

ZARZĄDZENIE Nr 6/2018

Burmistrza Drawna

z dnia 5 stycznia 2018 r.

w sprawie Regulaminu zarządzania ryzykiem w Gminie Drawno

Na podstawie art. 68 i 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U z 2017 r. poz. 2077) zarządza się, co następuje:

§ 1. Celem zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, wprowadza się Regulamin zarządzania ryzykiem.

§ 2. Regulamin określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Drawnie oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Drawno.

§ 3. Celem zarządzania ryzykiem jest poprawa jakości, sprawności i efektywności zarządzania we wszystkich obszarach oraz ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie aktywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Gminy Drawno poprzez:

- 1) usprawnienie efektywności zarządzania jednostką;
- 2) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich;
- 3) zapobieganie stratom finansowym;
- 4) ograniczenie możliwości niepowodzenia realizowanych w jednostce przedsięwzięć i projektów;
- 5) wdrażanie mechanizmów kontrolnych proporcjonalnie do ryzyka;
- 6) rozpoznanie obszarów nadmiernie kontrolowanych.

§ 4. Ilekroć w Regulaminie mówi się o:

- 1) **ryzyku** - należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku danej jednostki lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych jej celów i zadań;
- 2) **akceptowalny poziom ryzyka** - należy przez to rozumieć ustalony poziom istotności ryzyka przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 3) **czynnik ryzyka** - okoliczności, które mogą wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości;
- 4) **mechanizm kontrolny** - pisemne instrumenty (procedury, instrukcje, upoważnienia, dokumenty i inne) wprowadzone w jednostce w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka lub służące zniwelowaniu skutków zaistniałych nieprawidłowości;
- 5) **obszar ryzyka** - to obszar, w którym występują z punktu widzenia jednostki czynniki ryzyka;
- 6) **analiza ryzyka** - ocena ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka;

- 7) **wpływie ryzyka** - należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 8) **prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka** - oszacowanie w oparciu o przeszłe zdarzenia przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany;
- 9) **istotność ryzyka** - należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia;
- 10) **zarządzaniu ryzykiem** - należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku. Proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczania, bądź eliminacji.

§ 5. Zarządzanie ryzykiem polega na podejmowaniu działań zmierzających do obniżenia poziomu ryzyka do poziomu akceptowalnego. Zarządzanie ryzykiem obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

§ 6. 1. Zarządzanie ryzykiem w jednostce obejmuje następujące etapy:

- 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań jednostki;
- 2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
- 3) analizę i hierarchię ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 4) określenie sposobu postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym, a w tym określenie środków zaradczych;
- 5) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych;
- 6) monitorowanie zidentyfikowanych ryzyk.

§ 7. Identyfikacja ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu możliwości wystąpienia określonych zdarzeń, które będą miały wpływ na realizację poszczególnych celów i zadań.

2. Identyfikacji ryzyka dokonują wszyscy pracownicy. Weryfikacji tych czynników dokonuje bezpośredni przełożony pracownika.

3. Identyfikując ryzyko zaleca się opisanie przyczyn jego wystąpienia co jest niezbędne do dalszej analizy i oszacowania istotności ryzyka.

4. Pracownicy mają obowiązek zgłaszać swoim przełożonym wszystkie odstępstwa od zasad i procedur przyjętych w jednostce.

§ 8. Zadania kierowników komórek organizacyjnych urzędu oraz jednostek organizacyjnych

1. W terminie do 31 stycznia każdego roku, należy:

- 1) dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań komórki;
- 2) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków;
- 3) określić akceptowany poziom ryzyka;
- 4) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji;
- 5) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

2. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka.

3. Kwestionariusz ryzyk stanowi załącznik nr 1 do niniejszego regulaminu.

§ 9. Do zadań koordynatora kontroli zarządczej należy:

- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych urzędu i jednostek organizacyjnych gminy kwestionariusza ryzyk;
- 2) sporządzenie rejestru ryzyk, na podstawie kwestionariusza ryzyk do 28 lutego każdego roku, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 2 do niniejszego regulaminu;
- 3) przekazanie kierownikowi jednostki sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem.

§ 10. Mechanizmy kontroli stanowią wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, w tym zwłaszcza:

- 1) dokumentację systemu kontroli (procedury, instrukcje, wytyczne);
- 2) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń;
- 3) zatwierdzenie operacji;
- 4) podział obowiązków;
- 5) nadzór;
- 6) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych;
- 7) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych.

§ 11. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy:

1. Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji:

- 1) wykonanie określonych celów i zadań należy monitorować według potrzeb, co najmniej raz w roku;
- 2) przeprowadzenie oceny realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności;
- 3) wskazanie osób odpowiedzialnych za wykonanie celów i zadań.

