

**ZASADY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM  
W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W KAZIMIERZY WIELKIEJ**

1. Ilekroć w dokumencie jest mowa o:

**ryzyku** - należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na wykonywanie zadań bądź osiągnięcie celów;

**wpływie ryzyka** - należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;

**prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka** - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;

**istotności ryzyka** - należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się;

**akceptowanym poziomie ryzyka** - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;

**zarządzaniu ryzykiem** - należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia;

**mechanizmach kontroli wewnętrznej** - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, w tym zwłaszcza:

- a) dokumentację systemu kontroli wewnętrznej (procedury, instrukcje, wytyczne),
- b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
- c) zatwierdzanie operacji,
- d) podział obowiązków,
- e) nadzór,
- f) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,
- g) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych;

**zadaniach wrażliwych** – należy przez to rozumieć zadania, przy wykonaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki finansowej lub wizerunku Urzędu Miasta i Gminy w Kazimierzy Wielkiej.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania;
- 2) powiązania z celami i zadaniami Urzędu;

- 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 i dokonywanie zmian.

4. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku dokonywane jest raz w roku podczas przygotowywania propozycji do rocznego Programu Działania Urzędu.

5. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują naczelnicy wydziałów.

**6. Naczelnicy wydziałów zobowiązani są do:**

- 1) systematycznego monitorowania zidentyfikowanych ryzyk w ciągu roku;
- 2) aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk w przypadku istotnych zmian warunków funkcjonowania podległych im wydziałów.

7. W celu zapewnienia realizacji obowiązków, o których mowa w ust. 6, w wydziale prowadzony jest wydziałowy rejestr ryzyk, według poniższego wzoru:

**WYDZIAŁOWY REJESTR RYZYK**

Nr identyfikacyjny ryzyka	Nazwa i opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność	Metody przeciwdziałania ryzyku	Właściciel ryzyka	Termin realizacji metod przeciwdziałania ryzyku

8. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego celom i zadaniom proponowanym do zamieszczenia w rocznym Programie Działania Urzędu.

**9. Podczas identyfikacji należy przeanalizować:**

- 1) cele i zadania proponowane do zamieszczenia w programie działania Urzędu;
- 2) zagrożenia, związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań wymienionych w pkt 1, wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

10. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

11. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:

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

12. Kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

<b>Kategorie ryzyka</b>	
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
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	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE
<b>Ryzyko dot. zasobów ludzkich</b>	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia etatowego
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
<b>Ryzyko działalności</b>	
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 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 wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej 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, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
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 niejednolitym orzecznictwem

13. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności, według zasad określonych w ust. 16.

14. Określenie wpływu ryzyka polega na ustaleniu przewidywanych skutków jakie będzie miało wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem, dla realizacji zadań lub osiągnięcia celów wymienionych w rocznym Programie Działania Urzędu. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: bardzo wysoki, wysoki, średni, niski.

15. Określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na ustaleniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: bardzo wysokie, wysokie, średnie, niskie.

16. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są poniższe zasady:

Tabela 1. Zasady oceny wpływu ryzyka

Wpływ	Przesłanki
<b>Bardzo wysoki</b> (4)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje krytyczne zagrożenie dla realizacji celów strategicznych i kluczowej działalności Urzędu oraz skutkuje bardzo poważnymi stratami finansowymi, a prawdopodobieństwo jego wystąpienia jest bardzo wysokie. Potrzebne jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontroli i ciągły monitoring. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się trudny i długotrwały proces przywracania stanu poprzedniego, przy czym w niektórych wypadkach negatywne skutki wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem mogą być nieodwracalne.
<b>Wysoki</b> (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – skutkuje poważną stratą finansową lub uszczerbek na reputacji. Zdarzenie ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może wiązać się trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
<b>Średni</b> (2)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje stratę o charakterze finansowym lub posiadanych zasobów, przy czym nie jest ona zbyt dotkliwa w skutkach. Wystąpienie zdarzenia może ujemnie wpłynąć na jakość wykonywanych zadań lub reputację Urzędu, przy czym zastosowanie przewidzianych mechanizmów kontroli powinno zapobiec wystąpieniu negatywnych skutków zdarzenia.
<b>Niski</b> (1)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

