

## **Procedura Zarządzania Ryzykiem w Urzędzie Gminy Kobylanka**

**§ 1.** Ilekroć w dokumencie jest mowa o:

- 1) Urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Gminy Kobylanka;
- 2) Wójcie – należy przez to rozumieć Wójta Gminy Kobylanka;
- 3) ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na osiąganie celów i wykonywanie zadań;
- 4) wpływie ryzyka – należy przez to rozumieć skutki dla osiągania celów i realizowania zadań spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 5) prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 6) istotności ryzyka – należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się;
- 7) akceptowanym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 8) 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;
- 9) zespół ds. kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć zespół roboczy powołany w Regulaminie organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminy, którego zadania i sposób działania określa się w zarządzeniu powołującym;
- 10) właściciele ryzyk – należy przez to rozumieć osoby odpowiedzialne za skuteczne zarządzanie danym ryzykiem, w tym za utrzymanie go na akceptowanym poziomie, posiadające uprawnienia do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru działalności, którym zarządza osoba; kierownicy komórek organizacyjnych oraz samodzielni pracownicy.

**§ 2.**

1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki i realizacja zadań.
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) monitorowanie i ocena realizacji zadań;
- 2) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka;
- 3) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
- 4) przeciwdziałanie ryzyku.

### **§ 4**

1. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku dokonywane jest podczas przygotowywania Celów i zadań dla Urzędu na dany rok.
2. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują właściciele ryzyk w zakresie celów i zadań ich dotyczących i ujętych w Celach i zadaniach dla Urzędu na dany rok.

### **§ 5. Identyfikacja ryzyka**

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom proponowanym na dany rok.
2. Podczas identyfikacji należy przeanalizować:
  - 1) proponowane cele i zadania;
  - 2) zagrożenia, związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań proponowanych na dany rok, wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.
3. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka.
4. Ustala się następujące kategorie ryzyka:
  - 1) ryzyko finansowe;
  - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;
  - 3) ryzyko działalności;
  - 4) ryzyko zewnętrzne.
5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 1 do procedury zarządzania ryzykiem.

### **§ 6. Analiza ryzyka**

1. Analiza ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności.
2. Ustalenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla osiągnięcia danego celu lub realizacji zadania, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używana jest następująca skala ocen:
  - 1) katastrofalny – 5 punktów;
  - 2) poważny – 4 punkty;
  - 3) średni – 3 punkty;
  - 4) mały – 2 punkty;

- 5) nieznaczny – 1 punkt.
3. Ustalenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowana jest następująca skala ocen:
- 1) prawie pewne – 5 punktów;
  - 2) duże – 4 punkty;
  - 3) średnie – 3 punkty;
  - 4) małe – 2 punkty;
  - 5) bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe – 1 punkt.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku nr 2 do procedury zarządzania ryzykiem.
5. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
- 1) ryzyko poważne, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi od 15 do 25 punktów,
  - 2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi od 8 do 12 punktów;
  - 3) ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi od 1 do 6 punkty.
6. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka.
7. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (reakcja na ryzyko).

## **§ 7. Reakcja na ryzyko**

1. Reakcja na ryzyko to propozycje działań, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego
2. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
  - 1) tolerowanie – będzie to miało miejsce w przypadku, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekroczyć jego potencjalne korzyści, a zdolności do skutecznego przeciwdziałania zdefiniowanym ryzykom będą ograniczone;
  - 2) przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu m.in. za pomocą ubezpieczenia (np. majątkowego) lub płacąc stronie trzeciej za przejęcie ryzyka w inny sposób (np. zlecenie realizacji zadania podmiotowi zewnętrznemu); będzie miało miejsce głównie w przypadku zmniejszania ryzyka finansowego lub ryzyka majątkowego; przeniesienie ryzyka można rozważać albo w celu zmniejszenia narażenia Urzędu, albo kiedy inny podmiot ma większą zdolność do efektywnego zarządzania ryzykiem;
  - 3) wycofanie się – dotyczyć to może grupy ryzyk, które są szczególnie kontrolowane, ich skutki ograniczone do akceptowanego poziomu,
  - 4) przeciwdziałanie – będzie stosowane przy ryzykach, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do likwidacji lub znacznego ograniczenia ryzyka.

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.

#### **§ 8.**

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia reakcji na ryzyko właściciele ryzyk wypełniają „Arkusze identyfikacji, analizy i reakcji na ryzyko” według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do procedury zarządzania ryzykiem. Na ich podstawie Zespół opracowuje zbiorczy Arkusz identyfikacji, analizy i reakcji na ryzyko wg tego samego wzoru.

2. Odnotowania w arkuszu, o którym mowa w ust. 1, wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka.

3. Arkusze, o których mowa w ust. 1, tworzone jest są do:

- 1) referatowe – 15 stycznia każdego roku,
- 2) zbiorczy – 31 stycznia każdego roku.

**§ 9.** W przypadku istotnych zmian w warunkach funkcjonowania Urzędu, identyfikacja i ocena ryzyka jest przeprowadzana ponownie.

**§ 10.** Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez właścicieli ryzyk, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.

