

**ZARZĄDZENIE NR 23/SOR/14**  
**BURMISTRZA MIASTA CHEŁMŻY**  
**z dnia 7 lutego 2014 r.**

**zmieniające zarządzenie w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Chełmży oraz jednostkach organizacyjnych Gminy Miasta Chełmży.**

Na podstawie art. 30 ust. 1 oraz art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013 r. poz. 594, 645 i 1318), art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, 938 i 1646) oraz Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84) zarządzam, co następuje:

§ 1. W zarządzeniu Nr 144/SOR/11 Burmistrza Miasta Chełmży z dnia 21 grudnia 2011 r. w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Chełmży oraz jednostkach organizacyjnych Gminy Miasta Chełmży:

1) § 3 otrzymuje brzmienie:

„§ 3. 1. Zobowiązuję kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Miasta Chełmży do składania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za dany rok do końca lutego następnego roku.

2. Wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej stanowi załącznik Nr 5 do niniejszego zarządzenia.”;

2) załącznik Nr 3 – „Strategia zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Chełmży” otrzymuje brzmienie jak załącznik Nr 1 do niniejszego zarządzenia;

3) wprowadza się załącznik Nr 5 – „Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej kierownika jednostki” o treści jak w załączniku Nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Miasta, kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Chełmży oraz kierownikom jednostek organizacyjnych Gminy Miasta Chełmży.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem wydania.

## UZASADNIENIE

**do zarządzenia Nr 23/SOR/14 Burmistrza Miasta Chełmży z dnia 7 lutego 2014 r. zmieniającego zarządzenie w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Chełmży oraz jednostkach organizacyjnych Gminy Miasta Chełmży.**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych Burmistrz Miasta został zobowiązany do zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Chełmży.

Niniejsze zarządzenie jest wydane w związku z przeprowadzaniem okresowego przeglądu „Strategii zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Chełmży”.

*Załącznik Nr 1  
do zarządzenia Nr 23/SOR/14  
Burmistrza Miasta Chełmży  
z dnia 7 lutego 2014 r.*

*Załącznik Nr 3  
do zarządzenia Nr 144/SOR/11  
Burmistrza Miasta Chełmży  
z dnia 21 grudnia 2011 r.*

# **STRATEGIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE MIASTA CHEŁMŻY**

## **I. Postanowienia ogólne**

§ 1. 1. Niniejsza „Strategia zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Chełmży” określa ramy postępowania związanego z zarządzaniem ryzykiem w Urzędzie Miasta Chełmży. Stanowi ona wypełnienie obowiązków wskazanych w art. 68-70 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885 z późn. zm.). Przepisy te określają zarządzanie ryzykiem jako jeden z elementów kontroli zarządczej wymaganych w jednostkach sektora finansów publicznych.

2. Celem „Strategii zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Chełmży” jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów Urzędu Miasta Chełmży w sposób zgodny z prawem, oszczędny i terminowy, określanie przyczyn i skutków tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka.

§ 2. 1. Misją Urzędu Miasta Chełmży jest zapewnienie profesjonalnego, rzetelnego, bezstronnego, gospodarnego i skutecznego wykonywania zadań samorządu na szczeblu gminnym. Urząd jest aparatem pomocniczym organów Miasta, w wykonywaniu ich zadań i kompetencji. Ogólną wizją działania Urzędu jest profesjonalna administracja świadcząca na rzecz wspólnoty samorządowej usługi o coraz lepszej jakości, mająca świadomość społecznej odpowiedzialności za rzetelne wykonanie nałożonych zadań.

2. Przez użyte w „Strategii zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Chełmży”, zwanej dalej „Strategią” pojęcia, należy rozumieć:

1) Urząd - Urząd Miasta Chełmży;

