

**ZARZĄDZENIE NR ORG.0050.527.2017**  
**WÓJTA GMINY WILKÓW**

z dnia 31 października 2017 r.

**w sprawie organizacji i zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Wilkowie  
oraz w jednostkach organizacyjnych gminy**

Na podstawie art. 68 i 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2016 r. poz. 1870 z późn.zm.<sup>1)</sup>) oraz § 1 ust. 2 zarządzenia Nr ORG.0050.221.2012 Wójta Gminy Wilków z dnia 2 lipca 2012 r. w sprawie zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Wilkowie oraz jednostkach organizacyjnych Gminy zarządza się, co następuje:

§ 1. Określa się organizację i zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Wilkowie oraz w jednostkach organizacyjnych gminy.

§ 2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- **kierujących komórkami organizacyjnymi** – należy przez to rozumieć kierownika referatu lub osobę zajmującą samodzielne stanowisko pracy wyodrębnione w strukturze organizacyjnej Urzędu Gminy w Wilkowie,
- **pracownikach** – należy przez to rozumieć pracowników Urzędu Gminy w Wilkowie;
- **funkcji (misji) / zadaniu** – należy przez to rozumieć te z 22 funkcji państwa, które Urząd Gminy w Wilkowie realizuje jako jednostka samorządu terytorialnego szczebla gminnego;
- **liderze zadania** – należy przez to rozumieć koordynatora realizacji zadania, wyznaczonego przez kierownika jednostki, w przypadku realizacji jednego zadania przez kilka stanowisk merytorycznych;
- **właścicieli ryzyka** – należy przez to rozumieć właściciela zadania w ramach określonej funkcji o zidentyfikowanych ryzykach, czyli osobę zajmującą stanowisko pracy wskazane w Regulaminie organizacyjnym Urzędu Gminy w Wilkowie, odpowiedzialną za właściwą realizację tego zadania w Urzędzie Gminy lub Kierownika jednostki organizacyjnej gminy;
- **ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów przez Urząd Gminy w Wilkowie lub powodujące odchylenia od oczekiwanych stanów;
- **czynnikach ryzyka** – należy przez to rozumieć czynniki ryzyka przypisane do poszczególnych grup ryzyka wskazane w załączniku Nr 1 do niniejszego zarządzenia;
- **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;
- **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- **skutkach wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania funkcji/zadań spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- **istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego skutków;
- **ocenie ryzyka** – należy przez to rozumieć ewaluację ryzyka w odniesieniu do jego oddziaływania, jeśli ryzyko wystąpi, oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka;
- **akceptowanym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku.

---

<sup>1)</sup> Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz.U. z 2016 r. poz. 1948, 1984 i 2260 oraz z 2017 r. poz. 60, 191, 659, 633, 635, 1089, 1475, 1529 i 1537

**§ 3.** Misją Urzędu Gminy w Wilkowie jest skuteczna i zgodna z prawem realizacja ustawowych i statutowych zadań ukierunkowanych na wszechstronny i zrównoważony rozwój oraz świadczenie usług zaspokajających potrzeby mieszkańców gminy.

**§ 4.** Zarządzanie ryzykiem odbywa się w oparciu o funkcje/zadania zidentyfikowane w Planie celów i zadań Urzędu Gminy w Wilkowie na dany rok kalendarzowy.

**§ 5.** Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację i ocenę ryzyka oraz określenie jego skutku;
- 2) ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych;
- 3) analizę i hierarchizację ryzyk według poziomu istotności ryzyka;
- 4) ustalenie wymaganych działań wobec ryzyka wysokiego;
- 5) wskazanie pracowników odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych wobec ryzyka wysokiego oraz ustalenie terminu, do którego należy podjąć działania;
- 6) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępów w tej dziedzinie.

**§ 6.** Pracownicy identyfikują ryzyka przy pomocy Arkusza identyfikacji i oceny ryzyka, ustalenia jego skutków oraz funkcjonujących mechanizmów kontrolnych stanowiącego załącznik Nr 1 do niniejszego zarządzenia.

