

**Zarządzenie Nr 9/2013
Wójta Gminy Bakalarzewo
z dnia 11 stycznia 2013 roku**

w sprawie ustalenia systemu zarządzania ryzykiem w Gminie Bakalarzewo

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591, z 2002 r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558, Nr 113, poz. 984, Nr 153, poz. 1271 i Nr 214, poz. 1806, z 2003 r. Nr 80, poz. 717 i Nr 162, poz. 1568, z 2004 r. Nr 102, poz. 1055, Nr 116, poz. 1203 i Nr 167, poz. 1759, z 2005 r. Nr 172, poz. 1441 i Nr 175, poz. 1457, z 2006 r. Nr 17, poz. 128 i Nr 181, poz. 1337, z 2007 r. Nr 48, poz. 327, Nr 138, poz. 974 i Nr 173, poz. 1218, z 2008 r. Nr 180, poz. 1111 i Nr 223, poz. 1458, z 2009 r. Nr 52, poz. 420 i Nr 157, poz. 1241, z 2010 r. Nr 28, poz. 142 i poz. 146, Nr 40, poz. 230 i Nr 106, poz. 675, z 2011 r. Nr 21, poz. 113, Nr 117, poz. 679, Nr 134, poz. 777, Nr 149, poz. 887 i Nr 217, poz. 1281 oraz z 2012 r. poz. 567) zarządzam, co następuje:

§ 1

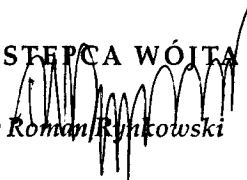
Określa się systemu zarządzania ryzykiem w Gminie Bakalarzewo zgodnie z załącznikiem do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Wykonanie zarządzenia powierzam Pełnomocnikowi Wójta ds. kontroli zarządczej, Sekretarzowi Gminy, Skarbnikowi Gminy oraz kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

ZASTĘPCA WÓJTA

dr Roman Rytkowski

**Systemu zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Gminy Bakalarzewo i w gminnych jednostkach organizacyjnych.**

POSTANOWIENIA OGÓLNE

Celem jest:

1. Zapewnienie spójnego i jednolitego modelu systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Bakalarzewie i w gminnych jednostkach organizacyjnych, zgodnego z powszechnie przyjętymi w jednostkach sektora finansów publicznych standardami kontroli zarządczej.
2. Podniesienie jakości kontroli zarządczej oraz zapewnienie prawidłowego jej przebiegu.

System zarządzania ryzykiem uwzględnia specyfikę zadań komórek organizacyjnych Urzędu Gminy w Bakalarzewie i gminnych jednostek organizacyjnych, które je wdrażają i warunków, w których te jednostki funkcjonują.

3. Niniejszy załącznik do zarządzenia jest obligatoryjny dla gminnych jednostek organizacyjnych, jednakże w uzasadnionych przypadkach może stanowić jedynie wskazówkę do wprowadzenia rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem.

SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

1. System kontroli zarządczej we wszystkich komórkach organizacyjnych Urzędu Gminy Bakalarzewo, zwanego dalej Urzędem i gminnych jednostkach organizacyjnych bazuje m.in. na systemie zarządzania ryzykiem.
2. Zarządzanie ryzykiem w komórkach organizacyjnych Urzędu i gminnych jednostkach organizacyjnych ma przyczynić się do poprawy funkcjonowania tych jednostek, we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych.
3. Ryzykiem jest zdarzenie o określonym prawdopodobieństwie, którego wystąpienie może mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów, planów i zadań Urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych.
4. Na system zarządzania ryzykiem składa się: określenie celów i zadań, identyfikacja, analiza ryzyka jak i reakcja na ryzyko oraz monitorowanie i ocena. Takie podejście pozwoli zidentyfikować zagrożenia na które narażony jest Urząd i gminne jednostki organizacyjne, a w odpowiedzi na nie – podjąć działania zaradcze.

W pierwszej kolejności należy:

- 1) określić cele i zadania Urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych w co najmniej rocznej perspektywie, a ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników;
- 2) zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań Urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych;
- 3) przeprowadzić ocenę realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności;
- 4) wskazać osoby odpowiedzialne za ich wykonanie.

IDENTYFIKACJA RYZYKA

1. Przed przystąpieniem do identyfikacji ryzyka występującego w Urzędzie i gminnych jednostkach organizacyjnych należy ustalić listę celów i zadań do realizacji.

