

REGULAMIN W SPRAWIE ZASAD (POLITYKI) ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 1.

Użyte w niniejszym regulaminie pojęcia oznaczają:

- 1) czynnik ryzyka - okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, które mogą wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości;
- 2) mapa ryzyka – dokument odzwierciedlający ocenę skutków i prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka;
- 3) mechanizm kontrolny – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa lub zarządzenia wójta gminy mające ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub zniwelować skutki zaistniałego ryzyka;
- 4) obszar ryzyka - to obszar, w którym występują istotne z punktu widzenia jednostki czynniki ryzyka;
- 5) ocena ryzyka - ewaluacja ryzyka w odniesieniu do jego oddziaływania, jeśli ryzyko wystąpi, oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka;
- 6) prawdopodobieństwo zaistnienia ryzyka - oszacowanie, w oparciu o przeszłe zdarzenia przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany;
- 7) ryzyko - to polegający ocenie lub mierzalny poziom zagrożenia (prawdopodobieństwo), związany z wystąpieniem jakiegokolwiek zdarzenia, działania lub braku działania, które może zniszczyć mienie lub wizerunek organizacji lub zahamować realizację jej celów. Ryzyko to niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność organizacji do realizacji jej celów. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub też pozytywnej możliwości. Ryzyko odnosi się zawsze do przyszłych zdarzeń, a oszacowanie jego rozmiarów jest projekcją w przyszłość;
- 8) ryzyko nieodłączne - zagrożenie spowodowane określonym ryzykiem przed podjęciem jakiegokolwiek działania zapobiegawczego;
- 9) ryzyko rezydualne - zagrożenie spowodowane określonym ryzykiem po zastosowaniu działań zapobiegawczych (mechanizmów kontrolnych) przy przyjęciu założenia, że działania te są skuteczne;
- 10) waga ryzyka - wpływ danego czynnika ryzyka na badany system wyrażony poprzez przypisanie temu czynnikowi relatywnej wagi, która ma zazwyczaj wartość mniejszą od jedności. W większości stosowanych matematycznych systemów analizy ryzyka suma wag wynosi 1;
- 11) właściciel ryzyka - osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza;
- 12) zarządzanie ryzykiem – system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do poziomu akceptowalnego, przy uwzględnieniu kosztów działania oraz zabezpieczenia się w

racjonalny sposób przed jego skutkami. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i każdy szczebel zarządzania. Proces, przy założeniu, iż wszyscy pracownicy urzędu są świadomi realizowanych celów i zadań składa się z następujących czynności:

- a) identyfikacja ryzyka na poziomie strategicznym i operacyjnym;
- b) analiza ryzyka;
- c) ocena ryzyka;
- d) hierarchizacja ryzyka;
- e) reagowanie na ryzyko.

§ 2.

1. Ryzyko jest identyfikowane i analizowane w odniesieniu do zdefiniowanych celów i zadań. Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, realizowanym przez wójta gminy lub osoby przez niego upoważnione.

2. W urzędzie dopuszcza się prowadzenie analizy ryzyka za pomocą dwóch metod:

- 1) metodą szacunkową, polegającą na ocenie ryzyka na podstawie doświadczenia kierownika jednostki i innych pracowników włączonych w proces analizy ryzyka;
- 2) metodą matematyczną, prowadzoną z zastosowaniem arkuszy kalkulacyjnych. Podstawowym elementem tej metody jest opracowanie modelu zarządzania ryzykiem.

3. Metody, o których mowa w ust. 2 mogą być wykorzystywane równolegle.

4. Celem zarządzania ryzykiem, jako elementu kontroli zarządczej jest dopuszczenie tylko takiego poziomu ryzyka, którego poziom jest możliwy do zaakceptowania i uzasadniony w odniesieniu do wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania urzędu oraz wpływu otoczenia.

§ 3.

1. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu potencjalnie możliwych ryzyk związanych z osiągnięciem celów urzędu lub zadań wynikających z bieżącej działalności operacyjnej. Wstępna identyfikacja nie jest związana z określaniem prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego wpływu na osiągnięcie celów i zadań urzędu. Celem identyfikacji ryzyka jest możliwie wczesne stwierdzenie zagrożeń w osiąganiu wyznaczonych celów i zadań.
2. Za proces identyfikacji ryzyka odpowiadają osoby zatrudnione w urzędzie na stanowiskach kierowniczych. W tym procesie może uczestniczyć zespół powołany przez wójta gminy.
3. W trakcie identyfikacji należy ocenić wszystkie źródła ryzyka pochodzące z czynników strategicznych i operacyjnych. Analizie powinny podlegać w szczególności następujące czynniki strategiczne: środowisko polityczne, społeczne, ekonomiczne, legislacyjne, technologiczne oraz czynniki operacyjne: finansowe, prawne, zawodowe, umowne, środowiskowe.
4. Identyfikacja ryzyka może odbyć się każdą dostępną metodą gwarantującą zdefiniowanie co najmniej głównych ryzyk związanych z osiągnięciem celów urzędu, jednak rekomenduje się dwie główne metody:

- 1) burza mózgów, polegająca na spotkaniu zespołu powołanego przez wójta gminy, który w czasie sesji identyfikuje ryzyko poprzez analizę procedur osiągania celów i zadań urzędu;
- 2) wypełnienie kwestionariuszy (tzw. list kontrolnych) z pytaniami, które umożliwią określenie potencjalnych ryzyk dla każdego celu i zadania.
5. Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka (w danym obszarze) należy określić właściciela ryzyka. Z uwagi na powierzona odpowiedzialność właścicielem wszystkich zidentyfikowanych ryzyk jest wójt gminy, który może wskazać pracowników urzędu odpowiedzialnych za ryzyko(właścicieli).
6. Właściciel ryzyka jest odpowiedzialny za zapewnienie, iż ryzyko jest zarządzane i monitorowane w czasie. Właściciel ryzyka, zgodnie z zasadą rozliczalności, powinien mieć kompetencje wystarczające do zapewnienia efektywnego zarządzania ryzykiem.
7. Proces identyfikacji ryzyka musi być udokumentowany w formie tabelarycznej. Wzór tabeli stanowi załącznik Nr 1 do niniejszego regulaminu.
8. Proces identyfikacji ryzyka może kończyć się sporządzeniem mapy ryzyka, prezentującej w postaci wykresu sporządzonego na dwuwymiarowym układzie współrzędnych, gdzie na osi X oznacza się szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, a na osi Y siłę jego oddziaływania na urząd. W prawym górnym rogu mapy ryzyka znajdują się ryzyka o najwyższym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym stopniu oddziaływania na urząd.
9. Mapa ryzyka może stanowić podstawę do określenia ryzyk nieistotnych z punktu widzenia osiągania celów urzędu tj. poziomu ryzyka akceptowanego przez wójta gminy.

§ 3.

1. Proces analizy ryzyka polega na uszeregowaniu poszczególnych obszarów ryzyka pod względem ich ważności dla funkcjonowania urzędu, a w konsekwencji ustalenia priorytetów reagowania na ryzyko.
2. Podstawą działania jest załącznik Nr 1 do niniejszego regulaminu, w którym wyspecyfikowano wszystkie zidentyfikowane obszary ryzyka.
3. Aby poprawnie przeprowadzić ocenę ryzyka, pozwalającą uszeregować ryzyka pod względem ich ważności (zagrożenia dla działania urzędu), należy wykonać dla każdego zidentyfikowanego obszaru, analizę w oparciu o czynniki ryzyka, dla których ustalono wpływ na funkcjonowanie urzędu (przyjmuje się skalę czterostopniową). Niniejszy regulamin definiuje następujące czynniki ryzyka:
 - 1) materialność / istotność – sytuacja finansowa urzędu, dochody i wydatki w skali roku, wielkość prowadzonych inwestycji, możliwość dysponowania przez urząd środkami pochodzącymi ze źródeł zagranicznych, zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania finansowe i budżetowe;
 - 2) jakość zarządzania – jakość kadry i struktura wewnętrzna, kwalifikacje pracowników i kadry kierowniczej, zakresy obowiązków, zarządzanie zasobami ludzkimi, system przepływu informacji, postawa etyczna pracowników oraz ich nastawienie i motywacja do realizacji zadań;

3) kontrola wewnętrzna – jakość funkcjonowania kontroli wewnętrznej, stosowanie pisemnych procedur, podział obowiązków, autoryzacja oraz sprawowanie nadzoru;

4) czynniki zewnętrzne – np.: częsta zmiana przepisów, zmiana sytuacji gospodarczej, inflacja, stopy procentowe, oczekiwania społeczne, poziom satysfakcji klientów;

5) operacyjne czynniki ryzyka – np.: wielkość operacji finansowych, presja czasowa wykonania zadań, wykonywanie nowych, skomplikowanych zadań, doświadczenie zawodowe pracowników, jakość i bezpieczeństwo systemu informatycznego.

