

w sprawie ustalenia zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tworóg

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), w związku ze „Standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych” wprowadzonymi komunikatem nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r.

Zarządzam:

§1.

Ustala się zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tworóg, zwanym dalej Urzędem, mające przyczynić się do poprawy wszystkich obszarów zarządzania w Urzędzie oraz ograniczenia ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego i skutecznego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu.

§2.

Zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie określają:

- 1) zakres odpowiedzialności osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem;
- 2) sposób postępowania przy identyfikowaniu i analizie ryzyka;
- 3) sposób postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem;
- 4) zakres przeglądu ryzyk i sprawozdawczość;
- 5) sposób oceny procesu zarządzania ryzykiem.

§3.

Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o :

1. **ryzyku** - należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów
2. **czynnikach ryzyka** - należy przez to rozumieć cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia, mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu
3. **ryzyku nieodłącznym** - należy przez to rozumieć ryzyko występujące bez jakichkolwiek mechanizmów kontrolnych, które wpływają na to ryzyko
4. **ryzyku rezydualnym** - należy przez to rozumieć ryzyko występujące po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych
5. **mechanizmach kontrolnych** - należy przez to rozumieć metody, polityki, standardy, procedury, fizyczne środki oraz działania itp. stosowane w celu zahamowania lub zmniejszenia negatywnych skutków ryzyka. Koszt mechanizmu kontrolnego jest odpowiedni do zidentyfikowanego ryzyka i /lub potencjalnego ryzyka
6. **właścicieli ryzyka** - należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za dane ryzyko w Urzędzie, która jest rozliczana ze skuteczności zarządzania tym ryzykiem
7. **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** - należy przez to rozumieć szacowane

prawdopodobieństwo lub możliwość wystąpienia zdarzenia lub działania, które wpłynie na zdolność Urzędu do realizacji celów jego działalności

8. **wpływie ryzyka** - należy przez to rozumieć oddziaływanie zdarzenia lub działania, na zdolność do realizacji celów
9. **punktowej ocenie ryzyka** - należy przez to rozumieć wynik z połączenia skutków wystąpienia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia
10. **procesie zarządzania ryzykiem** - należy przez to rozumieć wykonywanie czynności w oparciu o przyjętą metodę, dzięki której pracownicy Urzędu określają, analizują i kontrolują ryzyko działalności
11. **poziomie ryzyka** - należy przez to rozumieć poziom ryzyka odzwierciedlający wagę ryzyka, jego nasilenie i prawdopodobieństwo wystąpienia
12. **akceptowalnym poziomie ryzyka** - należy przez to rozumieć poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania
13. **wydziałowym rejestrze ryzyk** - należy przez to rozumieć dokument zawierający wszystkie informacje o ryzyku, stanowiące podstawę zarządzania ryzykiem w referatach Urzędu
14. **urzędowym rejestrze ryzyk** - należy przez to rozumieć dokument zawierający wszystkie informacje o ryzykach w referatach, stanowiące podstawę zarządzania ryzykiem w Urzędzie
15. **przeglądzie ryzyk** - należy przez to rozumieć spotkania kierowników referatów Urzędu z podległą kadrą w celu uzyskania i udokumentowania informacji o zarządzaniu ryzykiem w podległym referacie
16. **rocznym raporcie samooceny ryzyka** - należy przez to rozumieć dokument składany obligatoryjnie przez kierowników referatów oraz przez samodzielne stanowiska, dający informację o procesie zarządzania ryzykiem w podległym referacie
17. **governance** (ład organizacyjny) - należy przez to rozumieć podejmowanie przez kierownictwo urzędu stosownych działań, oraz monitorowanie wszystkich procesów w Urzędzie, nakierowanych na realizację jego celów

§4.

Odpowiedzialność za prawidłowy przebieg procesu zarządzania ryzykiem ponoszą:

- Sekretarz - za weryfikację istotnych zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i organizacyjnym
- Kierownicy referatów oraz samodzielne stanowiska Urzędu - za zapewnienie zgodności działań z zakresem zawartym w niniejszym zarządzeniu;
- pracownicy Urzędu - za zgłaszanie przełożonym informacji o pojawiających się ryzykach lub innych istotnych problemach.

§5.

