

**ZARZĄDZENIE NR 7/19**  
**WÓJTA GMINY DRAGACZ**  
**z dnia 6 lutego 2019 r.**

**w sprawie Polityki Zarządzania Ryzykiem dla Urzędu Gminy w Dragaczu i jednostek organizacyjnych Gminy Dragacz**


Na podstawie art. 30 ust. 1, art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (tj. Dz. U. z 2018 r. poz. 944 z póź. zm.<sup>1)</sup>) w związku z art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tj. Dz. U. z 2017 r. poz. 2077<sup>2)</sup>) zarządzam, co następuje:

**§ 1.** W ramach realizowanej w Urzędzie Gminy w Dragaczu i w jednostkach organizacyjnych Gminy Dragacz kontroli zarządczej, w celu ujednoczenia stosowanych działań i procedur zarządzania ryzykiem ustala się Politykę Zarządzania Ryzykiem dla Urzędu Gminy w Dragaczu i jednostek organizacyjnych Gminy Dragacz stanowiącą załącznik nr 1 do niniejszego Zarządzenia.

**§ 2.** Kierownik jednostki ustala dla kierowanej przez siebie jednostki wynikającą z Polityki Zarządzania Ryzykiem procedurę zarządzania ryzykiem biorąc pod uwagę:

- 1) specyfikę, cele i zadania jednostki,
- 2) strukturę organizacyjną jednostki,
- 3) konieczność dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem.

**§ 3.** Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

  
Wójt Gminy  
mgr Dorota Krezymon

<sup>1</sup> Zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2018 r. poz. 1000, poz. 1349 i poz. 1432.

<sup>2</sup> Zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz.U. z 2018 r. poz. 62, poz. 1000, poz. 1366, poz. 1669 i poz. 1693.

## **POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM DLA URZĘDU GMINY W DRAGACZU I JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH GMINY DRAGACZ**

§ 1. 1. Niniejsza Polityka Zarządzania Ryzykiem jest rozwinięciem ogólnych zasad kontroli zarządczej ustalonych dla Urzędu Gminy w Dragaczu i jednostek organizacyjnych gminy Dragacz.

2. Niniejsza Polityka Zarządzania Ryzykiem ma zastosowanie wobec Urzędu Gminy w Dragaczu i wszystkich jednostek organizacyjnych gminy Dragacz i określa w szczególności:

- 1) strukturę odpowiedzialności,
- 2) zakres zarządzania ryzykiem,
- 3) ogólne zasady wyznaczania zadań, dla których identyfikowane będzie ryzyko,
- 4) wspólną dla wszystkich jednostek skalę oceny prawdopodobieństw i skutków zaistnienia ryzyka,
- 5) zasady postępowania z niezgodnościami,
- 6) zasady monitorowania procesu zarządzania ryzykiem.

§ 2. Ilekroć w niniejszych zasadach jest mowa o:

- 1) Wójtce – należy przez to rozumieć Wójta Gminy Dragacz,
- 2) jednostce – należy przez to rozumieć zarówno Urząd Gminy w Dragaczu, jak również jednostkę organizacyjną gminy Dragacz,
- 3) Kierownika jednostki – należy przez to rozumieć zarówno Wójta Gminy Dragacz, jako kierownika Urzędu Gminy w Dragaczu, jak również Kierownika jednostki organizacyjnej gminy Dragacz,
- 4) ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia niekorzystnych zdarzeń (zagrożeń lub niewykorzystanych możliwości), które wywierają wpływ na realizację założonych celów i zadań.

§ 3. 1. Zarządzanie ryzykiem winno mieć charakter systematycznego procesu obejmującego całą jednostkę, uwzględniającego jej specyfikę i zadania, który ma na celu identyfikację potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na jednostkę i realizowane przez nią zadania, racjonalny dobór środków przeciwdziałania skutkom ryzyka, a w rezultacie rozsądne zapewnienie realizacji celów i zadań jednostki.

2. Za zarządzanie ryzykiem w jednostkach odpowiedzialni są Kierownicy jednostek.

3. Kierownicy jednostek współdziałają z pracownikami w zarządzaniu ryzykiem, w szczególności w zakresie identyfikacji i oceny ryzyka, podejmowania działań i odpowiednich środków dla zminimalizowania ryzyka i realizacji celu jednostki.

