

**w sprawie procedur zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Markusach.**

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt. 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U z 2009r. Nr 157, poz. 1240) oraz art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001r. Nr 142, poz. 1591 ze zm.) oraz Zarządzenia Nr 64/2010 z dnia 09 grudnia 2010r w sprawie określenia sposobu prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Markusach i jednostkach organizacyjnych Gminy Markusy oraz zasad jej koordynacji **zarządzam, co następuje:**

**§ 1.**

1. Realizacja zadań przez Urząd Gminy w Markusach wymaga spójnego, odpowiedzialnego i kompleksowego podejścia do wydarzeń, które występują w trakcie wykonywanych przez pracowników zadań i które zachodzą zarówno w bliższym i dalszym otoczeniu Urzędu, jak i wewnątrz Urzędu oraz mają wpływ na możliwość osiągania zakładanych celów.
2. Obowiązującym standardem działania Urzędu Gminy w Markusach jest zadanie określania prawdopodobieństwa wystąpienia danego wydarzenia/danych wydarzeń oraz przygotowania się do następstwa (skutków) jego/ich wystąpienia, ujętego w ramy organizacyjne, nazywane procedurą zarządzania ryzykiem.
3. Procedurą zarządzania ryzykiem objęte są wszystkie dziedziny działania Urzędu Gminy w Markusach i wszyscy pracownicy zatrudnieni w Urzędzie, realizujący wyznaczone zadania.

**§ 2.**

Użyte w niniejszym zarządzeniu określenia mają następujące znaczenie:

- 1) Gmina – Gmina Markusy,
- 2) Wójt – Wójt Gminy Markusy,
- 3) Urząd -Urząd Gminy w Markusach,
- 4) ryzyko -prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na wykonywanie zadań, bądź realizację założonych celów,
- 5) akceptowany poziom ryzyka - ustalony w niniejszym zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
- 6) zarządzanie ryzykiem - proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałaniu ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia.
- 7) jednostki organizacyjne – jednostki i zakłady budżetowe Gminy Markusy oraz instytucje kultury Gminy Markusy.

### § 3.

1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania,
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów,
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej,
- 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) analizę ryzyka - ocena jego znaczenia dla realizacji zakładanych celów,
- 3) odniesienie ryzyka do akceptowanego poziomu,
- 4) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,
- 5) przeciwdziałanie ryzyku,
- 6) monitorowanie wpływu zastosowanych mechanizmów reakcji na ocenę wagi zdarzenia, analizę wpływu oraz raportowanie procesu,
- 7) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian.

### § 4.

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom Urzędu oraz realizacji budżetu Gminy.

2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:

- 1) cele i zadania realizowane przez poszczególnych pracowników,
- 2) cele i zadania realizowane przez jednostki organizacyjne,
- 3) realizację budżetu Gminy,
- 4) zagrożenia związane z osiąganiem celów i realizowaniem zadań Urzędu, jednostek organizacyjnych oraz z realizacją budżetu Gminy wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

3. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

4. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:

- 1) ryzyko finansowe,
- 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
- 3) ryzyko działalności,
- 4) ryzyko zewnętrzne.

5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) określa załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

#### § 5.

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 6.
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania, osiągania celu i realizacji budżetu Gminy, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.
3. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysokie, średnie, niskie.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku nr 2 do niniejszego zarządzenia.

#### § 6.

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka wskazany w załączniku nr 2 do niniejszego zarządzenia.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
  - 1) ryzyko poważne, tj. ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie oraz średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie,
  - 2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
  - 3) ryzyko nieznaczne tj. ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

#### § 7.

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyka umiarkowane i poważne przekraczają akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku)

#### § 8.

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
  - 1) kontrolowanie ryzyka — stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej,
  - 2) przeniesienie ryzyka — przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia.
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,
  - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

#### § 9.

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku w terminie do 31 stycznia.

2. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, Zastępca Wójta, Skarbnik, Sekretarz oraz pracownicy na samodzielnich stanowiskach pracy wypełniają „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku”, zwane dalej „arkuszami”, według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do niniejszego zarządzenia.

**3 Kierownicy jednostek organizacyjnych dokonują identyfikacji i oceny ryzyka oraz wskazują metody przeciwdziałania w jednostkach organizacyjnych. W tym celu mogą wykorzystać „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku”, zwane dalej „arkuszami”, według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do niniejszego zarządzenia.**

4. Odnotowania w arkuszach wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka (ryzyka poważne i umiarkowane) należy podać planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu.

5. Arkusze przedkładane są Sekretarzowi Gminy w terminie wskazanym w ust. 1.

6. Sekretarz Gminy w terminie do 15 lutego każdego roku sporządza zbiorczy raport identyfikacji ryzyka przekraczających akceptowany poziom ryzyka (ryzyko poważne i umiarkowane) oraz planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu i przedstawia go Wójtowi Gminy.

#### § 10.

Osoby sporządzające arkusze, o których mowa w § 9 ust. 2 i 3, zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w arkuszach, a w razie zaistniałej potrzeby przygotowują projekty stosownych aktów wewnętrznych określających mechanizmy kontroli i przedstawiają Wójtowi Gminy w celu ich akceptacji i wprowadzenia do stosowania.

#### § 11.

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez Wójta Gminy oraz osoby wymienione w § 9 ust. 2 i 3, które oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.

2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

3. Osoby wymienione w § 9 ust. 2 i 3 składają w terminie do 30 grudnia każdego roku coroczną deklarację dotyczącą zarządzania ryzykiem wg wzoru, który stanowi załącznik Nr 4 do niniejszego zarządzenia.

