

**ZARZĄDZENIE NR 53/2018**  
**BURMISTRZA NOWEGO MIASTA LUBAWSKIEGO**

z dnia 22 marca 2018 r.

**w sprawie ustalenia polityki zarządzania ryzykiem**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 2077), art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1875 ze zm.) zarządza się, co następuje:

§ 1. 1. W celu zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy ustaliam politykę zarządzania ryzykiem, stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

2. Wprowadzam obowiązek zarządzania ryzykiem we wszystkich komórkach organizacyjnych Urzędu Miejskiego oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy.

3. Zobowiązuję osoby zarządzające do przeprowadzenia analizy i oceny ryzyka, zgodnie z polityką zarządzania ryzykiem.

§ 2. W zarządzeniu nr 8/2010 Burmistrza Miasta Nowego Miasta Lubawskiego z dnia 10 grudnia 2010 r. w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej uchyla się rozdział V - Zarządzanie ryzykiem w systemie kontroli zarządczej.

§ 3. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Miasta.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Burmistrz Nowego Miasta  
Lubawskiego

**Józef Blank**

## **POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

### **§ 1.**

Niniejsza polityka określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Nowym Mieście Lubawskim oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy.

### **§ 2.**

Ilekoć w zarządzeniu jest mowa, bez bliższego określenia o:

- 1) **Gminie** – należy przez to rozumieć miasto Nowe Miasto Lubawskie;
- 2) **Burmistrzu** – należy przez to rozumieć Burmistrza Nowego Miasta Lubawskiego;
- 3) **Urzędzie** – należy przez to rozumieć Urząd Miejski w Nowym Mieście Lubawskim;
- 4) **jednostce organizacyjnej Gminy** – należy przez to rozumieć jednostkę organizacyjną w rozumieniu art. 9 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, w tym jednostki budżetowe i samorządowe zakłady budżetowe w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych oraz samorządowe instytucje kultury w rozumieniu ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej;
- 5) **komórcie organizacyjnej** – należy przez to rozumieć referat lub samodzielne stanowisko umiejscowione w strukturze organizacyjnej Urzędu Miejskiego;
- 6) **kierownik komórki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć kierownika komórki organizacyjnej i osobę zajmującą samodzielne stanowiska umiejscowione w strukturze organizacyjnej Urzędu Miejskiego;
- 7) **osobie zarządzającej** – należy przez to rozumieć kierownictwo Urzędu tj. Burmistrza, Sekretarza Miasta, Skarbnika Miasta oraz dyrektorów jednostek organizacyjnych Gminy, w tym jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych i samorządowych instytucji kultury.

### **§ 3.**

Zarządzenie ryzykiem ma na celu poprawę we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczenie ewentualnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia majątku i efektywności

finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy.

#### § 4.

1. Ryzykiem jest zdarzenie o określonym prawdopodobieństwie wystąpienia, które może mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów, planów i zadań Urzędu oraz jednostek organizacyjnych Gminy.
2. Celem zarządzania ryzykiem jest:
  - 1) usprawnienie procesu planowania;
  - 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;
  - 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej;
  - 4) zapewnienie osobie zarządzającej wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.
3. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:
  - 1) integracji z procesem zarządzania;
  - 2) powiązania z celami i zadaniami Gminy;
  - 3) przypisania odpowiedzialności;
  - 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

#### § 5.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka;
- 2) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
- 3) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian.

#### § 6.

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom Urzędu i jednostkom organizacyjnym Gminy oraz realizacji budżetu Gminy.
2. Podczas identyfikacji ryzyka należy:
  - 1) przeanalizować cele i zadania realizowane przez Urząd i jednostki organizacyjne Gminy;
  - 2) zidentyfikować ryzyka i poddać je analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków;
  - 3) określić akceptowalny poziom ryzyka;
  - 4) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji;

- 5) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.

## § 7.

1. Wszystkie informacje o ryzyku należy wprowadzić do *Rejestru ryzyka*.
2. *Rejestr* winien zawierać wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka oraz na przestrzeni roku zmieniać się tak, by odzwierciedlać dynamiczny charakter ryzyka oraz sposób zarządzania Urzędem i jednostkami organizacyjnymi Gminy.
3. Wzór *Rejestru ryzyka* stanowi załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

## § 8.

1. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka.
2. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:
  - 1) ryzyko finansowe;
  - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;
  - 3) ryzyko działalności;
  - 4) ryzyko zewnętrzne.
3. Rodzaje i charakterystykę poszczególnych ryzyk stanowi załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia.

