

ZARZĄDZENIE Nr90/2011.....

Wójta Gminy Inowrocław

z dnia 28 września 2011r.

w sprawie wprowadzenia „Procedury zarządzania ryzykiem” w Urzędzie Gminy Inowrocław

Na podstawie art. 69 ust.1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) i art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity Dz. U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591, z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

§ 1. Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadzam Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Inowrocław w brzmieniu załącznika do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy Inowrocław.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WÓJT
mgr inż. Tadeusz Kacprzak

Sprawdzono
pod względem
formalno - prawnym

RADCA PRAWNY
Natalia Falgowska-Wierczewska
BO-1083

PROCEDURY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 1

Postanowienia ogólne

Ustala się zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Inowrocław, 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 zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu.

§ 2

Użyte w niniejszej procedurze pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) **ryzyko** – możliwość (prawdopodobieństwo) zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań,
- 2) **analiza ryzyka** – czynności podjęte w celu zrozumienia charakteru zidentyfikowanego ryzyka, na które narażona jest organizacja,
- 3) **czynniki ryzyka** – okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, które mogą wywołać ryzyko,
- 4) **mapa ryzyka** – dokument odzwierciedlający ocenę skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 5) **mechanizm kontrolny** – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa, procedury, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki,
- 6) **oddziaływanie ryzyka** – możliwe skutki lub konsekwencje dla organizacji takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
- 7) **prawdopodobieństwo** – szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,
- 8) **proces** – uporządkowany logicznie ciąg czynności, działań, decyzji, uzgodnień, których efektem jest powstanie pewnej wartości dającej się określić w postaci zmiany w środowisku zewnętrznym, jako efekt pracy,
- 9) **rejestr ryzyka** – zestawienie wszystkich zidentyfikowanych ryzyk,
- 10) **szacowanie ryzyka** – proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 11) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,

- 12) **zarządzanie ryzykiem** – podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.
- 13) **system kontroli zarządczej** – ogół zasad zaprojektowanych i wdrożonych przez Wójta, obejmujących całą organizację, stanowiących spójną i logiczną całość funkcjonującą w określonym środowisku na wszystkich poziomach zarządzania, służących zwiększeniu prawdopodobieństwa zrealizowania wytyczonych celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy poprzez zmniejszenie skutków ryzyka.

§ 3

Cele zarządzania ryzykiem w Urzędzie

1. Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Inowrocław, zwanym dalej Urzędem, 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:
 - * zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej,
 - * efektywne zarządzanie Urzędem poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego,
 - * położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
 - * bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
 - * efektywne wykorzystanie zasobów Urzędu,
 - * skuteczne zarządzanie projektami,
 - * ograniczenie ryzyka straty szans,
 - * ograniczenie nieetycznych zachowań.
3. Etapy procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie:
 - a) identyfikacja ryzyka
 - b) analiza ryzyka
 - c) ocena ryzyka
 - d) postępowanie z ryzykiem
 - e) monitoring ryzyka.
4. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kadry kierowniczej Urzędu oraz wytyczne dla wszystkich pracowników Urzędu.

§ 4

Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka

Identyfikacja, ocena i zarządzanie ryzykiem są ściśle powiązane z realizacją celów Urzędu Gminy Inowrocław.

1. Proces zarządzania ryzykiem polega na:
 - 1) zdefiniowaniu wszystkich obszarów ryzyka,
 - 2) określeniu ryzyka występującego na każdym etapie działalności,
 - 3) przyjęciu jednolitej metodyki identyfikacji i analizy ryzyka,
 - 4) przyjęciu jednolitej metodyki raportowania ryzyka,
 - 5) ograniczaniu ryzyka poprzez adekwatne i terminowe działania awaryjne i naprawcze.
2. Identyfikację ryzyka przeprowadzają kierownicy, pracownicy zatrudnieni na stanowiskach samodzielnych.
3. Ocena ryzyka polega na określeniu skutku (wpływu) i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
4. Na podstawie oszacowania prawdopodobieństwa oraz skutku ryzyka określa się istotność ryzyka, która jest iloczynem punktowych wartości prawdopodobieństwa i skutku. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi **załącznik nr 1 do procedur zarządzania ryzykiem**.
5. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka :
 - a) **ryzyko wysokie**, dla którego iloczyn prawdopodobieństwa zdarzenia i jego wpływu wynosi powyżej 5 punktów;
Bardzo duże zagrożenie dla osiągnięcia celów Urzędu. Wymaga bezzwłocznej reakcji kierownictwa;
 - b) **ryzyko średnie**, dla którego iloczyn prawdopodobieństwa zdarzenia i jego wpływu wynosi od 3 do 4 punktów;
Przeciwdziałanie kierownictwa wskazane;
 - c) **ryzyko niskie**, dla którego iloczyn prawdopodobieństwa zdarzenia i jego wpływu wynosi 1 lub 2 punkty;
Przeciwdziałanie zależy od decyzji kierownictwa. Przy małej istotności koszt wprowadzenia dodatkowej kontroli może przewyższać ewentualne straty.
6. Wójt ma prawo zaakceptować każdy poziom ryzyka i nie podejmować działań zaradczych.
7. W przypadku wystąpienia ryzyka nieakceptowanego należy podjąć działania zmniejszające zidentyfikowane ryzyko do poziomu akceptowanego.
8. Zidentyfikowane ryzyka podlegają wpisaniu do rejestru ryzyka wg wzoru określonego w **załączniku nr 2 do procedur zarządzania ryzykiem**.
9. Oddziaływania ryzyka są to możliwe wyniki, skutki lub konsekwencje dla Urzędu (np. koszty, niekorzystne zdarzenia, straty, opóźnienia).