Do w/w listy, co najmniej raz w roku, należy opracować wykaz zdarzeń niepewnych, wraz z funkcjonującymi jak i proponowanymi mechanizmami kontrolnymi, ograniczającymi występujące ryzyko.

Zadaniem pracowników Urzędu i kierowników gminnych jednostek organizacyjnych jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, co może w przyszłości nastąpić (tj. potencjalne skutki), gdy wyznaczony cel nie zostanie osiągnięty.

2. Przy identyfikacji ryzyka należy:
 - 1) nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do wyznaczonych celów i zadań;
 - 2) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków;
 - 3) określić akceptowalny poziom ryzyka;
 - 4) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji;
 - 5) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu;
 - 6) dokonać hierarchizacji ryzyka (uporządkować je malejąco według przyznanych ocen).
3. Przykładowe kategorie ryzyka, które mogą wystąpić w Urzędzie i gminnych jednostkach organizacyjnych przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 1 do niniejszego systemu zarządzania ryzykiem.

Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka, które mogą wystąpić w w/w jednostkach.

ANALIZA RYZYKA

1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie:
 - 1) prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P) – ocena punktowa w skali od „1” do „5”;
 - 2) wpływu (skutku, strat), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (S)- ocena punktowa w skali od „1” do „5”.
2. Łączna relacja (iloczyn) tych dwóch wartości określa **istotność ryzyka** i obliczana jest według wzoru:

Istotność ryzyka = P x S

gdzie:

P - prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka;

S - wielkość straty, skutku, bądź wpływu, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

3. Sposób określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka obrazuje poniższa tabela:

Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
P	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
wartości	1	2	3	4	5

gdzie :

- 1) **rzadkie** - ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub jego przypadki będą pojedyncze);
- 2) **mało prawdopodobne** - ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności);
- 3) **średnie** - ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie się krystalizować w miarę często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności);
- 4) **prawdopodobne** - ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie systematycznie narastać);
- 5) **prawie pewne** - ryzyko wystąpi w najbliższym roku budżetowym.

4. Do określenia wpływu (oddziaływania, skutku) ryzyka na realizację zadań stosuje się następujące definicje, gdzie przypisane im wartości odnoszą się do:

	1	2	3	4	5
Opis	Nieznaczne	Małe	Średnie	Poważne	Katastrofalne

gdzie:

- 1) **nieznaczne** - rozwiązanie problemu wymagało będzie nieznacznego nakładu czasu / zasobów. Problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe;
- 2) **małe** - rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu / zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może spowodować zakłócenia w działalności;
- 3) **średnie** - rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu / zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie trudne. Wywrze wpływ na wyniki finansowe. Może doprowadzić do niezrealizowania kluczowego celu;
- 4) **poważne** - rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu / zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla . Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub nieraz wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ

na wyniki finansowe i stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi do niezrealizowania kluczowego celu;

- 5) **katastrofalne** - rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu / zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do braku realizacji kluczowego celu.
5. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczne i małe.
 6. Ryzyko średnie jest sygnałem do podjęcia działań naprawczych.
 7. Ryzykiem nieakceptowalnym jest ryzyko poważne i katastrofalne, które wymagają podjęcia zdecydowanych działań w celu zmniejszenia ryzyka do akceptowalnego poziomu.
 8. Istotność ryzyka przedstawia poniższa macierz ryzyka:

Wpływ (skutek)

Katastrofalne- 5	5	10			
Poważne - 4	4	8	12		
Średnie – 3		6	9	12	
Małe – 2			6	8	10
Nieznaczne - 1				4	5
	Rzadkie 1	Mało prawdopodobne 2	Średnie 3	Prawdopodobne 4	Prawie pewne 5

Prawdopodobieństwo

9. Po przeprowadzeniu oceny istotności ryzyka do każdego określonego zadania, należy uszeregować zadania według ich ważności i nanieść na macierz ryzyka.

Prezentacji punktowej oceny ryzyka (relacji między prawdopodobieństwem i wpływem - oddziaływaniem) należy dokonać w tabeli wg. poniższego wzoru:

Punktowa ocena ryzyka:

L.p.	Cel, zadanie	P	S	Istotność ryzyka P x S
1.				
2.				
...				

9. W Urzędzie należy udokumentować przeprowadzoną analizę ryzyka w szczególności poprzez utworzenie Rejestru ryzyka dla wyznaczonych celów i zadań.
10. Wzór Rejestru zidentyfikowanego ryzyka stanowi załącznik nr 2 do niniejszego systemu zarządzania ryzykiem.

