

**ZARZĄDZENIE NR 76/2019
BURMISTRZA ZABŁUDOWA**

z dnia 31 grudnia 2019 r.

**w sprawie wprowadzenia Wytycznych w zakresie ustanowienia systemu zarządzania ryzykiem w Gminie
Zabłudów**

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 869 ze zm.), w związku z art. 69 ust. 1 pkt. 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 869 ze zm.) zarządzam co następuje:

§ 1.

W celu zapewnienia prawidłowego sprawowania kontroli zarządczej w Gminie Zabłudów wprowadzam Wytyczne w zakresie ustanowienia systemu zarządzania ryzykiem w Gminie Zabłudów, stanowiące załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

Wykonanie zarządzenia powierzam Zastępcy Burmistrza, Sekretarzowi Gminy, Skarbnikowi Gminy, kierownikom komórek organizacyjnych i osobom zatrudnionym na samodzielnych stanowiskach Urzędu oraz kierownikom jednostek organizacyjnych gminy Zabłudów.

§ 3.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Burmistrz

/-/ Adam Tomanek

Wytyczne w zakresie ustanowienia systemu zarządzania ryzykiem w Gminie Zabłudów.

§ 1. 1. Celem wytycznych jest:

- 1) zapewnienie spójnego i jednolitego modelu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Zabłudowie i gminnych jednostkach organizacyjnych, zgodnie z powszechnie przyjętymi w jednostkach sektora finansów publicznych standardami kontroli zarządczej;
- 2) podniesienie jakości kontroli zarządczej i zapewnienie prawidłowego jej przebiegu.

2. Wytyczne uwzględniają specyfikę zadań jednostek organizacyjnych Urzędu Miejskiego i gminnych jednostek organizacyjnych, które je wdrażają i warunków, w których te jednostki funkcjonują.

3. Niniejsze wytyczne nie są obligatoryjne dla kierowników gminnych jednostek organizacyjnych, jednakże mogą być wskazówką do wprowadzenia rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem.

§ 2. Ilekroć w dokumencie jest mowa o:

- 1) ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, działania bądź zaniechania, mającego negatywny wpływ na wykonanie zadań bądź osiągnięcie celów;
- 2) wpływie ryzyka – należy przez to rozumieć skutki dla zrealizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 3) prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 4) istotności ryzyka – należy przez to rozumieć iloczyn wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego wystąpienia;
- 5) akceptowalnym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 6) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć dobieranie odpowiednich metod reakcji na ryzyko.

§ 3. 1. Celem zarządzania ryzykiem jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania i zarządzania;
- 2) wzrost efektywności zarządzania;
- 3) usprawnienie przepływu informacji, kierowania oraz monitorowania;
- 4) lepsze wykorzystanie zasobów;
- 5) zapobieganie stratom finansowym;
- 6) pełne wykorzystanie wszystkich dostępnych i pojawiających się możliwości.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

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

3. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka;
- 2) ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowalnego poziomu;
- 3) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
- 4) przeciwdziałanie ryzyku (reakcja na ryzyko);
- 5) monitorowanie procesu oraz dokonywanie zmian.

4. Z uwagi na fakt, iż ryzyko występuje na każdym szczeblu organizacji, we wszystkie etapy zarządzania ryzykiem powinni być zaangażowani zarówno kierownicy, jak i pracownicy jednostki.

§ 4. Identyfikacja ryzyka powinna zostać poprzedzona procesem planowania działalności, na który składa się:

- 1) określenie celów i zadań jednostek organizacyjnych Urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych, w co najmniej rocznej perspektywie oraz mierników pozwalających na ocenę stopnia ich realizacji;
- 2) wskazanie komórek/osób odpowiedzialnych za ich wykonanie;
- 3) zapewnienie odpowiedniego systemu monitorowania realizacji celów i zadań.

§ 5. 1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Identyfikacji ryzyka należy dokonywać nie rzadziej niż raz w roku.

3. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

4. Ustala się następujące kategorie (obszary ryzyka):

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

5. Kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków zawiera załącznik nr 1 do „Wytycznych w zakresie ustanowienia systemu zarządzania ryzykiem w Gminie Zabłudów”. Tabela nie określa katalogu zamkniętego.

6. Wynikiem identyfikacji ryzyka powinna być lista ryzyk odnoszących się do sformułowanych celów/zadań, opisująca przyczyny i skutki ich wystąpienia.

§ 6. 1. Każde zidentyfikowane ryzyko należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków (wpływu na realizację celów i zadań), a na tej podstawie ustalić jego istotność.

2. Określenie prawdopodobieństwa danego ryzyka polega na oszacowaniu możliwości wystąpienia zdarzenia objętego tym ryzykiem. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka oceniamy w skali od 1 do 4, według opisu zamieszczonego w tabeli punktowej:

Prawdopodobieństwo (punktacja)	Opis
Bardzo wysokie (4)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem będzie systematycznie występowało w ciągu roku, a jego skala (częstotliwość) może wzrastać.
Wysokie (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie (2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie (1)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi jedynie sporadycznie lub nie pojawi się w ogóle w ciągu roku.

3. Określenie wpływu danego ryzyka polega na ustaleniu przewidywanych skutków (oddziaływania, strat, itp.), jakie będzie miało wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem na realizację celów lub zadań. Wpływ ryzyka oceniany jest w skali od 1 do 4, według opisu zamieszczonego w tabeli punktowej:

Wpływ (punktacja)	Opis
Bardzo wysoki (4)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje krytyczne zagrożenie dla realizacji kluczowych celów jednostki oraz skutkuje bardzo poważnymi stratami finansowymi lub/i wizerunkowymi. Rozwiązanie problemu będzie wymagało znaczącego nakładu czasu i zasobów, a usunięcie wszystkich skutków może się okazać niemożliwe.
Wysoki (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem ma znaczący wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów, negatywnie wpłynie na efektywność działania, będzie skutkowało stratami finansowymi i wizerunkowymi. Z wystąpieniem tego zdarzenia może się wiązać trudny proces przywracania stanu pożądanego, wymagający znacznych zasobów i czasu.
Średni (2)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje stratę o charakterze finansowym, może spowodować zakłócenia w działalności jednostki. Wystąpienie zdarzenia wpłynie prawdopodobnie na poziom realizacji ustalonych celów i zadań, ale strata nie będzie dotkliwa w skutkach. Ich usunięcie będzie wymagało pewnych nakładów czasu i zasobów, przy czym zastosowanie istniejących mechanizmów kontrolnych powinno zabezpieczyć jednostkę przed długotrwałym wpływem tego zdarzenia.
Niski (1)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, wizerunkową, lub zakłócenie (opóźnienie) w realizacji zadań. Realizacja celów nie jest zagrożona. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć, przy zaangażowaniu niewielkich zasobów i czasu. Mechanizmy kontrolne zabezpieczają proces.

4. Istotność danego ryzyka [I] to iloczyn prawdopodobieństwa [P] oraz skutków [S].

5. Istotność ryzyka można przedstawić za pomocą poniższej macierzy ryzyka:

Macierz ryzyka:

Wpływ

BW	4	8	12	16
W	3	6	9	12
Ś	2	4	6	8
N	1	2	3	4
	N	Ś	W	BW

Prawdopodobieństwo

Oznaczenie poziomu istotności ryzyka:

Ryzyko nieznaczne (1-2) – brak znaczącego wpływu na działalność jednostki;

Ryzyko umiarkowane (3-4) – niewielkie zakłócenia w działalności jednostki;

Ryzyko znaczące (6-9) – zakłócenia, które mogą wpłynąć na realizację celów działalności jednostki;

Ryzyko krytyczne (12-16) – zakłócenia powodujące znaczące straty, a nawet brak realizacji kluczowych celów działalności.

