

**Zarządzenie Nr 0050.204.2012  
Wójta Gminy Krzyżanowice  
z dnia 12 grudnia 2012 r.**

**w sprawie wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Krzyżanowice.**

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt. 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), w związku z art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2001 r, nr 142, poz. 1591 z późn. zm.)

Wójt Gminy Krzyżanowice  
zarządza:

§ 1.

W celu zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej wprowadzam procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Krzyżanowice stanowiącą załącznik do zarządzenia.

§ 2.

Wprowadzam obowiązek stosowania procedury zarządzania ryzykiem przez wszystkie komórki organizacyjne, a także osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach pracy w Urzędzie.

§ 3.

Wykonanie zarządzenia powierzam kierownikom komórek organizacyjnych oraz osobom zatrudnionym na samodzielnych stanowiskach pracy.

§ 4.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.



WZ. WÓJTA  
mgr Marcin Kucza  
SEKRETARZ GMINY

## PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE GMINY KRZYŻANOWICE

### I. PODSTAWOWE POJĘCIA

1. **Zarządzanie ryzykiem** - proces systematycznej identyfikacji, analizy i oceny potencjalnych zdarzeń mogących negatywnie wpłynąć na efektywność i prawidłowość realizacji celów i zadań, a także proces monitorowania i ograniczania negatywnych skutków zdarzeń.
2. **Cele i zadania** – cele i zadania ustalone i realizowane przez komórki organizacyjne Urzędu.
3. **Ryzyko** - możliwość zaistnienia niepożądanego zdarzenia, stanowiącego zagrożenie dla realizacji celów i zadań.
4. **Właściciel ryzyka** – kierownik komórki organizacyjnej lub pracownik na samodzielnym stanowisku, odpowiedzialny w Urzędzie Gminy Krzyżanowice za realizację danego celu / zadania oraz skuteczność zarządzania ryzykiem związanym z tym celem / zadaniem.
5. **Urząd** – Urząd Gminy Krzyżanowice.
6. **Wójt** – Wójt Gminy Krzyżanowice

### II. ELEMENTY PROCEDURY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

1. Celem procedury zarządzania ryzykiem, jest zapewnienie:
  - 1) realizacji celów ustalonych dla wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu Gminy Krzyżanowice,
  - 2) właściwej realizacji wykonywanych przez Urząd zadań, w tym również realizacji usług świadczonych na rzecz interesantów,
  - 3) przeciwdziałanie potencjalnym zagrożeniom dla realizacji wykonywanych przez Urząd celów i zadań, w tym ograniczenie do akceptowanego poziomu negatywnych skutków możliwych do zaistnienia zdarzeń.
2. W skład procedury zarządzania ryzykiem wchodzi następujące etapy:
  - 1) ustanowienie zakresu zarządzania ryzykiem,
  - 2) szacowanie ryzyka, w tym:
    - identyfikacja ryzyka,
    - ocena ryzyka,
  - 3) postępowanie z ryzykiem,
  - 4) monitorowanie ryzyka,
  - 5) informowanie o ryzyku.
3. Procedura zarządzania ryzykiem wskazuje metodykę i zakres czynności realizowanych w ramach każdego z etapów zarządzania ryzykiem.
4. Czynności przewidziane w procedurze zarządzania ryzykiem dokonywane są z zastosowaniem informatycznego narzędzia zarządzania ryzykiem, udostępnionego za pośrednictwem sieci Intranet, zwanego dalej INZR.

### III. ZAKRES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

1. Procedurą zarządzania ryzykiem objęte są wyznaczone cele oraz zadania realizowane przez komórki organizacyjne Urzędu, określone na podstawie:

- 1) powszechnie obowiązujących przepisów prawa,
- 2) Regulaminu Organizacyjnego Urzędu,
- 3) rocznego planu finansowego Urzędu,
- 4) usług realizowanych na rzecz interesantów przez Urząd.

### IV. SZACOWANIE RYZYKA

#### A. Identyfikacja ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka w Urzędzie dokonywana jest corocznie przez właścicieli ryzyka w odniesieniu do celów i zadań.