- 2) ryzyko - prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć na osiągnięcie celów i realizację nałożonych na Urząd zadań, ryzyko jest mierzone wpływem (skutkiem) i prawdopodobieństwem wystąpienia;
- 3) zarządzanie ryzykiem - podejmowanie działań mających na celu: rozpoznanie, ocenę, kontrolę podjętych działań oraz nadzór i monitorowanie;
- 4) prawdopodobieństwo nieodłączne – prawdopodobieństwo, które w sposób nieodłączny związane jest z daną działalnością i które nie uwzględnia istnienia siły mechanizmów kontroli;
- 5) prawdopodobieństwo rezydualne – to prawdopodobieństwo, które pozostaje po zastosowaniu działań zmierzających do zmniejszenia ryzyka, w tym w szczególności zastosowania mechanizmów kontrolnych;
- 6) akceptowalny poziom ryzyka – taka wielkość istotności (poziomu ryzyka), która nie wymaga niezwłocznej reakcji w postaci realizacji dodatkowych działań (np. wdrożenia dodatkowych mechanizmów kontroli bądź usprawnienia obecnych);
- 7) istotność (poziom ryzyka) - jest iloczynem punktów przyznanych przy ocenie siły wpływu i prawdopodobieństwa rezydualnego wystąpienia ryzyka;
- 8) właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie danym ryzykiem, a w tym za utrzymywanie go na akceptowalnym poziomie.

## **II. Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji**

§ 3. 1. Identyfikacja celów i zadań jako pierwszy etap zarządzania ryzykiem w Urzędzie, odbywa się na trzech poziomach:

- 1) cele strategiczne – są to cele długofalowe, nadrzędne do realizacji dla Urzędu;
- 2) cele operacyjne – stanowią rozwinięcie celów strategicznych i charakteryzują się bliższym od nich horyzontem czasowym; realizacja celów operacyjnych warunkuje osiągnięcie strategicznych celów gminy;
- 3) zadania – to konkretne działania służące realizacji celów.

2. Cele i zadania powinny być:

- 1) precyzyjne, tj. sformułowane w sposób zwięzły i jednoznaczny,
- 2) mierzalne, tj. sformułowane w taki sposób, aby stopień ich realizacji mógł być określony na etapie planowania i zmierzony w trakcie i po zakończeniu realizacji za pomocą właściwego miernika, którego wartość jest możliwa do ustalenia na podstawie dostępnych danych,
- 3) osiągalne przy uwzględnieniu danych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych,

- 4) istotne, tj. odnoszące się do obszarów działalności miasta, a ich realizacja powinna przyczyniać się do osiągnięcia celów strategicznych,
- 5) określone w czasie, tj. w terminie w jakim planowane jest osiągnięcie zamierzonego celu i zadania.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu w terminie do dnia 31 stycznia każdego roku sporządzają propozycje celów strategicznych, operacyjnych i zadań Urzędu, w formie tabeli określonej w załączniku Nr 1 do Strategii. Sugeruje się, aby wyznaczać jeden cel strategiczny dla całego Urzędu, maksymalnie 3-4 cele operacyjne służące realizacji celów strategicznych na jeden rok budżetowy oraz kilka zadań służących realizacji celów operacyjnych. Należy wskazywać cele i zadania najbardziej reprezentatywne dla danej komórki organizacyjnej. Cele i zadania winny być skorelowane z budżetem miasta na dany rok.

4. Corocznie w terminie do dnia 15 lutego Burmistrz Miasta wydaje zarządzenie w sprawie ustalenia celów i zadań Urzędu Miasta Chełmży na dany rok.

5. Corocznie w terminie do końca lutego kierownicy komórek organizacyjnych dokonują oceny realizacji celów i zadań za poprzedni rok wyznaczonych dla danej komórki organizacyjnej przez Burmistrza Miasta w zarządzeniu, o którym mowa w ust. 4.

6. Ocena realizacji celów i zadań, o której mowa w ust. 5 winna być sporządzona w formie raportu za pomocą wyznaczonych wskaźników, zgodnie z załącznikiem Nr 2 do Strategii.

7. Burmistrz Miasta w celu monitorowania realizacji celów, corocznie w terminie do dnia 20 marca sporządza zbiorczy raport realizacji celów i zadań Urzędu Miasta Chełmży, zgodnie z załącznikiem Nr 2 do Strategii.

8. Kryteriami oceny realizacji celów są ponadto kryteria oszczędności (koszt realizacji mniejszy od planowanego), efektywności (osiągnięto więcej niż zakładano) i skuteczności (cel lub zadanie zostało osiągnięte zgodnie z założeniami lub w stopniu je przewyższającym).