## § 9.

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu (oddziaływania) i prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności.
2. Ryzyko należy oceniać na dwa sposoby:
  - 1) **nieodłącznie** - tak jakby nie występowały żadne mechanizmy kontrolne, poprzez określenie:
    - a) prawdopodobieństwa jego wystąpienia (**P**) - ocena punktowa w skali od „1” do „5”,
    - b) wpływu (skutków, strat), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (**S**) - ocena punktowa w skali od „1” do „5”,
  - 2) **rezydualnie** - biorąc pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne, poprzez określenie:
    - a) prawdopodobieństwa jego wystąpienia (**P**) - ocena punktowa w skali od „1” do „5”,

- b) wpływu (skutków, strat), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (S) - ocena punktowa w skali od „1” do „5”.
3. Łączna relacja (iloczyn) tych dwóch wartości określa istotność ryzyka i obliczana jest według wzoru:

$$\text{Istotność ryzyka} = P \times S$$

gdzie:

**P** – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,

**S** – wielkość straty, skutku, bądź wpływu, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

## § 10.

1. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku.
2. Do określenia punktowej oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka należy stosować poniższą metodologię, gdzie przypisane im kryteria odnoszą się do:

|                    | 1              | 2                         | 3              | 4                    | 5                   |
|--------------------|----------------|---------------------------|----------------|----------------------|---------------------|
| <i>Opis</i>        | <i>Rzadkie</i> | <i>Mało prawdopodobne</i> | <i>Średnie</i> | <i>Prawdopodobne</i> | <i>Prawie pewne</i> |
| Prawdopodobieństwo | 0-20%          | 21-40%                    | 41-60%         | 61- 80%              | 81-100%             |

gdzie:

**1 – rzadkie:** ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile zostanie zmniejszone (lub jego przypadki będą pojedyncze),

**2 – mało prawdopodobne:** ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwyklej okoliczności),

**3 – średnie:** ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie się krystalizować w miarę często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności),

**4 – prawdopodobne:** ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie systematycznie narastać),

**5 – prawie pewne:** ryzyko nastąpi w najbliższym roku budżetowym.

## § 11.

1. Określenie oddziaływania ryzyka polega na wyznaczeniu skutków, jakie będzie miało wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem dla realizacji zadania, osiągnięcia celu i realizacji budżetu Gminy.
2. Do określenia punktowej oceny oddziaływania ryzyka na realizację zadań stosuje się poniższą metodologię, gdzie przypisane im cyfry odnoszą się do:

| Punktacja | Opis          | Kryteria                                   |                                        |                                       |                                                             |
|-----------|---------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|           |               | Finansowe                                  | Organizacyjne                          | Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo osób | Reputacja                                                   |
| <b>5</b>  | Katastrofalne | Strata finansowa > 500.000 PLN             | Brak realizacji kluczowych celów       | Utrata życia                          | Doniesienia prasowe w całym kraju                           |
| <b>4</b>  | Poważne       | Strata finansowa 100.000 PLN < 500.000 PLN | Brak realizacji kluczowego celu        | Poważne obrażenia                     | Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych                  |
| <b>3</b>  | Średnie       | Strata finansowa 10.000 PLN < 100.000 PLN  | Zakłócenia w działalności              | Pewne obrażenia                       | Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych       |
| <b>2</b>  | Małe          | Strata finansowa 100 PLN < 1.000 PLN       | Niewielkie zakłócenia w działalności   | Niewielkie obrażenia                  | Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych |
| <b>1</b>  | Nieznaczne    | Mała strata finansowa < 100 PLN            | Krótkotrwałe zakłócenia w działalności | Niewielkie obrażenia                  | Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych      |

gdzie:

**1 – nieznaczne:** rozwiązanie problemu wymagało będzie nieznacznego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze nieznaczny wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwałe lub niewielkie zakłócenia w działalności,

**2 – małe:** rozwiązanie będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować zakłócenia w działalności,

**3 – średnie:** rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów, w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie trudne. Wywrze wpływ na wyniki finansowe i może stać się ważnym wydarzeniem publicznym.

Może doprowadzić do nie realizowania kluczowego celu.

**4 – poważne:** rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów, w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub nieraz wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi do niezrealizowania kluczowego celu.

**5 – katastrofalne:** rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/zasobów, w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do niezrealizowania kluczowego celu.

## § 12.

1. Po dokonanej ocenie oddziaływania i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest odpowiedni poziom istotności ryzyka, zgodnie z następującą gradacją:
  - 1) **ryzyko poważne** – ryzyko o średnim, poważnym i katastrofalnym oddziaływaniu oraz prawie pewnym prawdopodobieństwie, ryzyko o poważnym i katastrofalnym oddziaływaniu i prawdopodobnym prawdopodobieństwie, a także ryzyko o katastrofalnym oddziaływaniu i średnim prawdopodobieństwie;
  - 2) **ryzyko umiarkowane** – ryzyko o nieznacznym i małym oddziaływaniu i prawie pewnym prawdopodobieństwie, ryzyko o nieznacznym, małym i średnim oddziaływaniu oraz prawdopodobnym prawdopodobieństwie, ryzyko o małym, średnim, poważnym oddziaływaniu i średnim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim, poważnym i katastrofalnym oddziaływaniu i mało prawdopodobnym prawdopodobieństwie, a także ryzyko o poważnym i katastrofalnym oddziaływaniu i rzadkim prawdopodobieństwie;
  - 3) **ryzyko niskie** – ryzyko o nieznacznym oddziaływaniu i średnim prawdopodobieństwie, ryzyko o nieznacznym i małym oddziaływaniu i mało prawdopodobnym prawdopodobieństwie, a także ryzyko o nieznacznym, małym i średnim oddziaływaniu i rzadkim prawdopodobieństwie.
2. Istotność ryzyka jest oceniana w następujący sposób:

