

ZARZĄDZENIE NR 10/2011

Kierownika Administracji Mieszkań Komunalnych

z dnia 02.11.2011

w sprawie: POLITYKI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ADMINISTRACJI MIESZKAŃ KOMUNALNYCH

na podstawie § 4 Zarządzenia nr 8/2011 Kierownika Administracji Mieszkań Komunalnych z dnia 02.11.2011r. w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej, zarządzam co następuje:

ROZDZIAŁ I Postanowienia ogólne

§ 1

1. Ilekroć w dokumencie jest mowa o:

- 1) ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów. Ryzyko mierzone jest siłą skutku oddziaływania oraz prawdopodobieństwem jego wystąpienia;
- 2) zarządzanie ryzykiem – należy przez to rozumieć realizowany przez Kierownika AMK proces, którego celem jest identyfikacja potencjalnych ryzyk, które mogą mieć wpływ na realizację celów i zadań jednostki;
- 3) mapa ryzyka – tabela (macierz) odzwierciedlająca ocenę siły oddziaływania i prawdopodobieństwo wystąpienia zidentyfikowanego ryzyka w AMK;
- 4) rejestr ryzyk – należy przez to rozumieć dokument odzwierciedlający przeprowadzoną identyfikację i analizę ryzyk, a także przyjętą reakcję na ryzyko;
- 5) Kierownik – należy przez to rozumieć Kierownika Administracji Mieszkań Komunalnych,
- 6) Pracownicy – Pracownicy Administracji Mieszkań Komunalnych kierujący pracą zespołów oraz Główny Księgowy,
- 7) Stanowiska pracy – należy przez to rozumieć stanowiska pracy Administracji Mieszkań Komunalnych zawarte w strukturze organizacyjnej Administracji Mieszkań Komunalnych
- 8) AMK – należy przez to rozumieć Administrację Mieszkań Komunalnych.

§ 2

1. Polityka zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) zakres zadań i obowiązków pracowników uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem;
- 2) zasady i tryb identyfikacji ryzyka;
- 3) zasady i tryb dokonywania analizy ryzyka;
- 4) zasady określania właściwej reakcji na ryzyko.

§ 3

Polityka zarządzania ryzykiem ma zastosowanie dla wszystkich stanowisk.

§ 4

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym i nie ogranicza się do działań określonych w § 2 ust. 1.

§ 5

1. Celem zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań, poprzez ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami. Następuje to poprzez:

- 1) rozpoznanie – czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyk, które wiążą się z działalnością AMK i dokonywanie ich pomiaru;
- 2) ocenę ryzyka i jego istotności, przy pomocy skali określonej w § 9;
- 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.

§ 6

1. Niezbędnymi warunkami wdrożenia polityki zarządzania ryzykiem są:

- 1) określenie jasnych, spójnych i zgodnych z misją jednostki celów i zadań,
- 2) ustalenie mierzalnych wskaźników realizacji wyznaczonych celów i zadań,
- 3) określenie poziomu ryzyka akceptowalnego dla wyznaczonych celów i zadań,
- 4) prowadzenie bieżącego monitoringu realizacji celów i zadań,
- 5) prowadzenie analizy poprawności i stosowania mechanizmów kontroli zarządczej.

ROZDZIAŁ II **Zakresy zadań i obowiązków**

§ 7

1. Za realizację polityki zarządzania ryzykiem odpowiada Kierownik poprzez:

- 1) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem;
- 2) nadzór i monitorowanie skuteczności procesu zarządzania ryzykiem;
- 3) wyznaczanie poziomu akceptowalnego dla każdego ryzyka;
- 4) podejmowanie decyzji dotyczących sposobu reakcji na poszczególne ryzyka.

2. Pracownicy odpowiadają za zarządzanie ryzykiem dla zajmowanych przez pracowników stanowisk oraz stanowisk wchodzących w skład zespołów poprzez:

- 1) identyfikację ryzyk związanych z realizacją przydzielonych zadań;
- 2) wskazywanie właścicieli zidentyfikowanych ryzyk;
- 3) przeprowadzanie analizy zidentyfikowanego ryzyka;
- 4) proponowanie sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyk;

- 5) wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka.
3. Pracownicy wymienieni w ust.2 są zobowiązani do bieżącej współpracy z Kierownikiem.