9. Nadzór nad realizacją celów i zadań oprócz Burmistrza Miasta sprawują również w ramach nadzoru merytorycznego:

- 1) Zastępca Burmistrza;
- 2) Sekretarz Miasta;
- 3) Skarbnik Miasta;
- 4) Naczelnicy Wydziałów;
- 5) Komendant Straży Miejskiej.

### **III. Istota zarządzania ryzykiem**

§ 4. 1. Możliwość występowania ryzyka w osiągnięciu celów i realizacji zadań skłania Urząd do koncentrowania uwagi na powstające zagrożenia, poszukiwania form obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka i dostosowywania działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych.

2. Ostrożnościowe podejście do ryzyka oznacza utrzymywanie racjonalnej równowagi pomiędzy prowadzeniem działalności a kontrolowaniem ryzyka.

3. Ryzyka ze względu na kształtujące je czynniki dzielimy na:

- 1) zewnętrzne - jest to rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne;
- 2) wewnętrzne - ryzyko to obejmuje działania danego podmiotu i może być przez ten podmiot kontrolowane.

4. Po dokonaniu szczegółowej analizy ryzyka w Urzędzie dokonuje się ponadto podziału ryzyk ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia na: bardzo niskie, niskie, średnie, wysokie i bardzo wysokie.

5. Właścicielami ryzyk są komórki organizacyjne i kierownicy komórek organizacyjnych merytorycznie zajmujący się zadaniami związanymi z danymi ryzykami.

§ 5. 1. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.

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

- 1) rozpoznanie - czyli identyfikowanie ryzyka, określanie rodzajów ryzyk, które wiążą się z działalnością Urzędu i dokonywanie ich pomiaru;
- 2) ocenę ryzyka - przy pomocy skali prawdopodobieństwa i siły wpływu;
- 3) zarządzanie ryzykiem, które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań, poprzez system kontroli instytucjonalnej i zewnętrznej;
- 4) kontrolę zarządzania ryzykiem, której istotą podjętych działań jest ocena zastosowanych metod redukcji ryzyka, prowadząca do skutecznego i efektywnego realizowania celów i nałożonych zadań.

3. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie realizowane jest poprzez:

- 1) określenie ryzyk, jakie występują przy realizacji zadań - identyfikacja ryzyk;
- 2) analizę i ocenę wpływu konkretnych ryzyk na realizację zadań - zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie możliwego prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i skutków jego wystąpienia;

- 3) reakcję (podejmowanie działań zmierzających do ograniczania liczby i skali występujących zagrożeń, między innymi wdrożenie mechanizmów);
- 4) monitorowanie.

#### **IV. Analiza ryzyka**

§ 6. 1. Identyfikacji ryzyk należy dokonywać nie rzadziej niż raz w roku w odniesieniu do celów i zadań. W przypadku Urzędu Miasta należy uwzględnić fakt, że cele i zadania są realizowane także przez jednostki organizacyjne Gminy Miasta Chełmży.

2. Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Należy określić akceptowany poziom ryzyka. Celem określenia akceptowalnego 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.

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

4. Kolejność postępowania jest następująca:

- 1) ocena wpływu (oddziaływania) oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przy założeniu braku kontroli ograniczających ryzyko (prawdopodobieństwo nieodłączne);
- 2) wskazanie mechanizmów kontroli dla każdego ze zidentyfikowanych ryzyk - w oparciu o analizę ryzyka w ramach realizacji procesu zarządzania ryzykiem, dokonuje się przeglądu istniejących mechanizmów kontrolnych, które zawarte są w wewnętrznych politykach, zarządzeniach, procedurach, regulaminach i programach;
- 3) następny krok to ocena o ile zmniejszane jest ryzyko dzięki zastosowaniu mechanizmów kontroli - w konsekwencji otrzymuje się ocenę ryzyka pozostającego po uwzględnieniu mechanizmów kontroli (prawdopodobieństwo rezydualne).

5. Przy dokonywaniu oceny należy kierować się siłą wpływu oraz skalą prawdopodobieństwa. Całościowa istotność ryzyka jest iloczynem punktów przyznanych przy ocenie siły wpływu i prawdopodobieństwa rezydualnego wystąpienia ryzyka.

