

**Zarządzenie nr 85/2010**  
**Wójta Gminy Czarna**  
**z dnia 1 października 2010 r.**

**w sprawie ustalenia systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Czarna**

*Na podstawie art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminy (Dz. U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.), art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 157, poz. 1240), Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zarządzam, co następuje:*

**§ 1. 1.** Wprowadzam obowiązek dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Czarna w oparciu o Wytyczne w zakresie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Czarna stanowiące załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

2. Koordynatorem zarządzania ryzykiem, w Urzędzie Gminy Czarna ustaląm Panią Mariolę Lew kierownika Referatu Budżetu i Finansów, która jest odpowiedzialna jest za gromadzenie i archiwizację dokumentacji dotyczącej zarządzania ryzykiem.

3. Zobowiązuję kierowników referatów i pracowników na samodzielnych stanowiskach urzędzie gminy do:

1. opisanie celów (zadań) swoich referatów z uwzględnieniem zapisów Strategii Rozwoju, budżetu Gminy i zadań określonych w regulaminie organizacyjnym urzędu,
2. identyfikacji i oceny ryzyka w zakresie wyznaczonych celów (zadań),
3. przeprowadzenia analizy zidentyfikowanych ryzyk,
4. zaproponowania mechanizmów kontrolnych w zakresie zidentyfikowanych ryzyk, których ocena przekracza poziom 16 punktów,
5. przekazania analizy zidentyfikowanych ryzyk do koordynatora zarządzania ryzykiem w terminie do 31 stycznia każdego roku.

4. Przeprowadzona analiza podlega udokumentowaniu w formie tabeli według wzoru stanowiącego załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia i stanowi część składową rejestru ryzyka, który prowadzony jest w Urzędzie Gminy.

**§ 2. 1.** Koordynator zarządzania ryzykiem na podstawie cząstkowych rejestrów przekazanych przez kierowników referatów tworzy zbiorczy rejestr ryzyka dla Urzędu Gminy.

2. Koordynator zarządzania ryzykiem po opracowaniu zbiorczego rejestru dokonuje jego analizy, a wyniki przedstawia na naradzie prowadzonej przez Wójta z udziałem kadry kierowniczej urzędu gminy.

3. Fakt przeprowadzenia narady dokumentowany jest przez koordynatora w postaci notatki służbowej.

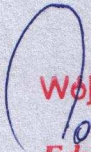
**§ 3. 1.** Zobowiązuję kierowników referatów do:

1. monitorowania procesu zarządzania ryzykiem tj. bieżącej oceny zagrożeń w zakresie realizowanych celów (zadań).

2. zgłaszania zagrożeń (ryzyk), które mogą mieć znaczący wpływ na realizację celów (zadań) podczas prowadzonych narad i odpraw.
2. W przypadku wystąpienia ryzyk o bardzo wysokiej istotności wymagających wdrożenia dodatkowych mechanizmów kontrolnych w celu minimalizacji lub ograniczenia ryzyka podejmowane są bieżąco decyzje o wdrożeniu mechanizmów kontrolnych.

§ 4. Nadzór nad realizacją zarządzenia powierzam Skarbnikowi Gminy.

§ 5. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

  
Wójt Gminy Czarna  
*Dobrzański*  
Edward Dobrzański

## Wytyczne w zakresie systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Czarna

### I. Postanowienia ogólne

#### § 1

1. System kontroli zarządczej w komórkach organizacyjnych bazuje m.in. na systemie zarządzania ryzykiem.
2. Zarządzanie ryzykiem w komórkach organizacyjnych Urzędu ma przyczynić się do poprawy we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne negatywne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku, efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu.
3. Celem wytycznych jest:
  1. zapewnienie spójnego i jednolitego modelu zarządzania ryzykiem w urzędzie zgodnego z powszechnie przyjętymi w jednostkach sektora finansów publicznych – standardami kontroli zarządczej, z uwzględnieniem specyficznych zadań komórek organizacyjnych, które je wdrażają i warunków, w których te komórki działają,
  2. podniesienie jakości kontroli zarządczej oraz zapewnienie prawidłowego jej przebiegu,
  3. sprowadzanie stopnia potencjalnego ryzyka do akceptowalnego poziomu poprzez oddziaływanie na prawdopodobieństwo i potencjalne skutki wystąpienia ryzyka,
  4. zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów/realizacji zadań poprzez ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu,
  5. ochronę majątku trwałego i nietrwałego oraz ochronę wizerunku.