ROZDZIAŁ III

Identyfikacja ryzyka

§ 8

1. Identyfikacja ryzyk prowadzona jest na poziomie AMK i na poziomie poszczególnych stanowisk pracy.
2. Proces identyfikacji ryzyka odbywa się dwukrotnie w ciągu roku kalendarzowego tj. nie później niż w ostatnim dniu roboczym stycznia i nie później niż w ostatnim dniu roboczym listopada.
3. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyk według obszarów wrażliwych, określonych w *załączniku nr 1 do Polityki Zarządzania Ryzykiem*.
4. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki je kształtujące. Ze względu na ich źródło ryzyka dzielą się na:
 - 1) zewnętrzne – rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne;
 - 2) wewnętrzne – ryzyko to obejmuje działania wewnętrzne AMK i może być zarządzane wewnątrz jednostki.
5. Każde zidentyfikowane ryzyko ujmuje się w rejestrze, stanowiącym *załącznik nr 2 do Polityki Zarządzania Ryzykiem*.
6. Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka ustala się jego właściciela.
7. Każdy pracownik ma prawo i obowiązek zgłaszania swojemu bezpośredniemu przełożonemu ryzyk zidentyfikowanych podczas wykonywania przydzielonych zadań.

ROZDZIAŁ IV

Analiza ryzyka

§ 9

1. Każde ryzyko podlega analizie pod kątem jego istotności na osiągnięcie celów i zadań. Istotność ryzyka jest iloczynem skali prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wartości oszacowanych potencjalnych skutków.
2. Każde ryzyko jest oceniane pod względem prawdopodobieństwa jego wystąpienia i skutku oddziaływania.
3. W celu dokonania oceny ryzyka wykorzystuje się Mapę Ryzyka, którą stanowi macierz prawdopodobieństwo – skutek - *załącznik nr 3 do Polityki Zarządzania Ryzykiem*.
4. Mapa ryzyka definiuje ryzyka na :
 - 1) *niskie* o wartości 4 i mniejszej;
 - 2) *średnie* o wartości powyżej 4 i mniejszej niż 15;
 - 3) *wysokie* – o wartości powyżej 15.
5. Przy ocenie prawdopodobnych skutków wystąpienia ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 5, gdzie:
 - 1) 1 – oznacza skutek nieznaczny,
 - 2) 2 – oznacza skutek mały,
 - 3) 3 – oznacza skutek średni,
 - 4) 4 – oznacza skutek poważny,
 - 5) 5 – oznacza skutek katastrofalny.

6. Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przyjmuje się skalę punktową od 1 do 5, gdzie:
- 1) 1 – oznacza prawdopodobieństwo bardzo małe (0-20 %),
 - 2) 2 – oznacza prawdopodobieństwo małe (21 - 40%),
 - 3) 3 – oznacza prawdopodobieństwo średnie (41 - 60 %),
 - 4) 4 – oznacza prawdopodobieństwo duże (61 - 80 %),
 - 5) 5 – oznacza prawdopodobieństwo bardzo duże (81 -100 %).

7. Wskaźniki do szacowania prawdopodobieństwa i skutków ryzyka określa *załącznik nr 4 do Polityki Zarządzania Ryzykiem* .

8. Pracownicy, na podstawie zatwierdzenia przez Kierownika, oznaczają poziom akceptowalny dla danego ryzyka, który oznaczany jest ukośnymi zakreśleniami w mapach opracowanych na dany rok kalendarzowy.

ROZDZIAŁ V **Reakcja na ryzyko**

§ 10

1. Dla każdego istotnego zidentyfikowanego ryzyka właściciel ryzyka wskazuje optymalną reakcję. Przyjmuje się niżej wymienione reakcje na ryzyko:

- 1) tolerowanie – będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekraczać jego potencjalne korzyści, zdolności do skutecznego przeciwdziałania są ograniczone lub wykraczające poza decyzje i działania wewnętrzne;
- 2) przeniesienie – dotyczy to będzie kategorii ryzyk w odniesieniu do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenie lub zlecenie usług na zewnątrz;
- 3) wycofanie się – dotyczy to będzie grupy ryzyk dla których mimo podejmowanych działań nie udało się zmniejszyć ich istotności do akceptowanego poziomu;
- 4) przeciwdziałanie – dotyczy to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do ich likwidacji, lub znacznego ograniczenia.

