

**ZARZĄDZENIE NR 107/2010**

**Wójta Gminy Wiślica**

*z dnia 31 grudnia 2010r.*

**w sprawie procedur zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Wiślica.**

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt. 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U z 2009r. Nr 157, poz. 1240) oraz art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001r. Nr 142, poz. 1591 ze zm.)

**zarządzam, co następuje:**

**§ 1.**

1. Realizacja zadań przez Urząd Gminy Wiślica wymaga spójnego, odpowiedzialnego i kompleksowego podejścia do wydarzeń, które występują w trakcie wykonywanych przez pracowników zadań i które zachodzą zarówno w bliższym i dalszym otoczeniu Urzędu, jak i wewnątrz Urzędu oraz mają wpływ na możliwość osiągnięcia zakładanych celów.

2. Obowiązującym standardem działania Urzędu Gminy Wiślicy jest zadanie określania prawdopodobieństwa wystąpienia danego wydarzenia/danych wydarzeń oraz przygotowania się do następstwa (skutku) jego/ich wystąpienia, ujętego w ramy organizacyjne, nazywane procedurą zarządzania ryzykiem.

3. Procedurą zarządzania ryzykiem objęte są wszystkie dziedziny działania Urzędu i wszyscy pracownicy zatrudnieni w Urzędzie i realizujący wyznaczone zadania.

**§ 2.**

Użyte w niniejszym zarządzeniu określenia mają następujące znaczenie:

- 1) Gmina - Gmina Wiślica,
- 2) Wójt -Wójt Gminy Wiślica,
- 3) Urząd -Urząd Gminy Wiślicy,
- 4) ryzyko -prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na wykonywanie zadań, bądź realizację założonych celów,
- 5) akceptowany poziom ryzyka - ustalony w niniejszym zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
- 6) zarządzanie ryzykiem - proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałaniu ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia.

**§ 3.**

1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania,
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów,
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej,
- 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) analizę ryzyka - ocena jego znaczenia dla realizacji zakładanych celów,
- 3) odniesienie ryzyka do akceptowanego poziomu,
- 4) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,
- 5) przeciwdziałanie ryzyku,
- 6) monitorowanie wpływu zastosowanych mechanizmów reakcji na ocenę wagi zdarzenia, analizę wpływu oraz raportowanie procesu,
- 7) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian.

**§ 4.**

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom Urzędu oraz realizacji budżetu Gminy.
2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:
  - 1) cele i zadania realizowane przez poszczególnych pracowników,
  - 2) realizację budżetu Gminy,
  - 3) zagrożenia związane z osiąganiem celów i realizowaniem zadań Urzędu oraz z realizacją budżetu Gminy wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.
3. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka.
4. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:
  - 1) ryzyko finansowe,
  - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
  - 3) ryzyko działalności,
  - 4) ryzyko zewnętrzne.
5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) określa załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

#### **§ 5.**

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 6.
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania, osiągnięcia celu i realizacji budżetu Gminy, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.
3. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysokie, średnie, niskie.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku nr 2 do niniejszego zarządzenia.

#### **§ 6.**

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka wskazany w załączniku nr 2 do niniejszego zarządzenia.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
  - 1) ryzyko poważne, tj. ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie oraz średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie,
  - 2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
  - 3) ryzyko nieznaczne tj. ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

#### **§ 7.**

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyka umiarkowane i poważne przekraczają akceptowany poziom ryzyka.
2. 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).

#### **§ 8.**

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:

- 1) kontrolowanie ryzyka — stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej,
- 2) przeniesienie ryzyka — przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia.

2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
- 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
- 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

#### **§ 9.**

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku w terminie do 31 stycznia.
2. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, kierownicy referatów oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy wypełniają „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku”, zwane dalej „arkuszami”, według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do niniejszego zarządzenia.
3. Odnotowania w arkuszach wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka (ryzyka poważne i umiarkowane) należy podać planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu.
4. Arkusze przedkładane są Sekretarzowi Gminy w terminie wskazanym w ust. 1.
5. Sekretarz Gminy w terminie do 15 lutego każdego roku przedkłada Wójtowi zebrane arkusze zawierające identyfikację ryzyk przekraczających akceptowany poziom (ryzyko poważne i umiarkowane) oraz planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu i przedstawia do akceptacji Wójtowi.

#### **§ 10.**

Osoby sporządzające arkusze, o których mowa w § 9 ust. 2, zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w arkuszach, a w razie zaistniałej potrzeby przygotowują projekty stosownych aktów wewnętrznych określających mechanizmy kontroli i przedstawiają Wójtowi w celu ich akceptacji i wprowadzenia do stosowania.

#### **§ 11.**

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez Wójta oraz osoby wymienione w § 9 ust. 2, które oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania,
2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

#### **§ 12.**

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy Wiślica i kierownikom referatów.

#### **§ 13.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WÓJT GMINY  
*mgr inż. Stanisław Krzak*



**Przykładowe kategorie (obszary) ryzyka**

Poniższa tabela przedstawia przykładowe kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, 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 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 finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z Unii Europejskiej.
<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>	
Pracowników	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzenie nowych zdań bez zabezpieczenia kadrowego.
BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.
<b>Ryzyko działalności</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów 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 funkcjonalnej i samooceny	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej .
Wizerunku	Związane z wizerunkiem Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie.
Systemów	Związane z używanymi w Urzędzie oraz jednostce organizacyjnej

informatycznych	systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej 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 niejednorodnym orzecznictwem.

Załącznik Nr 2  
do Zarządzenia Nr 107/2010  
Wójta Gminy Wiślica  
z dnia 31.12.2010r.

**Zasady ustalania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka**  
**1. Zasady oceny wpływu ryzyka:**

<b>Wpływ</b>	<b>Przesłanki</b>
Wysoki – 3 pkt	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na wizerunku. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni - 2 pkt	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Niski – 1 pkt	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

**2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:**

<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Przesłanki</b>
Wysokie – 3 pkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie – 2 pkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie – 1 pkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku.

**3. Poziom istotności ryzyka**

Ryzyko poważne 6-9 pkt	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
Ryzyko umiarkowane 3-5 pkt.	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, Ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie, Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
Ryzyko nieznane 1-2 pkt	Ryzyko o niskim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

Załącznik Nr 3  
do Zarządzenia Nr 107/2010  
Wójta Gminy Wiślica  
z dnia 31.12.2010r.

### Arkusz identyfikacji, oceny oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku

.....  
**Komórka organizacyjna**

Cel, zadanie	Opis ryzyka (skutek)	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Wpływ ryzyka na realizację zadania, celu	Istotność ryzyka

Cel, zadanie	Opis ryzyka	Istotność i sposób reakcji	Przyczyny ryzyka	Skutki ryzyka	Proponowane mechanizmy kontrolne	Osoba odpowiedzialna

Ocena realizacji celu podstawowego oraz jego miernikowanie:

Cele podstawowe	Zastosowane mierniki dla oceny realizacji celu	Sposób oceny wykonania (realizacji) celów

.....  
Podpis osoby sporządzającej

Zastosowanie mechanizmów zapobiegawczych powinno nastąpić (lub jeżeli były już zastosowane - zostać wzmożone) w sytuacji gdy zastosowane mierniki dla oceny realizacji celu wskażą tendencję malejącą.

Oceny realizacji celów oraz ich monitorowania za pomocą wskazanych mierników dokonuje kierownik referatu na bieżąco. Wyniki tej oceny powinny być przedstawione na posiedzeniach zespołu odpowiedzialnego za realizację kontroli zarządczej w jednostce.