

**Zarządzenie URO.0050.320.2017.R.S**  
**Wójta Gminy Poczesna**  
**z dnia 13.11.2017r**

**w sprawie:** wprowadzenia zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Poczesna.

Na podstawie art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (tekst jednolity Dz. U. z 2017 roku, poz.1875), art. 69 ust 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2017 roku, poz.2077), Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84).

**Wójt Gminy Poczesna**  
**zarządza:**

**§1**

Wprowadzić w życie procedurę „Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Gminy Poczesna”, w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

**§2**

Powołać Sekretarza Gminy na koordynatora ds. zarządzania ryzykiem.

**§3**

Wykonanie zarządzenia powierzyć Sekretarzowi Gminy, kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu oraz pracownikom na samodzielnych stanowiskach.

**§4**

Traci moc zarządzenie nr 0151/288/10 z dnia 27.08.2010 r. w sprawie sposobu określenia celów i zadań, zarządzania ryzykiem związanym z ich realizacją, jak również oceny stopnia ich osiągnięcia.

**§5**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WÓJT  
mgr inż. Krzysztof Ujma

RADCA PRAWNY

Wiesława Kodak  
nr wpis. OR-C-2/84

Wójta Gminy Poczesna  
z dnia 13.11.2017 roku

## **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W URZĘDZIE GMINY POCZESNA**

### **Rozdział I Postanowienia ogólne**

Misją Urzędu Gminy jest skuteczna i sprawna realizacja zadań publicznych oraz podejmowanie działań we współpracy z partnerami publicznymi i prywatnymi na rzecz rozwoju gminy i zaspakajania potrzeb jej mieszkańców.

#### **§1**

Procedura określa zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Poczesna.

#### **§2**

##### 1. Podstawowe pojęcia:

- a) **ryzyko** – możliwość zaistnienia zdarzenia, działania lub zaniechania działania, mierzone wpływem oraz prawdopodobieństwem wystąpienia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań Urzędu;
- b) **zarządzanie ryzykiem** – proces ograniczania ryzyka poprzez jego identyfikację, ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia oraz racjonalny dobór mechanizmów kontrolnych;
- c) **identyfikacja ryzyka** – wskazanie możliwych zagrożeń, zdarzeń lub działań (czynników ryzyka), które mogą mieć wpływ na realizację założonych celów i zadań Urzędu;
- d) **analiza ryzyka** – przypisanie dla każdego zidentyfikowanego ryzyka prawdopodobieństwa jego wystąpienia i dokonanie oceny jego wpływu na działanie Urzędu;
- e) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** - szacowana możliwość wystąpienia zdarzenia lub działania, które wpłynie na zdolność Urzędu do realizacji celów i zadań;
- f) **wpływ ryzyka** - możliwe skutki lub konsekwencje dla Urzędu takie jak: straty, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia;
- g) **reakcja na ryzyko** - podjęcie adekwatnych, skutecznych i efektywnych działań zmierzających do eliminowania i redukowania ryzyka do niezbędnego minimum;
- h) **ryzyko rezydualne** - ryzyko występujące po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych;
- i) **ryzyko nieodłączne** - ryzyko występujące przy braku mechanizmów kontrolnych;
- j) **mechanizmy kontrolne** - polityki, instrukcje, wytyczne, procedury, których celem jest eliminowanie i redukowanie negatywnych skutków ryzyka;

- k) **nadzór i monitorowanie ryzyka** - ciągła ocena skuteczności wprowadzonych działań;
- l) **kierownictwo Urzędu** – Wójt, Zastępca Wójta, Sekretarz Gminy, Skarbnik Gminy.

## **Rozdział II**

### **Podział zadań w procesie zarządzania ryzykiem**

#### **§3**

1. Kierownictwo Urzędu deklaruje podjęcie wszelkich działań nakierowanych na eliminowanie, jak i redukcję ryzyka do niezbędnego minimum.
2. Wsparciem dla Kierownictwa Urzędu w skutecznym zarządzaniu ryzykiem są:
  - a) kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach;
  - b) pracownicy Urzędu;
  - c) koordynator ds. zarządzania ryzykiem;
  - d) audytor wewnętrzny.