ROZDZIAŁ VI **Postanowienia końcowe**

§ 11

1. Strategia zarządzania ryzykiem obowiązuje od 1 sierpnia 2011 roku .

2. Pracownicy AMK obowiązani są do systematycznej analizy wystąpienia ryzyk na stanowiskach pracy i zgłaszania ich Kierownikowi AMK.

Teresa Chamier-Gliszczyńska
/Kierownik Administracji Mieszkań Komunalnych/

Załącznik do polityki Zarządzania Ryzykiem:

1. *Wrażliwe obszary działania jednostki – załącznik 1.*
2. *Rejestr ryzyk – wzór dokumentu – załącznik 2.*
3. *Mapa ryzyka – wzór dokumentu – załącznik 3.*
4. *Wskaźniki do szacowania prawdopodobieństwa i skutków – załącznik 4.*

**WYKAZ OBSZARÓW RYZYKA
w Administracji Mieszkań Komunalnych**

1. Obsługa finansowo- księgową.
2. Obsługa kadrowa.
3. Administracja.
4. Obsługa prawna.
5. Bezpieczeństwo, w tym bezpieczeństwo pracowników i interesantów.
6. Realizacja zadań statutowych AMK, w tym realizacja zadań wynikających z zakresu czynności.
7. Zagrożenia epidemiologiczne.
8. Usługi zewnętrzne i ich jakość.
9. Bezpieczeństwo systemów informatycznych.
10. Ochrona mienia.
11. Zdarzenia losowe – pożar, powódź, zalanie, awarie.

REJESTR RYZYK W ADMINISTRACJI MIESZKAŃ KOMUNALNYCH

L. P	ZDEFINIOWANE RYZYKO	DOTYCZY CELU: (cel wynika z misji lub zadań jednostki)	OPIS ZAGROŻONEGO PROCESU LUB ZADANIA	RODZAJ RYZYKA - strategiczne - operacyjne	PRWDOPO- DOBIĘSTWO RYZYKA w skali 1 - 5	PRAWDOPO- DOBNE SKUTKI RYZYKA w skali 1 - 5	ISTOTNOŚĆ RYZYKA - iloczyn poz. 6 x 7	REAKCJA NA RYZYKO T – tolerowanie P – przeniesienie A – akceptacja D - działanie W – wycofanie	WŁAŚCICIEL RYZYKA	PLANOWANA DATA REDUKCJI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

MAPA RYZYKA
(Ocena istotności ryzyka)

SKUTEK	katastrofalny	5	10	15	20	25
	poważny	4	8	12	16	20
	średni	3	6	9	12	15
	mały	2	4	6	8	10
	nieznaczny	1	2	3	4	5
		b. małe 0-20%	małe 21-40%	średnie 41-60%	duże 61-80%	b. duże 81-100%

PRAWDOPODOBIENSTWO

Kolor zielony – niska
Kolor szary – średnia
Kolor pomarańczowy - wysoka

WYTYCZNE DO OSZACOWANIA PRAWDOPODOBIENSTWA WYSTĄPIENIA I SIŁY ODDZIAŁYWANIA RYZYKA

Skala prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Skala znaczenia ryzyka (oddziaływanie - skutek)

