

**ZARZĄDZENIE NR 109/2021**  
**WÓJTA GMINY KIJE**  
**z dnia 31 grudnia 2021 roku**

**w sprawie : wprowadzenia procedur zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kijach**

Na podstawie art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (j.t. z 2001 r. Dz.U. Nr 142, poz. 1591 z późn.zm.), art. 69 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2021, poz. 305) zarządzam, co następuje :

**§ 1**

W celu zapewnienia realizacji Zarządzenia Wójta Gminy Kije w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w zakresie identyfikacji, analizy i reakcji na ryzyko występujące w Urzędzie Gminy Kije *wprowadzam* do stosowania procedurę zarządzania ryzykiem, stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

**§ 2**

Wykonanie Zarządzenia powierzam Kierownikom Referatów, a za ich pośrednictwem pozostałym pracownikom Urzędu.

**§ 3**

Nadzór nad wykonaniem Zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy.

**§ 4**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

  
**WÓJTA GMINY KIJE**  
*Tomasz Socha*

## **PROCEDURY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE GMINY W KIJACH**

System kontroli zarządczej bazuje m.in. na systemie zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem w Referatach Urzędu Gminy ma przyczynić się do poprawy we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne negatywne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewniania ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu.

Ryzykiem jest zdarzenie o określonym prawdopodobieństwie, którego wystąpienie może mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów, planów i zadań Urzędu Gminy Kije. Zarządzanie ryzykiem to podejmowanie świadomego usystematyzowanego działania mającego na celu identyfikację ryzyk, ich analizę, ocenę, podejmowanie adekwatnych działań, kontrolę w celu minimalizacji strat i maksymalizacji korzyści.

Ryzyko – można wyróżnić np. :

wewnętrzne – niewiedza pracownika, utrata pracownika, korupcja, zabór mienia,  
zewnętrzne – kryzys gospodarczy, zmiana prawa.

### **Rozdział I. Dane ogólne**

1. Zarządzanie ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich pracowników Urzędu Gminy i może stanowić wytyczne dla przedstawicieli jednostek organizacyjnych oraz instytucji kultury, w celu zapewnienia spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej w Gminie.
2. Zarządzanie ryzykiem definiuje się dla następujących poziomów :
  - 1) strategicznego – na poziomie Gminy,
  - 2) strategicznego – na poziomie jednostek organizacyjnych Gminy,
  - 3) operacyjnego – na poziomie referatów Urzędu.
3. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym Gminy odpowiada Wójt Gminy lub wskazane przez niego osoby, poprzez :
  - 1) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem oraz nadzór nad nią,
  - 2) identyfikację czynników ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym,
  - 3) zdefiniowanie obszarów działania,
  - 4) określenie poziomu akceptowalnego ryzyka,
  - 5) wdrażanie procedur zarządzania ryzykiem, w tym monitorowanie skuteczności mechanizmów kontroli.
4. W proces identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym Gminy włączeni są :  
Zastępca Wójta, Skarbnik i Sekretarz Gminy.
5. Na poziomie strategicznym jednostek organizacyjnych Gminy odpowiada kierownik tej jednostki.
6. Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy referatów,

dyrektorzy i kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy poprzez :

