia polityki
i procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy**

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001r. Nr 142, poz. 1591 z 2002r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558, Nr 113, poz. 984, Nr 153, poz. 1271 i Nr 214, poz. 1806 z 2003r. Nr 80, poz. 717 i Nr 162, poz. 1568 oraz z 2004r. Nr 102, poz. 1055, Nr 116, poz. 1203 i Nr 167, poz. 1759 oraz z 2005r. Nr 172, poz. 1441 i Nr 175, poz. 1457 oraz z 2006r. Nr 17, poz. 128 Nr 181 poz. 1337, oraz z 2007 r. Nr 48, poz. 327, Nr 138 poz. 974 i Nr 173 poz. 1218 oraz z 2008 r. Nr 180 poz. 1111 i Nr 223 poz. 1458, oraz z 2009r. Nr 52, poz. 420 i Nr 157, poz. 1241 oraz z 2010r. Nr 28, poz. 142 i 146, Nr 40, poz. 230, Nr 106, poz. 675, oraz z 2011r. Nr 21, poz. 113), w związku z art. 69 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009r. Nr 157, poz. 1240, z 2010r. Nr 28, poz. 146, Nr 96, poz. 620, Nr 123, poz. 835, Nr 152, poz. 1020, Nr 238, poz. 1578 i Nr 257, poz. 1726) oraz § 59 pkt. 1b Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta Bydgoszczy stanowiącego załącznik do Zarządzenia Nr 59/2011 Prezydenta Miasta Bydgoszczy z dnia 24 stycznia 2011 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta Bydgoszczy zmienionego Zarządzenia Prezydenta Miasta Bydgoszczy Nr 71/2011 z dnia 28 stycznia 2011r. oraz 329/2011 z dnia 18 kwietnia 2011r.

zarządzam co następuje:

§ 1. Powołuję Zespół ds. zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy w składzie:

1. Przewodniczący: Piotr Tomaszewski - Skarbnik Miasta
2. Zastępca Przewodniczącego – Wojciech Jazdon – Dyrektor WOA
3. Samodzielne stanowisko ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania i Kontroli Zarządczej -
Bartosz Błaszczyk – WOA
4. Członkowie Zespołu:
 - Mirosława Meyze – WOA
 - Tomasz Mikołajczak – WOA
 - Krzysztof Piotrowski – WI
 - Hanna Cienin – WBF
 - Katarzyna Tandecka – WPL
 - Radosław Chmara – WKW
 - Michał Król – WRS
 - Wojciech Janik – WAB
 - Bernadetta Koc – WMG
 - Aleksandra Szychowska – WGK
 - Alicja Zabłocka – WUK
 - Anna Błaszczyk – WE
 - Mieczysław Wojtaś – WZK
 - Jerzy Zieliński – WSO
 - Elżbieta Kapelińska – WZP

- Jarosław Kwiatkowski – BRM
- Ewa Lewandowska – USC
- Leszek Zarzycki – ZK
- Hanna Pasińska – ZP
- Łukasz Biskup – ZEK
- Piotr Kocikowski – ZOI
- Agnieszka Baranowska – WIM
- Monika Tabisz – WPST
- Katarzyna Hermann-Grzegorzewska – ZOM
- Zofia Główczevska – ZWM
- Justyna Malec-Łada – WZS

5. W posiedzeniach zespołu bierze również udział w charakterze głosu doradczego:

- Koordynator Zespołu Audytu Wewnętrznego – Adrianna Sudomirska
- Dyrektor Zespołu Kontroli – Sławomir Bodak.
- Audytor Wewnętrzny – Bolesław Grygorewicz

§ 2. Wprowadza się politykę i procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy stanowiącą załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

PREZYDENT MIASTA
Rafał Bruski
 Rafał Bruski

Sprawdzono pod względem
 formalno-prawnym

Bydgoszcz, dnia 1.06.2011

RADCA PRAWNY

Zbigniew Cichowski
 Bd 522

DYREKTOR WYDZIAŁU

Mojciech Jazdon

30.05.2011

INSPEKTOR

Bartosz Błaszczak

30.05.11

AUDYTOR WEWNĘTRZNY-KOORDYNATOR SEKRETARZ MIASTA

Adrianna Sudomirska
 Adrianna Sudomirska

30.05.11

Edward Dobrowolski
 Edward Dobrowolski
 510511

Polityka i procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy

Słownik pojęć.

