

ZARZĄDZENIE Nr 89/2013
Wójta Gminy Trzebielino
z dnia 6 listopada 2013 roku

w sprawie procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Trzebielinie

Na podstawie art. 68 ust 2 pkt 7 i art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2013 r. poz. 885), w związku § 15 zarządzenia nr 32/2012 z dnia 30 marca 2012 roku w sprawie wprowadzenia zasad kontroli zarządczej w Gminie Trzebielino

zarządza się, co następuje:

§ 1. 1. Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Trzebielinie zwanej dalej „procedurą”.

§ 2. 1. Sformułowania i skróty określone w § 2 zarządzenia Nr 32/2012 Wójta Gminy Trzebielino z dnia 30 marca 2012 roku w sprawie wprowadzenia kontroli zarządczej w Gminie Trzebielino stosuje się odpowiednio.

2. Ilekroć w procedurze, bez bliższego określenia, jest mowa o:

- 1) analizie ryzyka – należy przez to rozumieć czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażony jest Urząd, na proces ten składa się identyfikacja, oszacowanie i hierarchizacja pojedynczych zdarzeń mogących niekorzystnie wpływać na osiągnięcie określonego celu;
- 2) mechanizmie kontrolnym – należy przez to rozumieć element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa wewnętrznego, instrukcje, procedury, zasady, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki;
- 3) oddziaływaniu ryzyka – należy przez to rozumieć możliwe skutki dla Urzędu takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia pracowników, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia;
- 4) prawdopodobieństwie – należy przez to rozumieć oszacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia;
- 5) rejestrze ryzyka – należy przez to rozumieć zestawienie w formie papierowej wszystkich zidentyfikowanych ryzyk, zawiera wszystkie istotne informacje dotyczące ryzyka;
- 6) ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia lub działania, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów;
- 7) systemie kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć ogół zasad i procedur obejmujących cały Urząd, funkcjonujących na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wyznaczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka;
- 8) ocenie ryzyka – należy przez to rozumieć proces systematycznej oceny przyczyn, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 9) właścicielu ryzyka – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza;
- 10) zarządzanie ryzykiem – należy przez to rozumieć podjęte w Urzędzie działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

§ 3. 1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie ma na celu zidentyfikowanie ryzyka oraz ograniczenie jego negatywnego oddziaływania, co powinno przyczynić się do efektywnego i racjonalnego osiągnięcia celów i realizacji zadań Urzędu.

2. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań Urzędu jest:
- 1) poprawa jakości świadczenia usług,
 - 2) efektywne zarządzanie Urzędem poprzez zapewnienie właściwego ładu organizacyjnego,
 - 3) położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
 - 4) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
 - 5) efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów Urzędu,
 - 6) zapewnienie adekwatności mechanizmów kontrolnych do ryzyka,
 - 7) wyeliminowanie nieetycznych zachowań pracowników.

§ 4. 1. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kierowniczej kadry Urzędu oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu.
2. Ograniczenie ryzyka osiągane jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka i jego oceny.

§ 5. 1. Procedura zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w Urzędzie.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na dwóch poziomach – strategicznym i operacyjnym.
3. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka w odniesieniu do zadań priorytetowych wskazanych w Planie działalności.
4. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym stanowi stały element zarządzania, polega on na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.

§ 6. 1. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Wójt poprzez:

- 1) kształtowanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem,
- 2) zdefiniowanie działań priorytetowych,
- 3) identyfikację ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
- 4) określenie poziomów akceptowalnego ryzyka,
- 5) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych,
- 6) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym.

2. W proces identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączani są członkowie kierownictwa Urzędu i kierownicy komórek organizacyjnych odpowiedzialni za poszczególne procesy.
3. Identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym dokonuje zespół d.s. kontroli zarządczej.
4. Wójt może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych.

§ 7. 1. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiada kierownik komórki organizacyjnej poprzez:

- 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyk, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych, w odniesieniu do obszarów działalności (procesów);
- 2) ocenę istotności ryzyka z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka;
- 3) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności;
- 4) rejestrację odstępstw od obowiązujących zasad i procedur oraz analizę ich przyczyn;
- 5) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności.