**§ 7.** Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu czynników ryzyka zagrażających prawidłowej realizacji funkcji/zadań Urzędu Gminy w Wilkowie. Podczas identyfikacji dokonuje się analizy celów i zadań ujętych w Planie celów i zadań Urzędu Gminy w Wilkowie, biorąc pod uwagę:

- 1) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka ekonomicznego i finansowego (REF);
- 2) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka nadużyć (RNA);
- 3) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka organizacyjnego i zarządzania (ROZ);
- 4) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka politycznego i społecznego (RPS);
- 5) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka prawnego (RPR);
- 6) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka środowiskowego i działania sił wyższych (RSD);
- 7) czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka technicznego i związanego z infrastrukturą (RTI).

**§ 8.** Ocena ryzyka polega na zwartościowaniu, przy pomocy skali punktowej, prawdopodobieństwa i skutku wystąpienia ryzyka.

**§ 9.** Zasady określania prawdopodobieństwa oraz skutku wystąpienia ryzyka stanowią załącznik Nr 2 do zarządzenia.

**§ 10.** Ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych polega na identyfikacji istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą.

**§ 11.** Identyfikacji, oceny ryzyka oraz ustalenia funkcjonujących mechanizmów kontrolnych dokonują właściciele ryzyk/liderzy zadań na formularzu stanowiącym załącznik Nr 1 do zarządzenia. Wypełniony przez właściciela ryzyka/lidera zadania formularz przekazywany jest Koordynatorowi kontroli zarządczej co najmniej raz w roku w terminie do 15 listopada.

**§ 12. 1.** Zespół ds. koordynacji kontroli zarządczej dokonuje ponownej oceny ryzyka na formularzu stanowiącym załącznik Nr 1 do zarządzenia w terminie do 15 grudnia.

2. W przypadku ponownego stwierdzenia ryzyka wysokiego w zadaniu, Zespół ds. koordynacji kontroli zarządczej wpisuje zadanie objęte ryzykiem wysokim do Planu zarządzania ryzykiem wysokim stanowiącego załącznik Nr 3 do zarządzenia.

**§ 13. 1.** Kierownicy jednostek organizacyjnych gminy dokonują identyfikacji, oceny ryzyka oraz ustalenia funkcjonujących mechanizmów kontrolnych na formularzu stanowiącym załącznik Nr 1 do zarządzenia. Wypełniony formularz przekazywany jest Koordynatorowi kontroli zarządczej co najmniej raz w roku w terminie do 15 listopada.

2. Kierownicy jednostek organizacyjnych są zobowiązani do dnia 31 stycznia każdego roku kalendarzowego, po ostatecznym zatwierdzeniu Planu finansowego jednostki, przekazać Wójtowi Gminy Wilków jeden egzemplarz Planu zarządzania ryzykiem wysokim swojej jednostki na dany rok kalendarzowy, na formularzu stanowiącym załącznik nr 3 do zarządzenia.

**§ 14.** Wobec zidentyfikowanego, ocenionego i przeanalizowanego ryzyka wysokiego właściciel ryzyka ustala strategię działania.

**§ 15.** Strategiami wobec ryzyka są:

- 1) akceptacja – tolerowanie ryzyka, w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści;
- 2) unikanie – wycofanie się, zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko;
- 3) zabezpieczenie – przeciwdziałanie, działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd.) wbudowanych w realizowane procesy;
- 4) transfer – przeniesienie ryzyka na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie;
- 5) dywersyfikacja – rozproszenie ryzyka;
- 6) redukcja – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd.) wbudowanych w realizowane procesy.

**§ 16.** W celu określenia strategii wobec ryzyka 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.

**§ 17.** Po określeniu strategii wobec ryzyka Wójt Gminy Wilków dokonuje zatwierdzenia ryzyk wysokich wpisanych do Planu zarządzania ryzykiem wysokim na formularzu stanowiącym załącznik Nr 3 do zarządzenia.

**§ 18. 1.** W oparciu o dokonaną analizę prawdopodobieństwa wystąpienia oraz skutków ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko niskie – poziom istotności od 1 do 4;
- 2) ryzyko średnie – poziom istotności od 5 do 16;
- 3) ryzyko wysokie – poziom istotności od 17 do 36.

3. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie.

4. Ryzyko średnie wymaga bieżącego monitorowania.

5. Ryzyko wysokie przekracza akceptowany poziom istotności ryzyka. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom istotności ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je przez właściciela ryzyka/lidera zadania, do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałanie ryzyku). Proponowane metody przeciwdziałania ryzyku podlegają zatwierdzeniu przez Wójta Gminy Wilków w ramach Planu zarządzania ryzykiem wysokim dla Urzędu Gminy w Wilkowie. Podpisany przez właściciela ryzyka wysokiego/lidera zadania formularz Nr 1 stanowi dokumentację systemu kontroli zarządczej.