Ryzyko jest to możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów. Ryzyko jest mierzone wpływem (skutkiem) i prawdopodobieństwem wystąpienia.

Rejestr ryzyka jest to dokument, który zawiera wszystkie informacje o zagrożeniach, ich analizie, przeciwdziałaniach i statusie. Może być prowadzony w formie papierowej, arkusza kalkulacyjnego, bazy danych lub w specjalistycznym programie do zarządzania ryzykiem. Rejestr ten powinien zawierać wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka. Rejestr ryzyka stanowiący podstawę planu zarządzania ryzykiem w Urzędzie musi być „żywym dokumentem”, zmieniającym się tak, by odzwierciedlić dynamiczny charakter ryzyka oraz sposób zarządzania ryzykiem przez Urząd.

Zarządzanie ryzykiem jest stałym, powtarzalnym procesem identyfikacji, analizy, reagowania i monitorowania ryzyka w Urzędzie Miasta Bydgoszczy. Ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań organizacji.

Proces to określony zestaw działań w jednostce, zaprojektowany w celu osiągnięcia wyznaczonego celu.

Cel – pożądany stan rzeczy, do którego dąży jednostka, określony w co najmniej rocznej perspektywie.

Ryzyko pierwotne, czyli takie które w sposób nieodłączny związane jest z daną działalnością i które nie uwzględnia istnienia ani siły mechanizmów kontroli.

Ryzyko (zawodności) kontroli polega na tym, że istniejące mechanizmy kontroli nie zadziałają w zamierzony sposób.

Ryzyko rezydualne (pozostałe) to ryzyko, które pozostaje po zastosowaniu działań zmierzających do zmniejszenia ryzyka, w tym w szczególności zastosowaniu mechanizmów kontrolnych.

Kontrola zarządcza – ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i działań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Na system kontroli składają się m.in.:

- wewnętrzne i zewnętrzne regulacje, instrukcje, zarządzenia i procedury;
- zakresy wykonywanych czynności, uprawnień i obowiązków;
- ograniczenie dostępu do pomieszczeń;
- kontrola przez osoby nie odpowiedzialne bezpośrednio za daną czynność;
- struktura organizacyjna;
- kontrole IT.

Akceptowany poziom ryzyka – taka wielkość ryzyka rezydualnego, która nie wymaga niezwłocznej reakcji w postaci realizacji dodatkowych działań (np. wdrożenia dodatkowych mechanizmów kontroli bądź usprawnienia obecnych).

Właściciel ryzyka – osoba, odpowiedzialna za zarządzanie danym ryzykiem, a w tym za utrzymywanie go na akceptowalnym poziomie i rozliczana ze skuteczności zarządzania tym ryzykiem. Właściciel ma uprawnienia i kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do ryzyka, którym zarządza. W przypadku procesu koordynowanego przez jedną komórkę organizacyjną, której praca polega na agregowaniu informacji uzyskanych w innych komórkach, właścicielem ryzyka jest kierownik takiej komórki organizacyjnej lub osoba upoważniona przez kierownika.

Właściciel procesu – osoba odpowiedzialna za prawidłowy przebieg procesu.

Właściciel (mechanizmów) kontroli – osoba odpowiedzialna za adekwatność i efektywność (mechanizmów) kontroli.

1. Zasady zarządzania ryzykiem

Polityka i procedura zarządzania ryzykiem (PZR) określa ramy postępowania związanego z zarządzaniem ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy. Stanowi ona wypełnienie obowiązków wskazanych w art. 68 – 70 ustawy o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.). Przepisy te określają zarządzanie ryzykiem jako jeden z elementów kontroli zarządczej wymaganych w jednostkach sektora finansów publicznych.

