

**w sprawie ustalenia systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Człuchów
i w jednostkach organizacyjnych Gminy Człuchów**

Na podstawie art. 68 i art. 69 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 ze zm.) i art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 ze zm.) oraz w związku z Zarządzeniem Nr 226/10 Wójta Gminy Człuchów z dnia 12 stycznia 2010 roku w sprawie określenia sposobu prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Człuchów i jednostkach organizacyjnych Gminy oraz zasad jej koordynacji

zarządza się, co następuje:

§ 1

Ustala się wytyczne w zakresie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Człuchów i w jednostkach organizacyjnych.

I. Wstęp

Niniejsze wytyczne wprowadzają procedury przeznaczone do stosowania w kontrolach zarządczych prowadzonych w Urzędzie Gminy Człuchów i w jednostkach organizacyjnych.

Celem wytycznych jest:

- Zapewnienie spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej w Urzędzie Człuchów i w jednostkach organizacyjnych, zgodnego z powszechnie przyjętymi w jednostkach sektora finansów publicznych standardami kontroli zarządczej z uwzględnieniem specyficznych zadań komórek organizacyjnych Urzędu Gminy Człuchów i jednostek organizacyjnych, które je wdrażają i warunków, w których te komórki funkcjonują.
- Podniesienie jakości kontroli zarządczej oraz zapewnienie prawidłowego jej przebiegu
- Wzrost profesjonalizmu szeroko rozumianych służb kontrolnych.

II. System zarządzania ryzykiem

System kontroli zarządczej we wszystkich komórkach organizacyjnych Urzędu Gminy Człuchów i jednostek organizacyjnych bazuje m.in. na systemie zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem w komórkach Urzędu Gmin Człuchów i w jednostkach organizacyjnych ma przyczynić się do poprawy we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu Gmin Człuchów i jednostek organizacyjnych.

Ryzykiem jest zdarzenie o określonym prawdopodobieństwie, którego wystąpienie może mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów, planów i zadań Urzędu Gminy Człuchów i jednostek organizacyjnych.

System zarządzania ryzykiem zawiera:

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

W pierwszej kolejności należy:

- Określić cele i zadania komórek organizacyjnych Urzędu Gmin Człuchów i jednostek organizacyjnych w co najmniej rocznej perspektywie. Ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników.
- Zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań komórek organizacyjnych Urzędu Gmin Człuchów i jednostek organizacyjnych.
- Przeprowadzić ocenę realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności.
- Wskazać osoby odpowiedzialne za ich wykonanie.

2. Identyfikacja ryzyka.

Przed przystąpieniem do identyfikacji ryzyk występujących w poszczególnych komórkach organizacyjnych Urzędu Gmin Człuchów i jednostek organizacyjnych, należy ustalić listę celów i zadań do realizacji, uwzględniając podział odpowiednio na referaty i samodzielne stanowiska w przypadku Urzędu Gmin Człuchów, a w przypadku jednostek organizacyjnych z podziałem na istniejące i funkcjonujące komórki organizacyjne. Do w/w listy, co najmniej raz w roku, należy opracować wykaz zdarzeń niepewnych – ryzyk, wraz z funkcjonującymi jak i proponowanymi mechanizmami kontrolnymi ograniczającymi występujące ryzyko.

Zadaniem kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Gmin Człuchów i jednostek organizacyjnych jest odpowiedzenie na pytanie, co może w przyszłości nastąpić, gdy wyznaczony cel nie zostanie osiągnięty. Przy identyfikacji ryzyka należy:

- Nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do wyznaczonych celów i zadań;
- Zidentyfikowanie ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków;
- Określić akceptowalny poziom ryzyka;
- Do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji;
- Określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszania danego ryzyka do akceptowalnego poziomu;
- Dokonać hierarchizacji ryzyk (uporządkować je malejąco według przyznanych ocen).

3. Analiza ryzyka.

Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie:

- Ryzyka nieodłącznego- występującego bez jakichkolwiek mechanizmów kontrolnych (ogółu metod, działań, systemów), które ograniczają to ryzyko, poprzez określenie:
 - prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P) – ocena punktowa w skali od „1” do „5”;
 - wpływu (skutku, strat), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (S)- ocena punktowa w skali od „1” do „5”;

- Ryzyka rezydualnego – występującego po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych, poprzez określenie:
 - prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P) – ocena punktowa w skali od „1” do „5”;
 - wpływu (skutków, strat), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (S) – ocena punktowa w skali od „1” do „5”

Łączna relacja (iloczyn) tych dwu wartości określa istotność ryzyka i obliczana 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.