2. Kierownik komórki organizacyjnej w ramach swoich uprawnień, może przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem podległym pracownikom.

§ 8. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyk;

- 2) ocenę ryzyk;
- 3) ustalenie akceptowalnego poziomu ryzyk;
- 4) reakcję na ryzyka;
- 5) monitorowanie ryzyk.

§ 9. 1. Identyfikacja ryzyka w Urzędzie odbywa się metoda „burzy mózgów”, sesje muszą być odpowiednio zorganizowane w celu zapewnienia systematycznej identyfikacji ryzyka.

2. Sesje odbywają odpowiednio:

- 1) na poziomie strategicznym – Zespół;
- 2) na poziomie operacyjnym – kierownicy komórek organizacyjnych w współdziałaniu z koordynatorem i Zespołem.

3. Punktem wyjścia „burzy mózgów” jest identyfikacja ryzyka związanego z realizacją celów strategicznych i operacyjnych:

- 1) ryzyko strategiczne rozpatruje się w kategoriach: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne i środowiskowe;
- 2) ryzyko operacyjne rozpatruje się w kategoriach: finansowe, prawne, zawodowe, fizyczne, umowne, technologiczne, środowiskowe.

4. Przebieg sesji „burzy mózgów”:

- 1) przygotowując się do sesji, uczestnicy powinni mieć możliwość rozważenia oddziaływania ryzyka na działalność Urzędu lub świadczone usługi, należy sporządzić szablon identyfikacji ryzyka i przekazać go każdemu uczestnikowi przed sesją,
- 2) należy zapewnić środki zachęcające do rozpoczęcia i kontrolowania dyskusji, pobudzania do dyskusji, utrzymania sesji w wyznaczonych ramach godzinowych i zarejestrowania wyników sesji,
- 3) sesje powinny być otwartym forum, na którym pracownicy mogą bezpiecznie dyskutować o zidentyfikowanym ryzyku,
- 4) wyniki sesji należy zapisać i przekazać do weryfikacji i rozpatrzenia uczestnikom sesji, co umożliwi wyjaśnienie lub poszerzenie opisów ryzyka.

§ 10. 1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego realizacji poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych Urzędu oraz pozostałych działań nie stanowiących priorytetów rozwoju Gminy.

2. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja. Ustala się następujące kategorie ryzyka:

- 1) ryzyko finansowe;
- 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;
- 3) ryzyko działalności;
- 4) ryzyko zewnętrzne.

3. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca **załącznik nr 1** do procedury.

§ 11. 1. Ocena zidentyfikowanych ryzyk polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności wg zasad określonych w § 12.

2. Ustalenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanego stopnia konsekwencji zagrożeń dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu w działaniu Urzędu, w przypadku wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem.

3. Do ustalenia wpływu ryzyka używana jest następująca skala ocen:

- 1) wysoki – 3 punkty;
- 2) średni – 2 punkty;
- 3) niski – 1 punkt.

3. Ustalenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu możliwości wystąpienia danego zdarzenia narażonego na ryzyko.

4. Do ustalenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka używana jest następująca skala ocen:

- 1) wysokie – 3 punkty;
 - 2) średnie – 2 punkty;
 - 3) niskie – 1 punkt.
5. Zasady ustalania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określone są w **załączniku nr 2** do procedury.

§ 13. 1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, ustalany jest poziom istotności ryzyka.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko poważne, tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 6 lub 9 punktów;
- 2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 3 lub 4 punkty;
- 3) ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 1 lub 2 punkty.

3. Oceny dokonuje się wg wzoru Arkusza identyfikacji, oceny oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku, stanowiącego **załącznik nr 3** do Procedury.

§ 14. Osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem wyznacza akceptowany poziom ryzyka, jaki gotowa jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka.

§ 15. 1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko niskie. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowalny poziom ryzyka.

2. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego przez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałania ryzyku).

§ 16. 1. W stosunku do każdego czynnika ryzyka, które wywołuje ryzyko nieakceptowane planowane są i wdrażane działania zaradcze.

