

ZARZĄDZENIE Nr 31

Wójta Gminy Kowala

z dnia 27 marca 2019

w sprawie wprowadzenia w Urzędzie Gminy Kowala Polityki zarządzania ryzykiem.


Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 3 Ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2017 r. poz. 2077) w związku z art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 506.) i Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15 poz. 84) zarządzam, co następuje:

§1

1. Wprowadzam do stosowania Politykę zarządzania ryzykiem, stanowiący załącznik do niniejszego zarządzenia.
2. Zobowiązuję wszystkich pracowników Urzędu do zapoznania się i stosowania, wprowadzoną niniejszym Zarządzeniem Politykę zarządzania ryzykiem.

§2

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.


WÓJTA
Dariusz Bulski

POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM DLA URZĘDU GMINY KOWAŁA I JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH GMINY

§ 1.

1. Niniejsza Polityka Zarządzania Ryzykiem jest rozwinięciem ogólnych zasad kontroli zarządczej ustalonych dla Urzędu Gminy Kowala i jednostek organizacyjnych gminy Kowala.

2. Niniejsza Polityka Zarządzania Ryzykiem ma zastosowanie wobec Urzędu Gminy Kowala wszystkich jednostek organizacyjnych gminy i określa w szczególności:

- 1) strukturę odpowiedzialności;
- 2) zakres zarządzania ryzykiem;
- 3) ogólne zasady wyznaczania zadań, dla których identyfikowane będzie ryzyko;
- 4) wspólną dla wszystkich jednostek skalę oceny prawdopodobieństwa i skutków zaistnienia ryzyka;
- 5) zasady postępowania z niezgodnościami;
- 6) zasady monitorowania procesu zarządzania ryzykiem.

§ 2.

Ilekrót w niniejszych zasadach jest mowa o:

- 1) Wójcie – należy przez to rozumieć Wójta Gminy Kowala;
- 2) jednostce – należy przez to rozumieć zarówno Urząd Gminy Kowala, jak również jednostkę organizacyjną gminy Kowala;
- 3) Kierownika jednostki – należy przez to rozumieć zarówno Wójta Gminy Kowala, jako Kierownika Urzędu Gminy Kowala, jak również Kierownika jednostki organizacyjnej gminy Kowala;
- 4) ryzyku - należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia niekorzystnych zdarzeń (zagrożeń lub niewykorzystanych możliwości), które wywierają wpływ na realizację założonych celów i zadań.

§ 3.

1. Zarządzanie ryzykiem winno mieć charakter systematycznego procesu obejmującego całą jednostkę, uwzględniającego jej specyfikę i zadania, który ma na celu identyfikację potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na jednostkę i realizowane przez nią zadania, racjonalny dobór środków przeciwdziałania skutkom ryzyka, a w rezultacie rozsądne zapewnienie realizacji celów i zadań jednostki.

2. Za zarządzanie ryzykiem w jednostkach odpowiedzialni są Kierownicy jednostek.

3. Kierownicy jednostek współdziałają z pracownikami w zarządzaniu ryzykiem, w szczególności w zakresie identyfikacji i oceny ryzyka, podejmowania działań i odpowiednich środków dla zminimalizowania ryzyka i realizacji celu jednostki.

§ 4.

Na proces zarządzania ryzykiem składa się w szczególności:

- 1) zdefiniowanie celów i zadań jednostki;
- 2) identyfikacja ryzyka w ramach poszczególnych obszarów działania jednostki z uwzględnieniem jej celów i zadań;
- 3) ocena ryzyka zmierzająca do hierarchizacji ryzyk;
- 4) reakcja na ryzyko zmierzająca do zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu;
- 5) monitorowanie realizacji zarządzania ryzykiem i raportowanie o jego wynikach;
- 6) ocena zarządzania ryzykiem.

§ 5.

1. Zdefiniowanie celów i zadań jednostki powinno następować co najmniej w rocznej perspektywie poprzez system planowania odpowiednio powiązany z planem finansowym i strukturą organizacyjną jednostki.

2. Identyfikując cele i zadania należy określić zadania strategiczne w szczególności związane z wykonywaniem samorządowych zadań publicznych, zadań inwestycyjnych lub innych zasadniczych zadań nałożonych na jednostkę lub określonych w budżecie gminy oraz zadania organizacyjne związane w szczególności z wewnętrzną strukturą, wewnętrznymi zadaniami jednostki.
3. Określenie celów realizowanych jednostki i zadań służących do osiągnięcia tych celów oraz nazw i wartości mierników planowanych do osiągnięcia w danym roku, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 1 do niniejszego zarządzenia,

§ 6.

1. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się ryzyko związane z wystąpieniem jakiegokolwiek działania lub braku działania, które może utrudnić lub uniemożliwić funkcjonowanie jednostki oraz realizację jej celów i zadań.
2. Identyfikacji ryzyka należy dokonać poprzez wskazanie przyczyn zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celów i zadań jednostki.
3. Identyfikacja ryzyka powinna zmierzać do możliwie dokładnego rozpoznania charakteru i zakresu ryzyka w danym obszarze działania jednostki.
4. Ryzyko powinno być identyfikowane na takim poziomie organizacyjnymi funkcjonalnym, aby można było podejmować konkretne działania w odpowiedzi na dane ryzyko.
5. Identyfikacja ryzyka powinna być przeprowadzona nie rzadziej niż raz w roku.
6. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka należy dokonać ponownej oceny ryzyka. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka określona w załączniku Nr 2 do niniejszej procedury.