Postępowanie przy identyfikowaniu i analizie ryzyka polega na wykonaniu następujących kolejno po sobie czynności:

1. ustaleniu listy celów do realizacji w poszczególnych referatach Urzędu
2. określeniu ryzyk do każdego określonego celu określonego przy wykorzystaniu „Kwestionariusza identyfikacji ryzyk”, zawartego w załączniku nr 1 do zarządzenia
3. określeniu przyczyn i skutków zidentyfikowanego ryzyka
4. przeanalizowaniu każdego zidentyfikowanego ryzyka, w celu oszacowania ryzyka nieodłącznego poprzez określenie

- prawdopodobieństwa jego wystąpienia - ocena punktowa w skali od 1 do 5
 - wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie ryzyka - ocena punktowa w skali od 1 do 5
5. określeniu punktowej oceny zidentyfikowanego ryzyka nieodłącznego
 6. określeniu występujących mechanizmów kontrolnych dla zidentyfikowanych ryzyk
 7. określeniu koniecznych do wprowadzenia mechanizmów kontrolnych w celu zminimalizowania zidentyfikowanego ryzyka
 8. określeniu punktowej oceny zidentyfikowanego ryzyka rezydualnego
 9. uszeregowaniu, według ważności, celów do realizacji w poszczególnych komórkach Urzędu, zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik nr 2 do zarządzenia. Ważność określana jest przez ilość istotnych ryzyk zidentyfikowanych do każdego celu ustalonego do realizacji.

§6.

1. Stopień określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określa się poprzez następujące wartości punktowe:
 - 1) **małe prawdopodobieństwo - do 25 %** szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub : ryzyko będzie się krystalizować rzadko; jego przypadki będą pojedyncze)
 - 2) **średnie prawdopodobieństwo od 26 do 50 %** szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub : ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie bądź w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności)
 - 3) **wysokie prawdopodobieństwo od 51 do 75 %** szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub : ryzyko będzie się krystalizować dość często bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności)
 - 4) **najwyższe prawdopodobieństwo od 76 % do 100 %** szans, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie narastać).
2. Stopień określenia wpływu (oddziaływania) wystąpienia ryzyka określa się poprzez następujące wartości punktowe:
 - 1) **mały wpływ ryzyka** - rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze minimalny lub mały wpływ na wyniki finansowe. Nie stanie się wydarzeniem publicznym lub stanie się wydarzeniem o ograniczonej informacji w mediach lokalnych. Może spowodować niewielkie zakłócenia w działalności
 - 2) **średni wpływ ryzyka** - rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków będzie wymagało czasu. Wywrze wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może stać się wydarzeniem publicznym gdyż pewne informacje pojawią się w mediach lokalnych lub regionalnych. Może spowodować zakłócenia w działalności
 - 3) **poważny wpływ ryzyka** - rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu i zasobów oraz będzie wymagało podjęcia decyzji o sposobie rozwiązania problemu przez kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków będzie bardzo trudne. Wywrze poważny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym - pewne informacje pojawią się w mediach lokalnych i regionalnych. Może nastąpić brak realizacji kluczowego celu
 - 4) **krytyczny wpływ ryzyka** - rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu i zasobów oraz będzie wymagało podjęcia decyzji dotyczących strategicznego poziomu zarządzania. Skutki ryzyka będą nieodwracalne . Będzie to miało istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym z doniesieniami w mediach publicznych. Spowoduje brak realizacji kluczowych celów.

3. Sposób prezentacji punktowej oceny ryzyka stanowi załącznik nr 3 do zarządzenia.
4. Uzyskane wyniki punktowej oceny ryzyka należy interpretować następująco:

- wynik **1-6** - **ryzyko małe**;
- wynik **7-13** - **ryzyko średnie**;
- wynik **14-20** - **ryzyko poważne**;
- wynik **21-25** - **ryzyko krytyczne**.

§7.

1. O sposobie postępowania w odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk:
 - których wpływ jest **mały** - decyzję podejmuje odpowiednio kierownik referatu lub samodzielne stanowisko;
 - których wpływ jest **średni** - decyzję podejmuje Sekretarz wraz z kierownikiem referatu/samodzielnym stanowiskiem, którego dotyczy dane ryzyko;
 - których wpływ jest **co najmniej poważny** - decyzję podejmuje Wójt w oparciu o pisemną opinię Sekretarza oraz kierownika referatu/samodzielnym stanowiskiem, którego dotyczy dane ryzyko.
2. W stosunku do każdego zidentyfikowanego w komórce ryzyka, kierownik referatu oraz odpowiednio samodzielne stanowisko Urzędu są zobowiązani planować i wdrażać odpowiednie mechanizmy kontrolne.
3. Sekretarz, w zależności od potrzeb, poleca kierownikom referatów lub odpowiednio samodzielnym stanowiskom Urzędu wdrożenie zaproponowanych mechanizmów kontrolnych związanych ze zidentyfikowanymi ryzykami, które zagrażają realizacji celów, planów i zadań Urzędu.
4. Kierownicy referatów oraz samodzielne stanowiska Urzędu mają obowiązek dokonywania przeglądu wszystkich działań z zakresu zarządzania ryzykiem występujących w komórce organizacyjnej w celu zgłaszania Sekretarzowi propozycji podnoszących ich skuteczność.

