

## ZARZĄDZENIE Nr 12 /2012

*Wójta Gminy Szelków*

**z dnia 14 marca 2012r.**

**w sprawie ustanowienia systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Szelkowie.**

W związku z zapisami zawartymi w rozdziale 6 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm) oraz założeniami zawartymi w komunikacie 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) w obszarze zarządzania ryzykiem, zarządza się, co następuje:

### § 1.

Zarządzenie określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Szelkowie, zwanym dalej „Urzędem”.

### § 2.

Ilekcroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) **ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, mającego negatywny wpływ na realizację zadań bądź osiaganie 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 Szelkowie.
2. Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym odbywa się w szczególności według zasad:
  - 2.1. Spójności z przepisami prawa oraz wytycznymi w zakresie standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych.
  - 2.2. Powiązania z celami i zadaniami Urzędu na poziomie strategicznym i operacyjnym.
  - 2.3. Integracji z innymi działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania Urzędem.
  - 2.4. Przypisania odpowiedzialności.
  - 2.5. Zrozumienia i akceptacji przez pracowników Urzędu roli zarządzania ryzykiem wewnętrznym w realizacji celów i zadań Urzędu.
  - 2.6. Zaangażowania pracowników Urzędu w działania związane z zarządzaniem ryzykiem wewnętrznym.
  - 2.7. Ciągłości procesu zarządzania ryzykiem wewnętrznym.

- 2.8. Proporcjonalności podejmowanych działań zaradczych w stosunku do istotności danego ryzyka.
3. Celem zarządzania ryzykiem jest:
  - 3.1. Usprawnienie procesu zarządzania.
  - 3.2. Zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów.
  - 3.3. Zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej.
  - 3.4. 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 są raz w roku. W kolejnych latach odbywa się to w terminie do końca grudnia, poprzedzającego rok, którego dotyczy analiza.
2. Identyfikacji, analizie i ocenie 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):
  - a. **prawdopodobieństwo wysokie** – gdy jest więcej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem wysokim przyjmuje wartość „3”;
  - b. **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”;
  - c. **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):
  - 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 Urzędu; ryzyko ze skutkiem wysokim przyjmuje wartość „3”;
  - 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 Urzędu; ryzyko ze skutkiem średnim przyjmuje wartość „2”;
  - 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 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:
  - a) **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

## 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;

o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);

b) **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);

c) **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:

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



- 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.**

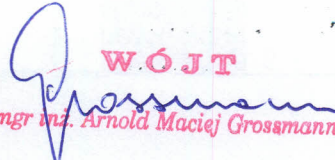
1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku kierownicy komórek organizacyjnych (właściciele ryzyka) wypełniają *Rejestr ryzyka*, według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 1.
2. Rejestry ryzyka przedkładane są do Sekretarza Gminy
3. Rejestr ryzyka podlega zatwierdzeniu przez kierownika jednostki.

#### **§ 13.**

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco analizowane przez:
  - a) kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
  - b) 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 15 grudnia 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 § 13 ust. 4, Sekretarz Gminy sporządza sprawozdanie, które przedkłada kierownikowi jednostki celem akceptacji.

#### **§ 14.**

Zarządzenie wchodzi w życie od dnia podpisania.

  
**W.Ó.J.T.**  
mgr inż. Arnold Maciej Grossmann