#### § 2

Ilekróć w wytycznych jest mowa o:

1. **zarządzaniu ryzykiem** – proces identyfikacji, oceny, zarządzania i kontroli potencjalnych zdarzeń lub sytuacji, zmierzający do dostarczenia racjonalnego zapewnienia, że cele jednostki zostaną zrealizowane,
2. **ryzyku** – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów/zadań jednostki,
3. **mechanizmie kontroli** – należy przez to rozumieć konkretne sposoby zapobiegania możliwemu ryzyku lub jego ograniczenia,
4. **referacie** – należy przez to rozumieć także samodzielne stanowisko w urzędzie,
5. **standardach kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych wprowadzone Komunikatem nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz.84),

6. **ustawie** – należy przez to rozumieć ustawę z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr.157, poz.1240) System zarządzania ryzykiem zawiera:

## **II. Określenie celów i identyfikacja ryzyka(zadań)**

### **§ 3**

1. Niezbędnym warunkiem zarządzania ryzykiem jest określenie jasnych i spójnych celów/zadań poszczególnych komórek organizacyjnych. Dopiero po określeniu celów/zadań możliwa jest identyfikacja ryzyka, które może zagrozić ich osiągnięciu. Liczba celów/zadań ogólnych powinna być adekwatna do zadań powierzonych komórce w szczególności zapisanych w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.
2. Identyfikacja ryzyka jest procesem systematycznego i ciągłego rozpoznawania typów ryzyka (zagrożeń, czynników ryzyka, niebezpieczeństw, potencjalnych źródeł strat/korzyści), które mogą dotyczyć jednostki. Możliwie dokładna identyfikacja charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka umożliwia wybór i podjęcie we właściwym czasie odpowiednich czynności zapobiegawczych bądź też minimalizujących wpływ i skutki ryzykownych działań.
3. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu możliwych zagrożeń – zdarzeń, które mogą wystąpić jako przeszkody w realizacji celów/zadań.
4. Identyfikuje się zarówno ryzyko dotyczące całej jednostki, jak i ryzyko odnoszące się do każdego istotnego obszaru jej działalności, projektu czy procesu.
5. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka:
  1. wynikającego ze źródeł zewnętrznych (infrastruktura, zewnętrzne warunki ekonomiczne, zmiany polityczne, środowisko prawne, środowisko naturalne, siła wyższa),
  2. ryzyka o charakterze finansowym (wielkość środków finansowych, płynność, inwestycje, strata środków, sprawozdawczość finansowa),
  3. ryzyka wynikającego z charakteru prowadzonej działalności (niewystarczające kompetencje zawodowe pracowników, brak motywacji u pracowników, technologia, nowe zadania i programy, innowacyjność),
  4. ryzyka związanego z zarządzaniem (jakość systemu kontroli, jakość zespołu zarządzającego, nieadekwatna struktura organizacyjna, niskie wynagrodzenia).

## **III. Analiza ryzyka**

### **§ 4**

1. Analizie poddaje się każde ryzyko występujące w danym obszarze/procesie, w celu określenia możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka.
2. Przeprowadzając analizę danego ryzyka pamiętać należy, iż proces ten ma charakter subiektywnej *oceny* dokonywanej przez poszczególnych kierowników samodzielnych komórek organizacyjnych.
  1. Oszacowanie *prawdopodobieństwa* wystąpienia danego ryzyka następuje w oparciu o jakościowo-ilościową ocenę, wg tabeli Nr 1.
  2. Określenia potencjalnego *wplywu/skutków/strat* wystąpienia danego ryzyka dokonuje się w oparciu o jakościowo-ilościową ocenę, wg tabeli Nr 2.