§8.

1. Kierownicy referatów lub samodzielne stanowiska Urzędu mają obowiązek dokonywania rocznych przeglądów ryzyk w terminach: do **31 października** danego roku.
2. Przeglądu ryzyk dokonuje się w celu uzyskania informacji czy :
 - ryzyko nadal występuje
 - pojawiło się nowe ryzyko
 - prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniło się
 - stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne
3. Przeglądy ryzyk odbywają się w formie spotkania kierownika referatu z podległą kadrami, natomiast w przypadku samodzielnych stanowisk na samodzielnej analizie. Z dokonanego przeglądu ryzyk sporządzany jest protokół.
4. Kierownicy referatów oraz samodzielne stanowiska Urzędu są zobowiązani udokumentować przeprowadzoną w podległej komórce analizę ryzyka, w szczególności poprzez utworzenie rejestru ryzyk, którego wzór stanowi załącznik nr 4 do zarządzenia.
5. Wyniki analizy ryzyka - rejestry ryzyk, kierownicy referatów oraz samodzielne stanowiska Urzędu zobowiązani są przekazać Sekretarzowi w terminie do **15 listopada** każdego roku w celu weryfikacji i wypracowania urzędowego rejestru ryzyk.

§9.

Zbiorcze wyniki identyfikacji i analizy ryzyka Sekretarz przedstawia Wójtowi w terminie do **10 grudnia** danego roku.

§10.

Anuluję załącznik nr 2 zarządzenia nr.230/182/2011 z 25 lipca 2011 roku którego zastępuje załącznik nr 4.

§11.

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi, kierownikom referatów oraz samodzielnym stanowiskom Urzędu.

§12.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WÓJTA GMINY
mgr inż. Eugeniusz Gwoździł

Otrzymują:

1 x Zastępca Wójta

1 x Sekretarz Urzędu

1 x Skarbnik Gminy

1 x Kierownik USC

1 x Kierownik Referatu Inwestycji, Gospodarki Gruntami, Rolnictwa, Ochrony Środowiska i Spraw Komunalnych

Załącznik nr 1
do Zarządzenia Nr 1032/384/2012
Wójta Gminy Tworóg
z dnia 27.12.2012

Kwestionariusz identyfikacji ryzyk

Kwestionariusz Identyfikacji Ryzyk to narzędzie mające ułatwić identyfikację ryzyk występujących w referacie/biurze i jest wstępnie uzgodnioną listą pytań umożliwiających zidentyfikowanie obszarów ryzyka. Wyniki kwestionariusza można wykorzystać podczas dyskusji moderowanej jako punkt wyjścia do właściwej identyfikacji ryzyk występujących w referacie/biurze.

I.p.	Pytanie	Odpowiedź – w ramach prowadzonej w referacie wewnętrznej analizy.
1	Co w prowadzonych przez nas działaniach może pójść źle? Z jakiego powodu?	
2	Gdzie tkwią nasze słabości i jakich obszarów one dotyczą? Czy je znamy? Czy podejmujemy jakieś działania?	
3	Które z realizowanych procesów/przedsięwzięć są najbardziej skomplikowane?	
4	Co może spowodować zakłócenia funkcjonowania naszego referatu/biura? Jakich obszarów to dotyczy? Czy takie zakłócenia już istnieją?	
5	Co musi pójść dobrze aby zrealizowane zostały nasze zadania/cele?	
6	Które z podejmowanych decyzji wiążą się z największym ryzykiem?	
7	Czy nasze działania związane są z wydatkowaniem środków publicznych? Jakich działań to dotyczy?	
8	Czy dysponujemy majątkiem który należy chronić?	
9	Jakie informacje są nam niezbędne do realizacji naszych celów, zadań?	
10	Jakie są obszary, które wiążą się z możliwością poniesienia straty (finansowej, innej) Jak to obszary?	
11	Czy prowadzona działalność uzależniona jest od systemów informatycznych? Czy niedostatek tego zasobu wpłynie na realizację celów i zadań komórki?	

Czynnik ryzyka

Czynnik ryzyka – należy przez to rozumieć cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia, mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu.