**Tabela 2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka**

<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Przesłanki</b>
<b>Bardzo wysoki</b> (4)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w okresie krótszym niż rok
<b>Wysokie</b> (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
<b>Średnie</b> (2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku
<b>Niskie</b> (1)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku

**Tabela 3. Poziom istotności ryzyka**

<b>Ryzyko bardzo wysokie</b> (12 -16 )	Ryzyko o bardzo wysokim wpływie i bardzo wysokim prawdopodobieństwie Ryzyko o bardzo wysokim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie Ryzyko o wysokim wpływie i bardzo wysokim prawdopodobieństwie
<b>Ryzyko wysokie</b> (6-9)	Ryzyko o bardzo wysokim wpływie oraz średnim prawdopodobieństwie Ryzyko średnim wpływie i bardzo wysokim prawdopodobieństwie Ryzyko o wysokim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie Ryzyko o wysokim wpływie i średnim prawdopodobieństwie Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
<b>Ryzyko umiarkowane</b> (3-4)	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie Ryzyko o średnim wpływie i średnim prawdopodobieństwie
<b>Ryzyko nieznaczne</b> (1-2)	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie Ryzyko o niskim lub średnim wpływie i niskim prawdopodobieństwie

17. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka wskazany w ust. 16, tabela 3.

18. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane, wysokie i bardzo wysokie przekracza akceptowany poziom ryzyka.

19. 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).

20. Metodami przeciwdziałania ryzyku są;

- 1) **przeniesienie ryzyka;**
- 2) **przeciwdziałanie ryzyku;**
- 3) **akceptacja ryzyka;**
- 4) **wycofanie się.**

21. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
- 2) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań;
- 3) adekwatność metody w stosunku do istotności ryzyka.

22. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, naczelnicy wydziałów wypełniają „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku”, zwane dalej „Arkuszami”, według poniższego wzoru:

**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 przeciwdziałania ryzyku
1	2	3	4	5	6	7
1.						
2.						

.....

.....  
podpis Naczelnika Wydziału

Zasady wypełniania arkusza:

Kolumna	Sposób wypełnienia
1	Numer kolejny celu lub zadania według propozycji do programu działania Urzędu
2	Nazwa celu lub zadania zamieszczonego w propozycji do programu działania Urzędu
3	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowe związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów
4	Ocena wpływu w skali bardzo wysoki – wysoki – średni – niski
5	Ocena prawdopodobieństwa w skali bardzo wysokie – wysokie – średnie – niskie
6	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (bardzo wysoki, wysoki, umiarkowany lub nieznaczny)
7	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór Głównego Księgowego

23. Odnotowania w Arkuszach wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka (ryzyko bardzo wysokie, wysokie i umiarkowane) należy podać planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu.

24. Arkusze przedkładane są Sekretarzowi wraz z propozycjami do rocznego Programu Działania Urzędu, w terminie do 10 grudnia każdego roku.

**25.** Naczelnicy wydziałów wraz z Arkuszami przedkładają zestawienie zadań wrażliwych oraz procedury służące realizacji środków zaradczych – w przypadku występowania takich zadań w wydziale.

**26.** Arkusze oraz zestawienie zadań wrażliwych podlegają zatwierdzeniu przez Sekretarza, który na ich podstawie opracowuje Arkusz zbiorczy i przedstawia go Burmistrzowi.

**27.** Zatwierdzone Arkusze publikuje się niezwłocznie na wewnętrznym portalu wymiany informacji Urzędu w celu udostępnienia ich pracownikom.

**28.** Zatwierdzone zestawienie zadań wrażliwych przekazuje się niezwłocznie pracownikom wykonującym zadania wrażliwe oraz ich przełożonym, którzy po zapoznaniu się z zestawieniem, potwierdzają ten fakt podpisem.

**29.** Naczelnicy wydziałów zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w Arkuszach.

**30.** Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez:

1) naczelników wydziałów, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;

2) kierownictwo Urzędu w ramach bieżącego zarządzania Urzędem, w tym w szczególności w trakcie narad z naczelnikami wydziałów.

**31.** Efektywność zarządzania ryzykiem oraz system kontroli wewnętrznej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez audyt wewnętrzny.

**32.** Wyniki oceny, o której mowa w ust. 30 i 31, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.