PZR jest zgodna ze „Standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych”, określonymi przez Ministra Finansów (Komunikat Nr 23, Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych).

Niezależnie od PZR, wiele obowiązujących w Urzędzie Miasta Bydgoszczy procedur reguluje szczegółowe kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem. Są to przede wszystkim: Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Bydgoszczy, Regulamin Pracy w Urzędzie Miasta Bydgoszczy, Regulaminy wewnętrzne komórek organizacyjnych, Zasady kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Bydgoszczy.

Celem PZR jest wspomaganie kadry zarządzającej Urzędu w wypełnianiu podstawowego celu Urzędu tj. świadczenia obywatelom usług na oczekiwanym przez nich poziomie oraz stosownie do możliwości Urzędu.

System zarządzania ryzykiem obejmuje w szczególności:

- zakresy odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem,
- rozwiązania w zakresie struktury organizacyjnej wspierające system zarządzania ryzykiem,
- określenie istotnych celów działalności Urzędu Miasta Bydgoszczy,
- identyfikację istotnych procesów w Urzędzie,
- identyfikację celów w tych procesach,
- identyfikację ryzyk mających wpływ na realizację tych celów,
- określenie miar ryzyka w działalności Urzędu,
- ustalenie akceptowanego poziomu każdego z ryzyk,
- ocenę ryzyka w ujęciu pierwotnym,
- identyfikację i ocenę mechanizmów kontroli,
- ocenę ryzyka w ujęciu rezydualnym,
- zasady reakcji na wystąpienie ryzyka,
- monitorowanie ryzyk,
- zasady sprawozdawczości na temat zakresu ryzyka i systemu kontroli zarządczej,
- narzędzia wspierające system zarządzania ryzykiem.

2. Odpowiedzialność osobowa

Kierownictwo

Ścisłe kierownictwo Urzędu Miasta Bydgoszczy (Prezydent Miasta, Zastępcy Prezydenta Miasta, Sekretarz Miasta, Skarbnik Miasta) odpowiadają za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym poprzez:

- kształtowanie i wdrażanie polityki i procedury zarządzania ryzykiem,
- identyfikację ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
- zdefiniowanie procesów i ich celów,

- zatwierdzanie poziomu akceptowalnego ryzyka,
- wyznaczanie właścicieli procesów oraz ryzyk, w fazie strategicznego zarządzania ryzykiem.

Dyrektorzy/Koordynatorzy komórek organizacyjnych

Dyrektor/Koordynator komórki organizacyjnej Urzędu oraz osoby kierujące wyodrębnionymi stanowiskami, w ramach powierzonych im zadań, są operacyjnie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem występującym w działaniach swoich komórek organizacyjnych. Osoba zarządzająca komórką organizacyjną jest właścicielem ryzyk, które występują w działaniach kierowanej przez niego komórki organizacyjnej. Zarządzanie ryzykiem obejmuje w szczególności:

- identyfikację ryzyka,
- określenie akceptowanego poziomu ryzyka,
- ocenę ryzyka,
- podejmowanie reakcji na ryzyko, w szczególności wykonywanie działań kontrolnych,
- raportowanie na temat ryzyka oraz jego monitorowanie.

Dyrektor/Koordynator może delegować wykonywanie części lub wszystkie z powyższych działań na swoich podwładnych, nie mogą jednak delegować na nich odpowiedzialności za te działania.

Pozostali pracownicy

Pracownicy Urzędu powinni znać i przestrzegać politykę i procedurę zarządzania ryzykiem, natomiast w zakresie swoich kompetencji są zobowiązani do:

- informowania przełożonych o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do ujemnych skutków w działalności Urzędu Miasta Bydgoszczy,
- monitorowania poziomu ryzyk zdefiniowanych w Rejestrze Ryzyka Urzędu Miasta Bydgoszczy w zakresie, w jakim występują one w zadaniach realizowanych przez pracownika,
- podejmowania reakcji w sytuacji wystąpienia ryzyka,
- 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 zdefiniowanych w Rejestrze Ryzyka,
- informowania przełożonych o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpłynąć na realizację celów Urzędu oraz naruszyć jego reputację.