2. Podczas identyfikacji ryzyka należy uwzględnić:

1) czynniki zewnętrzne (np. zmieniające się oczekiwania interesantów, zmiany przepisów prawa, zmiany gospodarcze),

2) czynniki wewnętrzne (np. charakter wykonywanej działalności, dostępne środki finansowe, komunikacja wewnętrzna, systemy informatyczne, liczba pracowników i ich kwalifikacje).

3. Dokonując identyfikacji ryzyka można posługiwać się informacjami dotyczącymi negatywnych zdarzeń, które wystąpiły w przeszłości.

4. Każde zidentyfikowane ryzyko właściciel ryzyka przypisuje do jednej z następujących kategorii:

1) **finansowe** – np. związane z zagrożeniem zasad planowania, wydatkowania i kontroli środków publicznych, w tym skutkujących odpowiedzialnością za naruszenie dyscypliny finansów publicznych,

2) **prawno – organizacyjne** – np. związane z zagrożeniem naruszenia przepisów prawa, w tym naruszenia obowiązujących procedur, z wyłączeniem przypadków objętych kategorią ryzyka finansowego,

3) **bezpieczeństwa zasobów** – np. związane z zagrożeniem bezpieczeństwa:

a) zasobów ludzkich (np. wystąpienia wypadków),

b) zasobów majątkowych (np. pożaru, powodzi i innych zdarzeń losowych),

c) zasobów technologicznych lub informacyjnych (np. bezpieczeństwa systemów informatycznych),

d) środowiska naturalnego (np. klęski ekologicznej),

4) **opinii publicznej** – np. związane z zagrożeniem uzyskania negatywnej opinii w mediach.

5. Identyfikując ryzyko należy wskazać przyczyny jego wystąpienia.

6. Opis zidentyfikowanych ryzyk dokonywany jest przez właściciela ryzyka na karcie ryzyka, sporządzonej zgodnie z wzorem stanowiącym załącznik nr 1 do niniejszej procedury. Karta ryzyka przekazywana jest w terminie do 25 marca każdego roku do pracownika na stanowisku ds. kontroli wewnętrznej, celem wprowadzenia do rejestru ryzyk.

#### B. Ocena ryzyka.

1. Ocena ryzyka przeprowadzana jest w terminie do 31 marca każdego roku przez właściciela ryzyka.

2. Ocena ryzyka polega na oszacowaniu istotności ryzyka poprzez określenie prawdopodobieństwa wystąpienia i możliwych jego skutków.

3. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka określane jest zgodnie ze skalą przedstawioną w poniższej tabeli:

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

4. Skutek wystąpienia ryzyka rozpatrywany jest w aspektach powiązanych z wyróżnionymi kategoriami ryzyka, a mianowicie :

- 1) wpływ w zakresie finansowym,
  - 2) wpływ w zakresie prawno- organizacyjnym,
  - 3) wpływ w zakresie bezpieczeństwa zasobów,
  - 4) wpływ w zakresie opinii publicznej,
- zgodnie ze skalą przedstawioną w poniższej tabeli:

Punkcja	Opis skutku	Kryteria			
		Finansowe	Prawno-organizacyjne	Bezpieczeństwa zasobów	Opinii publicznej
5	Krytyczny	Strata finansowa powyżej 500.000 PLN	Brak realizacji strategicznych zadań publicznych	Utrata życia / majątku bardzo dużej wartości	Ciągłe negatywne informacje medialne o zasięgu ogólnokrajowym.
4	Poważny	Strata finansowa od 100.001 do 500.000 PLN	Brak realizacji istotnych zadań	Poważne obrażenia/ utrata majątku dużej wartości	Okresowe negatywne informacje medialne o zasięgu ogólnokrajowym.
3	Umiarkowany	Strata finansowa od 1.001 do 100.000 PLN	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia/ utrata majątku znacznej wartości	Okresowe negatywne informacje medialne o zasięgu regionalnym.
2	Mały	Strata finansowa od 100 do 1.000 PLN	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia/ utrata majątku nieznacznej wartości	Ograniczone negatywne informacje medialne o zasięgu lokalnym.
1	Nieznaczny	Strata finansowa poniżej 100 PLN	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia/ utrata majątku niewielkiej wartości	Incydentalne negatywne informacje medialne o zasięgu lokalnym

5. Ostateczna wartość skutków danego ryzyka wybierana jest na podstawie najwyższej wartości spośród wszystkich kryteriów.

