

ZARZĄDZENIE Nr 87 /2011

**Wójta Gminy Kozłowo
z dnia 12 grudnia 2011 roku**

w sprawie procedur zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kozłowie.

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt. 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U z 2009 r. Nr 157, poz. 1240), art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001r. Nr 142, poz. 1591 ze zm.) oraz Zarządzenia Nr 87/2010 Wójta Gminy Kozłowo w sprawie określenia sposobu prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Kozłowie i jednostkach organizacyjnych Gminy Kozłowo oraz zasad jej koordynacji

zarządzam, co następuje:

§ 1

1. Zarządzenie określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kozłowie.
2. Realizacja zadań przez Urząd Gminy w Kozłowie wymaga spójnego, odpowiedzialnego i kompleksowego podejścia do wydarzeń, które występują w trakcie wykonywanych przez pracowników zadań i które zachodzą zarówno w bliższym i dalszym otoczeniu Urzędu, jak i wewnątrz Urzędu oraz mają wpływ na możliwość osiągnięcia zakładanych celów.
3. Obowiązującym standardem działania Urzędu Gminy w Kozłowie jest zadanie określania prawdopodobieństwa wystąpienia danego wydarzenia oraz przygotowania się do następstwa (skutku) jego wystąpienia, ujętego w ramy organizacyjne, nazywane procedurą zarządzania ryzykiem.
4. Procedurą zarządzania ryzykiem objęte są wszystkie dziedziny działania Urzędu i wszyscy pracownicy zatrudnieni w Urzędzie realizujący wyznaczone zadania.

§ 2

Użyte w niniejszym zarządzeniu określenia mają następujące znaczenie:

- 1) **Gmina** - Gmina Kozłowo,
- 2) **Urząd** - Urząd Gminy w Kozłowie,
- 3) **kontrola zarządcza** - w ujęciu celów i zadań – każda działalność wspomagająca proces zarządzania jednostką sektora finansów publicznych oraz jednostka samorządu terytorialnego dla zapewnienia wewnętrznego ładu organizacyjnego, zawierająca uporządkowany wieloelementowy zbiór form i metod oddziaływania na sposób pracy, mający doprowadzić je do wzrostu efektywności funkcjonowania (osiągnięcie celów i zadań),
- 4) **mechanizmy kontroli wewnętrznej** - wszystkie działania oraz przyjęte procedury postępowania mające na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań,

SPORZĄDZIŁA

Bożena Judycka

5) **misja urzędu jednostki samorządu terytorialnego** może być definiowana jako:

a) cel istnienia jednostki,

b) określone do spełnienia zadanie o charakterze publicznym, realizowane przez organ wykonawczy samorządu,

6) **cel strategiczny** - przyjęty do realizacji cel działalności o co najmniej rocznym okresie realizacji,

7) **cel operacyjny** - przyjęty do realizacji cel, który może wynikać z przyjętych celów strategicznych o okresie realizacji wynikającym z przyjętej na dany rok uchwały budżetowej,

8) **zadanie (projekt)** - przyjęte do realizacji przedsięwzięcie, zadanie inwestycyjne lub też projekt, z którym bezpośrednio związane jest ryzyko w zakresie ich realizacji,

9) **ryzyko** - prawdopodobieństwo, że wystąpi określone zdarzenie, działanie lub brak działania i może niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie założonego celu (albo zadania bądź projektu). Jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu (albo zadania bądź projektu). Jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu (odchylenie od stanów oczekiwanych) może być również szkoda w majątku lub wizerunku jednostki albo utrata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe). Odnosi się zawsze do zdarzeń przyszłych,

10) **analiza ryzyka** - proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia,

11) **zarządzanie ryzykiem** – system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu; obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania,

12) **akceptowany poziom ryzyka** - ustalony w niniejszym zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,

13) **tolerowanie ryzyka** – sposób postępowania w sytuacji, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, jak również w przypadku, kiedy koszty podjętych działań mogą przewyższać przewidywane korzyści,

14) **przeniesienie ryzyka** - wykonywane jest poprzez zmianę właściciela ryzyka, np. firmę ubezpieczeniową,

15) **wycofanie się (przesunięcie realizacji w czasie)** – zawieszenie realizacji celów bądź zadań, z którymi związane jest zbyt duże ryzyko ich nie osiągnięcia,

16) **przeciwdziałanie ryzyku (działania zaradcze)** – wszelkie działania mające zmniejszyć poziom ryzyka do akceptowalnego poziomu,

17) **obszar ryzyka** – każdy obszar działania (zadanie, proces, zagadnienie, problem) urzędu (jednostki), w którym może zaistnieć ryzyko,

18) **czynniki ryzyka** – cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu,

19) **właściciel ryzyka** - urzędnik odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem wyszczególnionym w ramach danego celu strategicznego, operacyjnego lub konkretnego przedsięwzięcia.

§ 3

1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania,
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów,
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej,
- 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) analizę ryzyka - ocena jego znaczenia dla realizacji zakładanych celów,
- 3) odniesienie ryzyka do akceptowalnego poziomu,
- 4) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,
- 5) przeciwdziałanie ryzyku,
- 6) monitorowanie wpływu zastosowanych mechanizmów reakcji na ocenę wagi zdarzenia, analizę wpływu oraz raportowanie procesu,
- 7) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian.

§ 4

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom Urzędu oraz realizacji budżetu Gminy.

2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:

- 1) cele i zadania realizowane przez poszczególnych pracowników,
- 2) realizację budżetu Gminy,
- 3) zagrożenia związane z osiąganiem celów i realizowaniem zadań Urzędu oraz z realizacją budżetu Gminy wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

3. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

4. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:

- 1) ryzyko finansowe,
- 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
- 3) ryzyko działalności,
- 4) ryzyko zewnętrzne.