3. Odpowiedzialność organizacyjna

Zespół ds. zarządzania ryzykiem (ZZR)

W skład Zespołu ds. zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy wchodzi:

- Skarbnik Miasta jako Przewodniczący Zespołu,
- Dyrektor Wydziału Organizacyjno-Administracyjnego jako Zastępca Przewodniczącego,
- Samodzielne stanowisko ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania i Kontroli Zarządczej,
- Przedstawiciele wydziałów i wewnętrznych komórek organizacyjnych na prawach wydziału oraz jedno i wieloosobowych stanowisk pracy Urzędu Miasta Bydgoszczy.

W posiedzeniach zespołu bierze również udział w charakterze głosu doradczego Koordynator Zespołu Audytu Wewnętrznego i Dyrektor Zespołu Kontroli Urzędu Miasta Bydgoszczy, Auditor Wewnętrzny.

Zadania ZZR są następujące:

- ustanawianie podstawowych założeń procesu zarządzania ryzykiem,
- nadzorowanie procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie:

- przyjmowanie Rejestru Ryzyk,
 - monitorowanie realizacji działań usprawniających system zarządzania ryzykiem określonych w Rejestrze Ryzyka,
 - składanie rekomendacji dot. stanu kontroli zarządczej w Urzędzie związanych z funkcjonującym systemem zarządzania ryzykiem, systemem kontroli zarządczej oraz wnioskowanych zaleceń na podstawie wyników kontroli zewnętrznych i wewnętrznych, audytów wewnętrznych,
- przedstawienie Prezydentowi Miasta Bydgoszczy rejestru ryzyka.

Zespół ds. zarządzania ryzykiem spotyka się przynajmniej raz na kwartał, a raz w roku po zakończeniu procesu oceny ryzyka przeprowadza analizę zaktualizowanych ryzyk. Niezależnie od spotkań cyklicznych, każdy z członków ZZR może zainicjować spotkanie. Konsultowanie i podejmowanie decyzji może następować obiegiem lub za pomocą poczty elektronicznej.

Komórki organizacyjne Urzędu Miasta Bydgoszczy

- każda z komórek organizacyjnych w zakresie swojej odpowiedzialności, w oparciu o Regulamin Organizacyjny utrzymuje częściowy Rejestr Ryzyka (w odniesieniu do procesu/zadania) oraz przedstawia go do końca stycznia każdego roku,
- niezależnie od powyższego każdy projekt powinien być poddawany analizie ryzyka na etapie planowania.

Samodzielne stanowisko ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania i Kontroli Zarządczej (SZR)

odpowiada za:

- opracowywanie i utrzymywanie Polityki i Procedury Zarządzania Ryzykiem,
- utrzymywanie i aktualizowanie listy procesów w Urzędzie Miasta Bydgoszczy,
- przedstawianie ZZR Rejestru Ryzyk wraz z określonymi działaniami w celu poprawy systemu zarządzania ryzykiem,
- wspieranie poszczególnych komórek organizacyjnych w opracowywaniu wskaźników ryzyk,
- wspomaganie komórek organizacyjnych w wypełnianiu częściowych Rejestrów Ryzyk,
- prowadzenie bieżącego monitoringu realizacji działań w celu poprawy systemu zarządzania ryzykiem i koordynowanie działań osób odpowiedzialnych za realizację tych działań,
- zapewnienie komunikacji pomiędzy ZZR, komórkami organizacyjnymi oraz Zespołem Audytu Wewnętrznego.

Zespół Audytu Wewnętrznego

Audytorzy Wewnętrzni prowadzą ocenę systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy. Analizy i oceny ryzyka przeprowadzane są przez Audytorów Wewnętrznych, służą potrzebom audytu i nie mogą być traktowane jako część procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie.