Dla potrzeb identyfikacji ryzyka przyjmuje się następujące główne kategorie czynników ryzyka:

- zarządzanie,
- finanse,
- bezpieczeństwo,
- czynniki zewnętrzne,
- przepisy, procedury,
- działalność operacyjna.

W ramach powyższych kategorii ustala się katalog podkategorii. Katalog ten ma charakter otwarty, jednakże przy dokonywaniu oceny poszczególnych głównych czynników należy przyjąć przedstawiony poniżej.

kategoria	podkategoria
zarządzanie	Organizacja (np. struktura organizacyjna, opisy stanowisk, systemy motywacyjne itd.)
	Kadry (np. kwalifikacje pracowników i kierownictwa, rotacja pracowników, zgodność wykształcenia z zajmowanym stanowiskiem, szkolenia, warsztaty itd.)
	Lokalizacja, sprzęt (np. wyposażenie w sprzęt komputerowy, dostosowanie ilości sprzętu do liczby pracowników w pomieszczeniach biurowych, usytuowanie komórki)

kategoria	podkategoria
finanse	Nakłady finansowe (np. wielkość operacji, ilość, rodzaj operacji itp.)
	Przepływy finansowe (np. wielkość, rodzaj operacji, udział podmiotów w procesie, płynność, blokady wydatków itd.)
	Dysponowanie przez jednostkę środkami pochodzącymi ze źródeł zagranicznych, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów dostawcy (np. fundusze strukturalne itd.)
	Sprawozdawczość (np. zmiany systemu księgowego, zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania, brak mechanizmów kontroli itd.)

kategoria	podkategoria
bezpieczeństwo	Budynek (np. zabezpieczenia pomieszczeń, dostęp osób nieupoważnionych, ilość budynków, pomieszczeń itd.)
	Dokumenty (np. certyfikaty, upoważnienia, instrukcje postępowania, zabezpieczenia informacji niejawnych itd.)
	Informatyka (np. sprzęt, hasła dostępu, zabezpieczenia, utrzymanie ciągłości pracy systemów teleinformatycznych, awarie sprzętu, niedopasowanie systemów, rozwój, wdrożenie nowych systemów, brak przepływu informacji o błędach w systemie itd.)

kategoria	podkategoria
Czynniki zewnętrzne	Dostawcy/Klienci (np. współpraca z innymi jednostkami, podmiotami rynku)
	Czynniki niezależne (np. częste zmiany zachodzące w obowiązujących przepisach, czynniki polityczne, braki regulacji prawnych, zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki itd.)
	Znaczenie dla opinii publicznej (np. możliwość utraty reputacji, wrażliwość z punktu widzenia społecznego, presja społeczna itd.)

kategoria	podkategoria
Przepisy, procedury	Planowanie (procedura planowania, harmonogramy działań, plany strategiczne, postępowanie na podstawie wewnętrznych procedur itd.)
	Przepisy (np. zmiany przepisów, złożoność przepisów)
	Procedury (np. istnienie obowiązujących szablonów procedur, istnienie pisemnych procedur, ścieżek audytu itd.)
	Kontrola wewnętrzna (np. dokumentacja, rejestrowanie operacji, podział obowiązków, rozdzielenie funkcji, nadzór itd.)

kategoria	podkategoria
Działalność operacyjna	Wiedza (np. działalność wymaga określonej profesjonalnej wiedzy z danego zakresu, skomplikowane działania, specjalistyczna wiedza, doświadczenie zawodowe itd.)
	Jakość (np. występujące błędy, częstotliwość, reakcja na popełniane błędy, dokonywanie poprawek itd.)
	Złożoność (np. liczba podmiotów uczestniczących w procesie, wykorzystywanie nowych technik, skomplikowane operacje, ilość przepisów regulujących daną kwestię, konieczność uzgadniania stanowisk, złożoność pracy na danym stanowisku, itd.)
	Etyka (np. przestrzeganie zasad etycznych, morale pracowników, praca w stresie, wykonywanie zadań wrażliwych, akceptacja zmian, uczciwość, podatność na negatywne wpływy itd.)
	Informacja, przepływ informacji (np. efektywność, kompletność, terminowość, adekwatność, ochrona danych, poufność danych itd.)

Załącznik nr 2

do Zarządzenia Nr... 1032/384/102

Wójtka Gminy Tworóg

z dnia 27.12.2012.

Lista celów realizowanych przez komórkę organizacyjną, uszeregowanych według ich ważności.

[illegible]

Załącznik nr 3
do Zarządzenia Nr 1032/984/1012
Wójta Gminy Tworóg
z dnia27.12.2012...