2. W Urzędzie ustala się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- 1) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści;
- 2) transfer ryzyka – przeniesienie ryzyka na inną organizację np. ubezpieczyciela;
- 3) przeciwdziałanie - ustalenie mechanizmów kontrolnych lub wzmocnienie istniejących mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego;
- 4) przesunięcie w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

3. 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.

§ 17. 1. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:

- 1) jakie działania są konieczne do podjęcia;
- 2) jaki poziom ryzyka chcemy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych;
- 3) jakie mechanizmy kontrolne trzeba wdrożyć;
- 4) jakie będą koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych;
- 5) czy wdrożenie ustalonych mechanizmów kontrolnych jest możliwe.

2. Na bieżąco muszą być podejmowane działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących w Urzędzie procedur.

§ 18. 1. Identyfikacja i analiza ryzyka dokonywana jest na poziomie strategicznym i operacyjnym.

2. Analiza ryzyka na każdym z poziomów obejmuje następujące etapy:

- 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Urzędu;
- 2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
- 3) ocenę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 4) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym;
- 5) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu do którego działania muszą zostać podjęte;
- 6) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępowania.

§ 19. 1. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie strategicznym odbywa się w odniesieniu do zadań priorytetowych wskazanych w Planie działalności.

2. Identyfikacja i ocena ryzyka na poziomie operacyjnym odbywa się w odniesieniu do zadań i procesów realizowanych w komórkach organizacyjnych Urzędu.

3. Każdy pracownik ma obowiązek zgłaszać swojemu przełożonemu zidentyfikowane ryzyka.

4. Wszyscy pracownicy Urzędu mają prawo zgłaszać wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.

5. Zgłoszone przez pracownika ryzyka podlegają analizie pod kątem istotności dla realizowanych celów.

§ 20. 1. Na poziomie strategicznym, po zapoznaniu się z wynikami identyfikacji i analizy ryzyka, Wójt akceptuje nadane przez Zespół priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.

2. Na poziomie operacyjnym kierownik komórki organizacyjnej przekazuje koordynatorowi wyniki identyfikacji i analizy ryzyka, który w współdziałaniu Zespołem akceptuje nadane przez kierownika komórki organizacyjnej priorytety poszczególnym ryzykom, wyznacza akceptowany poziom ryzyka oraz podejmuje decyzje o zastosowaniu działań zapobiegawczych.

§ 21. 1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku w odniesieniu do zadań Gminy nie stanowiących priorytetów rozwoju Gminy (ujętych w projekcie budżetu na kolejny rok, a w przypadku uchwalenia budżetu Gminy na kolejny rok – w budżecie) dokonują kierownicy komórek organizacyjnych stosownie do kompetencji określonych Regulaminem Organizacyjnym.

2. W identyfikacji i analizie ryzyka, o której mowa w ust. 1, komórki organizacyjne Urzędu powinny uwzględnić ryzyka występujące w nadzorowanych przez nie jednostkach organizacyjnych Gminy.

3. Zidentyfikowane i ocenione ryzyka oraz określone metody przeciwdziałania ryzyku, o których mowa w ust. 1, w odniesieniu do najważniejszych zadań, kierownicy komórek organizacyjnych przekazują do końca listopada każdego roku koordynatorowi kontroli zarządczej, wg wzoru stanowiącego **Załącznik nr 3 procedury** oraz w formie elektronicznej.

4. W przypadku powstania nowych istotnych ryzyk lub zmian dotychczas istniejących kierownicy komórek organizacyjnych zobowiązani są do informowania o tym koordynatora kontroli zarządczej, niezależnie od terminu określonego w ust. 3."

§ 22. Koordynator kontroli zarządczej do 20 grudnia każdego roku przedstawia Wójtowi Gminy sprawozdanie z koordynowania zarządzania ryzykiem (zidentyfikowane i ocenione ryzyka oraz określone metody przeciwdziałania ryzyku, o których mowa w § 21).

§ 23. 1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowalnego poziomu są na bieżąco monitorowane przez:

- 1) kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczenia;
 - 2) kierownictwo Urzędu w ramach bieżącego zarządzania Urzędem, w tym w szczególności w trakcie narad z kierownikami.
2. Wyniki oceny wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawniania systemu kontroli.

§ 24. Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

§ 25. Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy.

§ 26. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.



WÓJTA
mgr Tomasz Czechowski