**§ 19.** Za terminowe podjęcie działań zaradczych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka/lider zadania.

**§ 20.** Zidentyfikowane ryzyko wysokie oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez Zespół ds. koordynacji kontroli zarządczej, lecz nie rzadziej niż raz po upływie każdego półrocza. Z przeprowadzonej oceny w ramach monitorowania Zespół ds. koordynacji kontroli zarządczej sporządza sprawozdanie, które przedkłada do zatwierdzenia Wójtowi Gminy Wilków.

§ 21. Zobowiązuje się wszystkich pracowników Urzędu Gminy w Wilkowie oraz kierowników jednostek organizacyjnych gminy do podejmowania działań niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem.

§ 22. Traci moc zarządzenie Nr ORG.0050.232.2012 Wójta Gminy Wilków z dnia 19 lipca 2012 r. w sprawie organizacji zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Wilkowie.

§ 23. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem wydania.

Wójt Gminy Wilków

**mgr Bogdan Zdyb**

## Arkusz identyfikacji i oceny ryzyka, ustalenia jego skutków oraz funkcjonujących mechanizmów kontrolnych

<b>Funkcja</b>		
<b>Zadanie i cel</b>		
<b>Właściciel ryzyka</b>		
<b>PRAWDOPODOBIENSTWO WYSTĄPIENIA RYZYKA</b>		
<b>1.</b>	<b>Pkt.</b>	<b>Ryzyko ekonomiczne i finansowe (REF)</b>
1.1.		brak środków finansowych, plan finansowy nieadekwatny do potrzeb
1.2.		błędna ocena celowości wydatków
1.3.		niewywiązanie się z umowy przez oferenta
1.4.		niewystarczająca liczba etatów
1.5.		niskie wynagrodzenia pracowników
<b>2.</b>	<b>Pkt.</b>	<b>Ryzyko nadużyć (RNA)</b>
2.1.		mobbing
2.2.		nepotyzm
2.3.		brak zaangażowania pracownika
2.4.		nierzetelność pracownika / przełożonego
2.5.		nieobiektywizm pracownika / przełożonego
2.6.		chęć osiągnięcia korzyści przez pracownika
2.7.		unikanie odpowiedzialności przez pracownika
2.8.		ukrywanie naruszeń obowiązków służbowych i przestępstw pracowniczych
2.9.		sugestie osób trzecich, naciski
2.10.		korzystanie z nielegalnego oprogramowania
2.11.		udostępnianie haseł dostępu
2.12.		sfalszowanie dokumentu
2.13.		kradzież dokumentu
2.14.		zagubienie dokumentu / mienia
2.15.		zniszczenie dokumentu / mienia
<b>3.</b>	<b>Pkt.</b>	<b>Ryzyko organizacyjne i zarządzania (ROZ)</b>
3.1.		brak wewnętrznych procedur postępowania
3.2.		błędne / niejasne procedury wewnętrzne
3.3.		brak informacji
3.4.		brak reakcji na potrzeby / zdarzenia
3.5.		niewłaściwe definiowanie potrzeb
3.6.		niewykonywanie okresowych przeglądów
3.7.		brak samokontroli pracowników
3.8.		niewystarczające umiejętności, predyspozycje pracownika
3.9.		niewystarczająca wiedza pracownika
3.10.		niewłaściwa tematyka szkoleń