- 1) zarządzanie ryzykiem w zakresie działania danego referatu,
  - 2) opracowanie i przedłożenie zbiorczych arkuszy ryzyka do Sekretarza Gminy, w tym :
    - a) identyfikację i analizę ryzyka związanego z wykonywanymi zadaniami,
    - b) analizę istniejących mechanizmów kontroli,
    - c) regularną aktualizację arkuszy ryzyka.
  - 3) opracowanie i przedłożenie informacji z podjętych działań ograniczających ryzyko,
  - 4) zapewnienie, by pracownicy podległego referatu byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem,
  - 5) przegląd arkuszy ryzyk (minimum raz w roku) mający na celu analizę zestawionych w nim danych - dokonanie identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań referatu,
  - 6) dokonanie niezbędnych zmian w arkuszu i ponowne przesłanie go do Sekretarza Gminy,
  - 7) przechowywanie przygotowanych przez pracowników arkuszy ryzyk.
7. Pracownicy Urzędu są świadomi występującego ryzyka. Odpowiadają za zidentyfikowanie ryzyk towarzyszących wykonywanym przez nich konkretnym zadaniom oraz przeciwdziałanie tym ryzykom.
8. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad :
- 1) powiązania z celami i zadaniami Urzędu,
  - 2) integracji z procesem zarządzania Urzędem,
  - 3) przypisania odpowiedzialności.
9. Celem zarządzania ryzykiem jest :
- 1) usprawnienie efektywności zarządzania Gminą, poprzez utworzenie właściwego ładu organizacyjnego, tj. procedur wewnętrznych i kontrolnych wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania, kierowania oraz monitorowania,
  - 2) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich oraz zapobieganie stratom finansowym,
  - 3) poprawa jakości świadczenia usług i wykorzystanie dostępnych możliwości,
  - 4) zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były proporcjonalne do ryzyka,
  - 5) ograniczenie nieetycznych zachowań, marnotrawstwa i oszustw,
  - 6) zapewnienie ochrony majątku oraz wizerunku Gminy.

## **Rozdział II. Proces zarządzania ryzykiem**

1. Proces zarządzania ryzykiem składa się z następujących etapów:

**Identyfikacja ryzyka.**

**Analiza ryzyka.**

**Mechanizmy kontroli (reakcja na ryzyko).**

**Monitorowanie i ocena.**

## Identyfikacja ryzyka

1. W Urzędzie identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym działaniom określonym w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.

Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować określone w dokumentach zakresy działania poszczególnych komórek organizacyjnych i wymienione zadania oraz zagrożenia związane z ich realizacją wraz z wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

2. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka:

- 1) wynikającego ze źródeł zewnętrznych (infrastruktura, zewnętrzne warunki ekonomiczne, zmiany polityczne, środowisko prawne, środowisko naturalne, siła wyższa),
- 2) ryzyka o charakterze finansowym (wielkość środków finansowych, płynność, inwestycje, strata środków, sprawozdawczość finansowa),
- 3) ryzyka wynikającego z charakteru prowadzonej działalności (niewystarczające kompetencje zawodowe pracowników, brak motywacji u pracowników, technologia, nowe zdania i programy, innowacyjność,)
- 4) ryzyka związanego z zarządzaniem (jakość systemu kontroli, jakość zespołu zarządzającego, nieadekwatna struktura organizacyjna, niskie wynagrodzenia).

## Analiza ryzyka

1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie :

- 1) prawdopodobieństwa (P) wystąpienia ryzyka – skala punktowa od 1 do 5,
- 2) skutku (oddziaływanie, strata), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (S) – skala punktowa od 1 do 5.

Aby określić prawdopodobieństwo ryzyka należy posłużyć się następującymi kryteriami

Prawdopodobieństwo	Ilość punktów	Co oznacza, że:
Rzadkie 0 – 20 %	1	Ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszenie, jego przypadki będą pojedyncze
Małe prawdopodobieństwo 21 – 40 %	2	Ryzyko może wystąpić okazjonalnie, bądź w wyniku powstania niezwykłych okoliczności
Średnie 41- 60 %	3	Ryzyko będzie pojawiać się w miarę często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności
Prawdopodobne 61 – 80 %	4	Ryzyko będzie systematycznie narastać
Prawie pewne 81 – 100 %	5	Prawie pewne, że wystąpi w najbliższym roku budżetowym

Do określenia wpływu oddziaływania , skutku ryzyka na realizację zadań stosuje się następujące kryteria:

