

Zarządzenie nr 154/2011
Wójta Gminy Elk
z dnia 18 sierpnia 2011 r.

w sprawie ustanowienia systemu zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Gminy w Elku

W związku z zapisami zawartymi w rozdziale 6 ustawy z dnia 27.8.2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 1240) oraz założeniami zawartymi w komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16.12.2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz. MF Nr 15, poz. 84) w obszarze zarządzania ryzykiem, zarządza się, co następuje:

§ 1.

Zarządzenie określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w **Urzędzie Gminy w Elku** zwanym dalej Urzędem.

§ 2.

Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) **ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, mającego negatywny wpływ na realizację zadań bądź osiągnięcie założonych celów; jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu i zadania (odchylenia 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);
- 2) **analizie ryzyka** – należy przez to rozumieć proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia;
- 3) **zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces, obejmujący całą organizację, oceny i przeciwdziałania skutkom ryzyka (system metod i działań); zarządzanie ryzykiem zmierza do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu, obejmując swym zakresem identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (tolerowanie).

- przeniesienie, wycofanie się, działanie); proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko wystąpienia we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania;
- 4) **skutku ryzyka** – należy przez to rozumieć rezultat zmaterializowania się ryzyka, jeżeli jego skutki są istotne w kontekście realizowanych zadań i celów;
 - 5) **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem, przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany;
 - 6) **istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć kombinację skutku ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się;
 - 7) **właścicielu ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza;
 - 8) **akceptowalnym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane (ale dopuszczalne) podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
 - 9) **reakcji na ryzyko** – należy przez to rozumieć podejmowanie działań, mających na celu ograniczenie skutków danego ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia do akceptowalnego poziomu; ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak i poprzez podjęcie działań zmniejszających skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń, tzw. planów awaryjnych;
 - 10) **kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć ogół działań podejmowanych przez kierownika jednostki dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy; **kontrola zarządcza obejmuje w szczególności:**
 - zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
 - skuteczność i efektywność działania,
 - wiarygodność sprawozdań,
 - ochronę zasobów,
 - przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania,
 - efektywność i skuteczność przepływu informacji,
 - zarządzanie ryzykiem;

- 11) **mechanizmach kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane przez kierownika jednostki w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, a w szczególności:
- dokumentacja systemu kontroli zarządczej (decyzje, zarządzenia, procedury, instrukcje, wytyczne),
 - rzetelne dokumentowanie zdarzeń (w tym w szczególności zdarzeń o charakterze finansowym),
 - zatwierdzanie operacji,
 - rozdział funkcji,
 - podział obowiązków,
 - nadzór,
 - rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w dokumentacji systemu kontroli zarządczej,
 - ograniczenie dostępu do zasobów jednostki.

Postanowienia ogólne

§ 3.

1. Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym jest procesem ciągłym, stanowiącym jeden z elementów kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Elku.
2. Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym odbywa się w szczególności według zasad:
 - 1) Spójności z przepisami prawa oraz wytycznymi w zakresie standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych.
 - 2) Powiązania z celami i zadaniami Urzędu na poziomie strategicznym i operacyjnym.
 - 3) Integracji z innymi działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania Urzędem.
 - 4) Przypisania odpowiedzialności.
 - 5) Zrozumienia i akceptacji przez pracowników Urzędu roli zarządzania ryzykiem wewnętrznym w realizacji celów i zadań Urzędu.
 - 6) Zaangażowania pracowników Urzędu w działania związane z zarządzaniem ryzykiem wewnętrznym.
 - 7) Ciągłości procesu zarządzania ryzykiem wewnętrznym.
 - 8) Proporcjonalności podejmowanych działań zaradczych w stosunku do istotności danego ryzyka.
3. Celem zarządzania ryzykiem jest:

- 1) Usprawnienie procesu zarządzania.
- 2) Zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów.
- 3) Zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej.
- 4) Zapewnienie kierownictwu otrzymywania na czas wczesnej informacji na temat zagrożeń dla realizacji celów i zadań zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

§ 4.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

1. zidentyfikowanie celów i zadań na poziomie strategicznym i operacyjnym;
2. identyfikację i ocenę ryzyka;
3. reakcję na ryzyko;
4. przeciwdziałanie ryzyku;
5. monitorowanie procesu i dokonywanie zmian.

§ 5.

1. Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka oraz ustalenie metod przeciwdziałania ryzyku dokonywane jest raz w roku, w terminie do końca grudnia, poprzedzającego rok, którego dotyczy analiza.
2. Identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz ustalenia metod przeciwdziałania ryzyku dokonują wszyscy kierownicy komórek organizacyjnych.
3. Kierownicy komórek organizacyjnych, w przypadku istotnych zmian warunków funkcjonowania podległych komórek, zobowiązani są do dokonywania w ciągu roku aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk i podejmowania odpowiednich działań w celu wyeliminowania ryzyka bądź też zminimalizowania jego istotności do akceptowalnego poziomu.

Identyfikacja ryzyka

§ 6.

1. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu ryzyka, które zagraża realizacji poszczególnym celom i zadaniom zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Przy identyfikacji zagrożeń uwzględnia się też realizowane przez Urząd programy oraz projekty.
2. Ocena ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i skutku a następnie ustaleniu jego istotności.

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

§ 7.

1. **Oceniając prawdopodobieństwo** wystąpienia ryzyka, uwzględnia się możliwą częstotliwość wystąpienia zdarzenia (jak często dane zdarzenie może mieć miejsce). W odniesieniu do czynności powtarzalnych (spraw występujących cyklicznie lub wielokrotnie) uwzględnia się liczbę możliwych powtórzeń (ile razy względem ogólnej liczby spraw zdarzenie może mieć miejsce).
2. Jakościowa **ocena prawdopodobieństwa** wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu stopnia prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka, poprzez wybór przez oceniającego jednej z trzech możliwości (skal):
 - 1) **prawdopodobieństwo wysokie** – gdy jest więcej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem wysokim przyjmuje wartość „3”;
 - 2) **prawdopodobieństwo średnie** – gdy jest więcej niż 10%, ale mniej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem średnim przyjmuje wartość „2”;
 - 3) **prawdopodobieństwo niskie** – gdy jest mniej niż 10% szans, że ryzyko wystąpi raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem niskim przyjmuje wartość „1”;

Skutki wystąpienia ryzyka

§ 8.

1. **Ocena skutków wystąpienia ryzyka** opiera się na oszacowaniu potencjalnych skutków, a więc wyników oddziaływania, jakie zaistnienie danego rodzaju ryzyka może mieć na Urząd i realizację jego celów oraz zadań. Uwzględnia się przy tym w szczególności konsekwencje prawne, finansowe i organizacyjne zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływ na wizerunek Urzędu i bezpieczeństwo pracowników.
2. Ocena jakościowa skutków zaistnienia ryzyka dokonywana jest poprzez wybór jednej z trzech możliwości (skal):
 - 1) **wysokie skutki** – poważny wpływ na realizację zadania (poważne zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek Urzędu; ryzyko ze skutkiem wysokim przyjmuje wartość „3”;
 - 2) **średnie skutki** – średni wpływ na realizację zadania (zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek Urzędu; ryzyko ze skutkiem średnim przyjmuje wartość „2”;
 - 3) **małe skutki** – mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu; brak skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek Urzędu; ryzyko ze skutkiem niskim przyjmuje wartość „1”.

Istotność ryzyka

§ 9.

1. **Istotność ryzyka** wyrażona jest jako iloczyn (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia. Określenie istotności ryzyka pozwala na dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyka, tj. uporządkowanie zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka ze względu na ich znaczenie (od najpoważniejszych do najmniej poważnych rodzajów ryzyka), w zależności od stopnia, w jakim dane ryzyko zagraża realizacji zadań i celów Urzędu.
2. Z uwagi na trzystopniową skalę zarówno prawdopodobieństwa, jak i skutków wystąpienia ryzyka istotność danego rodzaju ryzyka może przyjąć wartość liczbowa od 1 do 9.
3. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:
 - 1) **istotność ryzyka wysoka** – istotnie wpływa na kluczową działalność Urzędu; uniemożliwia realizację zadań i celów; rodzi straty finansowe; wymaga podjęcia

natychmiastowych działań naprawczych; ryzyko przyjmuje wartość od 6 do 9 (ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);

2) **istotność ryzyka średnia** – potencjalnie wpływa na kluczową działalność Urzędu; jest zagrożeniem dla realizacji zadań i celów; zagraża powstaniem strat finansowych; wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosowanych działań; ryzyko przyjmuje wartość od 5 do 3 (ryzyko o wysokim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);

3) **istotność ryzyka niska** – nie ma wpływu na kluczową działalność Urzędu; nie uniemożliwia realizacji zadań i osiągnięcia celów; wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania; ryzyko przyjmuje wartość od 1 do 2 (ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie).

4. Punktową ocenę istotności ryzyka, zawierającą prezentację ryzyka w macierzy „3x3”, przedstawia poniższy rysunek:

Skutek			
MAŁY (3)	III. (3)	II. (6)	I. (9)
ŚREDNI (2)	VI. (2)	V. (4)	IV. (6)
NISKI (3)	IX. (1)	VIII. (2)	VII. (3)
	NISKIE (1)	ŚREDNIE (2)	WYSOKIE (3)
	PRAWDOPODOBIENSTWO		

Akceptowalny poziom ryzyka

§ 10.

