

**ZARZĄDZENIE NR 0050.1.10.2016**  
**BURMISTRZA SZUBINA**

z dnia 21 stycznia 2016 r.

**w sprawie Regulaminu zarządzania ryzykiem w Gminie Szubin**

Na podstawie art. 68 i 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U z 2013 r. poz. 885, 938, 1646, z 2014 r. poz. 379, 911, 1146, 1626 1877, z 2015 r. poz. 238, 532, 1045, 1117, 1130, 1189, 1190, 1269, 1358) 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 Szubinie oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Szubin.

§ 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 Szubin 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 ograniczenia, 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:

- 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, nieznaczące.
- 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. Potrzebna 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 Szubinie oraz kierowników jednostek gminy Szubin do :

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

§ 13. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2016 r.

Burmistrz Szubina

**Artur Michalak**

**Kwestionariusz ryzyk – Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku (dla każdego zadania)**

RYZYSKO						PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU
Lp.	Cel – zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka (kol. 4x5)	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.						
2.						
.....						

.....  
/podpis kierownika

komórki organizacyjnej /

**Zasady wypełniania Arkusza:**

Kolumna	Sposób wypełnienia
1	Numer kolejny celu lub zadania wg zatwierdzonego planu realizacji zadań.
2	Nazwa zadania Wydziału.
3	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów .
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 (poważny, 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?).

## Kategorie ryzyka

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

<b>KATEGORIE RYZYKA</b>	
<b>Ryzyko Finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Oszustwa i kradzieży	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 zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszania zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami w czasie pracy
<b>Ryzyko działalności</b>	
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
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 w pionie i poziomie struktury organizacyjnej
Reputacji	Związane z reputacją np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie

Systemów informatycznych	Związane z używanymi w systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
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 orzecznictwie

### 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	
nieznaczne	1	2	3	4	5	
	rzadkie	mało prawdopodobne	średnie	prawdopodobne	prawie pewne	Prawdopodobieństwo

Legenda:

Poziom	Punkty
Ryzyko niskie – ryzyko akceptowalne	1-4

Ryzyko średnia	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 działanie
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, działalności, 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.