MECHANIZMY KONTROLI

1. Do ogólnych mechanizmów kontroli należy:
 - 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej (procedury, instrukcje, zarządzenia, zakresy czynności, regulamin organizacyjny);
 - 2) dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych;
 - 3) nadzór;
 - 4) ciągłość działalności;
 - 5) ochrona zasobów;
 - 6) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.
2. Zadaniem mechanizmów kontroli jest zapobieganie urzeczywistnieniu się ryzyka. Każdy zastosowany mechanizm kontrolny, powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmów kontroli nie może być wyższy niż uzyskane dzięki nim korzyści.

MONITOROWANIE I OCENA

1. Ocena systemu kontroli zarządczej, w tym systemu zarządzania ryzykiem, w Urzędzie i w gminnych jednostkach organizacyjnych powinna być prowadzona w sposób ciągły.
2. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco oceniane przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu i kierowników gminnych jednostek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.
3. Wyniki oceny, o której mowa w pkt. 2 wykorzystywane są na bieżąco do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem wewnętrznym oraz usprawniania systemu kontroli zarządczej.
4. W Urzędzie do 30 stycznia br. za rok poprzedni pracownicy (komórki organizacyjne Urzędu) składają informację dotyczącą ryzyka zidentyfikowanego w roku poprzednim, zawierającą w szczególności ocenę skuteczności zaproponowanych (przyjętych) metod przeciwdziałania ryzyku oraz wpływu tych metod na poziom istotności ryzyka do pełnomocnika ds. koordynacji kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Bakalarzewo.
5. Kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych składają wyłącznie oświadczenie o stanie kontroli zarządczej, zgodnie z postanowieniami regulaminu, określającego zasady sprawowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Bakalarzewo i w gminnych jednostkach organizacyjnych.

ZASTĘPCA WÓJTY

dr Roman Rybakowski

Kategorie ryzyka

Poniższa tabela przedstawia 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, 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 zlecania 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
Ryzyko dot. zasobów ludzkich	
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia etatowego
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
Ryzyko działalności	
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.
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
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
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 niejednołitym orzecznictwem

Rejestr ryzyka									
Identyfikacja ryzyka			Analiza ryzyka				Odpowiedź na ryzyko		
Lp	Obszar ryzyka	Zidentyfikowane ryzyko – opis	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Skutki wystąpienia ryzyka (S)	Istotność ryzyka (5 x 6)	Działania podjęte	Reakcja na ryzyko	Działania planowane	Właściciel ryzyka (osoba odpowiedzialna)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1									
2									
...									

Legenda:

1. Liczba porządkowa.
2. Obszar ryzyka – rozumiany jako mniejszy obszar działalności jednostki, w którym mogą wystąpić niepożądane zjawiska.
3. Zidentyfikowane ryzyko – ryzyko, które może wpłynąć na realizację celu bądź zadania.
4. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P) – wartości przyznane w skali 1 do 5, zgodnie z hasłowym opisem zawartym w systemie zarządzania ryzykiem.
5. Skutki wystąpienia ryzyka (S) – wartości przyznane w skali 1 do 5, zgodnie z hasłowym opisem zawartym w systemie zarządzania ryzykiem.
6. Istotność ryzyka – iloczyn skutków wystąpienia ryzyka i prawdopodobieństwa (P x S).
7. Działania podjęte – działania już podjęte przez komórki organizacyjną Urzędu lub kierownika gminnej jednostki organizacyjnej w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka, np. procedury postępowania (zarządzenia i instrukcje), nadzór funkcjonalny itd.
8. Reakcja na ryzyko – reakcja kierownika komórki organizacyjnej Urzędu lub kierownika gminnej jednostki organizacyjnej na zidentyfikowane ryzyko. Istnieją następujące metody reakcji na ryzyko:
 - a) kontrolowanie i przeciwdziałanie – K;
 - b) tolerowanie – T;
 - c) transfer ryzyka – TR
9. Działania planowane – to działania, które zamierza podjąć kierownik komórki organizacyjnej Urzędu lub kierownik gminnej jednostki organizacyjnej w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka. W przypadku, gdy działania podjęte są wystarczające i w opinii kierownika nie ma potrzeby wprowadzania dodatkowych regulacji czy też działań należy wpisać w kolumnie: „kontynuacja”.
10. Właściciel ryzyka (osoba odpowiedzialna) – osoba, która jest odpowiedzialna za nadzór zagadnień w tym obszarze.

ZASTEPCA WÓJTA

dr Robert Rętkowski