§ 7. 1 Analiza i ocena ryzyka pozwala:

- 1) dokonać hierarchizacji potencjalnych zagrożeń (uporządkować je pod względem istotności);
- 2) określić akceptowany poziom dla każdego ryzyka;
- 3) określić rodzaj wymaganej reakcji dla każdego zidentyfikowanego ryzyka.

2. Należy przyjąć, że ryzykiem akceptowanym jest ryzyko określane jako nieznaczne.

3. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia.

§ 8. 1. Zalecanymi metodami reakcji na ryzyko są:

- 1) tolerowanie – nie podejmuje się działań, które mają zapobiec materializacji ryzyka (np. z uwagi na małą istotność ryzyka lub koszty prowadzenia działań przewyższających korzyści);
- 2) transfer ryzyka – działanie polegające na przeniesieniu skutków związanych z ryzykiem na inne podmioty (np. zawarcie umowy ubezpieczenia, umowy outsourcingu usługi);

- 3) przeciwdziałanie – podejmowanie określonych działań ograniczających ryzyko do akceptowanego poziomu (dobór mechanizmów kontrolnych do rodzaju i poziomu ryzyka);
- 4) wycofanie się – odstąpienie od działań, przedsięwzięć związanych z danym ryzykiem, (zwłaszcza w przypadku ryzyka krytycznego).

2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
- 2) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 9. 1. Działania podejmowane w ramach systemu zarządzania ryzykiem powinny być odpowiednio udokumentowane.

2. Pozwala to na łatwiejsze monitorowanie materializacji ryzyka, ale również jest pomocne przy kolejnym przejściu przez cały proces.

3. Dokumentowanie wyników identyfikacji i analizy ryzyka odbywa się za pomocą rejestru ryzyka, którego wzór stanowi załącznik nr 2 do wytycznych.

§ 10. 1. Kierownicy komórek organizacyjnych i osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach Urzędu oraz kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych zobowiązani są do:

- 1) systematycznego monitorowania zidentyfikowanego ryzyka w ciągu roku;
- 2) aktualizacji zidentyfikowanego ryzyka (rejestru) w przypadku istotnych zmian warunków działalności jednostki;
- 3) podejmowania działań zgodnie z ustalonymi metodami reakcji na ryzyko oraz przyjętymi mechanizmami kontrolnymi;
- 4) oceny skuteczności systemu zarządzania ryzykiem, w tym metod jego identyfikacji i ograniczania (przeciwdziałania).

Załącznik Nr 1 do Wytycznych
w zakresie ustanowienia systemu zarządzania
ryzykiem w Gminie Zabłudów

Kategorie ryzyka

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku, zalania, itp.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych jednostkom nadzorowanym, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem, np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE
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 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, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, zapewnienie terminowego ogłaszania aktów normatywnych.
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej, 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 jednostki, np. ryzyko negatywnych opinii o jej działalności.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w jednostce systemami i programami informatycznymi oraz ochrona zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionych modyfikacji danych.
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastrukturalne	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. inflacja, kursy walut.
Środowiska prawnego	Związane ze zmianami prawa i niejednolitym orzecznictwem.
Środowiska politycznego	Związane ze zmianami politycznymi.

Załącznik Nr 2 do Wytycznych
w zakresie ustanowienia systemu zarządzania
ryzykiem w Gminie Zabłudów

Rejestr ryzyka

Rejestr ryzyka										
Identyfikacja ryzyka				Analiza ryzyka			Odpowiedź na ryzyko			
Lp.	Cel/Zadanie	Zidentyfikowane ryzyko – nazwa ryzyka	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Skutki wystąpienia ryzyka (S)	Istotność ryzyka (kol.5 x kol.6)	Działania podjęte	Reakcja na ryzyko	Działania planowane	Właściciel ryzyka (osoba odpowiedzialna)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1.										
2.										
...										

.....
data i podpis osoby odpowiedzialnej