6. Skala (stopień) prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka mierzona jest według poniższego schematu:

<b>Stopień prawdopodobieństwa</b>	<b>Opis</b>	<b>Skala</b>
<b>Bardzo wysoki</b>	Ryzyko z pewnością wystąpi (powyżej 80% szans na wystąpienie w trakcie roku)	<b>5</b>
<b>Wysoki</b>	Ryzyko wystąpi z dużym prawdopodobieństwem (pomiędzy 61% a 80% szans na wystąpienie w trakcie roku)	<b>4</b>
<b>Średni</b>	Istnieją średnie szanse, że ryzyko wystąpi (pomiędzy 41% a 60% szans na wystąpienie w trakcie roku)	<b>3</b>
<b>Niski</b>	Ryzyko mało prawdopodobne (pomiędzy 21% a 40% szans na wystąpienie w trakcie roku)	<b>2</b>
<b>Bardzo niski</b>	Ryzyko rzadkie, prawdopodobnie nie wystąpi (poniżej 20% szans na wystąpienie w trakcie roku)	<b>1</b>

7. Siła wpływu (oddziaływania) mierzona jest w skali punktowej od 1 do 5, gdzie:

- 1) 1 – oznacza bardzo niską siłę wpływu;
- 2) 2 – oznacza niską siłę wpływu;
- 3) 3 – oznacza średnią siłę wpływu;
- 4) 4 – oznacza wysoką siłę wpływu;
- 5) 5 – oznacza bardzo wysoką siłę wpływu.

8. Poziom istotności (poziom ryzyka) obliczony jako iloczyn punktów przyznanych przy ocenie siły wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka rezydualnego w skali punktowej od 1 do 25 będzie oznaczał:

<b>Istotność (poziom) ryzyka</b>	<b>Przedział zaszeregowania</b>
<b>Bardzo niska</b>	1 – 5
<b>Niska</b>	6 – 10
<b>Średnia</b>	11 – 15
<b>Wysoka</b>	16 – 20
<b>Bardzo wysoka</b>	21 – 25

9. Akceptowalny poziom ryzyka będzie mieścił się w przedziale od 1 do 25.

10. Porównując akceptowalny poziom ryzyka z istotnością (poziomem) ryzyka określone będą reakcje na ryzyka, które mogą polegać w szczególności na:

- 1) tolerowaniu - nie podejmujemy dodatkowych działań; nie działamy, bo ryzyko jest niskie; dalej stosujemy istniejące mechanizmy kontrolne; wdrażamy plany awaryjne jak ryzyko wystąpi;



- 2) przeniesieniu - dotyczyć to będzie pewnej kategorii ryzyk w odniesieniu, do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi na firmę ubezpieczeniową czy zlecenie usług na zewnątrz; np. przeniesienie ryzyka na wykonawcę w formie kar w przypadku ryzyka związanego z niedotrzymaniem terminu wykonania jakiejś budowy, gwarancje, poręczenia;
- 3) wycofaniu się - dotyczyć to będzie grupy ryzyk, które są szczególnie kontrolowane, a ich skutki ograniczone do akceptowanego poziomu; np. przy korzystaniu z projektów UE stwierdzamy, że występuje ryzyko nie zatwierdzenia przez Radę / Ministra środków na wkład własny, jeżeli wiemy, że ryzyko to jest bardzo wysokie wówczas nasza reakcja może być – wycofanie się z realizacji celu;
- 4) działaniu - dotyczyć to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do zmniejszenia lub likwidacji ryzyka, np. intensywniejsze wykorzystywanie istniejących mechanizmów kontroli lub w razie potrzeby wprowadzenie nowych mechanizmów kontroli.

11. Reakcja w odniesieniu do każdego istotnego ryzyka (z dużą wagą istotności) podejmowana będzie na podstawie uzyskanych wyników z analizy ryzyka.

12. Corocznie w terminie do końca marca Burmistrz Miasta wydaje zarządzenie w sprawie analizy ryzyka na dany rok wraz z mapą zidentyfikowanych ryzyk.