Oddziaływanie	Ilość punktów	Co oznacza , że:
Nieznaczne	1	Rozwiązanie tego problemu będzie wymagało nieznacznego zakładu zasobów bądź czasu, lecz nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwałe lub niewielkie zakłócenia w działalności
Małe	2	Rozwiązanie tego problemu będzie wymagało nakładu zasobów bądź czasu, a usunięcie skutków ( powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ na wyniki finansowe, a także może spowodować zakłócenia w działalności.
Średnie	3	Rozwiązanie tego problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu zasobów bądź czasu – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków ( strat) będzie trudne. Wywrze wpływ na wynik finansowy i może stać się ważnym wydarzeniem publicznym. Może doprowadzić do niezrealizowania kluczowego zadania.
Poważne	4	Rozwiązanie tego problemu będzie wymagało dużego nakładu zasobów bądź czasu - 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 niezrealizowania kluczowego zadania.
Katastrofalne	5	Rozwiązywanie tego problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu zasobów bądź czasu - w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków ( strat) będzie trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do niezrealizowania kluczowego zadania.

Istotność ryzyka oceniana jest w następujący sposób

Oddziaływanie					
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		Małe Prawdopo- dobieństwo	Średnie	Prawdo- podobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka					

Po sporządzeniu zestawieniu celów i zadań, po określeniu ryzyk jakie mogą występować w związku z realizacją zadania oraz po przeprowadzeniu oceny istotności ryzyk w stosunku do każdego zadania należy uszeregować zadania wg. ich ważności.

Każdy więc kierownik referatu zobowiązany jest uszeregować zadania według ich ważności. Ostatecznym wynikiem identyfikacji i analizy ryzyka jest lista zadań realizowanych przez dany referat, uszeregowanych według ich ważności

Sposób prezentacji punktowej oceny ryzyka (relacji między prawdopodobieństwem i wpływem- oddziaływaniem) – stanowi poniższa tabela.

Lp.	Nazwa celu zadania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Wpływ ryzyka na realizację zadania	Istotność ryzyka ( kolumna 3 x 4 )
1.	2.	3.	4.	5.

Kierownicy referatów zobowiązani są przeprowadzić w swoim referacie analizę ryzyka, w szczególności poprzez utworzenie Rejestru ryzyk.

Kolejną czynnością jest wprowadzenie zebranych informacji do Rejestru ryzyka w terminie do 31 marca każdego roku.

Wzór Rejestru ryzyka stanowi poniższa tabela.

Rejestr zidentyfikowanych ryzyk

Lp.	Określenie celu, nazwa zadania	Zidentyfikowanie ryzyka	Istotność ryzyka	Skutki ryzyka	Proponowane mechanizmy kontrolne	Osoby odpowiedzialne	uwagi

### Mechanizmy kontroli (reakcja na ryzyko)

1. W Urzędzie zdefiniowano trzy poziomy ryzyka:

**ryzyko niskie** – ryzyko akceptowalne ale należy je monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać, czy ryzyko jest prawidłowo kontrolowane. Decyzję o sposobie postępowania podejmuje kierownik danego referatu,

**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 ryzyku są zbyt wysokie, ale należy na bieżąco sprawdzać poziom ryzyka. Za monitoring ryzyka i ewentualne zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka.

Decyzję o tolerowaniu (akceptacji) ryzyka może podjąć, w formie adnotacji „akceptuję”, tylko Wójt Gminy,

**ryzyko wysokie** – stanowi poważne zagrożenie dla kluczowej działalności Gminy lub osiągnięcia przez nią wyznaczonych celów działania. Potrzebne jest natychmiastowe działanie, poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontroli. Podlega ciągłemu monitoringowi, nie może być tolerowane. Kierownicy referatów zobowiązani są do zaprojektowania mechanizmów ograniczających poziom tego ryzyka, natomiast Wójt Gminy do ich akceptacji.

Wójt Gminy ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka i nie podejmowaniu działań zaradczych.

Wójt Gminy wyznaczy akceptowalny z punktu widzenia strategicznego i operacyjnego poziom ryzyka, jaki gotowy jest przyjąć, z uwzględnieniem sytuacji Urzędu, wielkości kosztów ograniczenia danego ryzyka oraz możliwości wpływu na ryzyko.