#### **§4**

1. Do zadań kierowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz pracowników na samodzielnych stanowiskach w procesie zarządzania ryzykiem należy:
  - a) zapoznanie podległych pracowników z procedurą zarządzania ryzykiem oraz zapewnienie formalnej możliwości zgłaszania wszelkich zmian i problemów w zakresie identyfikacji ryzyka;
  - b) określenie celów i zadań, za które ponoszą odpowiedzialność;
  - c) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu tych celów i zadań;
  - d) analiza zidentyfikowanych ryzyk;
  - e) reakcja na ryzyko /zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontrolnych/;
  - f) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka zgodnie z „Arkuszem identyfikacji i analizy ryzyka” - załącznik nr 1;
  - g) przekazanie koordynatorowi ds. zarządzania ryzykiem w/w arkusza w terminie do 31 stycznia każdego roku.
2. Do zadań pracowników Urzędu w procesie zarządzania ryzykiem należy:
  - a) zgłaszanie postrzeganych ryzyk przełożonym.
3. Do zadań koordynatora ds. zarządzania ryzykiem należy:
  - a) podnoszenie świadomości i wiedzy związanej z problematyką zarządzania ryzykiem;
  - b) analiza i weryfikacja „Arkuszy identyfikacji i analizy ryzyka” przedkładanych przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz pracowników na samodzielnych stanowiskach;
  - c) sporządzenie urzędowego rejestru ryzyk;
  - d) sporządzenie matrycy punktowej analizy ryzyka;
  - e) przedkładanie Wójtowi raportu dotyczącego zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Poczesna do końca marca każdego roku.
4. Audytor wewnętrzny dostarcza Wójtowi niezależną opinię o skuteczności działań pojętych w celu ograniczenia ryzyka.

### Rozdział III Identyfikacja i analiza ryzyka

#### §5

1. W celu wypełnienia „Arkusza identyfikacji i analizy ryzyka” należy:
- a) ustalić listę głównych celów i zadań danego referatu, samodzielnego stanowiska;
  - b) przeanalizować:
    - co może pójść nie tak?
    - jakie jest tego prawdopodobieństwo?
    - co się stanie, jeśli coś pójdzie nie tak?
    - co należy zrobić, by usunąć zagrożenie?
    - co można zrobić, by zmniejszyć prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia zagrożenia?
  - c) określić kategorie ryzyka dla każdego wskazanego celu wraz z przypisaniem czynników tego ryzyka /zgodnie z §6/;
  - d) wskazać właściciela ryzyka /pracownika/;
  - e) oszacować wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka /zgodnie z zasadami podanymi w § i 8/;
  - f) dokonać oceny punktowej ryzyka na zasadach określonych w §9;
  - g) określić istniejące działania, które zostały podjęte w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu tzw. istniejące mechanizmy kontrolne (instrukcje, procedury itp.);
  - h) określić inne (proponowane) mechanizmy kontrolne, które zmniejszą dane ryzyko do akceptowanego poziomu;
  - i) wskazać osoby odpowiedzialne za wdrożenie mechanizmów kontrolnych i określić datę ich wykonania.

#### §6

Kategorie (obszary) ryzyka:

<b>1. Ryzyko działalności (operacyjne)</b>	
Systemów informatycznych	Przykładowe ryzyka: <ul style="list-style-type: none"><li>- awarie systemów informatycznych, sprzętu komputerowego;</li><li>- przestarzały sprzęt komputerowy;</li><li>- wpływ danych z systemów (ochrona danych osobowych);</li><li>- wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania;</li><li>- nieuprawniona modyfikacja danych;</li><li>- niewłaściwa integracja procesów i systemów.</li></ul>
Reputacji	Przykładowe ryzyka: <ul style="list-style-type: none"><li>- negatywne opinie;</li><li>- niekorzystne doniesienia medialne.</li></ul>
Personelu	Przykładowe ryzyka: <ul style="list-style-type: none"><li>- wysoka rotacja pracowników,</li><li>- niewystarczająca liczba pracowników,</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak motywacji u pracowników,</li> <li>- brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje,</li> <li>- nierównomierne obciążenie pracą pracowników,</li> <li>- słaby program szkoleń,</li> <li>- wypadki przy pracy.</li> </ul>
Organizacji	<p>Przykładowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nieprecyzyjne określenie obowiązków;</li> <li>- brak formalnego powierzenia obowiązków;</li> <li>- nieodpowiednia struktura organizacyjna;</li> <li>- nieprawidłowe wydawanie decyzji;</li> <li>- nieterminowe załatwianie spraw;</li> <li>- brak regulacji wewnętrznych;</li> <li>- brak komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;</li> <li>- brak kontroli;</li> <li>- rosnący poziom skarg;</li> <li>- brak identyfikacji nowych wymagań prawnych.</li> </ul>
Bezpieczeństwa	<p>Przykładowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niedostateczne zapewnienie bezpieczeństwa aktywów materialnych i informacji.</li> </ul>
<b>2. Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	<p>Przykładowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- planowanie i realizacja dochodów i wydatków;</li> <li>- zbyt mały budżet;</li> <li>- brak płynności finansowej;</li> <li>- informacje o naruszeniu procedur finansowych;</li> <li>- niewłaściwe decyzje inwestycyjne;</li> <li>- wzrost kosztów inwestycji;</li> <li>- rosnąca liczba błędów rachunkowych;</li> <li>- duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli finansowej;</li> <li>- błędna sprawozdawczość finansowa.</li> </ul>
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	<p>Przykładowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- naruszenie zasad, form lub trybu zamówień publicznych.</li> </ul>
Odpowiedzialności	<p>Przykładowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny, odsetki karne, koszty procesowe.</li> </ul>
Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE	<p>Przykładowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE;</li> <li>- brak dofinansowania.</li> </ul>
Podlegające ubezpieczeniu	<p>Przykładowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia (pożar, wypadek).</li> </ul>
<b>3. Ryzyko strategiczne</b>	
Ekonomiczne	<p>Przykładowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inflacja, rynek pracy, brak zdolności do realizacji zobowiązań.</li> </ul>
Technologiczne	<p>Przykładowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nienadążanie za tempem/skalą zmian technologicznych</li> </ul>