Opis prawdopodobieństwa wystąpienia	Oszacowane ryzyko	Opis oddziaływania (skutków)	Oszacowane ryzyko
<p>Ryzyko nie występuje lub może wystąpić w zupełnie wyjątkowych sytuacjach.</p> <p>Obszar działania / proces nie dotyczy zadań strategicznych, nie należy do priorytetowych czynności generujących ryzyko.</p> <p>Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z jednym bądź dwoma komórkami organizacyjnymi.</p> <p>Dany obszar działania / proces funkcjonuje powyżej roku od wprowadzenia zmian technologicznych, organizacyjnych i kadrowych.</p> <p>Oceniany obszar / proces uregulowany jest wyłącznie regulacjami wewnętrznymi.</p>	<p>1</p> <p>Bardzo małe</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>Niska niezgodność z procedurami / przepisami prawa.</p> <p>Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Ewentualne zakłócenia bez wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów.</p> <p>Ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.</p> <p>Finansowe:</p> <p>Nie przewiduje się wystąpienia straty finansowej, dodatkowych kosztów - bądź nieznaczne do 1 000 zł.</p>	<p>1</p> <p>nieznaczne</p>
<p>Ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi.</p> <p>Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z małą (ograniczoną) liczbą komórek organizacyjnych.</p> <p>W ostatnim okresie (np. 1 rok) obszar / proces nie podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, bądź podlegał zmianom w minimalnym stopniu i uznaje się je za wdrożone.</p> <p>Obszar / proces w małym zakresie objęty regulacjami o charakterze zewnętrznym. Nie podlegały one zmianom.</p> <p>Niepożądane zakłócenia mogą powodować utrudnienia w realizacji zadań. Potencjalne zakłócenia wykonywania zadań nie mają wpływu na realizację celów.</p>	<p>2</p> <p>małe</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>Średnia niezgodność z procedurami lub niska niezgodność z postanowieniami umów.</p> <p>Małe zakłócenia pracy, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań, nie mające wpływu na osiągnięcie celów.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe:</p> <p>>1 000 do 5 000 zł</p>	<p>2</p> <p>małe</p>
<p>Ryzyko prawdopodobnie wystąpi w najbliższym okresie (od roku do pięciu lat).</p> <p>Przy realizacji zadań w ramach danego obszaru / procesu współpracuje się z innymi komórkami, bądź z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar / proces</p>	<p>3</p> <p>średnie</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>Niska niezgodność z przepisami prawa lub średnia niezgodność z postanowieniami umów lub poważna niezgodność z procedurami.</p> <p>Średnie zakłócenia pracy. Potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do</p>	<p>3</p> <p>średnie</p>

<p>podlegał ograniczonym zmianom organizacyjnym, technologicznym i kadrowym.</p> <p>Obszar / proces objęty w małym stopniu regulacjami zewnętrznymi, które mogły podlegać w ostatnim okresie zmianom.</p> <p>Może dotyczyć zadań o istotnym znaczeniu dla celów działalności.</p>		<p>niewykonywania podstawowych zadań w określonym zakresie.</p> <p>Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p> <p>Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe: > 5 000 do 10 000 zł</p>	
<p>Istnieje duże prawdopodobieństwo na wystąpienie ryzyka w ciągu najbliższego okresu od roku do trzech lat.</p> <p>Obszar / proces wymaga współpracy z innymi komórkami bądź z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar / proces podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, z których część może wymagać poprawek i działań dostosowawczych.</p> <p>Obszar / proces objęty dużą liczbą regulacji prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych).</p> <p>Zagrożenia mogą wywierać istotny wpływ na obszary działalności / procesy, mogą odnosić się do realizacji celów operacyjnych i strategicznych.</p>	<p>4 duże</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>Średnia niezgodność z przepisami prawa lub poważna niezgodność z postanowieniami umów.</p> <p>Brak szczegółowych procedur dla prowadzonych procesów.</p> <p>Poważne zakłócenia pracy. Mogą doprowadzić do nie wykonania celów cyklicznie (stałe zagrożenie).</p> <p>Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</p> <p>Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</p> <p>Finansowe: > 10 000 do 50 000 zł.</p>	<p>4 poważne</p>
<p>Ryzyko z pewnością wystąpi w ciągu najbliższego roku.</p> <p>Obszar / proces związany jest z działalnością większej liczby komórek organizacyjnych, wymaga współpracy z podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar / proces podlegał istotnym zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym / obszar podlega częstym zmianom tego typu / obszar jest w trakcie zmian.</p> <p>Obszar działania / proces uregulowany jest dużą liczbą regulacji prawnych (wewnętrznych i zewnętrznych).</p> <p>Zagrożenia dotyczą zadań w ramach celów strategicznych i należących do priorytetowych czynności / obszarów generujących ryzyko.</p>	<p>5 Bardzo duże</p>	<p>Organizacyjne:</p> <p>Poważna niezgodność z przepisami prawa.</p> <p>Brak procedur dla danego procesu.</p> <p>Olbrzymie zakłócenia pracy. Zagrożenia spowodują brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów. Brak osiągnięcia kluczowych celów.</p> <p>Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne.</p> <p>Bardzo wysokie zagrożenie utratą dobrego wizerunku.</p> <p>Zagrożenie bezpieczeństwa ludzi.</p> <p>Finansowe: > 50 000 zł, utrata znacznego majątku.</p>	<p>5 katastrofalne</p>