Tabela Nr 1. Jakościowo-ilościowa ocena prawdopodobieństwa ryzyka

<b>Hasłowy opis prawdopodobieństwa</b>	<b>Opis szczegółowy</b>	<b>Wartość prawdopodobieństwa w skali 1-5</b>
<b>prawie niemożliwe</b>	<i>zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach</i>	1
<b>mało prawdopodobne</b>	<i>istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia</i>	2
<b>umiarkowanie możliwe (średnie)</b>	<i>wydarzenie jest średnio możliwe; w niektórych przypadkach zdarzenie takie może zaistnieć</i>	3
<b>prawdopodobne</b>	<i>zdarzenie jest bardzo prawdopodobne</i>	4
<b>prawie pewne</b>	<i>oczekuje się, iż zdarzenie takie nastąpi</i>	5

Tabela Nr 2. Jakościowo-ilościowa ocena skutków ryzyka

<b>Hasłowy opis skutku</b>	<b>Opis szczegółowy</b>	<b>Potencjalne skutki ryzyka w skali 1-5</b>
<b>nieznaczny</b>	<i>mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu, nie rodzi skutków prawnych, nie ma wpływu na bezpieczeństwo pracowników, bardzo mały skutek finansowy</i>	1
<b>mało znaczący</b>	<i>bez skutków o wymiarze prawnym, ma wpływ na wykonywane zadanie, nie ma wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki skutek finansowy</i>	2
<b>umiarkowany (średni)</b>	<i>rodzi umiarkowane konsekwencje prawne, ma wpływ na realizację zadania i jakość rezultatów, zagrożenie terminu realizacji zadań, średni skutek finansowy</i>	3
<b>poważny</b>	<i>poważne skutki prawne, poważne zagrożenie terminu realizacji zadań, poważne straty finansowe; ujemny wpływ na bezpieczeństwo pracowników</i>	4
<b>katastrofalny</b>	<i>przerwanie, załamanie się realizacji zadania, wysokie straty finansowe, utrata dobrego wizerunku w środowisku i w oczach opinii publicznej, poważne konsekwencje dla zdrowia i życia</i>	5

## § 5

1. Na podstawie oszacowania prawdopodobieństwa oraz wpływu/skutków ryzyka określa się istotność ryzyka oraz dokonuje się oceny istotności danego ryzyka według przyjętych kryteriów oceny.
2. Istotność ryzyka jest iloczynem prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i potencjalnych skutków/wpływu ryzyka według wzoru:

$$\text{Istotność ryzyka} = \text{prawdopodobieństwo} \times \text{wpływ/skutek}$$

3. Istotność ryzyka /obliczona w powyższy sposób umożliwia opracowanie rankingu ryzyk uporządkowanych w kolejności od najpoważniejszych do najmniej poważnych.
4. Po uprzednim przypisaniu istotności każdemu z ryzyk, należy określić, w jakim stopniu (na ile) dane ryzyko zagraża realizacji konkretnego zadania. Do tego celu można posłużyć się skalą ryzyka: bardzo wysokie, wysokie, średnie, niskie.
5. Aby przypisać właściwą wartość każdemu z ryzyk, należy:
  1. nanieść współrzędne – skutki/wpływ ryzyka na osi Y oraz prawdopodobieństwo na osi X; naniesiony punkt (ryzyko) jest górnym prawym kątem kwadratu o wartości odpowiadającej istotności ryzyka; lub
  2. nanieść odpowiednio wartość istotności ryzyka i odczytać wyniki.
6. Pozycja w określonym kwadracie pomaga ustalić stopień istotności ryzyka oraz określa kryterium oceny istotności ryzyka.