§ 4. Na proces zarządzania ryzykiem składa się w szczególności:

- 1) zdefiniowanie celów i zadań jednostki,
- 2) identyfikacja ryzyka w ramach poszczególnych obszarów działania jednostki z uwzględnieniem jej celów i zadań,
- 3) ocena ryzyka zmierzająca do hierarchizacji ryzyka,
- 4) reakcja na ryzyko zmierzająca do zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu,
- 5) monitorowanie realizacji zarządzania ryzykiem i raportowanie o jego wynikach,
- 6) ocena zarządzania ryzykiem.

§ 5. 1. Zdefiniowanie celów i zadań jednostki powinno następować co najmniej w rocznej perspektywie poprzez system planowania odpowiednio powiązany z planem finansowym i strukturą organizacyjną jednostki.

2. Identyfikując cele i zadania należy określić zadania strategiczne w szczególności związane z wykonywaniem samorządowych zadań publicznych, zadań inwestycyjnych lub innych zasadniczych zadań nałożonych na jednostkę lub określonych w budżecie gminy oraz zadania organizacyjne związane w szczególności z wewnętrzną strukturą, wewnętrznymi zadaniami jednostki.

§ 6. 1. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się ryzyko związane z wystąpieniem jakiegokolwiek działania lub braku działania, które może utrudnić lub uniemożliwić funkcjonowanie jednostki oraz realizację jej celów i zadań.

2. Identyfikacji ryzyka należy dokonać poprzez wskazanie przyczyn zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celów i zadań jednostki.

3. Identyfikacja ryzyka powinna zmierzać do możliwie dokładnego rozpoznania charakteru i zakresu ryzyka w danym obszarze działania jednostki.

4. Ryzyko powinno być identyfikowane na takim poziomie organizacyjnym i funkcjonalnym, aby można było podejmować konkretne działania w odpowiedzi na dane ryzyko.

5. Identyfikacja ryzyka powinna być przeprowadzona nie rzadziej niż raz w roku.

6. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostkach należy dokonać ponownej oceny ryzyka.

§ 7. 1. Wszystkie zidentyfikowane ryzyka poddawane powinny być ocenie.

2. Ocena ryzyka powinna obejmować ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, potencjalnych skutków zaistnienia ryzyka, a także ustalenia jego istotności.

3. Oceny ryzyka należy dokonać bez uwzględnienia procesów i działań zaradczych, jakie jednostka stosuje w procesie zarządzania ryzykiem.

4. Dla wszystkich jednostek przyjmuje się jednolitą skalę oceny prawdopodobieństwa, skutków zaistnienia ryzyka i jego istotności.

§ 8. 1. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu stopnia prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka (zdarzenia), poprzez wybór jednej z trzech możliwości (stopni), w przypadku wystąpienia następujących, określonych w sposób hasłowy, stanów (sytuacji):

1) **prawdopodobieństwo wysokie** – gdy istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować rutynowo lub systematycznie,

2) **prawdopodobieństwo średnie** – istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że ryzyko wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie lub w wyniku zbiegu niezwykłych okoliczności,

3) **prawdopodobieństwo niskie** – istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że ryzyko zdarzy się sporadycznie, raz w ciągu roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować rzadko, jego przypadki będą pojedyncze.

2. Dla oszacowanego stopnia prawdopodobieństwa ryzyka określa się skalę punktową, według następującego wzoru:

1) prawdopodobieństwo wysokie – 3,

2) prawdopodobieństwo średnie – 2,

3) prawdopodobieństwo niskie – 1.

§ 9. 1. Ocena skutków wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu potencjalnych konsekwencji, jakie zaistnienia danego ryzyka (zdarzenia) może mieć dla jednostki, jej celów i zadań.

2. Ocena skutków zaistnienia ryzyka (zdarzenia) dokonywana jest poprzez wybór jednej z trzech możliwości (stopni), określonych w sposób hasłowy, jako:

1) **wysokie skutki** – poważny wpływ na realizację zadania (poważne zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek jednostki,

2) **średnie skutki** – średni wpływ na realizację zadania (zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek jednostki,

3) **małe skutki** – mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu; brak skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek jednostki.

3. Dla oszacowanych możliwych skutków wystąpienia ryzyka określa się skalę punktową, według następującego wzoru:

1) wysokie skutki – 3,

2) średnie skutki – 2,

3) małe skutki – 1.

§ 10. 1. Na podstawie oszacowanego prawdopodobieństwa oraz skutków wystąpienia ryzyka należy określić współczynnik istotności danego ryzyka.

2. Współczynnik istotności ryzyka opiera się na zestawieniu prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka i potencjalnych skutkach jego wystąpienia.

3. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:

1) **ryzyko poważne** – istotnie wpływa na kluczową działalność jednostki, uniemożliwia osiągnięcie jej celów i realizacji zadań, rodzi straty finansowe, wymaga podjęcia działań zapobiegawczych,

2) **ryzyko umiarkowane** – potencjalnie wpływa na kluczową działalność jednostki, jest zagrożeniem dla osiągnięcia jej celów i realizacji zadań, zagraża powstawaniem strat finansowych, wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosownych działań,

3) **ryzyko nieznaczne** – nie ma wpływu na kluczową działalność jednostki, nie uniemożliwia osiągnięcia jej celów i realizacji zadań, wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania.

4. Dla oszacowania poziomu istotności ryzyka określa się następujące współczynniki istotności ryzyka:

1) ryzyko poważne – współczynnik o wartości od 6 do 9 (ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie),

2) ryzyko umiarkowane – współczynnik o wartości od 3 do 4 (ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie),

3) ryzyko nieznaczne – współczynnik o wartości od 1 do 2 (ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie).

§ 11. 1. Matryca punktowej oceny (współczynnika) istotności ryzyka przedstawia się następująco:

Skutek (S) Y	Istotność (I) $I = P \times S$			
	Wysoki - 3	3	6	9
	Średni - 2	2	4	6
	Niski - 1	1	2	3
		Niskie - 1	Średnie - 2	Wysokie - 3
		Prawdopodobieństwo (P) X		

2. Ustalenie współczynnika istotności ryzyka umożliwia dokonanie oceny istotności ryzyka i pozwala na jego hierarchizację poprzez uszeregowanie listy zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka ze względu na jego znaczenie i stopień w jakim może zagrażać osiągnięciu celów i realizacji zadań jednostki.

§ 12. 1. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa akceptowany poziom ryzyka.

2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom wymaga odpowiedniej reakcji poprzez określenie i podjęcie działań w odpowiedzi na zagrożenie, jakie może spowodować dla jednostki oraz realizowanych przez nią celów i zadań.
3. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa metody reakcji na ryzyko.
4. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować w szczególności:
  - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
  - 2) stosowane w jednostce i wynikające z zasad organizacji kontroli zarządczej mechanizmy kontroli obejmujące przyjęte w jednostce procedury, instrukcje, jak również faktycznie realizowane działania,
  - 3) skuteczność stosowanych w jednostce mechanizmów kontroli rozumianą jako zakres, w jakim te mechanizmy przeciwdziałają ryzyku lub je zmniejszają.
5. W razie potrzeby, gdy okaże się to konieczne dla ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu, należy zaktualizować istniejące lub wdrożyć nowe mechanizmy kontroli.
6. W odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka określa się właściciela ryzyka, przez którego należy rozumieć komórkę organizacyjną, stanowisko pracy odpowiedzialne za zarządzanie danym ryzykiem, w tym za dokonywanie poszczególnych czynności w procesie zarządzania ryzykiem.

**§ 13.** 1. Dla zebrania informacji na temat ryzyk w jednostce winien być opracowany w formie arkuszy rejestr ryzyka, w którym opisane zostaną w powiązaniu z zadaniami jednostki zidentyfikowane ryzyka, dokonana ich ocena oraz określone metody przeciwdziałania ryzyku.

2. Rejestr ryzyka winien podlegać zatwierdzeniu przez Kierownika jednostki.

3. Sposób sporządzania rejestru ryzyka i jego schemat określa Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem.

**§ 14.** 1. Zarządzanie ryzykiem jako proces ciągły wymaga monitorowania stosowanych rozwiązań i dokonywania oceny ich efektywności.


2. Na wszystkich szczeblach zarządzania w jednostce należy monitorować i oceniać zakres i poziom ryzyka oraz skuteczność, efektywność i adekwatność przyjętych mechanizmów kontroli, a także na bieżąco identyfikować i analizować ryzyko.

3. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa sposób i terminy raportowania na temat ryzyka i realizacji przyjętych mechanizmów kontroli biorąc pod uwagę istotność ryzyka.

**§ 15.** 1. Zarządzanie ryzykiem podlega ocenie przez Kierownika jednostki.

2. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa sposób i terminy dokonywania oceny zarządzania ryzykiem.

3. Wyniki oceny zarządzania ryzykiem winny być ujęte w informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w jednostce.

  
Wójt Gminy  
mgr Dorota Krezymon