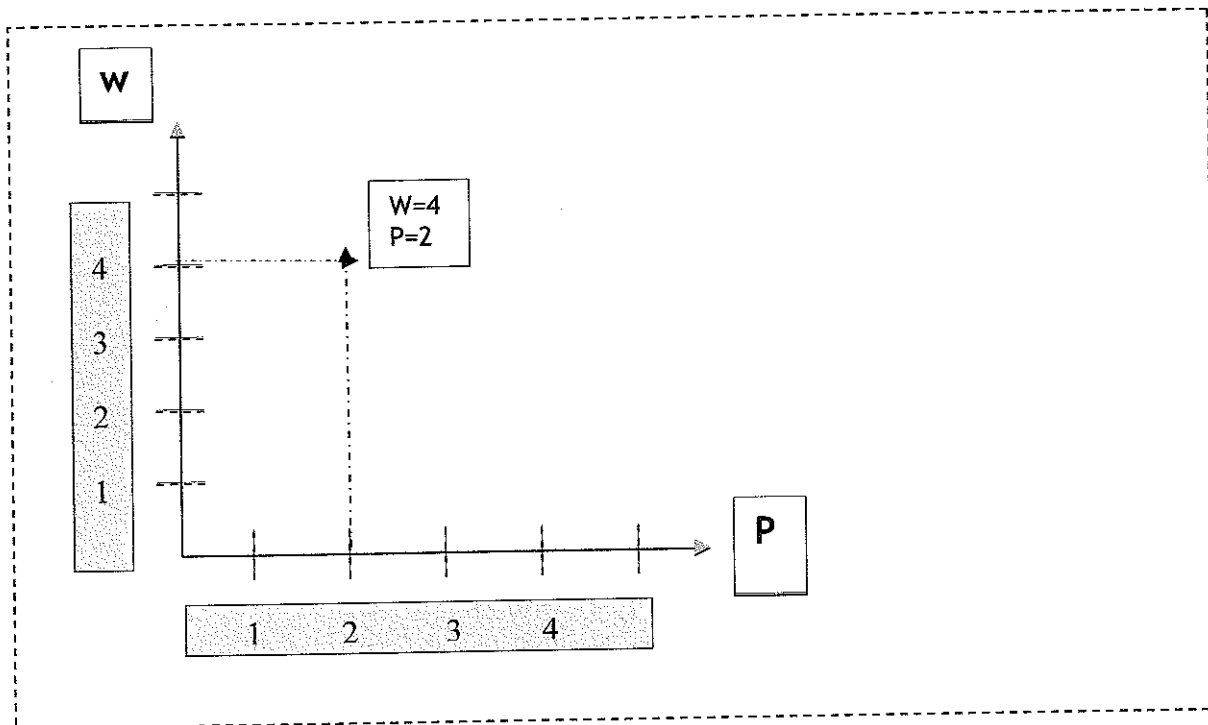
SPOSÓB PREZENTACJI PUNKTOWEJ OCENY RYZYKA

1. Punktowa ocena ryzyka wynika z połączenia skutków wystąpienia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia.
2. Oceny punktowe skutków wystąpienia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia mnoży się, by uzyskać łączną punktową ocenę ryzyka.
3. W celu określenia punktów ryzyka należy kierować się wartościami odnoszącymi się do prawdopodobieństwa i wpływu, wynikającymi z § 6 zarządzenia.
4. W celu ułatwienia określenia punktowej oceny ryzyka nieodłącznego i ryzyka rezydualnego, należy zastosować poniższy sposób prezentacji relacji między:

P – PRAWDOPODOBIENSTWEM

W – WPŁYWEM (ODDZIAŁYWANIEM)

Przykład: punktowa ocena ryzyka



Legenda

Ryzyko możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów.
Prawdopodobieństwo (**P**) wystąpienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację zadań (celów) wynosi w tym przypadku 2
Wpływ (**W**) wystąpienia zdarzenia, na realizację zadań (celów) wynosi w tym przypadku 4
Łączna punktowa ocena ryzyka w tym przypadku wniesie 8.

Zatem zapis tych wartości w wydziałowym rejestrze ryzyk będzie wyglądał następująco:

W=4; P=2

Wynik: 8

Załącznik nr 4 do

Zarządzenia Nr... 1052/984/2017

Wójt Gminy

z dnia 27.12.2012.....

Rejestr rzvk w komórkach organizacyjnych Urzędu

Nazwa komórki organizacyjnej oraz jej symbol:..

[illegible]

*** aby ustalić punktową ocenę ryzyka należy pomnożyć przyznane poszczególnym ryzykom punkty prawdopodobieństwa i wpływu – zgodnie z wytycznymi określonymi w zarządzeniu**