

ZARZĄDZENIE NR 124/2014  
WÓJTA GMINY PABIANICE  
z dnia 30 grudnia 2014 r.

**w sprawie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Pabianicach**

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tj. Dz. U. z 2013 r. poz. 885, 938, 1646, z 2014 r. poz. 379, 911, 1146, 1626, 1877) oraz wykorzystując „Standardy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych”, stanowiące załącznik do komunikatu nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r., zarządza się, co następuje:

**§ 1.** 1. Określa się zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Pabianicach.

2. Ilkroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) urzędzie - należy przez to rozumieć Urząd Gminy w Pabianicach;
- 2) rocznym planie działania urzędu - należy przez to rozumieć zadania wykazane w budżecie Gminy Pabianice;
- 3) jednostkach organizacyjnych gminy - należy przez to rozumieć jednostki organizacyjne Gminy Pabianice;
- 4) ryzyku - należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na osiągnięcie celów i wykonywanie zadań;
- 5) wpływie ryzyka - należy przez to rozumieć skutki dla osiągnięcia celów i realizowania zadań, spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 6) prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 7) istotności ryzyka - należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się;
- 8) akceptowanym poziomie ryzyka - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań zapobiegających ryzyku;
- 9) zarządzaniu ryzykiem - należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałaniu ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia;
- 10) mechanizmach kontroli zarządczej - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań, w tym zwłaszcza:
  - a) dokumentację systemu kontroli zarządczej (procedury, instrukcje, wytyczne),
  - b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń finansowych i gospodarczych,
  - c) zatwierdzanie operacji finansowych i gospodarczych,
  - d) podział obowiązków,
  - e) nadzór,
  - f) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,
  - g) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych, i informacyjnych osobom nieuprawnionym.

**§ 2.** 1. Celem zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki i realizacji zadań.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania;
- 2) powiązania z celami i zadaniami urzędu i jednostek organizacyjnych gminy;
- 3) przypisania odpowiedzialności;
- 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

§ 3. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) monitorowanie realizacji zadań,
- 2) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka;
- 3) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
- 4) przeciwdziałanie ryzyku.

§ 4. 1. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku w Urzędzie dokonywane są na podstawie zadań wpisywanych w rocznym planie działania urzędu.

2. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu w zakresie działania Referatu, przedkładając do końca lutego każdego roku kalendarzowego, do akceptacji Wójtowi Gminy Pabianice - Rejestr celów, ryzyk, reakcji na ryzyko, zgodnie z załącznikiem Nr 3 do zarządzenia, z zastrzeżeniem ust. 2.

3. W roku 2015 r., Rejestr o którym mowa w ust. 2 zostanie przedłożony do końca marca.

4. Odnotowania w Rejestrze, o którym mowa w ust. 2, wymagają wszystkie zidentyfikowane rodzaje ryzyka.

§ 5. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku w jednostkach organizacyjnych gminy odbywa się na zasadach ustalonych przez kierowników tych jednostek.

§ 6. 1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom jednostki.

2. Podczas identyfikacji należy przeanalizować:

- 1) cele i zadania zamieszczone w planie działania jednostki;
- 2) zagrożenia związane z osiąganiem celów i realizowaniem zadań zamieszczonych w planie działania jednostki, wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

3. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

4. Ustala się następujące kategorie ryzyka:

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

5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 1 do zarządzenia.

§ 7. 1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 8.

2. Ustalenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało, dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu proponowanego do zamieszczenia w programie działania jednostki, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem.

3. Do określenia wpływu ryzyka, o którym mowa w ust. 2, używana jest następująca skala ocen:

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

4. Ustalenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku.

5. Do określenia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, o którym mowa w ust. 4, stosowana jest następująca skala ocen:

- 1) wysokie - 3 punkty;
- 2) średnie 2 punkty;
- 3) niskie 1 punkt.

6. Podczas określenia wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku nr 2 do zarządzenia.

**§ 8.** 1. Na podstawie dokonanej oceny 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 organizację wynosi 6 lub 9 punktów;
- 2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 3 lub 4 punkty;
- 3) ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 1 lub 2 punkty;.

**§ 9.** 1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i ryzyko poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka.

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

**§ 10.** W przypadku ryzyka poważnego i umiarkowanego w Rejestrze należy podać planowaną metodę ograniczenia go do akceptowanego poziomu, a w przypadku ryzyka nieznacznego - ewentualną metodę jego ograniczenia.

**§ 11.** 1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:

- 1) przeniesienie ryzyka - przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu, np. w drodze ubezpieczenia;
- 2) przeciwdziałanie - stosowanie mechanizmów kontroli.

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.

**§ 12.** W przypadku istotnych zmian w warunkach funkcjonowania jednostki identyfikacja i ocena ryzyka jest przeprowadzana ponownie.

**§ 13.** 1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczenia do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez:

- 1) kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
- 2) kierownictwo urzędu i jednostek organizacyjnych w ramach bieżącego zarządzania ryzykiem, w tym w szczególności w trakcie narad najwyższego kierownictwa.

2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1 i 2, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

**§ 15.** Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WÓJT  
*inż. Henryk Gajda*

### Kategorie ryzyka

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

Kategoria ryzyka	
Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Oszustwa i kradzieże	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 zlecania zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy Prawo zamówień publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników.
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
Kontroli zarządczej	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 i zewnętrznej.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem urzędu, np. ryzyko negatywnych opinii.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępniania danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
Ryzyko zewnętrzne	
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.

### Zasady wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

<b>1. Zasady oceny wpływu ryzyka</b>	
<b>Wpływ</b>	<b>Przesłanki</b>
Wysoki	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na osiągnięcie celów strategicznych i na realizację kluczowych zadań - poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na wizerunku.
Średni	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znacząca stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania poprzedniego stanu.
Niski	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.
<b>2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka.</b>	
<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Przesłanki</b>
Wysokie	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi kilkukrotnie w ciągu roku.
Niskie	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi raz w ciągu roku lub że nie wystąpi w ciągu roku.

**REJESTR CELÓW, RYZYK I REAKCJI NA RYZYKO**

Lp.	Cel-zadanie do realizacji	RYZYKO			PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU (reakcja na ryzyko)	Osoby odpowiedzialne
		Ryzyko- identyfikacja (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ	Prawdopodobieństwo		
1					Planowana metoda przeciwdziałaniu ryzyku	
2						

.....  
podpis i pieczęć Kierownika Referatu

Akceptacja Wójta

.....

Zasady wypełniania arkusza:

Kolumna	Sposób wypełniania
1.	Numer kolejny celu i zadania według propozycji do planu działania jednostki
2.	Nazwa celu i zadania zamieszczonego w propozycji do planu działania jednostki
3.	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis ryzyka, np. ryzyko finansowe - związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów
4.	Ocena wpływu w skali wysoki - średni - niski od 1 do 3 punktów
5.	Ocena prawdopodobieństwa w skali wysokie - średnie - niskie od 1 do 3 punktów
6.	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (poważny, umiarkowany, nieznaczny)
7.	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku, np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór głównego księgowego
8.	Wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację celu-zadania