

ZARZĄDZENIE NR 42

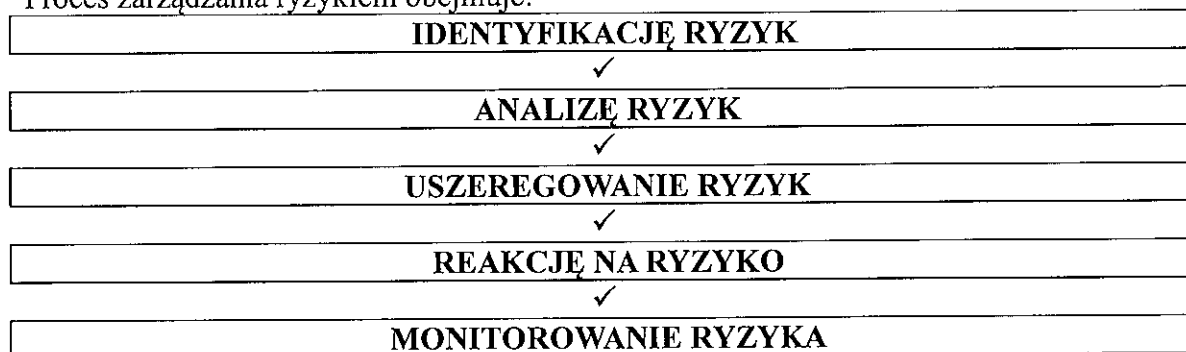
WÓJTA GMINY KLIMONTÓW

z dnia 27 maja 2014 w sprawie: *wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem*

Zarządzanie ryzykiem ma przyczynić się do poprawy we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne negatywne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewniania ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku jednostki.

Proces zarządzania ryzykiem w systemie kontroli zarządczej to ciąg uporządkowanych chronologicznie zdarzeń, działań i czynności.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:



I. Identyfikacja ryzyka.

Identyfikacja ryzyka w jednostce odbywa się za pomocą przyjętych następujących technik identyfikacji ryzyk – zdarzeń dla celów kontroli zarządczej:

- a.i.1. Przegląd dokumentacji.
- a.i.2. Burza mózgów.

Ad 1 Przeglądy dokumentacji polegają na wnikliwej i systematycznej analizie dokumentów związanych z określonym obszarem ryzyka oraz zebranie na tej podstawie informacji o przyczynach ryzyka.

Ad. 2 Burza mózgów – wybranie najkorzystniejszych pomysłów poprzez:

- Zebranie jak największej ilości pomysłów,
- Dociekanie przyczyn ryzyk,
- Udział osób o różnych kwalifikacjach związanych z ryzykiem,
- Maksymalne wykorzystanie twórczych możliwości uczestników,
- Poszukiwanie jak największej liczby alternatywnych rozwiązań,
- Oderwanie się od dotychczasowych rozwiązań.

Podstawowe czynniki ryzyka:

1) finansowe:

- dysponowanie środkami pochodzącymi z budżetu Unii Europejskiej,

- wielkość otrzymanych dotacji.

2) operacyjne:

- skomplikowanie realizowanych zadań,

- etyka pracowników,

- rotacja kadry,

- przepływ informacji.

3) zewnętrzne:

- zmiany przepisów prawa,

- presja społeczna,

- klienci.

4) związane z zarządzaniem:

- zmiany organizacyjne,
- kompetencje kadry zarządzającej,
- delegowanie uprawnień,
- nadzór i kontrola.

II. Analiza ryzyka.

Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie w jednostopniowej ocenie ryzyka po uwzględnieniu funkcjonujących mechanizmów kontroli danego ryzyka, tj. **ryzyka rezydualnego**.

Analiza ryzyka rezydualnego – występującego po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych, następuje poprzez określenie:

- prawdopodobieństwa jego wystąpienia (P) – ocena punktowa (1, 2, 3).
- wpływu (skutku, straty), jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia (W) – ocena punktowa (1, 2, 3).

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, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego ryzyka na osiągnięcie założonych celów/zadań.

Do określenia **prawdopodobieństwa** wystąpienia ryzyka należy stosować następujące definicje, gdzie przypisane im kryteria odnoszą się do:

	Niskie	Średnie	Wysokie
Prawdopodobieństwo	1	2	3

1 – niskie, - (ryzyko nie zdarzyło się) - ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub: ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwyklej okoliczności), (1 pkt)

2 – średnie, - (ryzyko zdarza się na rok lub rzadziej) - ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub: ryzyko będzie się krystalizować w miarę często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności), (2 pkt)

3 – wysokie, - (ryzyko zdarza się częściej niż na rok) - ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub: ryzyko będzie systematycznie narastać), (3 pkt).

Do określenia **wpływu (oddziaływania, skutku)** ryzyka na realizację zadań stosuje się następujące definicje, gdzie przypisane im cyfry odnoszą się do:

	Niski	Średni	Wysoki
Wpływ	1	2	3

1 – niski – mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie założonego celu. Rozwiązanie problemu nie będzie wymagało angażowania zasobów. Nie będzie miało wpływu na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może spowodować niewielkie zakłócenia w działalności, (1 pkt)

2 – średni – rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu i zasobów. Usunięcie skutków (strat) może być trudne. Wywrze wpływ na wyniki finansowe i może stać się ważnym wydarzeniem publicznym. Może doprowadzić do nie zrealizowania kluczowego celu, (2 pkt)

3 – wysoki – rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów – Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub nieraz wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi do nie zrealizowania kluczowego celu, (3 pkt).

