

## ZARZĄDZENIE NR 23/2011

### BURMISTRZA MIASTA I GMINY ŚLESIN Z DNIA 28 GRUDNIA 2011 ROKU

#### w sprawie określenia zasad i trybu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy w Ślesinie

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

#### § 1

1. W celu poprawnego funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Ślesinie wprowadza się mechanizmy zarządzania ryzykiem.
2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:
  - 1) **Urzędzie** – należy przez to rozumieć Urząd Miasta i Gminy w Ślesinie,
  - 2) **ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na wykonywanie zadań bądź osiągnięcie celów,
  - 3) **czynnika ryzyka** – należy przez to rozumieć zdarzenie, działanie, zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka,
  - 4) **istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację,
  - 5) **akceptowanym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
  - 6) **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,
  - 7) **mechanizmach kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, w tym zwłaszcza:
    - a) dokumentację systemu kontroli zarządczej (procedury, instrukcje, wytyczne),
    - b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
    - c) zatwierdzanie operacji,
    - d) podział obowiązków,
    - e) nadzór,
    - f) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,
    - g) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych.

#### § 2

1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest:
  - 1) usprawnienie procesu planowania,
  - 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów,
  - 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej,



- 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i planów.
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 i ocenę ryzyka oraz odniesienie do akceptowanego poziomu ryzyka,
- 2) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,
- 3) przeciwdziałanie ryzyku,
- 4) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian.

### § 4

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom Urzędu.
2. Podczas identyfikacji należy:
  - 1) przeanalizować cele i zadania realizowane przez Urząd oraz zadania realizowane przez jednostki organizacyjne,
  - 2) przeanalizować realizację budżetu Gminy Ślesin,
  - 3) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków,
  - 4) określić akceptowany poziom ryzyka,
  - 5) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji,
  - 6) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszania danego ryzyka do akceptowanego poziomu,
  - 7) dokonać hierarchizacji ryzyk (uporządkować je malejąco według przyznanych ocen).
3. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Ustala się następujące kategorie ryzyka:
  - 1) ryzyko finansowe,
  - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
  - 3) ryzyko działalności,
  - 4) ryzyko prawne.
4. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) określa załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

### § 5

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Oceny wpływu ryzyka oraz stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka dokonuje się zgodnie z zasadami określonymi w załączniku nr 2 do zarządzenia.
2. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka, który obliczany jest według wzoru:

$$\text{Istotność ryzyka} = P \times S$$



gdzie: P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, S – wielkość straty, skutku, bądź wpływu, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

3. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
  - 1) **ryzyko poważne**, tj. ryzyko o średnim, poważnym i katastrofalnym oddziaływaniu oraz prawie pewnym prawdopodobieństwie, ryzyko o poważnym i katastrofalnym oddziaływaniu i prawdopodobnym prawdopodobieństwie, a także ryzyko o katastrofalnym oddziaływaniu i średnim prawdopodobieństwie,
  - 2) **ryzyko umiarkowane**, tj. ryzyko o nieznacznym i małym oddziaływaniu i prawie pewnym prawdopodobieństwie, ryzyko o nieznacznym, małym i średnim oddziaływaniu oraz prawdopodobnym prawdopodobieństwie, ryzyko o małym, średnim, poważnym oddziaływaniu i średnim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim, poważnym i katastrofalnym oddziaływaniu i mało prawdopodobnym prawdopodobieństwie, a także ryzyko o poważnym i katastrofalnym oddziaływaniu i rzadkim prawdopodobieństwie,
  - 3) **ryzyko nieznaczące**, tj. ryzyko o nieznacznym oddziaływaniu i średnim prawdopodobieństwie, ryzyko o nieznacznym i małym oddziaływaniu i mało prawdopodobnym prawdopodobieństwie, a także ryzyko o nieznacznym, małym i średnim oddziaływaniu i rzadkim prawdopodobieństwie.
4. Istotność ryzyka jest oceniana 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
nieznaczące	1	2	3	4	5
	rzadkie	mało prawdopodobne	średnie	prawdopodobne	prawie pewne

**- prawdopodobieństwo**

**§ 6**

1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczące. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałania ryzyku).
3. W przypadku ryzyka akceptowanego wskazane jest podjęcie działań ograniczających, jeżeli koszty tych działań nie przekroczą uzyskanych z tego tytułu efektów.

**§ 7**

1. Metodami reakcji na wystąpienie ryzyka są:
  - 1) redukcja ryzyka – podjęcie działań w celu zmniejszenia ryzyka,
  - 2) tolerowanie ryzyka – należy zdecydować, czy nie podejmować działań ze względu na niskie ryzyko lub przewagę kosztów podjęcia działań nad korzyściami, czy też wdrożyć plany awaryjne w razie wystąpienia ryzyka,
  - 3) wyeliminowanie ryzyka – należy podjąć działania, by zlikwidować ryzyko lub zaprzestać ryzykownych działań,
  - 4) przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu, np. w drodze ubezpieczenia.



2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
  - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
  - 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
  - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

## § 8

1. Czynności w zakresie zarządzania ryzykiem w Urzędzie obowiązani są wykonywać wszyscy pracownicy w odniesieniu do realizowanych zadań, na podstawie formularzy oceny ryzyka stanowiącego załącznik nr 3 do niniejszego zarządzenia.
2. Pracownicy na stanowiskach kierowniczych i urzędniczych dokonują oceny ryzyka w merytorycznym zakresie swoich obowiązków.

## § 9

1. Wszystkie zidentyfikowane ryzyka wymagają odnotowania w Rejestrze ryzyka, którego wzór stanowi załącznik nr 4 do niniejszego zarządzenia.
2. W przypadku ryzyka poważnego i umiarkowanego w arkuszu należy podać planowaną metodę ograniczenia go do poziomu akceptowanego; w przypadku ryzyka nieznacznego – ewentualną planowaną metodę jego ograniczenia.
3. Rejestr sporządza się raz w roku.

## § 10

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez kierownictwo Urzędu w ramach bieżącego zarządzania Urzędem.
2. Wyniki oceny, o której mowa w ust.1 wykorzystywane są do poprawy efektywności funkcjonowania Urzędu.

## § 11

Wykonanie zarządzenia powierza się Kierownikowi Referatu Organizacyjnego.

## § 12

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

  
BURMISTRZ  
mgr inż. Mariusz Zaborowski