Do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka należy stosować następujące definicje, gdzie przypisane im kryteria odnoszą się do:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---------|-------------------------|---------|---------------|--------------|
| opis | Rzadkie | M mało prawdopodobne | Średnie | Prawdopodobne | Prawie pewne |
| P | 0-20% | 21-40% | 41-60% | 61-80% | 81-100% |

1 – rzadkie; ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub jego przypadki będą pojedyncze);

2 – mało prawdopodobne; ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności);

3 – średnie; ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie się krystalizować w miarę często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności);

4 – prawdopodobne; ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie systematycznie narastać);

5 – prawie pewne; ryzyko wystąpi w najbliższym roku budżetowym.

Do określenia wpływu (oddziaływania, skutku) ryzyka na realizację zadań stosuje się następujące definicje, gdzie przypisane im cyfry odnoszą się do:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|------------|------|---------|---------|---------------|
| Opis | Nieznaczne | Małe | Średnie | Poważne | Katastrofalne |

1 – nieznaczne; rozwiązanie problemu wymagało będzie 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.

2 – małe; rozwiązanie problemu będzie wymagało pewnego 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.

3 – średnie; 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 realizowania kluczowego celu.

4 – poważne; rozwiązanie problemu będzie wymagało 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 istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi do nie zrealizowania kluczowego celu.

5 – katastrofalne; 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 ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do zrealizowania kluczowego celu.

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 |
| Nieznaczne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Rzadkie | Mało prawdopodobne | Średnie | Prawdopodobne | Prawie pewne |

prawdopodobieństwo

Po przeprowadzeniu oceny istotności ryzyk do każdego określonego zadania, każdy (odpowiednio) kierownik referatu, samodzielnego stanowiska i kierownik jednostki organizacyjnej zobowiązany jest uszeregować zadania według ich ważności.

Ważność określana jest przez ilość i istotność ryzyk zidentyfikowanych do każdego zadania.

Ostatecznym wynikiem identyfikacji i analizy ryzyka jest lista zadań realizowanych przez daną komórkę organizacyjną Urzędu Gmin Człuchów i jednostek organizacyjnych, uszeregowanych według ich ważności.

Sposób prezentacji punktowej oceny ryzyka (relacji między prawdopodobieństwem i wpływem - oddziaływaniem) stanowi tabela nr 1.

Tabela nr 1 Punktowa ocena ryzyka

| L.p. | Cel, zadanie | P | S | Istotność ryzyka P x S |
|------|--------------|---|---|------------------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |

Kierownicy komórek organizacyjnych i samodzielne stanowiska Urzędu Gmin Człuchów oraz kierownicy jednostek organizacyjnych są zobowiązani udokumentować przeprowadzoną w podległej komórce / jednostce analizę ryzyka w szczególności poprzez utworzenie Rejestru ryzyk dla wyznaczonych celów i zadań.

Wzór Rejestru ryzyka stanowi tabela nr 2.

Tabela nr 2 Rejestr zidentyfikowanych ryzyk

| L.p. | Cel, zadania | Istotność ryzyka | Zidentyfikowane ryzyko | Przyczyny ryzyka | Skutki ryzyka | Proponowane mechanizmy kontrolne | Osoby odpowiedzialne |
|------|--------------|------------------|------------------------|------------------|---------------|----------------------------------|----------------------|
| 1. | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | |

4. Mechanizmy kontroli

Zadaniem mechanizmów kontroli jest zapobieganie urzeczywistnieniu się ryzyka. Każdy mechanizm kontroli stosowany w komórce organizacyjnej Urzędu Gmin Człuchów i jednostek organizacyjnych powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmów kontroli nie może być wyższy niż uzyskane dzięki nim korzyści. Do ogólnych mechanizmów kontroli należy:

- Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej;
- Dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych;
- Zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych;
- Podział obowiązków;
- Weryfikacja, w tym kontrola wstępna, bieżąca i końcowa;
- Wydzielenie lub wyznaczenie osoby do prowadzenia kontroli (funkcjonalnej i instytucjonalnej);
- Nadzór;
- Rejestrowanie odstępstw;
- Ochrona zasobów;
- Zastosowanie mechanizmów kontroli systemu zarządczego.

5. Monitorowanie i ocena

Ocena systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Gmin Człuchów i w jednostkach organizacyjnych winna być prowadzona w sposób ciągły. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, aby zidentyfikowane problemy na bieżąco rozwiązywać. Za dokonywanie oceny odpowiedzialny jest odpowiednio:

- Sekretarz Gminy Człuchów, po uprzednim otrzymaniu udokumentowanego procesu kontroli zarządczej przez poszczególnych kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Gmin Człuchów;
- Kierownik jednostki organizacyjnej

Przynajmniej raz w roku należy przeprowadzać samoocenę systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające, tj. kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Gmin Człuchów oraz jednostek organizacyjnych. Proces dokonania samooceny oraz jego wyniki należy udokumentować.

§ 2

Wykonanie zarządzenia powierza się Zespołowi ds. oceny ryzyka.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.


Adam Marciniak