	używanych systemów.
Legislacyjne	Przykładowe ryzyka: - zmiany w ustawodawstwie krajowym i europejskim.
Środowiskowe	Przykładowe ryzyka: - zmiany norm.
Społeczne	Przykładowe ryzyka: - zmiana tendencji demograficznych.

Tabela przedstawia przykładowe kategorie ryzyka wraz z przykładami możliwych przyczyn i skutków ich wystąpienia. Tabela nie jest katalogiem zamkniętym.

### §7

Sposób określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka - tabela punktowa prawdopodobieństwa:

Liczba punktów	Opis	Prawdopodobieństwo
1	rzadkie	0 - 20 %
2	mało prawdopodobne	21 - 40 %
3	średnie	41 - 60 %
4	prawdopodobne	61 - 80 %
5	prawie pewne	81 - 100 %

### §8

Sposób określenia wpływu ryzyka - tabela punktowa wpływu:

Liczba punktów	Opis	Wpływ
1	nieznaczne	- strata finansowa < 100 PLN, - brak zakłóceń w działalności, - brak trwałej szkody, której usunięcie wymagać będzie niewielkiego nakładu czasu i zasobów, - brak doniesień prasowych.
2	małe	- strata finansowa 100 < 1.000 PLN, - niewielkie zakłócenia w działalności, - brak trwałej szkody, której usunięcie wymagać będzie pewnego nakładu czasu i zasobów, - ograniczone informacje w mediach lokalnych.
3	średnie	- strata finansowa 1.000 < 50.000 PLN, - spowoduje zakłócenia w działalności, - spowoduje szkodę, której usunięcie będzie wymagało dużego nakładu czasu i zasobów, - pewne informacje w mediach lokalnych i regionalnych.
4	poważne	- strata finansowa 50.000 < 200.000 PLN, - spowoduje brak realizacji kluczowych celów, - spowoduje znaczne zakłócenia w działalności, - spowoduje szkodę, której usunięcie będzie wymagało interwencji Kierownictwa Urzędu, - pewne informacje w mediach ogólnokrajowych.

5	katastrofalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strata finansowa &gt; 200.000 PLN,</li> <li>- spowoduje brak realizacji kluczowych celów,</li> <li>- spowoduje zakłócenia w działalności wymagające podjęcia decyzji strategicznych przez Kierownictwo Urzędu,</li> <li>- spowoduje nieodwracalną szkodę,</li> <li>- doniesienia prasowe w całym kraju.</li> </ul>
---	---------------	---

### §9

Punktowa ocena ryzyka jest iloczynem wpływu i prawdopodobieństwa.

## Rozdział IV

### Postępowanie ze zidentyfikowanym ryzykiem

### §10

1. Ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę organizacyjną Urzędu (najwyższy iloczyn) należy objąć szczególnym nadzorem.
2. W przypadku zidentyfikowania ryzyka w przedziale punktowym:
  - a) 15-25 punktów - decyzję o sposobie postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem podejmuje Wójt;
  - b) 1-12 punktów - decyzje o sposobie postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem podejmuje kierownik, pracownik na samodzielnym stanowisku.

Załącznik nr 1  
do Procedury zarządzania ryzykiem  
w Urzędzie Gminy Poczesna

**ARKUSZ IDENTYFIKACJI I ANALIZY RYZYKA**

Lp.	Główne cele i zadania referatu/ samodzielnego stanowiska	Kategoria ryzyka /wraz z podaniem opisu/	Właściciel ryzyka /pracownik/	Wpływ /liczba punktów/	Prawdopodobieństwo wystąpienia /liczba punktów/	Punktowa ocena ryzyka	Istniejący mechanizm kontrolny	Proponowany mechanizm kontrolny /wymagane działania/	Osoba odpowiedzialna za wdrożenie mechanizmu kontrolnego wraz z datą wykonania
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.....  
data i podpis kierownika/specjalisty

.....  
Nazwa referatu/samodzielnego stanowiska