§ 5

Reakcja na ryzyko. Mechanizmy kontrolne

1. Reakcja na ryzyko polega na wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych adekwatnych do istotności ryzyka.

Reakcją na ryzyko może być:

- 1) **tolerowanie** ryzyka – niepodejmowanie działań ze względu na niewielką istotność ryzyka lub koszty działań przewyższające potencjalne korzyści,
 - 2) **przeciwdziałanie** – podjęcie działań, które pozwolą na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych mających na celu redukcję lub eliminację ryzyka,
 - 3) **transfer** – przeniesienie ryzyka na inny podmiot np. poprzez ubezpieczenie,
 - 4) **wycofanie** – zaprzestanie działalności ze względu na wysoką istotność ryzyka.
2. Mechanizmy kontrolne obejmują działania, procedury lub operacje podejmowane przez kierownictwo w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i minimalizacji jego skutków, a przez to umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów/realizację zadań.
 3. Mechanizmy kontrolne występują na wszystkich szczeblach zarządzania i odnoszą się do wyników przeprowadzonej analizy ryzyka.
 4. Istniejące mechanizmy kontrolne są to występujące i funkcjonujące polityki, procedury, instrukcje, standardy oraz fizyczne środki powstrzymujące, których celem jest minimalizacja negatywnych skutków wystąpienia ryzyka dla Urzędu.

§ 6

Monitorowanie ryzyka

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.
2. Ograniczanie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.
3. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
4. Kierownicy referatów Urzędu i pracownicy na samodzielnych stanowiskach mają obowiązek dokonywania **corocznych** przeglądów samego ryzyka w celu uzyskania informacji czy:
 - 1) ryzyko nadal występuje,
 - 2) pojawiło się nowe ryzyko,
 - 3) prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniło się,
 - 4) stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne.
5. Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

Kluczowe obszary działania Urzędu Gminy Inowrocław

W trakcie analizy funkcjonowania Urzędu Gminy Inowrocław wyodrębniono 13 podstawowych obszarów działania:

1. Obsługa klienta.
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi.
3. Budżet (planowanie, realizacja).
4. Rachunkowość.
5. Gospodarowanie mieniem, ewidencja majątku.
6. Pozyskiwanie środków publicznych.
7. Zobowiązania.
8. Zamówienia publiczne.
9. Udzielanie dotacji.
10. Bezpieczeństwo i higiena pracy.
11. Informatyka.
12. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi.
13. Edukacja

1. Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

	1	2	3	4	5
Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0 – 20 %	21 – 40 %	41 – 60 %	61 – 80 %	81 -100 %

2. Skutki wystąpienia ryzyka – tabela punktowa oddziaływania czynników ryzyka

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona informacji	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa > 500.000 zł	Brak realizacji kluczowych celów	Kradzież lub utrata informacji	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100.000 zł < 500.000 zł	Brak realizacji kluczowego celu	Uszkodzenia plików / nośników danych	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	Średnie	Strata finansowa 10.000 zł < 100.000 zł	Zakłócenia w działalności	Brak zabezpieczeń	Pewne informacje w mediach lokalnych i regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100 zł < 1.000 zł	Niewielkie zakłócenia w działalności	Awaria systemu informatycznego	Ograniczone informacje w mediach lokalnych i regionalnych
1	Nieznaczne	Mała strata finansowa < 100 zł	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Przestarzały sprzęt	Ubogie informacje w mediach lokalnych i regionalnych

¹Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce; www.mf.gov.pl; zakładka: bezpieczeństwo finansowe str. 41-42

Mapa ryzyka

Oddziaływanie

Katastrofalne	5	10	15	20	25
Poważne	4	8	12	16	20
Średnie	3	6	9	12	15
Małe	2	4	6	8	10
Nieznaczące	1	2	3	4	5
	Rzadkie 0 – 20%	Mało prawdopodobne 21 – 40%	Średnie 41 – 60%	Prawdopodobne 61 – 80%	Prawie pewne 81 – 100%
					Prawdopodobieństwo

REJESTR RYZYK

prowadzony przez kierowników referatów i pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach

**ARKUSZ IDENTYFIKACJI, OCENY ORAZ OKREŚLENIA METODY
PRZECIWDZIAŁANIA RYZYKU**

Nazwa referatu/samodzielne stanowisko:

Lp.	Cel - zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Oddziaływanie ryzyka	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Mechanizm kontrolny
1	2	3	4	5	6	7
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Inowrocław, dnia

.....
podpis pracownika

.....
Akceptacja Wójta