## **V. Monitorowanie i ocena kontroli zarządczej**

§ 7. 1. Nadzór i monitorowanie ryzyka w Urzędzie obejmuje dokonywanie okresowego przeglądu ryzyk w celu określenia czy dane ryzyko uległo zmianie i czy punktowa ocena ryzyka w zakresie istotności uległa zmianie.

2. Monitorowanie ryzyka obejmuje także zapewnienie skuteczności stosowania mechanizmów kontrolnych.

3. Do końca lutego każdego roku kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Chełmży winni przeprowadzić samoocenę systemu kontroli zarządczej za rok poprzedni. Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.

4. W celu udokumentowania samooceny Urząd wprowadza ankietę samooceny kontroli zarządczej, stanowiącą załącznik Nr 3 do Strategii.

5. Uzyskaniem zapewnienia o stanie kontroli zarządczej są: wyniki monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych kontroli.

6. Zaleca się coroczne potwierdzenie uzyskania powyższego zapewnienia w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok. W tym celu wprowadza się wzór

oświadczenia, stanowiący załącznik Nr 5 do zarządzenia w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Chełmży oraz jednostkach organizacyjnych Gminy Miasta Chełmży.

7. Burmistrz Miasta składa oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za dany rok do końca marca następnego roku.

8. Informacje wynikające z analizy ryzyka stanowią podstawę do planowania kontroli zarządczej.

Załącznik Nr 2  
do zarządzenia Nr 23/SOR/14  
Burmistrza Miasta Chełmży  
z dnia 7 lutego 2014 r.

Załącznik Nr 5  
do zarządzenia Nr 144/SOR/11  
Burmistrza Miasta Chełmży  
z dnia 21 grudnia 2011 r.

### Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej kierownika jednostki

Ja, niżej podpisany .....

(imię i nazwisko)

jako kierownik jednostki .....

(podać nazwę)

w zakresie przydzielonych mi uprawnień oświadczam, iż:

- posiadam wystarczającą pewność/wystarczającą pewność z zastrzeżeniami<sup>1</sup>, iż zasoby przydzielone do realizacji zadań i podzadań jednostki, zostały wykorzystane w zamierzonych celach i zgodnie z zasadą dobrego zarządzania finansowego<sup>2</sup> oraz że procedury kontroli zarządczej są ustanowione i zapewniają realizację operacji gospodarczych zgodnie z prawem i wewnętrznymi regulacjami oraz zasadami etycznego postępowania.

Zastrzeżenia dotyczą następujących obszarów działalności jednostki<sup>3</sup>:

.....  
.....  
.....

(w tym miejscu kierownik jednostki może przedstawić istotne ryzyka lub słabości kontroli zarządczej, które zostały zidentyfikowane w określonych obszarach działalności jednostki wraz z opisem działań planowanych lub podjętych w celu ograniczenia tych ryzyk lub słabości kontroli zarządczej)

Powyższe oświadczenie opiera się na mojej ocenie oraz informacjach, które pochodzą z: samooceny<sup>4</sup>/ pracy audytu wewnętrznego/ kontroli wewnętrznej/ wyników kontroli zewnętrznych<sup>2</sup>.

Oświadczam, iż nie posiadam informacji, które mogłyby negatywnie wpływać na obraz sytuacji jednostki.

.....  
(podpis i pieczęć)

<sup>1</sup>Niewłaściwe skreślić.

<sup>2</sup>Zasada dobrego zarządzania finansowego odnosi się do oszczędności, efektywności i skuteczności. Oszczędność oznacza, iż zasoby wykorzystywane do realizacji zadań muszą być dostępne w odpowiednim czasie, odpowiedniej ilości oraz jakości oraz po najlepszych cenach. Efektywność oznacza realizację pomiędzy wykorzystanymi zasobami a osiągniętymi efektami. Skuteczność oznacza realizację założonych zadań i celów przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

<sup>3</sup>Kierownik jednostki może dodać zastrzeżenia, jeżeli mają one istotny wpływ na oświadczenie o stanie kontroli zarządczej.

<sup>4</sup>Samoocena odzwierciedla ocenę kierownictwa w zakresie zgodności kontroli zarządczej ze standardami w okresie objętym sprawozdaniem.