5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) określa załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 5

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu/ skutku/ i prawdopodobieństwa jego wystąpienia , a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 6.

2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania, osiągania celu i realizacji budżetu Gminy. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.

3. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia 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/ skutku/ i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§ 6

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka wskazany w załączniku nr 2 (tabela 3) do niniejszego zarządzenia.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko poważne, tj. ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie oraz średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie,
- 2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
- 3) ryzyko nieznaczne tj. ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

§ 7

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i poważne przekraczają akceptowany poziom ryzyka.

2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

§ 8

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:

- 1) kontrolowanie ryzyka — stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej,
- 2) przeniesienie ryzyka — przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia.

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.

§ 9

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody 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 oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy wypełniają „Arkusze identyfikacji ryzyka, oceny i przeciwdziałania ryzyku”, zwane dalej „arkuszami”, według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do niniejszego zarządzenia.
3. Odnotowania w arkuszach wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowalny poziom ryzyka (ryzyka poważne i umiarkowane) 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 końca lutego każdego roku sporządza zbiorczy raport identyfikacji ryzyka przekraczających akceptowany poziom ryzyka (ryzyko poważne i umiarkowane) oraz planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu i przedstawia go wraz z kserokopią zatwierdzonych arkuszy Wójtowi.

§ 10

Osoby sporządzające arkusze, o których mowa w § 9 ust. 2, zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w arkuszach, a w razie zaistniałej potrzeby przygotowują projekty stosownych aktów wewnętrznych określających mechanizmy kontroli i przedstawiają Wójtowi w celu ich akceptacji i wprowadzenia do stosowania.

§ 11

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez Wójta oraz osoby wymienione w § 9 ust. 2, 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.

§ 12

W terminie do dnia 31 grudnia każdego roku kierownicy referatów podpisują deklarację dotyczącą wykonanej pracy w danym roku związanej z zarządzaniem ryzykiem zgodnie z załącznikiem Nr 4 do zarządzenia i przekazują ją Wójtowi Gminy.

§ 13

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy Kozłowo.

§ 14

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wójt
mgr inż. Jacek Jaschowski

Przykładowe kategorie (obszary) ryzyka

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

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
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 o zamówieniach publicznych.
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z Unii Europejskiej.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Pracowników	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzenie nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.
BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością 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, zapewnienie terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego.
Kontroli funkcjonalnej i samooceny	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej .
Wizerunku	Związane z wizerunkiem Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie oraz jednostce organizacyjnej systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych.
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja.
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwem.

WÓJT

mgr inż. Jacek Janikowski

Zasady ustalania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

1. Zasady oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Skutek
Wysoki – 3 pkt	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 albo na wizerunku. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni - 2 pkt	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Niski – 1 pkt	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Prawdopodobieństwo	Przeglaski
Wysokie – 3 pkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie – 2 pkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie – 1 pkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku.

3. Poziom istotności ryzyka

Ryzyko poważne 6-9 pkt	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
Ryzyko umiarkowane 3-5 pkt.	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 nieznane 1-2 pkt	Ryzyko o niskim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

WÓJT
mgr inż. Jacek Janthorowski

Załącznik Nr 3
do Zarządzenia Nr 87/2011
Wójta Gminy Kozłowo
z dnia 12 grudnia 2011 r.

Arkusz identyfikacji ryzyka, oceny ryzyka oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku

Lp	Cel/zadanie	Ryzyko/zagrożenie	Analiza ryzyka		Reakcja na ryzyko	Mechanizmy kontroli/rodzaj działania	Osoba odpowiedzialna za ryzyko
			Prawdopo- dobieństwo P	Skutek S			

.....
(podpis osoby wypełniającej arkusz)

WÓJT
mgr inż. Jacek Janowski

Załącznik Nr 4
do zarządzenia Nr 87 /2011
Wójta Gminy Kozłowo
z dnia 12 grudnia 2011 r.

Coroczna deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem:

Deklaracja złożona przez:

odpowiedzialnego/ą za:

(obszar odpowiedzialności)

Organizacja Urzędu wymaga, by kierownicy referatów podpisali coroczną deklarację dotyczącą wykonywanej pracy związanej z zarządzaniem ryzykiem. Niniejsza deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem umożliwi Wójtowi Gminy oraz innym właściwym osobom uzyskanie wiedzy na temat stanu kontroli zarządczej w Urzędzie. Deklarację tę można podpisać bez zastrzeżeń wyłącznie, gdy w trakcie roku zadania z zakresu zarządzania ryzykiem wykonywano prawidłowo przez cały rok.

Zgadzam się, że pełniona przeze mnie funkcja zobowiązuje mnie do podpisania niniejszej deklaracji. Podpisując niniejszą deklarację, uznaję, iż:

- 1) Wraz ze swoimi pracownikami przestrzegamy polityki Urzędu dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnienie przeze mnie obowiązków;
- 2) Prowadzę i dokonuję przeglądu właściwych rejestrów ryzyka i monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano;
- 3) Niezwłocznie podejmę działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń wynikających zarówno z kontroli wewnętrznej jak i zewnętrznej.
- 4) Moi pracownicy są aktywnie zachęceni do identyfikacji ryzyka i nim zarządzania;
- 5) Moi pracownicy są aktywnie zachęceni do informowania mnie oraz kierownictwa Urzędu o nowym ryzyku oraz/lub istotnych kwestiach z tym związanych.

.....
(data sporządzenia) (Pieczęćka i podpis sporządzającego)

WÓJT
mgr inż. Jacek Janikowski