

ZAŁĄCZNIK NR 2

do Zarządzenia Nr 65/2017 Wójta Gminy Stare Pole z dnia 01 września 2017 r. w sprawie organizacji, zasad funkcjonowania i koordynacji kontroli zarządczej w Gminie Stare Pole oraz wprowadzenia Kodeksu etyki pracowników Urzędu Gminy w Starym Polu i pracowników jednostek organizacyjnych Gminy Stare Pole

Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Stare Pole oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Stare Pole

§ 1.

Określenia stosowane w niniejszej procedurze:

- a) **ryzyko** - możliwość zaistnienia dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, mierzone wpływem (siłą oddziaływania) oraz prawdopodobieństwem wystąpienia, które będzie miało wpływ na osiągnięcie celów i zadań jednostki, na kształtowanie jej wizerunku lub uszczuplenie jej majątku,
- b) **zarządzanie ryzykiem** - proces ograniczania ryzyka poprzez jego identyfikację, ocenę potencjalnego wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia oraz racjonalny dobór środków przeciwdziałających skutkom ryzyka; proces mający na celu optymalizację funkcjonowania komórki lub jednostki organizacyjnej,
- c) **identyfikacja ryzyka** - przypisanie poszczególnych rodzajów czynników ryzyka do realizowanych celów i zadań,
- d) **czynnik ryzyka** – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka (przykładowe czynniki ryzyka zamieszczono w **Załączniku nr IV** do niniejszej procedury),
- e) **analiza ryzyka** - przypisanie dla każdego zidentyfikowanego ryzyka prawdopodobieństwa jego wystąpienia i dokonanie oceny jego wpływu na działanie komórki lub jednostki organizacyjnej,
- f) **wpływ** – możliwe skutki lub konsekwencje takie jak: straty, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
- g) **prawdopodobieństwo** – szacowana możliwość wystąpienia zdarzenia,
- h) **reakcja na ryzyko** - podjęcie adekwatnych, zasadnych, efektywnych i skutecznych działań (decyzji) zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania ryzyka,
- i) **nadzór i monitorowanie** - ciągła ocena skuteczności wprowadzonych działań, w tym badanie odstępstw i niezwłoczne reagowanie na nie,
- j) **mechanizmy kontrolne** – procedury, instrukcje, wytyczne, standardy itp., których celem jest powstrzymanie lub minimalizacja negatywnych skutków ryzyka.
- k) **kierownik komórki organizacyjnej** – kierownik referatu lub samodzielne stanowisko Urzędu Gminy w Starym Polu.
- l) **kierownik jednostki organizacyjnej** – dyrektor/kierownik jednostki organizacyjnej Gminy Stare Pole, tj.:
 1. **jednostki**
 - a) Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Starym Polu,

2. oświata:

- a) Zespół Szkół w Starym Polu
- b) Przedszkole w Starym Polu
- c) Żłobek w Starym Polu

3. instytucje kultury:

- a) Gminy Ośrodek Kultury i Sportu w Starym Polu
- b) Gminna Biblioteka Publiczna w Starym Polu

§ 2.

Zadania kierowników komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych w procesie zarządzania ryzykiem:

- 1) określenie głównych celów, za które ponoszą odpowiedzialność,
- 2) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków (efektów lub rezultatów) wystąpienia danego ryzyka,
- 4) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
- 5) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie **Kwestionariusza zarządzania ryzykiem** zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku nr I** do niniejszej procedury,
- 6) przekazanie Wójtowi Gminy Stare Pole, w terminie **do końca lutego każdego roku kalendarzowego** w wersji papierowej opatrzone podpisem i pieczęcią osoby sporządzającej **Kwestionariusza zarządzania ryzykiem**,
- 7) zgłaszanie postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Urzędu Gminy w Starym Polu lub jej jednostek organizacyjnych.

§ 3.

Zadania koordynatora kontroli zarządczej:

1. weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, tj.:
 - a) analiza zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko,
 - b) ocena adekwatności i efektywności mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka,
 - c) ocena adekwatności i efektywności sposobu monitorowania ryzyka,
2. sporządzenie Rejestrów ryzyk, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku nr II** do niniejszej procedury,
3. przekazanie Wójtowi Gminy Stare Pole sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Stare Pole oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Stare Pole **do końca marca każdego roku**

kalendrzowego,

4. monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia, w szczególności sporządzenie planu kontroli,
5. informowanie Wójta Gminy Stare Pole o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,

§ 4.

Lista załączników do Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Starym Polu oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Stare Pole:

- 1) Załącznik nr I – Kwestionariusz zarządzania ryzykiem.
- 2) Załącznik nr II - Rejestr ryzyk
- 3) Załącznik nr III - Matryca punktowej analizy ryzyka.
- 4) Załącznik nr IV – Przykładowe czynniki ryzyka.


W O J T
mgr inż. Marek Szczypior

Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Nazwa komórki Urzędu Gminy w Starym Polu lub jednostki organizacyjnej Gminy Stare Pole:
.....

Lp.	Cele i zadania komórki/jednostki organizacyjnej	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka			Przeciwdziałanie ryzyku
			Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność (iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa)	
1		2	3	4	5	Planowana metoda przeciwdziałania
						6

Data sporządzenia

.....