4. Proces Zarządzania Ryzykiem

Proces zarządzania ryzykiem funkcjonuje w otoczeniu określonym przez wytyczone procesowi cele, zakresy odpowiedzialności pracowników i jednostek, strukturę organizacyjną i planowanie.

Proces zarządzania ryzykiem w Urzędzie obejmuje:

- identyfikację istotnych procesów,
- identyfikację celów w tych procesach,
- identyfikację ryzyk wpływających na realizację tych celów,

- określenie miar ryzyka w działalności Urzędu,
- ustalenie akceptowanego poziomu każdego z ryzyk,
- ocenę ryzyka w ujęciu pierwotnym,
- identyfikację i ocenę systemu kontroli zarządczej,
- ocenę ryzyka w ujęciu rezydualnym,
- identyfikację oraz realizację zadań zmierzających do minimalizacji ryzyka rezydualnego,
- sprawozdawczość na temat ryzyka i systemu kontroli zarządczej,
- monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem.

Proces zarządzania ryzykiem realizowany jest na bieżąco w sposób ciągły przez wszystkich pracowników Urzędu Miasta Bydgoszczy zgodnie z zakresami odpowiedzialności określonymi w części 3 niniejszej procedury.

Identyfikacja procesów, celów procesów i ryzyk

Na tym etapie wskazywane są wszystkie istotne procesy w działalności Urzędu oraz cele stawiane tym procesom. W odniesieniu do celów identyfikowane są zagrożenia, które utrudniają ich osiągnięcie, czyli ryzyka.

Dla potrzeb rozpoczęcia ustrukturyzowanego procesu zarządzania ryzykiem należy sporządzić listę procesów, celów i ryzyk. W trakcie trwania procesu zarządzania ryzykiem lista ta będzie aktualizowana.

Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja. Ustala się następujące kategorie ryzyka:

- ryzyko finansowe,
- ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
- ryzyko działalności,
- ryzyko zewnętrzne.

Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 1 do Polityki i procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy.

Utrzymanie listy procesów, celów i ryzyk obejmuje następujące działania:

- SZR w trakcie oceny ryzyka analizuje kompletność procesów i jeśli uzna listę za niekompletną zgłasza potrzebę dodania nowego procesu. Zgłoszenie trafia do akceptacji Prezydenta Miasta, który podejmuje decyzję o modyfikacji rejestru ryzyka, a w szczególności przypisania do nowego procesu właściciela.
- SZR w trakcie oceny ryzyka analizuje kompletność zagrożeń, które mogą stanowić ryzyka w procesach i jeśli uzna tę listę za niekompletną zgłasza potrzebę dodania nowego ryzyka. Informacja o braku kompletności trafia do właściciela procesu, w ramach którego identyfikowany jest ten brak i w trybie uzgodnienia następuje modyfikacja Rejestru Ryzyka.
- Właściciel procesu w trakcie oceny ryzyka, poprzez opracowanie cząstkowego Rejestru Ryzyka, poświadczają kompletność procesów, celów oraz ryzyk w swoich procesach albo zgłasza potrzebę dodania nowego procesu, celu lub ryzyka. Zgłoszenie trafia do SZR i w trybie uzgodnienia z właścicielem procesu następuje modyfikacja Rejestru Ryzyka.

- Właściciel procesu może w trakcie roku zgłosić potrzebę dodania nowego ryzyka. Zgłoszenie trafia do SZR i w trybie uzgodnienia z właścicielem procesu następuje modyfikacja Rejestru Ryzyka.
- SZR może w trakcie roku zgłosić brak kompletności ryzyk. Informacja o braku kompletności trafia do właściciela procesu, w ramach, którego identyfikowany jest ten brak i w trybie uzgodnienia następuje modyfikacja Rejestru Ryzyka.

W przypadku różnicy stanowisk SZR i właściciela procesu decyzje dot. identyfikacji procesów, celów procesów i ryzyka są podejmowane przez Prezydenta Miasta.

Określenie miar ryzyka w działalności

W związku z faktem rozpatrywania ryzyka w kategoriach potencjalnej siły wpływu wystąpienia ryzyka na sytuację Urzędu oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w określonym przedziale czasowym ustalone zostały skale miary ryzyka w kategorii wpływu i prawdopodobieństwa.