6. Właściciel ryzyka po określeniu prawdopodobieństwa oraz skutków ryzyka ustala przy pomocy INZR wartość ryzyka zgodnie z wzorem:

$$R = P \times S$$

gdzie:

$R$  – ryzyko,

$P$  – prawdopodobieństwo,

$S$  – skutek.

Skutek						
Krytyczny	5	10				
Poważny	4	8	12			
Umiarkowany	3	6	9	12		
Mały	2	4	6	8	10	
Nieznacznym	1	2	3	4	5	
	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

## V. POSTĘPOWANIE Z RYZYKIEM

1. Na podstawie danych uzyskanych we wcześniejszych etapach, stanowisko ds. kontroli wewnętrznej sporządza ranking ryzyk polegający na uszeregowaniu ryzyk w rejestrze wg ich wartości oraz podejmuje następujące działania:

- 1) w przypadku ryzyka o wartości 1-3 pkt, uznając je za niskie - rekomenduje akceptację ryzyka w tym obszarze,
  - 2) w przypadku ryzyka o wartości 4-12 pkt, uznając je za średnie - zawiadamia Sekretarza Gminy i właściciela ryzyka o konieczności monitorowania ryzyka w tym obszarze,
  - 3) w przypadku ryzyka o wartości 15-25 pkt, uznając je za wysokie – niezwłocznie zawiadamia Sekretarza Gminy i właściciela ryzyka o konieczności sporządzenia karty postępowania z ryzykiem.
2. W uzasadnionych przypadkach Sekretarz Gminy po uzgodnieniu z właścicielem ryzyka może dokonać zmiany prawdopodobieństwa lub skutków, a tym samym wartości ryzyka.

3. Dla ryzyk wysokich właściciele ryzyk, w terminie 30 dni od otrzymania stosownej informacji od stanowiska ds. kontroli wewnętrznej - sporządzają karty postępowania z ryzykiem, zgodnie z wzorem stanowiącym załącznik Nr 2 do niniejszej procedury. W kartach postępowania z ryzykiem wskazują właściwy, optymalny sposób postępowania z ryzykiem, poprzez wybór jednego z następujących wariantów:

- 1) redukcja ryzyka (łagodzenie ryzyka) - podejmowanie działań pozwalających na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (procedur, wytycznych, zasad, nadzoru, itd.) wbudowanych w realizowane procesy,
  - 2) przeniesienie ryzyka (transfer) na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie majątku;
  - 3) unikanie ryzyka – zawieszenie lub rezygnacja z działań skutkujących zbyt dużym ryzykiem,
  - 4) akceptacja ryzyka (tolerowanie) – w szczególności w przypadku, gdy koszt przeciwdziałania ryzyku jest wyższy niż koszt wystąpienia skutków związanych z ryzykiem.
4. Karty postępowania z ryzykiem, po ich akceptacji przez Sekretarza Gminy, są zatwierdzane przez Wójta.
5. Właściciele ryzyk realizują w ramach własnego zakresu działania i odpowiedzialności warianty sposobów postępowania z ryzykiem zgodnie z zatwierdzoną kartą postępowania z ryzykiem.

## VI. MONITOROWANIE RYZYKA

1. Proces monitorowania powinien obejmować wszystkie aspekty procesu zarządzania ryzykiem w celu:

- 1) określenia stopnia efektywności zabezpieczenia (mechanizmu kontroli) procesu realizacji zadań wpływające na ryzyko,
- 2) identyfikacji nagłych zagrożeń dla procesu realizacji zadania,
- 3) określenia stopnia zgodności działań podejmowanych w ramach zarządzania ryzykiem z kartami postępowania z ryzykiem.