Skutki ryzyka  
(SR)

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Prawdopodobieństwo ryzyka  
(PR)

Legenda

⇒ ryzyko bardzo wysokie

⇒ ryzyko wysokie

⇒ ryzyko średnie

⇒ ryzyko niskie

## § 6

Przyjęto następujące kryteria oceny istotności ryzyka:

1. **ryzyko bardzo wysokie** – jest poważnym zagrożeniem dla funkcjonowania procesu, prowadzi lub doprowadziło do strat finansowych, przez co wpływa na kluczową działalność jednostki, należy podjąć natychmiastowe działania naprawcze,
2. **ryzyko wysokie** – wiąże się z brakami w środowisku kontrolnym i procedurach kontrolnych, które mogą potencjalnie wpłynąć na kluczową działalność jednostki, zaleca się podjęcie działań naprawczych,
3. **ryzyko średnie** – nieprecyzyjne procedury, które w przypadku braku zmian, wciąż mogą wywierać wpływ na kluczową działalność jednostki, należy monitorować i sprawdzać,
4. **ryzyko niskie** – pojedyncze błędy i braki w dokumentacji, nie zmieniające obrazu całego procesu, posiadające niewielkie znaczenie dla organizacji, należy monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać, czy jest prawidłowo kontrolowane.

## IV. Reakcja na ryzyko. Kontrola ryzyka (mechanizmy kontrolne)


### § 7

1. Mając „uporządkowane” ryzyka, po wcześniejszej ocenie ich istotności, należy zdecydować o sposobie „obsługi” ryzyka, czyli zaplanować odpowiednie reakcje, zanim ryzyka się ujawnią (lub nie ujawnią) w rzeczywistości.
2. Mechanizmy kontroli wewnętrznej podejmowanego ryzyka obejmują działania, procedury lub operacje podejmowane przez kierownictwo w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów/zadań.
3. Mechanizmy kontroli stanowią reakcję na ryzyko – mają na celu zmniejszenie zidentyfikowanej niepewności wyników.
4. Mechanizmy kontrolne są proporcjonalne do ryzyka.
5. Mechanizmy kontroli występują na wszystkich szczeblach zarządzania i odnoszą się do wyników procesu analizy ryzyka.
6. Celem mechanizmów kontrolnych jest ograniczenie ryzyka. Do ogólnych mechanizmów kontrolnych należy:
  1. dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
  2. dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
  3. podział obowiązków,
  4. weryfikacja, w tym kontrola wstępna, bieżąca i końcowa,
  5. wydzielenie lub wyznaczenie osoby do prowadzenia kontroli (funkcjonalnej i instytucjonalnej),
  6. nadzór,
  7. rejestrowanie odstępstw,
  8. ochrona zasobów,
  9. zastosowanie mechanizmów kontroli systemów informatycznych,
  10. plany awaryjne,
  11. plany ciągłości działania,
  12. plany ochrony fizycznej,
  13. ankiety,
  14. wskaźniki wydajności, efektywności itp.

## V. Monitorowanie i ocena

### § 8

1. Ocena systemu kontroli zarządczej winna być prowadzona w sposób ciągły.
2. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów, aby zidentyfikowane problemy i na bieżąco je rozwiązywać.
3. Do oceny systemu kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem uwzględnia się również wyniki: kontroli zewnętrznych, kontroli/audytów wewnętrznych oraz samooceny.
4. Każdego roku przeprowadza się udokumentowaną analizę/aktualizację ryzyka w oparciu o wyznaczone cele/zadania na dany rok.
5. Koordynator zarządzania ryzykiem we współpracy z kierownikami referatów przedstawia na naradzie kadry kierowniczej, prowadzonej przez Wójta zidentyfikowane ryzyka o najwyższej istotności.
6. Kierownik jednostki ma pełną swobodę w doborze i ocenie środków oraz metod nadzoru nad procesem zarządzania ryzykiem.

  
Wójt Gminy Czarna  
*Dobrzański*  
Edward Dobrzański



Załącznik nr 2 do zarządzenia nr 85/2010  
Wójta Gminy Czarna z dnia 1.10.2010r.

**Tabela - Rejestr ryzyka – wzór**

Cel/Zadanie	Ryzyko	Właściciel ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Wpływ/Skutek /Strata	Istotność ryzyka	Istniejące mechanizmy kontrolne	Planowane mechanizmy kontrolne

Wójt Gminy Czarna  
*Edward Dobrzański*  
Edward Dobrzański