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej

Instrukcja:

- 1) Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki Urzędu Gminy w Starym Polu lub jednostki organizacyjnej Gminy Stare Pole.
- 2) Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom.
- 3) 4 i 5. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Wpływ	Waga wpływu (wartość do wpisania w kolumnie 3)	Opis skutku
Nieznaczny	1	Rozwiązanie problemu będzie wymagało nieznacznego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwałe lub niewielkie zakłócenia w działalności.
Mały	2	Rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może spowodować zakłócenia w działalności.
Średni	3	Rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie trudne. Wywrze wpływ na wyniki finansowe i może stać się ważnym wydarzeniem publicznym. Może doprowadzić do nie zrealizowania kluczowego celu.
Poważny	4	Rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub nieraz wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi do nie zrealizowania kluczowego celu.
Katastrofalny	5	Rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/zasobów, w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do nie zrealizowania kluczowego celu.

Prawdopodobieństwo	Waga prawdopodobieństwa (wartość do wpisania w kolumnie nr 4)	Opis skutku
Rzadkie	1	Przypadki wystąpienia ryzyka będą pojedyncze
Mało prawdopodobne	2	Ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności
Średnie	3	Ryzyko będzie się materializować w miarę często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności
Prawdopodobne	4	Ryzyko bardzo prawdopodobnie wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie systematycznie narastać)
Prawie pewne	5	Ryzyko prawie na pewno wystąpi w najbliższym roku.

1) Należy określić działania które zostały podjęte lub należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np.: wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych. Należy wpisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.

Rejestr ryzyk Urzędu Gminy Stare Pole/Gminy Stare Pole

Numer ryzyka	Właściciel ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	W	P	Punktowa ocena ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Termin wykonania
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.									
2.									

Instrukcja:



Rejestr ryzyk sporządza się na podstawie „Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem”.

- Należy wpisać odpowiednią liczbę porządkową oznaczającą zidentyfikowane ryzyko.
- Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej lub odpowiednio jednostki organizacyjnej, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego monitoring.
- Należy wpisać odpowiednią kategorię ryzyka tj. pogrupowane czynniki ryzyka np.: zewnętrzne, wewnętrzne, strategiczne tj.: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne, środowiskowe itp., operacyjne tj.: finansowe, prawne, zawodowe, umowne, technologiczne, środowiskowe itp.,
- Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
- Należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki
- Należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
- Należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
- Należy wyszczególnić wdrożone w komórce lub jednostce mechanizmy kontrolne.
- Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu.
- Należy podać termin wykonania działań o których mowa w punkcie 9.

Matryca punktowej analizy ryzyka

Wpływ	waga						
Katastrofalny	5						
Poważny	4						
Średni	3		2a	2			
Maly	2				1		
Nieznacznym	1						
	0	1	2	3	4	5	waga
		Rzadkie	Malo prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

Instrukcja:

1. Matrycę punktowej analizy ryzyka sporządza się na podstawie Rejestru ryzyk.
2. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia. Adekwatne i efektywne mechanizmy kontroli mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, co oznacza że ryzyko oznaczone numerem 2 może zostać przesunięte z prawej do lewej strony na osi prawdopodobieństwa. W ten sposób powstaje ryzyko o numerze 2a. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na czerwono , należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę lub jednostkę, w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na zielono , należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę lub jednostkę.

Przykładowe czynniki ryzyka¹

1. **Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych**, w szczególności związane z:
 - a) utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych, np.: zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
 - b) dostępem do zasobów informatycznych jednostki, np.: wpływ danych z systemów, włamania do systemów,
 - c) wykorzystywaniem infrastruktury informatycznej, np.: awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
 - d) rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.
2. **Czynniki ryzyka o charakterze finansowym związane z:**
 - a) wielkością środków finansowych jednostki, np.: zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków z Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów, płynnością finansową,
 - b) inwestycjami, np.: niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji, nieproduktywną stratą środków, np.: oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
 - c) sprawozdawczością finansową, np.: niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.
3. **Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności związane z:**
 - a) działalnością podstawową jednostki, np.: stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
 - b) przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,

¹ Opracowano na podstawie „Wytucznych do samooceny kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych”, Ministerstwo Finansów, Departament Koordynacji Kontroli Finansowej i Audytu Wewnętrznego, Warszawa, maj 2007.

- c) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
- d) technologią, np.: zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii
- e) projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu,
- f) nowymi zadaniami i programami, np.: brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- g) innowacyjnością, np.: opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
- h) reputacją jednostki, np.: spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.

4. **Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:**

- a) jakość zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
- b) organizacja jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- c) zarządzanie zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, nie zapewnienie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.

5. **Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:**

- a) niepowodzenia w osiągnięciu celów w przeszłości, np.: niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,
- b) czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.

6. **Czynniki zewnętrzne związane z:**

- a) infrastrukturą tj.: zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,

- zewnętrznymi warunkami ekonomicznymi tj.: zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego,
- b) zmianami politycznymi tj.: zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki, środowiskiem prawnym, tj.: nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,
 - c) środowiskiem naturalnym, tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
 - d) „siłą wyższą”, tj.: pożar, powódź, huragan,
 - e) innymi zagrożeniami i naciskami zewnętrznymi, tj.: działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingsowa, dostawcami i usługodawcami, tj.: niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.