2. Za ciągle monitorowanie wartości poszczególnych ryzyk odpowiadają właściciele ryzyk.

3. Monitorowanie jest podstawą oceny skuteczności działań podejmowanych w odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk. Pozwala ono również na identyfikowanie nowych zagrożeń.
4. W razie wystąpienia ważnych zmian w ocenie ryzyka lub ujawnieniu nowych zagrożeń w wyniku monitorowania, właściciel ryzyka winien niezwłocznie poinformować o zaistniałym fakcie Sekretarza Gminy za pośrednictwem stanowiska ds. kontroli wewnętrznej poprzez sporządzenie karty ryzyka.
5. Pracownik ds. kontroli wewnętrznej nie rzadziej niż raz na rok dokonuje oceny skuteczności działań podejmowanych w odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk. Ocena ta dokonywana jest poprzez weryfikację, czy rzeczywiste postępowanie z ryzykiem jest zgodne z kartami postępowania z ryzykiem.
6. W przypadku stwierdzenia niezgodności pracownik ds. kontroli wewnętrznej wnioskuje do właściciela ryzyka o skorygowanie realizowanych prac względem założeń zdefiniowanych w karcie postępowania z ryzykiem, powiadamiając o powyższym Wójta.

## VII. INFORMOWANIE O RYZYKU

1. Sekretarz Gminy, pracownik ds. kontroli wewnętrznej oraz właściciele ryzyk zobowiązani są zapewnić funkcjonowanie systemu informowania o ryzyku zapewniającego, że:
  - 1) pracownicy zatrudnieni w poszczególnych komórkach organizacyjnych Urzędu posiadają wiedzę na temat procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie i znają swą rolę w przedmiotowym procesie,
  - 2) pracownicy pełniący określone role w procesie zarządzania ryzykiem stosownie do posiadanych uprawnień posiadają dostęp do określonych dokumentów i danych związanych z procesem zarządzania ryzykiem,
  - 3) rozstrzygnięcia Wójta określone niniejszą procedurą są gromadzone i udostępniane, stosownie do posiadanych uprawnień wszystkim uczestnikom procesu zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem INZR.
2. Pracownik ds. kontroli wewnętrznej sporządza i przedkłada Wójtowi w terminie do 30 kwietnia każdego roku, celem zatwierdzenia, rejestr ryzyk obejmujący wszystkie zidentyfikowane w Urzędzie ryzyka.
3. Właściciele ryzyk dokonują przeglądu wszystkich działań z zakresu zarządzania ryzykiem występujących w danej komórce organizacyjnej, a następnie sporządzają i przekazują Wójtowi, za pośrednictwem stanowiska ds. kontroli wewnętrznej, w terminie do 31 marca każdego roku, oświadczenie o stanie zarządzania ryzykiem w zakresie ich właściwości.
4. Stanowisko ds. kontroli wewnętrznej w terminie do 10 kwietnia każdego roku na podstawie zebranych oświadczeń o stanie zarządzania ryzykiem wprowadza do systemu elektronicznego wspierającego System Zarządzania Jakością w Urzędzie miernik celu w procesie Systemu Zarządzania Jakością „Zarządzanie ryzykiem”.

WZ. WÓJTA  
mgr M. Kucza  
SEKRETARZ GMINY

## KARTA RYZYKA

Data zgłoszenia ryzyka:

Imię i nazwisko zgłaszającego ryzyko:

Właściciel ryzyka:

Nazwa celu i ryzyka:

Cel:	Ryzyko:

Kategoria ryzyka (finansowe, prawno-organizacyjne, bezpieczeństwo zasobów, opinii publicznej):

Przyczyny wystąpienia ryzyka:

Mechanizmy kontroli:

.....  
/podpis zgłaszającego ryzyko/

WZ. WÓJTA  
mgr M. Kucza  
SEKRETARZ GMINY

## KARTA POSTĘPOWANIA Z RYZYKIEM

**Data zgłoszenia ryzyka:**

**Właściciel ryzyka:**

**Nazwa ryzyka:**

**Propozycja reakcji na ryzyko:**

Akceptacja / redukowanie / unikanie / przeniesienie

**Proponowane działania:**

**Osoba odpowiedzialna:**

**Termin realizacji:**

.....  
/podpis sporządzającego/

.....  
/data i podpis Wójta Gminy/

WZ. WÓJTA  
mgr Marian Kucza  
SEKRETARZ GMINY