6. Dla każdego czynnika ryzyka ustala się wagi, czyli znaczenie danego obszaru ryzyka. Wagi powinny być normalizowane, tj. suma wag winna wynosić 1,00 lub 100%. Wybrany czynnik ryzyka powinien mieć przynajmniej 10% (0,10) wpływ na działalność urzędu. Wagi dla poszczególnych czynników ustala wójt gminy lub powołany przez niego zespół na podstawie profesjonalnego osądu.

7. Iloczyn wartości wagi danego czynnika i wartości natężenia (wartość skali) przypisanego tego czynnika ryzyka, to ważona wartość ryzyka. Suma ważonych wartości ryzyka to ryzyko dla poszczególnych obszarów ryzyka według tabeli:

Czynniki ryzyka					
Pkt	Materialność / Istotność	Jakość zarządzania	Kontrola wewnętrzna	Czynniki zewnętrzne	Czynniki operacyjne (złożoność)
1	2	3	4	5	6
1 pkt	Brak implikacji finansowych	Bardzo wysoka	Bardzo wysoka	Niski wpływ	Miała
2 pkt	Małe implikacje finansowe	Wysoka	Wysoka	Umiarkowane	Średnia
3 pkt	Duże implikacje finansowe	Umiarkowana	Zadawalająca	Wysoki	Duża
4 pkt	Kluczowy system finansowy	Niska	Niska	Bardzo wysoki	Bardzo Duża
Waga modelu					
Waga modelu	0,35	0,20	0,25	0,1	0,1
Przykładowe czynniki wpływające na ocenę	1. Wielkość przepływów finansowych 2. Liczba operacji 3. Ryzyko straty w pojedynczej operacji 4. Poziom kosztów jednostkowych 5. Poziom jakości produktów/ usług 6. Ryzyko szkody na wizerunku	1. Jakość kadr 2. Motywacja pracowników 3. Podział obowiązków 4. Delegowanie uprawnień	1. Wnioski z poprzednich audytów i kontroli 2. Podział obowiązków 3. Jakość kadr/systemów 4. Morale / rotacja kadr 5. Istnienie procedur	1. Ilość zmian prawnych i organizacyjnych 2. Wrażliwość stron 3. Podatność na naciski	1. Złożoność wymagań, regulacji 2. Liczba podsystemów 3. Liczba realizowanych procedur 4. liczba poziomów działania 5. Jakość kadry

8. Zidentyfikowany obszar ryzyka otrzymuje w odniesieniu do każdego wyżej wymienionego kryterium określoną liczbę punktów w skali od 1 do 4. Punkty są przydzielane oparciu o profesjonalny osąd wójta gminy lub powołanego w tym celu zespołu. Na podstawie przydzielonych punktów, w ramach określonych kryteriów i przyjętych wag, wyznacza się ocenę ryzyka według następującego wzoru:

$$\text{OCENA RYZYKA WG KRYTERIÓW} = \{(WAGA \text{ MATERIALNOŚĆ} * \text{LICZBA PUNKTÓW}) + (WAGA \text{ JAKOŚĆ ZARZĄDZ.} * \text{LICZBA PUNKTÓW}) + (WAGA \text{ KONTROLA WEWNĘTRZNA} * \text{LICZBA PUNKTÓW}) + (WAGA \text{ CZYNNIKI ZEWN.} * \text{LICZBA PUNKTÓW}) + (WAGA \text{ CZYNNIKI OPERAC.} * \text{LICZBA PUNKTÓW}): 5\} \\ * 100\%$$

9. Kolejnym etapem analizy ryzyka jest uwzględnienie priorytetów wójta gminy, oceniane w skali 1-4. W przyjętym modelu przyznane dla priorytetów wójta gminy wagi wynoszą:

- 1) niski (poziom ryzyka) – 1 tj. 40 %;
- 2) średni – 2 tj. 60%;
- 3) wysoki – 3 tj. 80%;
- 4) bardzo wysoki – 4 tj. 100%.

10. W wyniku przeprowadzonej analizy powstaje arkusz kalkulacyjny pod nazwą „analiza ryzyka”, zawierający obliczony poziom ryzyka dla każdego zidentyfikowanego obszaru. Wzór arkusza „analiza ryzyka” stanowi załącznik Nr 2 do niniejszego regulaminu.

§ 4.

1. Na podstawie arkusza „analiza ryzyka”, dokonuje się hierarchizacji ryzyka tj. ich uporządkowania wg wartości w polu ocena końcowa w arkuszu „analiza ryzyka”, stanowiącym załącznik Nr 2 do niniejszego regulaminu. Hierarchizacja ryzyka ma na celu dopasowanie działań w zależności od poziomu ryzyka:
 - 1) ryzyka w przedziale od 0 % - 50%, to ryzyka niosące najmniejsze zagrożenie dla osiągnięcia celów urzędu, niewymagające żadnych działań, a jedynie okresowe (nie rzadziej niż raz na pół roku) monitorowanie;
 - 2) ryzyka w przedziale 51% - 80 %, to ryzyka niosące średnie zagrożenie dla osiągnięcia celów urzędu, stąd konieczne jest ich omówienie i stałe monitorowanie;
 - 3) ryzyka w przedziale 81 % - 100 %, to ryzyka niosące duże i bardzo duże zagrożenie dla urzędu i wymagają podjęcia działań.

§ 5.

1. Reakcja na ryzyko jest uzależniona od następujących okoliczności:
 - 1) stopnia, w jakim urząd może zaakceptować ryzyko;
 - 2) poziomu, w jakim urząd może kontrolować ryzyko;
 - 3) zakresu ubezpieczenia i innych metod przeniesienia lub współdzielenia ryzyka;
 - 4) relacji kosztów i korzyści zmniejszenia ryzyka.
2. Reakcja na ryzyko zaimplementowana przez wójta gminy lub członków powołanego w tym celu zespołu, wchodzi w skład kontroli zarządczej i może obejmować jedno lub więcej z następujących zachowań:
 - 1) dopuszczanie ryzyka;
 - 2) reagowanie na ryzyko w odpowiedni sposób, aby ograniczyć je do akceptowalnego poziomu lub aktywnie z niego korzystać, uznając niepewność za szansę na uzyskanie korzyści;

- 3) przenoszenie ryzyka;
 - 4) zakończenie działalności związanej z ryzykiem.
2. Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka, którego prawdopodobieństwo wystąpienia wynosi pomiędzy 81%- 100%, należy sporządzić zestawienie wskazujące, jakiego typu reakcje zostały przewidziane w celu ograniczenia lub zniesienia ryzyka. Wzór zestawienia stanowi załącznik Nr 3 do niniejszego regulaminu.

§ 6.

1. Monitoring obejmuje zestaw działań mających na celu wykonanie przeglądu i określenia, czy ustalony poziom ryzyka uległ zmianie, zapewnienie skuteczności dotychczasowych mechanizmów kontrolnych oraz monitorowanie rozwoju uzgodnionych działań w zakresie zarządzania ryzykiem.
2. Monitoring jest prowadzony przez zastępcę wójta, skarbnika i sekretarza gminy.
3. Monitoring ryzyka należy wykonywać sukcesywnie w miarę pojawiających się potrzeb, nie rzadziej niż raz w roku.
4. Z przeprowadzonych działań monitorujących sporządza się raport.

WÓJT
Zbigniew Przechodzeń

Lp.	Obszar działalności urzędu				Określenie ryzyka	Poziom ryzyka w obszarze (wysoki / średni/ niski)
	Nazwa obszaru	Typ działalności	Ośrodki UE	Właściciel ryzyka		
1.						
2.						

.....

Kolejne obszary i ryzyka należy dodawać w razie potrzeby

Załącznik Nr 2Do regulaminu w sprawie zasad
(polityki) zarządzania ryzykiem

Lp.	Określenie ryzyka	Kategorie ryzyka					Ocena zespołu	Priorytet kierownika jednostki	Ocena ryzyka po uwzględnieniu priorytetu kierownika jednostki	Ocena końcowa
		Istotność	Jakość zarządzania	Kontrola wewnętrzna	Czynniki zewnętrzne	Czynniki Operacyjne				
		0,35	0,20	0,25	0,10	0,10				
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										

.....

Kolejne ryzyka należy dopisać w razie ich wystąpienia

Załącznik Nr 3

Do regulaminu w sprawie zasad
(polityki) zarządzania ryzykiem

[illegible]