W Urzędzie przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem :

**tolerowanie ryzyka** – w przypadku, gdy istnieją obiektywne okoliczności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,

**transfer ryzyka** – przeniesienie ryzyka na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie majątku,

**przeciwdziałanie** – podjęcie działań, które pozwolą na ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych (wytyczne, procedury, zasady, nadzór itp.),

**przesunięcie w czasie ( wycofanie się)** – zaniechanie/zawieszenie działań w danym momencie rodzących zbyt duże ryzyko.

Sposoby ograniczania ryzyka :

**regulacje zewnętrzne i wewnętrzne** – obejmujące w szczególności ustawy, umowy międzynarodowe, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia, plany, instrukcje, procedury, wytyczne, standardy przyjęte jako obowiązujące, umowy, w których stroną jest Urząd/Gmina,

**zakresy czynności i obowiązków oraz podział zadań** – obejmujące w szczególności podział zadań pracowników oraz inne dokumenty określające podział funkcji, kompetencji, odpowiedzialności, upoważnień i pełnomocnictw, zastępstwa oraz zakres sprawowanej kontroli wewnętrznej,

**system obiegu informacji oraz raportowanie** – polegające na zapewnieniu dostępu do informacji w terminie i zakresie właściwym do wykonywanych zadań oraz raportowaniu z wykonania zadań wobec innych pracowników (głównie przełożonych), które ma na celu umożliwienie porównania osiągniętych wyników z zamierzonymi rezultatami, uzgadnianie stanowisk, kierunków działań , decyzji – polegające na ograniczeniu ryzyka jednostki poprzez zasięganie opinii zainteresowanych jednostek(wewnętrznych i zewnętrznych) w celu wypracowania wspólnej strategii działania np. uzgadnianie uchwał zgodnie z techniką legislacyjną,

**uzgadnianie danych** – polegające na porównaniu zgodności danych zawartych w różnych dokumentach lub systemach informatycznych/aplikacjach pomocniczych np. kontrola zgodności danych wykazanych w sprawozdaniach finansowych ze stanem na rachunkach, uzgadnianie sald kont,

**inwentaryzacja i spis z natury** – polegające na porównaniu zgodności stanu fizycznego/rzeczywistego zasobów ze stanem wynikającym z zapisów w księgach rachunkowych, rejestrach itp.

inne sposoby ograniczenia ryzyka:

- nadzór bieżący i następczy,
- usługi zewnętrzne,
- kontrola dostępu oraz zabezpieczenie teleinformatyczne,
- system limitów i ograniczeń (finansowych i czasowych),
- kopie zapasowe, plany awaryjne i ewakuacyjne,
- zasada komisyjności (zasada „czworga oczu”, zasada „na dwie ręce”),
- zabezpieczenie fizyczne (rzeczowe np. szafy pancerne i osobowe np. ochrona),

### **Monitorowanie i ocena**

Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.

Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.

Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowalnego poziomu są w Urzędzie na bieżąco monitorowane przez kierowników referatów, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.

Kierownicy referatów mają obowiązek dokonywania ciągłego przeglądu ryzyk.

Przeglądu ryzyk dokonuje się w celu uzyskania informacji, czy :

ryzyko nadal występuje,  
pojawiło się nowe ryzyko,  
prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka zmieniło się,  
stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne.

Przeglądy ryzyk odbywać się będą w formie spotkań kierownika referatu z podległymi pracownikami.

Z dokonanego przeglądu ryzyk winny znaleźć się stosowne zapisy np. w formie protokołu lub notatki służbowej.

Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku w terminie do 30 września.

Kierownicy referatów w tym terminie przedkładają Rejestry Ryzyk wraz z ich oceną Sekretarzowi Gminy. Sekretarz i Kierownicy referatów tworzą Zespół.

Do zadań Zespołu należy w szczególności :

dokonanie przeglądu i analizy opracowanych ryzyk przez referaty Urzędu Gminy Kije oraz oświadczeń o stanie kontroli zarządczej składanych przez kierowników,  
przygotowywanie i przedłożenie Wójtowi Gminy zbiorczego raportu dotyczącego istotnych ryzyk oraz wniosków dotyczących słabości kontroli zarządczej i proponowanie jej usprawnień.

2. Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszych procedur.

WÓJT GMINY KIJE  
Tomasz Socha