4. Osoby wymienione w § 9 ust. 3 składają ponadto kwestionariusz samooceny kontroli zarządczej, który stanowi załącznik Nr 5 do niniejszego zarządzenia.

#### § 12.

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy Markusy.

#### § 13.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wójt Gminy Markusy  
  
Wacław Wieleśnik

### Przykładowe kategorie (obszary) ryzyka

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

| Ryzyko finansowe                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Budżetowe                                                            | Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Oszustwa i kradzieże                                                 | 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 naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.                                                                                                                                                                                         |
| Odpowiedzialności finansowej                                         | Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej | Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z Unii Europejskiej.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Pracowników                                                          | Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzeniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| BHP                                                                  | Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy 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, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, zapewnienie terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego. |
| Kontroli funkcjonalnej i samooceny                                   | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Wizerunku                                                            | Związane z wizerunkiem Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Systemów informatycznych                                             | Związane z używanymi w Urzędzie oraz jednostce organizacyjnej 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 orzecznictwem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

### Zasady ustalania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

#### 1. Zasady oceny wpływu ryzyka:

| Wpływ          | Przestanki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wysoki – 3 pkt | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na wizerunku. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego. |
| Średni - 2 pkt | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.                                                                       |
| Niski – 1 pkt  | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.                                                                                                                                                                |

#### 2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

| Prawdopodobieństwo | Przestanki                                                                                                                       |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wysokie – 3 pkt    | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.                        |
| Średnie – 2 pkt    | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.                        |
| Niskie – 1 pkt     | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku. |

#### 3. Poziom istotności ryzyka

|                                |                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ryzyko poważne<br>6-9 pkt      | Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie.<br>Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie                                                            |
| Ryzyko umiarkowane<br>3-5 pkt. | Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie,<br>Ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie,<br>Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie. |
| Ryzyko nieznanne<br>1-2 pkt    | Ryzyko o niskim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie.                                                                                                                      |

**Arkusz identyfikacji, oceny oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku**

| Ryzyko |                  |                                        |                                  |                                            |                                                              | Przeciwdziałanie<br>Ryzyku           |
|--------|------------------|----------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Lp.    | Cel -<br>zadanie | Ryzyko wraz z<br>podaniem<br>kategorii | Wpływ<br>(wg skali<br>punktowej) | Prawdopodobieństwo<br>(wg skali punktowej) | Istotność ryzyka<br>(iloczyn wpływu<br>i prawdopodobieństwa) | Planowana metoda<br>przeciwdziałania |
| 1.     | 2.               | 3.                                     | 4.                               | 5.                                         | 6.                                                           | 7.                                   |
| 1.     |                  |                                        |                                  |                                            |                                                              |                                      |
| 2.     |                  |                                        |                                  |                                            |                                                              |                                      |
| 3.     |                  |                                        |                                  |                                            |                                                              |                                      |

.....  
(podpis osoby wypełniającej arkusz)

**Zasady wypełniania Arkusza:**

| Kolumna | Sposób wypełnienia                                                                                                                                                                            |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.      | Numer kolejny celu lub zadania.                                                                                                                                                               |
| 2.      | Nazwa celu lub zadania.                                                                                                                                                                       |
| 3.      | Wskazanie kategorii ryzyka oraz jego krótki opis.                                                                                                                                             |
| 4.      | Ocena wpływu w skali: wysoki – 3 pkt, średni – 2 pkt, niski – 1 pkt.                                                                                                                          |
| 5.      | Ocena prawdopodobieństwa w skali: wysokie – 3 pkt, średnie – 2 pkt, niskie – 1 pkt.                                                                                                           |
| 6.      | Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu wg skali: ryzyko poważne – 6 lub 9 pkt, ryzyko umiarkowane – 3 lub 4 pkt, ryzyko nieznaczne – 1 lub 2 pkt. |
| 7.      | Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku.                                                                                                                                          |



Załącznik Nr 4  
do Zarządzenia Nr 44/2012  
Wójta Gminy Markusy  
z dnia 27 lipca 2012 r.

### Coroczna deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem:

Deklaracja złożona przez: .....

(imię i nazwisko)

odpowiedzialnego/ą za: .....  
(obszar odpowiedzialności/ stanowisko ds./ jednostka organizacyjna)

Organizacja Urzędu Gminy w Markusach wymaga, by Z-ca Wójta, Skarbnik, Sekretarz, Kierownicy jednostek organizacyjnych oraz poszczególni pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy podpisali coroczną deklarację dotyczącą wykonywanej pracy związanej z zarządzaniem ryzykiem. Niniejsza deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem umożliwi Wójtowi Gminy Markusy oraz innym właściwym osobom uzyskanie wiedzy na temat stanu kontroli zarządczej w Urzędzie. Deklarację tę można podpisać bez zastrzeżeń wyłącznie, gdy w trakcie roku zadania z zakresu zarządzania ryzykiem wykonywano prawidłowo przez cały rok.

Zgadzam się, że pełniona przeze mnie funkcja zobowiązuje mnie do podpisania niniejszej deklaracji. Podpisując niniejszą deklarację, uznaję, iż w roku budżetowym .....

- 1) Przestrzegalam/em polityki dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie, w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki;
- 2) Prowadzę i dokonuję przeglądu właściwych rejestrów ryzyka i monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano;
- 3) Niezwłocznie podejmę działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń wynikających zarówno z kontroli wewnętrznej jak i zewnętrznej.
- 4) Identyfikuję ryzyko i nim zarządzam.
- 5) Informuję kierownictwo Urzędu o nowym ryzyku oraz/lub istotnych kwestiach z tym związanych.

Markusy, dnia .....  
( data sporządzenia ) ( Pieczętka i podpis sporządzającego )