§ 7.

1. Wszystkie zidentyfikowane ryzyka poddawane powinny być ocenie.
2. Ocena ryzyka powinna obejmować ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, potencjalnych skutków zaistnienia ryzyka, a także ustalenie jego istotności.
3. Oceny ryzyka należy dokonać bez uwzględniania procesów i działań zaradczych, jakie jednostka stosuje w procesie zarządzania ryzykiem.
4. Dla wszystkich jednostek przyjmuje się jednolitą skalę oceny prawdopodobieństwa, skutków zaistnienia ryzyka i jego istotności.

§ 8.

1. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu stopnia prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka (zdarzenia), poprzez wybór jednej z trzech możliwości (stopni), w przypadku wystąpienia następujących, określonych w sposób hasłowy, stanów (sytuacji):
 - a) **prawdopodobieństwo wysokie** – gdy istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować rutynowo lub systematycznie;
 - b) **prawdopodobieństwo średnie** – istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że ryzyko wystąpi kilkakrotnie ciągu roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie lub w wyniku zbieg niezwykłych okoliczności;
 - c) **prawdopodobieństwo niskie** – istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że ryzyko zdarzy się sporadycznie, raz w ciągu roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować rzadko, jego przypadki będą pojedyncze.
2. Dla oszacowanego stopnia prawdopodobieństwa ryzyka określa się skalę punktową, według następującego wzoru:
 - a) **prawdopodobieństwo wysokie - 3;**
 - b) **prawdopodobieństwo średnie - 2;**
 - c) **prawdopodobieństwo niskie - 1.**

§ 9.

1. Ocena skutków wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu potencjalnych konsekwencji, jakie zaistnienie danego ryzyka (zdarzenia) może mieć dla jednostki, jej celów i zadań.
2. Ocena skutków zaistnienia ryzyka (zdarzenia) dokonywana jest poprzez wybór jednej z trzech możliwości (stopni), określonych w sposób hasłowy, jako:

- a) **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 jednostki;
 - b) **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 jednostki;
 - c) **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 jednostki;
3. Dla oszacowanych możliwych skutków wystąpienia ryzyka określa się skalę punktową, według następującego wzoru:

- a) **wysokie skutki - 3;**
- b) **średnie skutki - 2;**
- c) **małe skutki - 1.**

§ 10.

1. Na podstawie oszacowanego prawdopodobieństwa oraz skutków wystąpienia ryzyka należy określić współczynnik istotności danego ryzyka.
2. Współczynnik istotności ryzyka opiera się zestawieniu prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka i potencjalnych skutków jego wystąpienia.
3. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:
 - a) **ryzyko poważne** – istotnie wpływa na kluczową działalność jednostki, uniemożliwia osiągnięcie jej celów i realizację zadań, rodzi straty finansowe, wymaga podjęcia działań zapobiegawczych;
 - b) **ryzyko umiarkowane** – potencjalnie wpływa na kluczową działalność jednostki, jest zagrożeniem dla osiągnięcia jej celów i realizacji zadań, zagraża powstaniem strat finansowych, wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosowanych działań;
 - c) **ryzyko nieznaczące** – nie ma wpływu na kluczową działalność jednostki, nie uniemożliwia osiągnięcia jej celów i realizacji zadań, wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania.
4. Dla oszacowania poziomu istotności ryzyka określa się następujące współczynniki istotności ryzyka:
 - a) ryzyko poważne – współczynnik o wartości od 6 do 9 (ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
 - b) ryzyko umiarkowane – współczynnik o wartości od 3 do 4 (ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
 - c) ryzyko nieznaczące – współczynnik o wartości od 1 do 2 (ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie) .

§ 11.

1. Matryca punktowej oceny (współczynnika) istotności ryzyka przedstawia się następująco:

3. Mapa ryzyka

Y	Wpływ	X		
		Niskie (1)	Średnie (2)	Wysokie (3)
Wysoki (3)		III. (3)	II. (6)	I. (9)
Średni (2)		VI. (2)	V. (4)	IV. (6)
Niski (1)		IX. (1)	VIII. (2)	VII. (3)
		Niskie (1)	Średnie (2)	Wysokie (3)

Prawdopodobieństwo

2. Ustalenie współczynnika istotności ryzyka umożliwia dokonanie oceny istotności ryzyka i pozwala na jego hierarchizację poprzez uszeregowanie listy zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka ze względu na jego znaczenie i stopień w jakim może zagrażać osiągnięciu celów i realizacji zadań jednostki.

§ 12.

1. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom wymaga odpowiedniej reakcji poprzez określenie i podjęcie działań w odpowiedzi na zagrożenia, jakie może spowodować dla jednostki oraz realizowanych przez nią celów i zadań.
3. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa metody reakcji na ryzyko.
4. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować w szczególności:
 - a) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
 - b) stosowane w jednostce i wynikające z zasad organizacji kontroli zarządczej mechanizmy kontroli obejmując przyjęte w jednostce procedury, instrukcje, jak również faktycznie realizowane działania;
 - c) skuteczność stosowanych w jednostce mechanizmów kontroli rozumianą jako zakres, w jakim te mechanizmy przeciwdziałają ryzyku lub je zmniejszają.
5. W razie potrzeby, gdy okaże się to konieczne dla ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu, należy zaktualizować istniejące lub wdrożyć nowe mechanizmy kontroli.
6. W odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka określa się właściciela ryzyka, przez którego należy rozumieć komórkę organizacyjną, stanowisko pracy odpowiedzialne za zarządzanie danym ryzykiem, w tym za dokonywanie poszczególnych czynności w procesie zarządzania ryzykiem.

§ 13.


1. Dla zebrania informacji na temat ryzyka w jednostce winien być opracowany w formie arkuszy identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, w którym opisane zostaną w powiązaniu z zadaniami jednostki zidentyfikowane ryzyka, dokonana ich ocena oraz określone metody przeciwdziałania ryzyku.
2. Rejestr ryzyka winien podlegać zatwierdzeniu przez Kierownika jednostki.
3. Dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie „Arkusza identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku”, określonego wzorem zamieszczonym w załączniku nr 3 do procedury.

§ 14.

1. Zarządzanie ryzykiem jako proces ciągły wymaga monitorowania stosowanych rozwiązań i dokonywania oceny ich efektywności.
2. Na wszystkich szczeblach zarządzania w jednostce należy monitorować i oceniać zakres i poziom ryzyka oraz skuteczność, efektywność i adekwatność przyjętych mechanizmów kontroli, a także na bieżąco identyfikować i analizować ryzyko.
3. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa sposób i terminy raportowania na temat ryzyka i realizacji przyjętych mechanizmów kontroli biorąc pod uwagę istotność ryzyka.

§ 15.

1. Zarządzanie ryzykiem podlega ocenie przez Kierownika jednostki.
2. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa sposób i terminy dokonywania oceny zarządzania ryzykiem.
3. Wyniki oceny zarządzania ryzykiem winny być ujęte w informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w jednostce.


Dariusz Bulski

Załącznik Nr 1
do Polityki zarządzania ryzykiem

Najważniejsze cele do realizacji w roku

Lp.	Cel	Najważniejsze zadania służące realizacji celu	Mierniki określające stopień realizacji celu		Osoby odpowiedzialne
			nazwa	planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan	
1	2	3	4	5	7
1		1.			
		2.			
		3.			
2		1			
		2			
		3			
3		1			
		2			
		3			
4		1			
		2			
		3			
5		1			
		2			
		3			

.....
Podpis i pieczęć Dyrektora Kierownika/ osoby na sam. stanowisku

Kategorie (obszary) ryzyka

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Strat majątkowych	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru lub innego żywiołu, kradzieży, wypadku, itp.
Zamówień publicznych i zlecania zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu udzielania zamówień publicznych.
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych i innych nieplanowanych wydatków.
Realizacji programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z funduszy europejskich.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i funkcjonowaniem regulacji wewnętrznych, nieaktualnych uregulowań lub nieprzestrzegania procedur, instrukcji itp.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, nieprawidłowo wydanej decyzji, braku zapewnienia terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego.
Kontroli funkcjonalnej i samooceny	Związane z działaniem systemu kontroli funkcjonalnej np. ryzyko niedostatecznej kontroli lub nieskutecznych metod 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 systemów informatycznych, ryzyko udostępniania danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
Nadzoru nad jednostkami organizacyjnymi Gminy	Związane z pogorszeniem sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych Gminy.
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. transportem, komunikacją teleinformatyczną, zaopatrzeniem w energię, gaz itp.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursami walut, inflacją itp.
Środowiska prawnego	Związane ze zmiennością przepisów prawa, nieprawidłową wykładnią i niejednolitym orzecnictwem.

Załącznik Nr 3
do Polityki zarządzania ryzykiem

Arkusz identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku							
Lp.	Cel	Najważniejsze zadania służące realizacji celu	Analiza ryzyka				
			Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Przeciwdziałanie ryzyku
1	2	3	4	5	6	7	8
		1.					
		2.					
		1.					
		2.					
		1.					
		2.					
		1.					
		2.					
		1.					
		2.					

.....

Podpis i pieczęć Dyrektora Kierownika/ osoby na sam. stanowisku

Instrukcja:

1. Numer kolejny celu lub zadania.
2. Nazwa celu lub zadania.
3. Wskazanie kategorii lub ryzyka oraz krótki opis jego natury, np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzeniem dochodów
4. Ocena wpływu w skali: wysokie – średnie – niskie.
5. Ocena prawdopodobieństwa w skali: wysokie – średnie – niskie.
6. Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (poważny lub umiarkowany).
7. Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór osoby kierującej wydziałem, opracowanie i wdrożenie nowej procedury.