3.11.		brak szkoleń
3.12.		duże obciążenie pracą
3.13.		brak zastępstwa
3.14.		brak określenia zakresu obowiązków
3.15.		zbyt szeroki zakres obowiązków
3.16.		brak określenia zakresu odpowiedzialności
3.17.		zbyt szeroki zakres odpowiedzialności
3.18.		nieadekwatne zakresy kompetencji
3.19.		wysoka rotacja pracowników
3.20.		brak motywacji do pracy
3.21.		niewłaściwie wykonywany nadzór
3.22.		brak nadzoru
<b>4.</b>	<b>Pkt.</b>	<b>Ryzyko polityczne i społeczne (RPS)</b>
4.1.		brak zainteresowania ofertą Urzędu
4.2.		negatywny odbiór Urzędu
4.3.		niekontrolowany w czasie napływ dokumentów wymagających przetworzenia
4.4.		brak współpracy ze strony organów ustawowo zobowiązanych
4.5.		niespełnianie wymagań przez oferentów
4.6.		utrudnianie postępowania przez zobowiązanych
<b>5.</b>	<b>Pkt.</b>	<b>Ryzyko prawne (RPR)</b>
5.1.		nadmiar regulacji prawnych
5.2.		brak regulacji prawnych
5.3.		częsta zmiana przepisów
5.4.		niespójność przepisów
5.5.		niejednolite orzecznictwo
5.6.		ograniczenia czasowe wynikające z przepisów
<b>6.</b>	<b>Pkt.</b>	<b>Ryzyko środowiskowe i działania sił wyższych (RSD)</b>
6.1.		absencja pracownika spowodowana chorobą
6.2.		wypadek przy pracy
6.3.		kradzież, włamanie
6.4.		pożar
6.5.		zalanie wodą
6.6.		atak terrorystyczny
<b>7.</b>	<b>Pkt.</b>	<b>Ryzyko techniczne i związane z infrastrukturą (RTI)</b>
7.1.		nieodpowiednie wyposażenie techniczne obiektu
7.2.		brak odpowiedniego sprzętu lub narzędzi pracy
7.3.		awaria systemu informatycznego
7.4.		oprogramowanie niedostosowane do potrzeb
7.5.		brak aktualnego oprogramowania
7.6.		błędy w oprogramowaniu informatycznym
7.7.		brak zabezpieczeń dostępu
7.8.		wirusy komputerowe
7.9.		brak łączności
7.10.		brak zasilania elektrycznego

Lp.	Pkt.	SKUTKI WYSTĄPIENIA RYZYKA (ODDZIAŁYWANIE)		
1.1		Finansowy		
1.2		Organizacyjny		
1.3		Pracownicy		
1.4		Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo osób		
1.5		Reputacja		
Szacowanie ryzyk				
Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (skala 1 – 6)		Skutki wystąpienia ryzyka (skala 1 – 6)		Poziom istotności ryzyka (skala 1 – 36)
Funkcjonujące mechanizmy kontrolne				
Ponowne szacowanie ryzyka przez Zespół ds. kontroli zarządczej				
Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (skala 1 – 6)		Skutki wystąpienia ryzyka (skala 1 – 6)		Poziom istotności ryzyka (skala 1 – 36)
Proponowane metody przeciwdziałania ryzyku				

.....  
(data i podpis właściciela ryzyka)

## Zasady oceny zidentyfikowanych ryzyk

### 1. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Opis	Prawdopodobieństwo	Punktacja
rzadkie	0 – 20 %	1
mało prawdopodobne	21 – 40 %	2
średnie	41 – 60 %	3
prawdopodobne	61 – 80 %	4
prawie pewne	81 – 99 %	5
pewne	100 %	6

### 2. Zasady oceny skutku wystąpienia ryzyka

Kryteria					Punktacja
Finansowe	Organizacyjne	Pracownicy	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo osób	Reputacja	
Znikome straty finansowe	Znikome zakłócenia w realizacji działań	Znikome odejścia pracowników	Znikome obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych	1
Nieznaczne straty finansowe	Krótkotrwale zakłócenia w działalności	Nieznaczna fluktuacja kadr	Nieznaczne obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	2
Niewielkie straty finansowe	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielka fluktuacja kadr	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	3
Istotne straty finansowe	Zakłócenia w działalności	Istotna fluktuacja kadr	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	4
Poważne straty finansowe	Brak realizacji kluczowego celu	Poważna fluktuacja kadr	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych	5
Katastrofalne skutki finansowe	Brak realizacji kluczowych celów	Odejścia masowe pracowników	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju	6



<b>PLAN ZARZĄDZANIA RYZYKIEM WYSOKIM W URZĘDZIE GMINY W WILKOWIE</b>									
<b>Lp.</b>	<b>Opis ryzyka, przyczyna i skutek ryzyka</b>	<b>Kategoria ryzyka</b>	<b>Właściciel ryzyka</b>	<b>Skutek</b>	<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Poziom istotności ryzyka</b>	<b>Funkcjonujące mechanizmy kontrolne</b>	<b>Wymagane działania</b>	<b>Odpowiedzialny za działania, termin</b>
1.									
2.									
3.									
4.									