

Zarządzenie Nr Or. 0050.59.2011
WÓJTA GMINY DĄBRÓWNO
z dnia 12 lipca 2011 r.

w sprawie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Dąbrównie.

Na podstawie art. 69 ust 1 pkt 2 w związku z art. 68 ust.2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), **z a r z ą d z a m**, co następuje:

Niniejsze zarządzenie określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dąbrówno.

§ 1

1. Zarządzanie ryzykiem to proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku. Proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia do poziomu akceptowanego.
2. Użyte w niniejszym zarządzeniu pojęcia mają następujące znaczenia:
 - 1) **ryzyko** – możliwość zaistnienia dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, które będzie miało wpływ na osiągnięcie celów i zadań jednostki, na kształtowanie jej wizerunku lub uszczuplenie jej majątku,
 - 2) **wpływ ryzyka** – możliwe skutki lub konsekwencje dla realizacji zadań i osiągania celów np.: straty, niekorzystne zdarzenia, koszty, opóźnienia itp.,
 - 3) **prawdopodobieństwo zaistnienia ryzyka** - częstotliwość występowania zdarzeń objętych ryzykiem,
 - 4) **istotność ryzyka** - kombinacja wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się.
 - 5) **akceptowany poziom ryzyka** - ustalony w niniejszym zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
 - 6) **mechanizmy kontroli zarządczej** - wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji celów i zadań - procedury, instrukcje, wytyczne, podział obowiązków, nadzór.

§ 2

1. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych i trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach prowadzonej działalności. Obejmuje to zrozumienie pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na jednostkę, a także działania na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności, co do osiągnięcia celów poprzez:
 - 1) usprawnienie procesu planowania.
 - 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów.
 - 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej.
 - 4) zapewnienie Kierownictwu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:
 - 1) integracji z procesem zarządzania,
 - 2) powiązania z celami i zadaniami jednostki,
 - 3) przypisania odpowiedzialności,
 - 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

§ 3

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

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

§ 4

Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy referatów oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach.

§ 5

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadan.
2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:
 - 1) cele i zadania realizowane przez jednostkę,
 - 2) zagrożenia związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań oraz możliwe scenariusze rozwoju zdarzeń.
3. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:
 - 1) ryzyko finansowe,
 - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
 - 3) ryzyko działalności,
 - 4) ryzyko zewnętrzne.
4. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) określa załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 6

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 7.
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji celu, osiągnięcia celu i realizacji budżetu Gminy Dąbrówno, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy, przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.
3. Określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysokie, średnie, niskie.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§ 7

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka. Poziom istotności ryzyka wraz z matrycą oceny istotności ryzyka obrazuje załącznik Nr 3 do niniejszego zarządzenia.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
 - 1) **ryzyko poważne**, tj. ryzyko o wysokim wpływie i wysokim lub średnim prawdopodobieństwie, oraz średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
 - 2) **ryzyko umiarkowane**, tj. ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, oraz ryzyko o średnim wpływie i średnim lub niskim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
 - 3) **ryzyko nieznaczne**, tj. ryzyko o niskim wpływie i średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

§ 8

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne i umiarkowane. Ryzyko poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka tj. ryzyko poważne - wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających poziom ryzyka do poziomu akceptowanego tj. nieznacznego lub umiarkowanego, poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

§ 9

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
 - 1) kontrolowanie ryzyka - stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej,
 - 2) przeniesienie ryzyka - przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu, np. w drodze ubezpieczenia,
 - 3) akceptacja – narażenie na ryzyko może być dopuszczone bez podejmowania jakichkolwiek dalszych działań np. ze względu gdy koszt podjętych działań będzie niewspółmierny do potencjalnych korzyści lub nie ma innej możliwości osiągnięcia założonego celu.
 - 4) zmniejszenie – kontynuowanie działań powodujących powstanie ryzyka z jednoczesnym podjęciem działań ograniczających ryzyko do poziomu akceptowanego.
 - 5) zakończenie – podjęcie działań powodujących usunięcie czynników skutkujących powstaniu ryzyka.
2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
 - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
 - 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
 - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 10

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metod przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku w terminie do 31 stycznia.

2. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, kierownicy referatów i pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach pracy wypełniają "Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku", zwane dalej "Arkuszymi", według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 4 do niniejszego zarządzenia.
3. Odnotowania w Arkuszach wymagają zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom (ryzyko poważne) należy podać planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu.
4. Arkusze przedkładane są Sekretarzowi Gminy w terminie wskazanym w ust 1.
5. Sekretarz Gminy w terminie do 15 lutego każdego roku sporządza zbiorczy raport identyfikacji ryzyk przekraczających akceptowany poziom ryzyka (ryzyko poważne) i przedstawia go wraz z Arkuszami Wójtowi Gminy Dąbrówno.

§ 11

Osoby sporządzające Arkusze, o których mowa w § 10 ust 2 zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalone w Arkuszach, a w razie zaistniałej potrzeby przygotowują projekty stosownych aktów wewnętrznych określających mechanizmy kontroli i przedstawiają Wójtowi Gminy Dąbrówno w celu ich akceptacji i wprowadzenia do stosowania.

§ 12

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczenia do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez osoby, które oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.
2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1 wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

§ 13

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

WÓJT
Tadeusz Błaszkiwicz

Przykładowe kategorie (obszary) ryzyka

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

Kategorie ryzyka	
Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Strat majątkowych	Związane ze stratami finansowymi, np. ryzyko pożaru, kradzieży, zniszczenia poprzez złe zabezpieczenie itp.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zleceń zadań publicznych np. ryzyko naruszenia zasad, procedur, terminów form lub trybu udzielania zamówień publicznych.
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek, kosztów procesowych.
Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z Unii Europejskiej.
Ryzyko dot. zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników lub wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością 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, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, ryzyko nieterminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego.
Kontroli funkcjonalnej i samooceny	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli funkcjonalnej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontroli.

Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
Reputacji	Związane z reputacją Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym.
Nadzoru nad jednostkami	Związane z pogorszeniem sytuacji finansowej gminnych jednostek organizacyjnych .
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu, środkami łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursami walut, inflacja.
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i częstymi zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.

1. Zasady oceny wpływu ryzyka

Wpływ	Przesłanki
Wysoki	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub poważny wpływ na reputację Urzędu.
Średni	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Niski	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Wysokie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku tj. więcej niż pięć razy.
Średnie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku tj. co najmniej od dwóch do czterech razy.
Niskie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w roku lub nie zdarzy się w ciągu roku.

Poziom istotności ryzyka

Ryzyko poważne	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko o wysokim wpływie oraz o wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. • Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
Ryzyko umiarkowane	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie. • Ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie. • Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
Ryzyko nieznaczące	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko o niskim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

Matryca oceny istotności ryzyka

Wpływ

Wysoki	Ryzyko umiarkowane	Ryzyko poważne	Ryzyko poważne	
Średni	Ryzyko umiarkowane	Ryzyko umiarkowane	Ryzyko poważne	
Niski	Ryzyko nieznaczące	Ryzyko nieznaczące	Ryzyko umiarkowane	
	Niskie	Średnie	Wysokie	Prawdopodobieństwo

Nazwa referatu/stanowiska:

ARKUSZ IDENTYFIKACJI, OCENY ORAZ OKREŚLENIA METODY PRZECIWDZIAŁANIA RYZYKU

Ryzyko						Przeciwdziałanie ryzyku
L.p.	Cel - zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Planowana metoda przeciwdziałaniu ryzyka
1	2	3	4	5	6	7

.....
(Data i podpis osoby sporządzającej)

Zasady wypełniania:

Kolumna	Sposób wypełniania
1	Numer kolejny celu lub zadania
2	Nazwa celu lub zadania (najważniejsze)
3	Wskazanie kategorii ryzyka towarzyszącego celom lub zadaniom oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowe związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów).
4	Ocena wpływu zidentyfikowanego ryzyka na cele lub zadania, w skali: wysoki, średni, niski.
5	Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanego ryzyka, w skali: wysokie, średnie, niskie.
6	Poziom istotności ryzyka, wynikający z przyznanych ocen wpływu i prawdopodobieństwa (poważne, umiarkowane, nieznaczne)
7	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór osoby kierującej referatem.