Istotność ryzyka jest oceniana w następujący sposób:

PRA WDO POD OBIE ŃST WO	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3
	1	2	3	
	SKUTEK			

III. Poziom akceptowalności ryzyk:

Ustala się, że w jednostce akceptowalne są ryzyka ustalone poniżej 6 punktów. Zagrożenia zidentyfikowane na poziomie poniżej 6 pkt nie będą wymagały podejmowania dodatkowych czynności przeciwdziałających ryzyku a jedynie prowadzony będzie monitoring ryzyk w ramach istniejących mechanizmów kontroli.

Ryzyka, których istotność zostanie oceniona powyżej średniego poziomu nie są akceptowalne i wymagają zastosowania dodatkowych mechanizmów kontrolnych, których zadaniem będzie obniżenie ryzyka do poziomu akceptowalnego.

Kierownicy komórek organizacyjnych oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach pracy zobowiązani są do zgłoszenia tego faktu koordynatorowi kontroli zarządczej oraz kierownikowi jednostki oraz wskazania konkretnych działań zaradczych ograniczających wystąpienie ryzyka i jego skutków.

Sposób prezentacji punktowej oceny ryzyka relacji między prawdopodobieństwem i wpływem (oddziaływaniem) rezydualnego:

Cel/zadania						
Obszar ryzyka/właściciel ryzyka						
P r a w d o p o d o b i e ń s t w o	S k u t e k	I s t o t n o ś ć r y z y k a	Opis ryzyka	Działania podjęte	Reakcja na ryzyko	Działania planowane

Wszystkie zidentyfikowane ryzyka należy udokumentować w *Rejestrze ryzyk*. Wzór Rejestru zidentyfikowanych ryzyk:

Lp.	Istotność ryzyka	Opis ryzyka	Reakcja na ryzyko/ Działania podjęte	Przyczyny ryzyka	Skutki ryzyka	Obszar ryzyka
1						
2						

IV. Uszeregowanie ryzyk

Po przeprowadzeniu oceny istotności ryzyk do każdego określonego zadania, należy uszeregować ryzyka od najwyższej do najniższej istotności.

V. Reakcja na ryzyko

Przyjmujemy następującą reakcję na ryzyko:

- a) Akceptacja ryzyka – nie podejmowanie żadnych działań wpływających na ryzyko,
- b) Transfer ryzyka – przeniesienie części lub całego ryzyka innej stronie/ podmiotowi
- a) Przeciwdziałanie – podejmowanie działań ograniczających ryzyko do akceptowalnego poziomu.

Akceptacja ryzyka oznacza, że ponosimy koszty, ale nie szukamy sposobów zmniejszenia prawdopodobieństwa i skutków określonego zdarzenia.

Akceptacja ryzyka jest dopuszczalna tylko wtedy, gdy nie ma możliwości ograniczenia ryzyka przez działanie lub transfer, wycofanie się nie może dotyczyć ryzyka odnoszącego się do celów i zadań.

Transfer ryzyka oznacza, że przenosimy ryzyko na inny podmiot, ponoszący odpowiedzialność za skutki ryzyka, np. zakup polisy ubezpieczeniowej, zlecenie czynności na zewnątrz.

Przeciwdziałanie ryzyku oznacza, zastosowanie wszelkich mechanizmów kontrolnych zmierzających do zmniejszenia jego prawdopodobieństwa do akceptowalnego poziomu.

VI. Monitorowanie ryzyka.

Monitorowanie ryzyka odbywa się poprzez wykonywanie czynności sprawdzających, czy został wdrożony plan reagowania na ryzyko. W tym celu należy:

- regularnie raportować na temat ryzyka i postępów we wdrażaniu reakcji na ryzyko,
- oceniać funkcjonowanie zarządzania ryzykiem przy wykorzystaniu ustalonych wcześniej (i okresowo przeglądanych) wskaźników, czyli oceniać czy system zarządzania ryzykiem spełnia założone wcześniej cele,
- dokonywać przeglądu aktualności, odpowiedniości i efektywności zasad zarządzania ryzykiem, uwzględniając zmiany zachodzące w jednostce i jej otoczeniu.

VII. Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem

1. Właściciel ryzyka zobowiązany jest do opracowania i wdrożenia planów reagowania na kluczowe zdarzenia – ryzyka w obszarze swojego działania.
2. Właściciel ryzyka zobowiązany jest do przekazywania Koordynatorowi kontroli zarządczej informacji dotyczących zarządzania ryzykiem w obszarze swojego działania.

W tym celu należy:

- regularnie raportować na temat ryzyka i postępów we wdrażaniu reakcji na ryzyko,
- oceniać funkcjonowanie zarządzania ryzykiem przy wykorzystaniu ustalonych wcześniej (i okresowo przeglądanych) wskaźników, czyli oceniać czy system zarządzania ryzykiem spełnia założone wcześniej cele,
- dokonywać przeglądu aktualności, odpowiedniości i efektywności zasad zarządzania ryzykiem, uwzględniając zmiany zachodzące w jednostce i jej otoczeniu.

3. Koordynator ds. kontroli zarządczej jest odpowiedzialny:

- Prowadzenie *Rejestru ryzyk*.
- Monitorowanie stanu wdrożenia planów reakcji na ryzyka.
- Organizację i monitorowanie warsztatów zarządzania ryzykiem.

Warsztaty zarządzania ryzykiem odbywają się co najmniej raz w roku.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Z up. WOJTA
mgr inż. Adam Przybylski
ZASTĘPCA WOJTY