1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko o niskim poziomie istotności.
2. Ryzyko o poziomie istotności średnim i wysokim przekracza akceptowalny poziom ryzyka i wymaga ustalenia oraz podjęcia działań ograniczających to ryzyko, poprzez zmniejszenie jego skutku lub prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
3. W stosunku do każdego rodzaju ryzyka, którego poziom istotności mieści się w akceptowanym poziomie ryzyka dla Urzędu, można również wskazać odpowiednie działania służące wdrożeniu określonego rodzaju reakcji na ryzyko.

Reakcja na ryzyko

§ 11.

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
 - 1) **kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (K)** – działanie w celu zmniejszenia ryzyka; przykładem tej formy jest stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej lub też wprowadzenie dodatkowych procedur kontrolnych w danym procesie;
 - 2) **przeniesienie ryzyka (P)** – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu; najczęściej przybiera formę ubezpieczenia lub zatrudnienia innego podmiotu do dokonywania określonych działań i przejęcia ryzyka za wynagrodzeniem;
 - 3) **zakończenie działań obarczonych ryzykiem wewnętrznym (Z)** – polega na wycofaniu się z danego rodzaju działalności;
 - 4) **tolerowanie ryzyka (T)** – świadome podjęcie ryzyka; brak dodatkowych działań; najczęściej wynika z ograniczenia możliwości podjęcia określonych działań albo zbyt wysokich kosztów ewentualnych działań w stosunku do potencjalnych korzyści; forma ta może być uzupełniona przez plany awaryjne.
2. Podstawowym rodzajem reakcji na ryzyko w Urzędzie jest kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (K).
3. W celu przeanalizowania określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy rozważyć:
 - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
 - 2) istniejące mechanizmy kontrolne stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;

- 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim mechanizmy te przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

Rejestr ryzyka

§ 12.

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku kierownicy komórek organizacyjnych oraz pracownicy zatrudnieni na stanowiskach samodzielnych bezpośrednio podległych wójtowi (właściciele ryzyka) wypełniają *Rejestr ryzyka*, według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 1.

Rejestry ryzyka przedkładane są przez kierowników komórek organizacyjnych i pracowników zatrudnionych na stanowiskach samodzielnych bezpośrednio podległych wójtowi do Sekretarza Gminy.

2. Rejestr ryzyka podlega zatwierdzeniu przez kierownika jednostki.

§ 13.

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco analizowane przez:
 - 1) kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
 - 2) pracowników zatrudnionych na stanowiskach samodzielnych bezpośrednio podległych wójtowi;
 - 3) kierownictwo Urzędu – w ramach bieżącego zarządzania Urzędem.
2. Efektywność zarządzania ryzykiem oraz ocena systemu kontroli zarządczej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie audytu wewnętrznego.
3. Wyniki oceny, o której mowa w § 12 ust. 1 i 2, wykorzystywane są na bieżąco do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawniania systemu kontroli zarządczej.
4. Kierownicy komórek organizacyjnych w terminie do 28 lutego każdego roku przekazują do Sekretarza Gminy informację dotyczącą oceny ryzyk, zidentyfikowanych w roku poprzednim, zawierającą w szczególności ocenę skuteczności zaproponowanych

(przyjętych) metod przeciwdziałania ryzyku oraz wpływu tych metod na poziom istotności ryzyka.

5. Na podstawie uzyskanych informacji, o których mowa w ust. 4, Sekretarz Gminy sporządza sprawozdanie, które przedkłada kierownikowi jednostki celem akceptacji.

§ 14.

Zarządzenie wchodzi w życie od dnia 1 stycznia 2012 r.

W O J Y
s. dhu
mgr Antoni Pastwański

Obszar ryzyka oraz metody przeciwdziałania ryzyku w Urzędzie Gminy w Elku

Komórka organizacyjna:

Nazwa zadania budżetowego:

Opis zadania:

Wartość zadania:

Rejestr ryzyka										
Identyfikacja ryzyka				Analiza ryzyka			Odpowiedź na ryzyko			
Lp.	Obszar ryzyka	Zidentyfikowane ryzyko – opis - ryzyko strategiczne (S) - ryzyko operacyjne (O)	Symbol ryzyka	Skutki wystąpienia ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Istotność ryzyka (5 x 6)	Działania podjęte	Reakcja na ryzyko	Działania planowane	Właściciel ryzyka
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Cel:										
Zadanie 1.:										