2. Identyfikację ryzyka, przy której należy:

- 1) co najmniej raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka osiągnięcia zamierzonych celów i realizacji zadań przy zastosowaniu kategorii ryzyka:
 - a) finansowego;
 - b) dotyczącego zasobów ludzkich,
 - c) działalności;
 - d) zewnętrznego;
- 2) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie w celu określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia i ewentualnych skutków;
- 3) określić akceptowany poziom ryzyka;

- 4) do każdego ryzyka powyżej poziomu akceptowalnego określić rodzaj reakcji;
- 5) określić działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowanego;
- 6) wszystkie informacje dotyczące ryzyka wpisać do ewidencji "Rejestr ryzyka";
- 7) dokonać hierarchizacji ryzyk.

3. Analiza ryzyka, na którą składa się:

- 1) ocena ryzyka - polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustalenia jego istotności zgodnie z zasadami oceny ryzyka przedstawionym w załączniku nr 1.
- 2) określenie wpływu ryzyka - polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu realizowanego przez komórkę organizacyjną, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: katastrofalne, poważne, średnie, niskie, nieznaczne.
- 3) określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka - polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: prawie pewne, prawdopodobne, średnie, mało prawdopodobne, rzadkie,
- 4) określenie poziomu istotności ryzyka - to łączna relacja (iloczyn) prawdopodobieństwa i wpływu wystąpienia ryzyka. Istotność ryzyka obliczana jest wg wzoru:

**Istotność ryzyka = P x S gdzie: P - prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,
S - wielkość strat, skutku lub wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.**

- 5) przyjmuje się następujący poziom istotności ryzyka:
 - a) ryzyko wysokie stanowi poważne zagrożenie dla kluczowej działalności Urzędu lub osiągnięcia przez nią celów działania. Potrzebne jest natychmiastowe działanie, poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontroli. Podlega ciągłemu monitoringowi, nie może być tolerowane. Kierownicy komórek organizacyjnych lub samodzielne stanowiska, zobowiązani są do zaprojektowania mechanizmów ograniczających poziom ryzyka wysokiego, natomiast Burmistrz do ich akceptacji;
 - b) ryzyko średnie, może wywierać poważny wpływ na kluczową działalność, należy monitorować i rozważyć potrzebę działań zaradczych i wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontroli, mając na uwadze koszty wprowadzenia kontroli. Można tolerować średni poziom, gdy koszty zapobiegania ryzyka są zbyt wysokie, ale należy na bieżąco sprawdzać poziom ryzyka;
 - c) ryzyko niskie - ryzyko akceptowalne, ale należy je monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać, czy ryzyko jest prawidłowo kontrolowane. Decyzję o sposobie postępowania podejmuje odpowiednio kierownik komórki organizacyjnej lub samodzielne stanowisko.

4. Podejmowanie decyzji i działań zaradczych

- 1) celem ustalenia i podjęcia działań zaradczych jest ograniczenie ryzyka do akceptowanego poziomu;

2) przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- a) działanie - podejmowanie działań zaradczych pozwalających na ograniczenie ryzyka do akceptowanego poziomu m.in. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej, w tym zwłaszcza procedury, instrukcje, upoważnienia, podział obowiązków, nadzór, szkolenia;
- b) akceptacja - zaniechanie podejmowania działań zaradczych z uwagi na brak możliwości wskazania takich działań, które byłyby skuteczne lub w przypadku, gdy koszt podjętych działań zaradczych jest wyższy niż koszt poniesienia ryzyka;
- c) transfer - przeniesienie ryzyka na inny podmiot np. poprzez ubezpieczenie, zlecenie wykonania usługi;
- d) unikanie- zaprzestanie/zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

5. Monitorowanie procesu i dokonywanie zmian

- 1) monitorowanie procesu odbywa się w sposób ciągły. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, w celu bieżącej identyfikacji problemów i natychmiastowego ich rozwiązywanie;
- 2) za dokonanie oceny odpowiedzialny jest kierownik komórki organizacyjnej urzędu oraz jednostki organizacyjnej Gminy.
- 3) kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu oraz kierownicy jednostek organizacyjnych sporządzają informację o zrealizowanych działaniach zaradczych w sprawozdaniu z realizacji celów i zadań, sporządzanym w terminie do 31 marca każdego roku.

§ 12. Zobowiązuje się kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego w Drawnie oraz kierowników jednostek Gminy Drawno do :

- 1) przestrzegania niniejszych zasad zarządzania ryzykiem,
- 2) zapoznania podległych pracowników z treścią niniejszego Regulaminu.