| Oddziaływanie |         |                    |         |               |              |                    |
|---------------|---------|--------------------|---------|---------------|--------------|--------------------|
| Katastrofalne | 5       | 10                 | 15      | 20            | 25           |                    |
| Poważne       | 4       | 8                  | 12      | 16            | 20           |                    |
| Średnie       | 3       | 6                  | 9       | 12            | 15           |                    |
| Małe          | 2       | 4                  | 6       | 8             | 10           |                    |
| Nieznaczne    | 1       | 2                  | 3       | 4             | 5            |                    |
|               | Rzadkie | Mało prawdopodobne | Średnie | Prawdopodobne | Prawie pewne | Prawdopodobieństwo |

|                                                                                   |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|  | - ryzyko poważne     |
|  | - ryzyko umiarkowane |
|  | - ryzyko niskie      |

- Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko niskie. Ryzyka umiarkowane i poważne przekraczają dopuszczalny poziom ryzyka.
- Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałaniu ryzyku).

### § 13.

- Zobowiązuje się osoby zarządzające do:
  - określenia celów i zadań;
  - przypisania do realizacji celów i zadań mierników ich realizacji;
  - identyfikacji i oceny ryzyk;
  - wprowadzenie mechanizmów kontrolnych;
  - utworzenie rejestru ryzyk dla realizowanych zadań.
- Osoby zarządzające są zobowiązane udokumentować przeprowadzoną analizę ryzyka w szczególności poprzez utworzenie *Rejestru ryzyk* dla wyznaczonych celów i zadań.
- Odnotowania w rejestrze wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka (ryzyka poważne i umiarkowane) należy podać planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu.



#### **§ 14.**

1. Zadaniem mechanizmów kontroli jest zapobieganie urzeczywistnieniu się ryzyka. Każdy mechanizm kontrolny powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmów kontroli nie może być wyższy niż uzyskane dzięki nim korzyści.
2. Do ogólnych mechanizmów kontroli należy:
  - 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej;
  - 2) dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych;
  - 3) zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych;
  - 4) podział obowiązków;
  - 5) weryfikacja, w tym kontrola wstępna, bieżąca i końcowa;
  - 6) wydzielenie lub wyznaczenie osoby do prowadzenia kontroli (funkcjonalnej i instytucjonalnej);
  - 7) nadzór;
  - 8) rejestrowanie odstępstw;
  - 9) ochrona zasobów;
  - 10) zastosowanie mechanizmów kontroli systemu zarządczego.

#### **§ 15.**

Przynajmniej raz w roku należy przeprowadzać samoocenę systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające. Proces dokonania samooceny oraz jego wyniki należy udokumentować.

#### **§ 16.**

Polityka zarządzania ryzykiem podlega raz na rok przeglądowi dokonywanemu w celu jej aktualizacji. W przypadku konieczności wprowadzenia zmian, projekt przygotowuje Sekretarz Miasta, a następnie przekazuje do akceptacji przez Burmistrza.

### Rejestr ryzyka

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

## Rodzaje i charakterystyka ryzyk<sup>1</sup>

| <i>nazwa ryzyka w obrębie kategorii</i>           | <i>charakterystyka ryzyka</i>                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ryzyko finansowe</b>                           |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| budżet                                            | związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.                                                                                                                       |
| oszustwa i kradzież                               | związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będąca wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.                                                                                                                                                             |
| podlegające ubezpieczeniu                         | związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku itp.                                                                                                                                                    |
| zamówienia publiczne 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 o zamówieniach publicznych.                                                         |
| odpowiedzialność                                  | związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.                                                                                                                                                |
| <b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| pracownicy                                        | związane z liczebnością i kompetencjami pracowników.                                                                                                                                                                                                          |
| BHP                                               | związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.                                                                                                                                                                                             |
| <b>Ryzyko działalności</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| regulacje wewnętrzne                              | związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych tj. zarządzeń, wytycznych, pism okólnych itp.                                                                                                                                                     |
| organizacja i podejmowanie 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. |
| kontrola zarządcza                                | związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.                                                                                                                    |

<sup>1</sup> przedstawiona tabela nie stanowi zamkniętego katalogu mogących wystąpić ryzyk

|                          |                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| informacja               | związane z jakością informacji na podstawie których, podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej.                                                             |
| wizerunek                | związane z wizerunkiem Urzędu oraz jednostki organizacyjnej np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie.                                                                                                    |
| systemy informatyczne    | związane z używanymi systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych. |
| <b>Ryzyko zewnętrzne</b> |                                                                                                                                                                                                                    |
| infrastruktura           | związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.                                                                                                               |
| warunki gospodarcze      | związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja.                                                                                                                                                     |
| środowisko prawne        | związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.                                                                                                                                     |