

**ZARZĄDZENIE NR 65/2012
BURMISTRZA MIASTA I GMINY NAKŁO NAD NOTECIĄ**

z dnia 29 marca 2012 r.

w sprawie: Regulaminu zarządzania ryzykiem

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.) oraz art. 33 ust. 3 i 5 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.

Celem zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, wprowadza się Regulamin zarządzania ryzykiem.

§ 2.

Regulamin określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią oraz Jednostkach Organizacyjnych Gminy Nakło nad Notecią.

§ 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 Nakło nad Notecią 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.

Ilekość w Regulaminie wymienia się:

1. Akceptowalny poziom ryzyka - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom istotności ryzyka przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku.
2. Czynniki ryzyka - okoliczności, które mogą wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości.
3. 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.
4. Obszar ryzyka - to obszar, w którym występują z punktu widzenia jednostki czynniki ryzyka.
5. Analiza ryzyka - ocena ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka.
6. Ryzyko - 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.

7. Wpływie ryzyka – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem.
8. Prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem.
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 ograniczania, bądź eliminacji.
11. Mechanizmy kontroli – 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 (procedury, instrukcje, wytyczne),
 - b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
 - c) zatwierdzenie 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.

§ 5.

1. 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:
 - a) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań jednostki,
 - b) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
 - c) analizę i hierarchię ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 - d) określenie sposobu postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym, a w tym określenie środków zaradczych,
 - e) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych,
 - f) monitorowanie zidentyfikowanych ryzyk.

§ 7.

1. W identyfikacji czynników ryzyka biorą udział wszyscy pracownicy jednostki. Weryfikacji tych czynników dokonuje bezpośredni przełożony pracownika.
2. Pracownicy jednostki mają obowiązek zgłaszać, przełożonym wszelkie odstępstwa od obowiązujących w jednostce zasad i procedur.

§ 8.

Do zadań koordynatora kontroli zarządczej należy:

1. weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy kwestionariuszy zarządzania ryzykiem zgodnie z załącznikiem nr 1 do niniejszego regulaminu,
2. sporządzenie rejestru ryzyk, na podstawie kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, do 1 marca każdego roku, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 2 do niniejszego regulaminu,
3. sporządzenie matrycy punktowej analizy ryzyka zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 3 do niniejszego regulaminu,

4. przekazanie kierownikowi jednostki sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem.

§ 9.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy:

1. Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji:

- 1) określenie celów i zadań komórki - ich wykonanie należy monitorować według potrzeb, bądź w co najmniej rocznej perspektywie,
- 2) zapewnienie odpowiedniego systemu monitorowania realizacji celów i zadań w komórce,
- 3) przeprowadzenie oceny realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności,
- 4) wskazanie osób odpowiedzialnych za wykonanie celów i zadań.

2. Przy identyfikacji ryzyka należy:

- 1) nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań komórki - podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Ustala się następujące kategorie ryzyka (opis w załączniku nr 1 niniejszego regulaminu):
 - a) ryzyko finansowe,
 - b) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
 - c) ryzyko działalności,
 - d) ryzyko zewnętrzne.
- 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,
- 6) wszystkie informacje o ryzyku wprowadzić do „Rejestru ryzyka”, prowadzonego w formie papierowej i elektronicznej. Rejestr powinien zawierać wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka,
- 7) dokonać hierarchizacji ryzyk (uporządkować malejąco wg. przyznanych ocen).

3. Analiza ryzyka:

- 1) **ocena ryzyka** - polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustalenia jego istotności według określonych zasad,
- 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, nieznaczne.
- 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:

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

Gdzie:

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,

S – wielkość strat, skutku lub wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

a) Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- **ryzyko poważne**, tj. ryzyko o katastrofalnym i poważnym lub średnim wpływie oraz o prawie pewnym prawdopodobieństwie; ryzyko o katastrofalnym i poważnym wpływie oraz o prawie pewnym i prawdopodobnym prawdopodobieństwie; ryzyko o katastrofalnym wpływie oraz średnim prawdopodobieństwie,

- **ryzyko umiarkowane**, tj. ryzyko o katastrofalnym lub poważnym wpływie oraz mało prawdopodobnym lub rzadkim prawdopodobieństwie; ryzyko o katastrofalnym, poważnym, lub średnim wpływie i mało prawdopodobnym prawdopodobieństwie; ryzyko o poważnym, średnim i małym wpływie oraz średnim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim, małym lub nieznacznym wpływie oraz prawdopodobnym prawdopodobieństwie; ryzyko o małym i nieznacznym wpływie oraz prawie pewnym prawdopodobieństwie,

- **ryzyko nieznaczące**, tj. ryzyko o średnim, małym lub nieznacznym wpływie oraz rzadkim prawdopodobieństwie, ryzyko o małym lub nieznacznym wpływie i mało prawdopodobnym prawdopodobieństwie, oraz ryzyko o nieznacznym wpływie i średnim prawdopodobieństwie.

b) Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczące. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałania ryzyku).

4. Ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku:

- 1) przeciwdziałanie – wprowadzenie mechanizmów kontrolnych, które zapobiegą urzeczywistnieniu się ryzyka. Każdy mechanizm powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmu nie powinien przewyższać uzyskanych korzyści,
- 2) transfer – przeniesienie ryzyka na inny podmiot np. ubezpieczenie,
- 3) odsunięcie w czasie – zawieszenie na jakiś czas działalności obciążonej ryzykiem.

5. Monitorowanie procesu i dokonywanie w nim zmian:

- 1) ocena dokonywana w sposób ciągły. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, w celu bieżącej identyfikacji problemów umożliwiającą natychmiastowe ich rozwiązanie,
- 2) za dokonanie oceny odpowiedzialny jest kierownik komórki organizacyjnej Urzędu oraz jednostki organizacyjnej Gminy oraz inne osoby pełniące funkcje kierownicze,
- 3) przynajmniej raz w roku należy przeprowadzić samoocenę systemu kontroli zarządczej. Samooceny dokonują osoby zarządzające oraz pracownicy. Proces samooceny oraz jego wyniki powinny być udokumentowane,
- 4) kierownictwo Urzędu w ramach bieżącego zarządzania Urzędem.

§ 10.

Wykonanie Zarządzenia powierza się Koordynatorowi ds. Kontroli Zarządczej.

§ 11.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 maja 2012 r.

BURMISTRZ


Sławomir Napierala

RADA PRAWNY

SEKRETYARZ
MIASTA I GMINY

Krzysztof Kapiszko

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

Lp.	RYZYKO				PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU
	Cel – zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ	Prawdopodobieństwo	
1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.					7.
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.

KATEGORIE RYZYKA	
Ryzyko Finansowe	
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
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami w czasie pracy
Ryzyko działalności	
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
Ryzyko zewnętrzne	
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 niejednolitym orzecznictwie

1. Zasady oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Przesłanki
katastrofalny	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.
poważny	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.
średni	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.
mały	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, niewielkie zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.
nieznaczny	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.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka:

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
prawie pewne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku
średnie	Istnieje uzasadnione prawdopodobieństwo, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w ciągu roku
mało prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku
rzadkie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku

3. Ocena istotności ryzyka 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	mało prawdopodobne	średnie	prawdopodobne	prawie pewne

prawdopodobieństwo

Załącznik Nr 2 do Zarządzenia Nr 65/2012
Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią
z dnia 29 marca 2012 r.

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.

Załącznik Nr 3 do Zarządzenia Nr 65/2012
 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią
 z dnia 29 marca 2012 r.

Matryca punktowej analizy ryzyka

Wpływ	(waga)						
Katastrofalny	(5)	2	2	3	3	3	
Poważny	(4)	2	2	2	3	3	
Średni	(3)	1	2	2	3	3	
Mały	(2)	1	1	2	2	2	
Nieznaczny	(1)	1	1	1	2	2	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(waga)
		Rzadkie	Mało prawdopodobne	średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

Instrukcja:

1. Matrycę punktowej analizy sporządza się na podstawie Rejestru ryzyk.
2. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia.
3. Adekwatne i efektywne mechanizmy kontroli mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, co oznacza, że ryzyko np. numer 8 może zostać przesunięte z prawej do lewej strony na osi prawdopodobieństwa. W ten sposób powstaje ryzyko o numerze 8a.
4. Ryzyka znajdujące się w obszarze oznaczonym nr 3, należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę lub jednostkę, w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem i ustalić metody przeciwdziałania.
5. Ryzyka znajdujące się w obszarze oznaczonym nr 2, należy omówić i monitorować, a w indywidualnie ustalonych przypadkach należy podjąć działanie.
6. Ryzyka znajdujące się w obszarze oznaczonym nr 1, należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę lub jednostkę.