Siła mechanizmów kontrolnych odnosi się do poziomu do jakiego mechanizmy te redukuje to ryzyko.

W konsekwencji uwzględnienia siły skuteczności systemu kontroli wewnętrznej w ograniczaniu ryzyka pierwotnego, jako wypadkowa powstaje miara ryzyka rezydualnego.

Skala ocen ryzyka znajduje się w załączniku nr 2 do Polityki i procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy.

Akceptowany poziom ryzyka i ocena ryzyka

Celem określenia tolerowanego poziomu każdego z ryzyk jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, do jakiego poziomu danego ryzyka Urząd jest w stanie funkcjonować bez większych zakłóceń. Przekroczenie tego poziomu powoduje narażenie na ryzyko, którego wystąpienie jest z punktu widzenia Urzędu zbyt niebezpieczne.

Celem oceny ryzyka jest porównanie dla każdego z ryzyk akceptowalnego poziomu ryzyka z poziomem faktycznym tak, aby wskazać te ryzyka, dla których mechanizmy kontrolne je ograniczające są niewystarczające, realizowane w nieodpowiedni sposób lub też brak jest kontroli łagodzących ryzyko.

Kolejność postępowania przedstawia się następująco:

- Ocena wpływu oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przy założeniu braku kontroli ograniczających ryzyko (ryzyko pierwotne).
- Wskazanie mechanizmów kontroli dla każdego ze zidentyfikowanych ryzyk (np. procedura/instrukcja/regulamin, rozdział obowiązków, obowiązkowy audyt zewnętrzny, oględziny na miejscu, itp.).
- Następnym krokiem jest ocena o ile zmniejszane jest ryzyko dzięki zastosowaniu mechanizmów kontroli. W konsekwencji otrzymuje się ocenę ryzyka pozostającego po uwzględnieniu mechanizmów kontroli (ryzyko rezydualne).

Przy dokonywaniu oceny należy kierować się skalą wpływu ryzyka oraz skalą prawdopodobieństwa zawartych w załączniku nr 2 do Polityki i procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy oraz strukturą Rejestru Ryzyka zawartą w załączniku nr 3 do Polityki i procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Bydgoszczy. Całościowa wartość ryzyka jest iloczynem punktów przyznanych przy ocenie wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka.

Akceptowanie poziomu ryzyka i ocena ryzyka realizowane jest poprzez następujące działania:

- Właściciele ryzyka w oparciu o wzory cząstkowych Rejestrów Ryzyka otrzymanych od SZR dokonują przynajmniej raz w roku określenia poziomu akceptacji oraz ocenę dla wszystkich swoich ryzyk.
- SZR może przekazać wybrane lub wszystkie cząstkowe Rejestry Ryzyka do Zespołu Audytu Wewnętrznego (po wcześniejszym uzgodnieniu) w celu poświadczenia rzetelności oceny.
- Po uzyskaniu poświadczenia wybranych lub wszystkich ocen przez Zespół Audytu Wewnętrznego, SZR dokonuje konsolidacji ocen w Rejestrze Ryzyka.
- Na podstawie Rejestru Ryzyka SZR przygotowuje raporty, które są przedstawiane ZZR w celu przygotowania rekomendacji oceny systemu zarządzania ryzykiem.

W przypadku różnicy stanowisk SZR, właściciela ryzyka i Zespołu Audytu Wewnętrznego, decyzje dot. akceptowanego poziomu ryzyka oraz oceny ryzyka podejmowane są przez ZZR.

Właściciel ryzyka/SZR może w trakcie roku zgłosić potrzebę modyfikacji akceptowalnego poziomu ryzyka lub oceny ryzyka. Zgłoszenie trafia do SZR i w trybie uzgodnienia z właścicielem procesu następuje modyfikacja Rejestru Ryzyka.