§ 13. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

BURMISTRZ DRAWNA
mgr inż. Andrzej Chmielewski

Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku

Ryzyko

| Lp. | Zadanie -cel | Ryzyko wraz z podaniem kategorii | Wpływ (wg skali punktowej) | Prawdopodobieństwo (wg skali punktowej) | Istotność ryzyka (iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa) | Przeciwdziałanie Ryzyku Planowana metoda przeciwdziałania |
|-----|--------------|----------------------------------|----------------------------|---|--|--|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | | | | | | |
| 4. | | | | | | |
| 5. | | | | | | |
| 6. | | | | | | |
| 7. | | | | | | |
| 8. | | | | | | |
| 9. | | | | | | |
| 10. | | | | | | |

Zasady wypełniania Arkusza:

| Kolumna | Sposób wypełnienia |
|---------|---|
| 1. | Liczba porządkowa. |
| 2. | Nazwa celu lub zadania. |
| 3. | Wskazanie kategorii ryzyka oraz jego krótki opis, np. ryzyko finansowe związane z nieterminowym dokonywaniem wydatków |
| 4. | Ocena wpływu w skali: katastrofalne – poważne – średnie – małe - nieznaczne |
| 5. | Ocena prawdopodobieństwa w skali: prawie pewne – prawdopodobne – średnie – mało prawdopodobne - rzadkie |
| 6. | Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu wg skali: powazny, umiarkowany lub nieznaczny |
| 7. | Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku, np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór Skarbnika w zakresie ryzyk finansowych, zastosowanie istniejących procedur (jakich?) |

.....
(podpis)

Kategorie ryzyka

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

| | |
|--|--|
| Ryzyko finansowe | |
| Budżetowe | Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów |
| Strat majątkowych | Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku, straty środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia z tytułu oszustw i kradzieży |
| Zamówień publicznych i zlecenie zadań publicznych | Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych, o pożytku publicznym i wolontariacie i innych |
| Odpowiedzialności finansowej | Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych. |
| Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej | Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu/ rozliczaniu środków z Unii Europejskiej |
| Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich | |
| Personelu | Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego |
| BHP | Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy. |
| Ryzyko działalności | |
| Regulacji wewnętrznych | Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych |
| Organizacji i podejmowania decyzji | Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, ryzyko nieterminowego ogłaszania przepisów prawa miejscowego |
| 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 struktury organizacyjnej i zewnętrznej. |
| Wizerunku | Związane z wizerunkiem Gminy oraz jednostek organizacyjnych np. ryzyko negatywnych opinii, komentarzy i artykułów np. w mediach |
| Systemów informatycznych | Związane z używanymi w jednostkach organizacyjnych Gminy systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej 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 z częstymi zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwem. |

1. Zasady oceny wpływu ryzyka

| Wpływ | Punkty | Przesłanki |
|---------------|--------|--|
| nieznaczny | 1 | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje nieznaczną stratę finansową lub krótkotrwałe zakłócenia lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć. |
| mały | 2 | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, niewielkie zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć. |
| średni | 3 | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego. |
| poważny | 4 | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowego zadania lub osiągnięcia konkretnego założonego celu, poważną stratę finansową i reputacji, ciężki uszczerbek na zdrowiu osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego |
| katastrofalny | 5 | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów - poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji, utratę życia osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego. |

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

| Prawdopodobieństwo | Punkty | Przesłanki | |
|--------------------|--------|--|---|
| Rzadkie | 1 | Nie więcej niż 10% szans, że zdarzenie wystąpi | Zdarzenie wystąpi raz lub nie zdarzy się w ciągu roku |
| Mało prawdopodobne | 2 | 11-30 % szans, że zdarzenie wystąpi | W ciągu roku wystąpią pojedyncze przypadki zdarzenia |
| Średnie | 3 | 31-50 % szans, że zdarzenie wystąpi | Zdarzenie w ciągu roku zdarzy się kilkakrotnie |
| Prawdopodobne | 4 | 51-70 % szans, że zdarzenie wystąpi | Zdarzenie w ciągu roku zdarzy się kilkanaście razy |
| Prawie Pewne | 5 | Ponad 71 % szans, że zdarzenie wystąpi | Zdarzenie w ciągu roku zdarzy się kilkadziesiąt razy |

3. Punktowa ocena istotności ryzyka

| | | | | | | |
|---------------|---------|--------------------|---------|---------------|--------------|--------------------|
| wpływ | | | | | | |
| 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 | mało prawdopodobne | średnie | prawdopodobne | prawie pewne | prawdopodobieństwo |

Legenda

| Poziom | Punkty |
|-------------------------------------|---------|
| Ryzyko niskie – ryzyko akceptowalne | 1 - 4 |
| Ryzyko średnie | 5 - 12 |
| Ryzyko wysokie | 13 - 25 |

Rejestr ryzyk na rok w

| Nr ryzyka | Właściciel ryzyka | Kategoria ryzyka | Opis ryzyka | W | P | Punktowa ocena ryzyka | Funkcjonujące mechanizmy kontrolne | Wymagane działania |
|-----------|-------------------|------------------|-------------|---|---|-----------------------|------------------------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

INSTRUKCJA

Rejestr ryzyk sporządza się na podstawie Kwestionariusza zarządzania ryzykiem

1. Należy wpisać odpowiednią liczbę porządkową oznaczającą zidentyfikowane ryzyko.
2. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego monitoring.
3. Należy wpisać odpowiednią kategorię ryzyka tj. finansowe, zasobów ludzkich, działaności, zewnętrzne.
4. Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
5. Należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki.
6. Należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
7. Należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
8. Należy wyszczególnić wdrożone w komórce lub jednostce mechanizmy kontrolne.
9. Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu.