

## **Instrukcja zarządzania ryzykiem**

### **§ 1**

Celem instrukcji jest zapewnienie spójnego i jednolitego modelu systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Dobre i gminnych jednostkach organizacyjnych, zgodnie z powszechnie przyjętymi w jednostkach sektora finansów publicznych standardami kontroli zarządczej.

### **§ 2**

1. Określenia stosowane w niniejszej Instrukcji:

- 1) **Urząd** – należy przez to rozumieć Urząd Miasta i Gminy Dobre,
- 2) **Burmistrz** – należy przez to rozumieć Burmistrza Miasta i Gminy Dobre,
- 3) **kierownik komórki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć kierowników referatów Urzędu oraz pracowników zatrudnionych na samodzielnym stanowisku pracy w Urzędzie Miasta i Gminy Dobre,
- 4) **kierownik jednostki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Dobre,
- 5) **ryzyko** – należy przez to rozumieć możliwość wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na wykonywanie zadań bądź osiągnięcie celów,
- 6) **wpływ ryzyka** – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem,
- 7) **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem,
- 8) **istotność ryzyka** – należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz wpływu na organizację,
- 9) **akceptowany poziom ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w procedurze poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
- 10) **zarządzanie ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces polegający na podejmowaniu działań i kierowaniu w taki sposób by ryzyko wystąpienia danego zagrożenia zminimalizować do akceptowalnego poziomu,
- 11) **mechanizmy kontrolne** – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów,
- 12) **rejestr ryzyka** – należy przez to rozumieć dokument zawierający informacje o zidentyfikowanych ryzykach,
- 13) **identyfikacja ryzyka** – należy przez to rozumieć proces wyszukiwania, rozpoznawania i opisywania ryzyka,
- 14) **analiza ryzyka** – należy przez to rozumieć proces dążący do poznania charakteru ryzyka oraz określenia poziomu ryzyka,
- 15) **ewaluacja ryzyka** – należy przez to rozumieć proces porównywania wyników analizy ryzyka z kryteriami ryzyka w celu stwierdzenia czy ryzyko i/lub jego wielkość są akceptowalne lub tolerowane,
- 16) **ocena ryzyka** - całościowy proces identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka oraz ewaluacji ryzyka,

- 17) **postępowanie z ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces wyboru jednej lub więcej opcji modyfikowania ryzyka oraz wdrażania tych opcji,
- 18) **monitorowanie i przegląd** – należy przez to rozumieć proces obejmujący regularne weryfikowanie lub nadzór procesu (przeprowadzane okresowo lub ad hoc),
- 19) **komunikacja i konsultacje** – należy przez to rozumieć proces komunikacji i konsultacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami podczas wszystkich etapów procesu zarządzania ryzykiem.

### **§ 3**

1. Zarządzanie ryzykiem jest integralnym elementem kontroli zarządczej.
2. Zarządzanie ryzykiem ma przyczynić się do poprawy funkcjonowania jednostki, 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.

### **Ustalenie kontekstu procesu zarządzania ryzykiem**

#### **§ 4**

1. Poprzez ustalenie kontekstu, organizacja artykułuje swoje cele, definiuje zewnętrzne i wewnętrzne parametry uwzględniane podczas zarządzania ryzykiem oraz ustala zakres i kryteria ryzyka dla pozostałych procesów.
2. Zaleca się, aby jednostka zdefiniowała kryteria, które będą używane do oceny istotności ryzyka. Zaleca się, aby kryteria odzwierciedlały wartości, cele i zasoby organizacji.

### **Ocena ryzyka**

#### **§ 5**

1. Jednostka zobowiązana jest do zidentyfikowania źródeł ryzyka, obszarów wpływów, zdarzenia (łącznie ze zmianami okoliczności) oraz ich przyczyn i potencjalnych następstw.
2. Przed przystąpieniem do identyfikacji ryzyka występującego w poszczególnych komórkach organizacyjnych Urzędu i w pozostałych jednostkach organizacyjnych Gminy, kierownicy/samodzielne stanowiska pracy ustalają listę celów i zadań do realizacji.
3. Przy identyfikacji ryzyka należy:
  - 1) nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do wyznaczonych celów/zadań,
  - 2) zidentyfikowanie ryzyka poddać ewaluacji, mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków,
  - 3) określić akceptowalny poziom ryzyka,
  - 4) dokonać hierarchizacji ryzyka (uporządkować je malejąco według ocen),
  - 5) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji,
  - 6) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.
4. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka należy dokonać ponownej oceny ryzyka.

#### **§ 6**

1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu/skutku strat, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (ocena punktowa w skali „1” do „3”).
2. Sposób określenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka obrazuje poniższa tabela, gdzie:

| Prawdopodobieństwo        | Przesłanki                                                                                                                |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Wysokie – 3 punkty</b> | Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że czynnik ryzyka zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.                           |
| <b>Średnie - 2 punkty</b> | Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że czynnik ryzyka zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.                           |
| <b>Rzadkie - 1 punkt</b>  | Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że czynnik ryzyka zdarzy się raz w ciągu roku lub że nie zdarzy się w ciągu roku. |

3. Do określenia wpływu oddziaływania wpływu/skutku ryzyka na realizację zadań stosuje się następujące definicje:

| Wpływ/skutek             | Przesłanki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Wysoki - 3 punkty</b> | Czynnik ryzyka stanowi zagrożenie mające krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów/zadań, np. poprzez rażące obniżenie jakości wykonywanych zadań, poważną stratę finansową lub niekorzystny wizerunek Urzędu.<br>Z wystąpieniem czynnika ryzyka wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego. |
| <b>Średni - 2 punkty</b> | Czynnik ryzyka spowoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów lub ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań czy wizerunek Urzędu.<br>Z wystąpieniem czynnika ryzyka może wiązać się trudny proces przywracania stanu poprzedniego.                                                                                                                 |
| <b>Niski - 1 punkt</b>   | Czynnik ryzyka spowoduje niewielką stratę finansową lub zakłócenie (opóźnienie) w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek Urzędu.<br>Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.                                                                                                                                                                                                   |

4. Łączna relacja (iloczyn) tych dwu wartości określa istotność ryzyka i obliczana jest według wzoru:

$$\text{Istotność Ryzyka} = P \times W$$

Oznaczenia we wzorze:

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,

W – wielkość wpływu/skutku, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego ryzyka na osiągnięcie założonych celów/zadań.

**Matryca oceny ryzyka**

| Wpływ/Skutek |         |         |         |                           |
|--------------|---------|---------|---------|---------------------------|
| Wysoki       | 3       | 6       | 9       | <b>Prawdopodobieństwo</b> |
| Średni       | 2       | 4       | 6       |                           |
| Niski        | 1       | 2       | 3       |                           |
|              | Rzadkie | Średnie | Wysokie |                           |

5. W procesie postępowania z ryzykiem przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem (reakcja na ryzyko):

1. transfer ryzyka (przeniesienie) (TR) – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu,
2. tolerowanie ryzyka (T) – akceptowanie ze względu na znikomy stopień trudności,
3. działanie (D) – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu przez podjęcie działań zapobiegawczych lub redukujących skutki,
4. wycofanie się (W) – zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

#### **§ 7**

1. Kierownicy komórek organizacyjnych urzędu, samodzielne stanowiska pracy oraz kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych odpowiedzialni są za:
  - 1) utworzenie listy celów/zadań w zarządzanej komórce, przeprowadzenie oceny zidentyfikowanego ryzyka oraz udokumentowanie procesu identyfikacji,
  - 2) określenie istotności ryzyka, opracowywanie, inicjowanie i wdrażanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
  - 3) przekazywanie wypełnionych dokumentów do Burmistrza, za pośrednictwem Sekretarza Gminy,
  - 4) projektowanie dodatkowych działań w celu minimalizacji ryzyka do poziomu akceptowalnego i przekazywanie do zatwierdzenia Burmistrzowi,
  - 5) zapewnienie, aby pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem w jednostce/komórce organizacyjnej
  - 6) dokonywanie przeglądów systemu zarządzania ryzykiem.
2. Pracownicy w szczególności:
  - 1) przestrzegają ustalonych procedur działania,
  - 2) przestrzegają ustanowionych mechanizmów kontrolnych,
  - 3) zgłaszają przełożonym informacje o pojawiających się ryzykach lub braku odpowiedniej skuteczności wydajności zarządzania ryzykami lub o innych istotnych problemach,
  - 4) uczestniczą w zarządzaniu ryzykiem.
3. Wszystkie informacje o ryzyku wprowadza się do „Rejestru ryzyka”. Rejestr ryzyk prowadzony jest w formie papierowej i elektronicznej. Rejestr winien zawierać wszystkie rodzaje zidentyfikowanego ryzyka oraz na przestrzeni roku zmieniać się tak, by odzwierciedlać dynamiczny charakter ryzyka oraz sposób zarządzania.

#### **Komunikacja i dokumentowanie w ramach procesu**

#### **§ 8**

1. Rejestr ryzyk dla Urzędu Miasta i Gminy na dany rok sporządza koordynator kontroli zarządczej.
2. na podstawie arkuszy identyfikacji celów, zadań oraz ryzyka przekazywanych przez kierowników komórek organizacyjnych, samodzielne stanowiska pracy oraz kierowników jednostek organizacyjnych. Rejestr ryzyk przedkładany jest do akceptacji Burmistrzowi do końca lutego danego roku.
3. Wzór Rejestru określa Koordynator kontroli zarządczej.
4. W terminie do 31 stycznia każdego roku kierownicy komórek organizacyjnych, samodzielne stanowiska pracy oraz kierownicy jednostek organizacyjnych składają uzupełniony Rejestr ryzyka.
5. Ocena systemu kontroli zarządczej, w tym systemu zarządzania ryzykiem, w Urzędzie Miasta i Gminy i jednostkach organizacyjnych Gminy powinna być prowadzona w sposób ciągły.
6. Wyniki oceny powinny być wykorzystywane na bieżąco do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawniania systemu kontroli zarządczej.

## § 9

Procedura zarządzania ryzykiem podlega przeglądowi dokonywanemu w celu jej aktualizacji. W przypadku konieczności wprowadzenia zmian, projekt przygotowuje koordynator kontroli zarządczej, a następnie przekazuje go do akceptacji Burmistrzowi.

**Burmistrz**  
*Kamil Wichrowski*  
*Kamil Wichrowski*