W przypadku różnicy stanowisk SZR i właściciela ryzyka decyzje dot. identyfikacji procesów, celów procesów i ryzyka są podejmowane przez ZZR.

Działania minimalizujące ryzyko rezydualne

Podstawą decyzji co do podjęcia działań minimalizujących jest porównanie pomiędzy oceną ryzyka rezydualnego a akceptowalnym poziomem ryzyka. Należy zwrócić uwagę na dwie kwestie:

- Duże ujemne różnice między ryzykiem akceptowalnym a rezydualnym wskazują na słabości mechanizmów kontrolnych. Ich konsekwencją powinno być albo wzmocnienie istniejących mechanizmów lub wdrożenie nowych albo zwiększenie akceptowalnego poziomu ryzyka;
- Duże dodatnie różnice między ryzykiem akceptowalnym a rezydualnym wskazują na siłę mechanizmów kontrolnych. Może to jednak oznaczać istotne, niewspółmierne do korzyści koszty związane z utrzymywaniem tak silnych kontroli. Dlatego należy zastanowić się nad redukcją istniejących kontroli.

Powzięta decyzja powinna zostać ujęta w Rejestrze Ryzyka wraz z opisem działania, osobą odpowiedzialną za jego realizację oraz terminem realizacji. Zestaw działań należy traktować jako Plan działań, który podlega monitorowaniu.

Przepływ informacji i raportowanie na temat procesu zarządzania ryzykiem

Przepływ informacji i raportowanie na temat procesu zarządzania ryzykiem obejmuje:

- Przekazywanie ryzyk cząstkowych Rejestrów Ryzyka przez właścicieli ryzyka do SZR.
- Przygotowywanie raportów rocznych przez SZR dla potrzeb przygotowania rejestru ryzyka przez ZZR.
- Przekazywanie przez ZZR rejestru ryzyka do akceptacji Prezydenta Miasta.
- Informowanie przez pracowników przełożonych o wszelkich zdarzeniach, które mogą doprowadzić do ujemnych skutków w działalności Urzędu, w tym o potencjalnych nowych ryzykach lub istotnych zmianach poziomu ryzyk zdefiniowanych w Rejestrze Ryzyka.
- Informowanie przez pracowników przełożonych o zdarzeniach, które mogą negatywnie wpłynąć na realizację celów Urzędu oraz naruszyć jego wizerunek, w tym o potencjalnych nowych ryzykach lub istotnych zmianach poziomu ryzyk zdefiniowanych w Rejestrze Ryzyka.

Monitorowanie systemu zarządzania ryzykiem

Monitorowanie systemu zarządzania ryzykiem jest realizowane przez:

- SZR poprzez bieżącą analizę poziomu zapotrzebowania na ryzyko w Urzędzie oraz koordynację bieżącego i okresowego raportowania na temat ryzyka przez właścicieli ryzyka.
- Zespół Audytu Wewnętrznego poprzez planowe i doraźne audyty procesów, poświadczanie rocznych ocen ryzyka oraz poprzez uczestnictwo w posiedzeniach ZZR.
- ZZR poprzez akceptowanie realizacji Planu działań.
- Prezydenta Miasta poprzez przyjęcie do wiadomości rekomendacji o stanie kontroli zarządczej w zakresie zarządzania ryzykiem.

KATEGORIE RYZYKA

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

Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Sprawozdawczość finansowa	Związane ze zmianą w systemie ewidencji księgowej, częstymi zmianami pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia
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 lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy Prawo zamówień publicznych
Inwestycje	Związane z podjęciem niewłaściwej decyzji inwestycyjnej, wzrostem kosztów realizowanej inwestycji
Gdpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Związane z nieefektywną rekrutacją, niesprawiedliwym systemem wynagradzania, brakiem działań motywacyjnych, braku szkoleń
Pracownicy	Związane z liczebnością i kwalifikacjami pracowników, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych oraz zbyt dużą rotacją pracowników
BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualizacją regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej
Operacyjne	Związane ze skomplikowaniem działalności, wdrażaniem nowych rozwiązań, poziomem uzależnienia od technologii informacyjnej, ograniczeniem lub wzrostem zadań, oporem pracowników przed wdrożeniem zmian, brak skłonności do zmian
Informacji	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej
Wizerunku i reputacji	Związane z wizerunkiem Urzędu Miasta Bydgoszczy oraz jednostek organizacyjnych np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie, telewizji i radiu oraz spadkiem reputacji na skutek np. niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie Miasta Bydgoszczy systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych, ryzyko braku podziału obowiązków, ryzyko braku obowiązku autoryzacji, ryzyko braku pisemnych procedur

Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja
Otoczenie prawne	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem
Otoczenie polityczne	Związane z działalnością lobbingową i presją społeczną
Środowisko naturalne	Związane z zanieczyszczeniem środowiska i protestami ekologów i mieszkańców

SKALA OCENY RYZYKA

Poziom ryzyka	Przedział zaszerogowania
Bardzo wysokie	12 – 16
Wysokie	9 – 11
Średnie	5 – 8
Niskie	1 – 4

Skutki	Opis	Skala
Bardzo poważne	Cele organizacji Zdarzenie, które ma fundamentalny wpływ na osiągnięcie celów organizacji	4
	Zgodność z regulacjami Poważna niezgodność z przepisami prawa stanowiąca bardzo prawdopodobne zagrożenie karą lub procesem sądowym lub bardzo poważna niezgodność z postanowieniami umów stanowiąca bardzo prawdopodobne zagrożenie procesem sądowym	
	Reputacja Długotrwałe informacje (powyżej 1 tygodnia) w mediach ogólnokrajowych odnośnie Urzędu na szkodę pracowników, klientów lub Urzędu	
Poważne	Cele organizacji Krytyczne zdarzenie, które będzie miało długoterminowy negatywny wpływ i szerokie konsekwencje dla działania organizacji	3
	Zgodność z regulacjami Średnia niezgodność z przepisami prawa stanowiąca zagrożenie karą lub procesem sądowym lub poważna niezgodność z postanowieniami umów stanowiąca bardzo prawdopodobne zagrożenie procesem sądowym	
	Reputacja Ograniczone informacje (do 1 tygodnia) w mediach ogólnokrajowych odnośnie Urzędu na szkodę pracowników, klientów lub Urzędu	
Średnie	Cele organizacji Poważne zdarzenie, którego wpływem możemy zarządzać, ale wymaga dodatkowych zasobów i zaangażowania kierownictwa	2
	Zgodność z regulacjami Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z postanowieniami umów, stanowiąca zagrożenie procesem sądowym lub poważna niezgodność z procedurami wewnętrznymi	
	Reputacja Długotrwałe (powyżej 1 tygodnia) informacje w mediach regionalnych lub lokalnych o działaniu Urzędu na szkodę pracowników, klientów lub Urzędu	
Niskie	Cele organizacji Zdarzenie, które może być zarządzane w normalnym trybie działalności operacyjnej. Konieczność dedykowanych, ale standardowych działań w celu ograniczenia wpływu.	1
	Zgodność z regulacjami Średnia lub niska niezgodność z procedurami wewnętrznymi lub niska niezgodność z postanowieniami umów, nie stanowiąca zagrożenia postępowaniem sądowym	

	Reputacja Ograniczone (pojawiające się nie dłużej niż 1 tydzień) informacje w mediach regionalnych lub lokalnych o działaniu Urzędu na szkodę pracowników, klientów lub Urzędu	
--	--	--

Stopień prawdopodobieństwa	Opis	Skala
Bardzo wysoki	Ryzyko z pewnością wystąpi (powyżej 70% szans na wystąpienie w trakcie roku)	4
Wysoki	Istnieją duże szanse (pomiędzy 30% a 70% szans na wystąpienie w trakcie roku)	3
Średni	Ryzyko prawdopodobnie wystąpi (pomiędzy 10% a 30% szans na wystąpienie w trakcie roku)	2
Niski	Ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi (poniżej 10% szans na wystąpienie w trakcie roku)	1