Załącznik nr 1  
do Procedury Zarządzania Ryzykiem  
w Urzędzie Gminy Kobylanka

**Kategorie ryzyka**

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

<b>KATEGORIA RYZYKA</b>	
<b>RYZYKO FINANSOWE</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, 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 zlecania zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy – Prawo zamówień publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem, np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE.
Inwestycji	Związane z niewłaściwymi decyzjami inwestycyjnymi, wzrostem kosztów inwestycji, braku źródeł finansowania, opóźnień w realizacji.
Nieproduktywnej straty środków	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia (oszustwo, kradzież).
Sprawozdawczości finansowej	Związane ze zmianami w systemie księgowania, zmianami pracowników odpowiedzialnych, niedotrzymywaniem terminów sprawozdawczości.
<b>RYZYKO DOT. ZASOBÓW LUDZKICH</b>	
Personelu	Związane z liczebnością, kompetencjami pracowników, rotacji, zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników, wypalenia zawodowego.
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników, warunkami pracy i wypadkami przy pracy.
Kierownictwa	Niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych.
Organizacja jednostki	Nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieprecyzyjnie określone zakresy

	obowiązków, brak formalnie powierzonych obowiązków, nieefektywny system przepływu informacji.
<b>RYZIKO DZIAŁALNOŚCI</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji	Związane z brakiem lub niewłaściwymi regulacjami wewnętrznymi, strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
Kontroli zarządczej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
Informacji	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, brakiem komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej, utrata informacji, naruszenie poufności informacji.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem urzędu, np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie, spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbania pracowników, nieprawidłowego lub nieterminowego wydawania decyzji, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
Realizowanych projektów	Związane z niewłaściwym planowaniem zadań projektu, wzrostem kosztów realizacji projektu, opóźnieniami w realizacji projektu, brakiem środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu.
Nowymi zadaniami i programami	Związane z ograniczeniem lub znacznym wzrostem zadań Urzędu, brakiem odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótkim termin realizacji, koniecznością współpracy z innymi podmiotami.
Innowacyjnością	Związane z oporem pracowników, brakiem skłonności do zmian, wdrażaniem niesprawdzonych rozwiązań.
<b>RYZIKO ZEWNĘTRZNE</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności, zakłóceniami w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. zmiana stop procentowych, kursu walut, inflacji, długu publicznego.
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz

	niejednolitym orzecznictwem, brakiem regulacji prawnych w danym zakresie,.
Współpracy z innymi podmiotami	Związane z rekrutacją uczestników, realizacją projektów, programów partnerskich, etc.
Środowisko naturalne	Związane z konsekwencjami środowiskowymi wynikającymi z realizacji celów Urzędu, tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne.
„Siła wyższa”	Związane ze zdarzeniami losowymi, tj. pożar, powódź, huragan.
Dostawcy i usługodawcy	Związane z niestabilnymi dostawcami, monopolistyczną pozycją dostawców.
Inne zagrożenia i naciski zewnętrzne	Związane z działaniami przestępczymi, terroryzmem, presją polityczną, społeczną, naciskami grup interesu, działalnością lobbingsową.

### Analiza ryzyka

#### 1. Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa prawdopodobieństwa
bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje; nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw.	1
małe prawdopodobieństwo	istnieje małe prawdopodobieństwo (od 21 do 40%, że wystąpi raz na 5 lat) zaistnienia tego zdarzenia; może wystąpić kilka razy w okresie pięciu lat; dotyczy nielicznych spraw.	2
średnie prawdopodobieństwo	zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (od 41 do 60%, że wystąpi w przeciągu 5 lat), dotyczy niektórych spraw.	3
duże prawdopodobieństwo	zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (od 61 do 80%, że wystąpi regularnie przynajmniej raz w roku); dotyczy większości spraw.	4
prawie pewne	oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi (od 81 do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej); dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw.	5



## 2. Skutki wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

Skutek wystąpienia ryzyka	Opis szczegółowy	Wartość punktowa skutków
Nieznacznym	znikomy wpływ na realizację celów i zadań organizacji; brak skutków prawnych; nieznacznym skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; brak wpływu na wizerunek organizacji;	1
Mały	mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek organizacji;	2
Średni	średni wpływ na realizację celów i zadań; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek organizacji;	3
Poważny	poważnym wpływ na realizację zadania w tym poważnym zagrożenie terminu jego realizacji jak i osiągnięcie celu; poważnym konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważnym straty finansowe; poważnym wpływ na wizerunek organizacji;	4
Katastrofalny	brak realizacji zadania i brak realizacji celu; bardzo poważnym i rozległym konsekwencje prawne; naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemnym konsekwencje dla ich życia i zdrowia); wysokie straty finansowe; utrata dobrego wizerunku organizacji; w środowisku oraz w opinii publicznej;	5

## 3. Mapa ryzyka

Skutek						
Katastrofalny	5	10	15	20	25	
Poważny	4	8	12	16	20	
Średni	3	6	9	12	15	
Mały	2	4	6	8	10	
Nieznacznym	1	2	3	4	5	
x	Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	Małe	Średnie	Wysokie	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

#### 4. Istotność ryzyka

SKUTEK	PRAWDOPODOBIENSTWO	INSOTNOŚĆ (iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa)
1 – nieznaczny 2 – mały 3 – średni 4- poważny 5- katastrofalny	1 – bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe 2 – małe 3 – średnie 4- wysokie 5 - prawie pewne	Ryzyko nieznaczne – 1 - 6 Ryzyko umiarkowane – 8-12 Ryzyko poważne – 15 – 25