

**Zarządzenie Nr 264/13  
Wójta Gminy Ciepłowody  
z dnia 27 września 2013 r.**

**w sprawie zasad szacowania ryzyk w Urzędzie Gminy Ciepłowody oraz jednostkach organizacyjnych Gminy Ciepłowody**

Na podstawie art. 68 oraz art. 69 ust.1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. 2013.885 z późn. zm.) oraz w oparciu o komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84) zarządza się, co następuje:

**§ 1**

Zarządzenie określa organizację i zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Ciepłowody oraz jednostkach organizacyjnych Gminy Ciepłowody.

**§ 2**

Zarządzanie ryzykiem odbywa się w oparciu o funkcje stałe i okresowe oraz zadania zidentyfikowane w ramach tych funkcji, a opisane w planie celów, zadań i mierników Urzędu Gminy Ciepłowody oraz planach celów, zadań i mierników jednostek organizacyjnych Gminy Ciepłowody na dany rok budżetowy.

**§ 3**

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- identyfikację i ocenę czynników ryzyka oraz określenie ich skutku,
- ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych,
- analizę i hierarchizację ryzyk wg poziomu istotności ryzyka,
- ustalenie strategii wobec ryzyka wysokiego,
- wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie daty, do której należy podjąć działania,
- wskazanie dokumentów, w których będzie prowadzone monitorowanie efektywności podjętych działań.

**§ 4**

1. Identyfikacja ryzyka odbywa się na formularzu stanowiącym załącznik nr 2 do zarządzenia i polega na ustaleniu czynników ryzyka zagrażających prawidłowej realizacji zadań realizowane przez Urząd Gminy Ciepłowody lub jednostkę organizacyjną Gminy Ciepłowody biorąc pod uwagę czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka:
  - ekonomicznego i finansowego,

- nadużyć,
- organizacyjnego i zarządzania,
- politycznego i społecznego,
- prawnego,
- środowiskowego i działania sił wyższych,
- technicznego i związanego z infrastrukturą.

2. Identyfikacji ryzyka dokonują kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu Gminy Ciepłowody wraz z pracownikami merytorycznymi realizującymi zadanie do 15 lutego danego roku budżetowego na formularzu będącym załącznikiem nr 2 do zarządzenia.
3. Ocena ryzyka polega na zwartościowaniu przy pomocy skali punktowej – skutku i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
4. Zasady określania skutku oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka opisano w załączniku nr 1 do zarządzenia.
5. Ustalenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych polega na identyfikacji istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą.
6. W oparciu o dokonaną analizę prawdopodobieństwa wystąpienia czynników ryzyka oraz skutków ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
  - ryzyko niskie (poziom istotności od 0 do 4),
  - ryzyko średnie (poziom istotności 5 do 16),
  - ryzyko wysokie (poziom istotności od 17 do 36).
7. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie. Ryzyko średnie wymaga bieżącego monitorowania.
8. Ryzyko wysokie przekraczające akceptowany poziom istotności ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je przez właściciela ryzyka/lidera zadania, do poziomu akceptowalnego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku) – załącznik nr 2.
9. Ustala się następujące strategie postępowania w przypadku wystąpienia ryzyka wysokiego:
  - akceptację – tolerowanie ryzyka, w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzykom, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
  - unikanie – wycofanie się, zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko,

- 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,
  - transfer – przeniesienie ryzyka na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie,
  - dywersyfikacja – rozproszenie ryzyka,
  - redukcję – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd. wbudowanych w realizowane procesy).
10. Wypełniony i podpisany formularz przekazywany jest przez właściciela ryzyka/lidera do Zespołu ds. kontroli zarządczej w wersji elektronicznej i stanowi dokumentację systemu kontroli zarządczej.
  11. Zespół ds. kontroli zarządczej, na tym samym formularzu dokonuje ponownej oceny ryzyka do dnia 28 lutego. W przypadku ponownego zidentyfikowania ryzyka wysokiego w zadaniu przez Zespół ds. kontroli zarządczej zadanie wpisywane jest przez koordynatora ds. kontroli zarządczej do planu zarządzania ryzykiem wysokim dla Urzędu Gminy Ciepłowody.
  12. Proponowane metody przeciwdziałania ryzyku wysokiemu podlegają zatwierdzeniu przez Wójta Gminy Ciepłowody w ramach planu zarządzania ryzykiem wysokim dla Urzędu Gminy Ciepłowody.

## **§ 5**

1. Kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy Ciepłowody wraz z podległymi pracownikami merytorycznymi do 15 lutego szacują ryzyka do zadań zidentyfikowanych w swoich planach celów zadań i mierników na dany rok budżetowy.
2. Kierownicy placówek oświatowych wraz z pracownikami do 15 września szacują ryzyka w procesie nauczanie, wychowanie, opieka oraz nadzoru pedagogicznego do zadań zidentyfikowanych w swoich dokumentach opracowanych na dany rok szkolny.
3. Kierownicy placówek oświatowych do 15 lutego szacują ryzyka w procesie zarządzania finansowego, organizacyjnego oraz administracyjnego do zadań zidentyfikowanych w swoich planach celów, zadań i mierników na dany rok budżetowy.
4. Pracownicy placówek oświatowych do 15 września szacują ryzyka w procesie nauczania, wychowania i opieki do zadań zidentyfikowanych w dokumentach

oświatowych, w których dokonano planowania zadań w tych obszarach.

5. Kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy Ciepłowody do 28 lutego przekazują jeden egzemplarz planu zarządzania ryzykiem wysokim swojej jednostki organizacyjnej za pośrednictwem Wójta Gminy Ciepłowody do Zespołu ds. kontroli zarządczej w ramach monitorowania II poziomu kontroli zarządczej. W przypadku nie zidentyfikowania ryzyka wysokiego przez jednostki organizacyjne Gminy Ciepłowody ich kierownicy przekazują za pośrednictwem Wójta Gminy Ciepłowody do Zespołu ds. kontroli zarządczej Urzędu informację o zidentyfikowanych ryzykach średnich i niskich.

## § 6

1. Zidentyfikowane ryzyko wysokie oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco monitorowane przez Zespół ds. kontroli zarządczej, lecz nie rzadziej niż raz po upływie każdego roku budżetowego. Wyniki monitorowania ryzyka koordynator ds. kontroli zarządczej zamieszcza w sprawozdaniu ze stanu kontroli zarządczej za ubiegły rok budżetowy, które przedkłada do zatwierdzenia Wójtowi Gminy Ciepłowody.
2. Efektywność zarządzania ryzykiem wysokim podlega niezależnej i obiektywnej ocenie w ramach kontroli wewnętrznej uregulowanej w Regulaminie kontroli zarządczej.

## § 7

Wykonanie zarządzenia powierza się koordynatorowi ds. kontroli zarządczej.

## § 8

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**WÓJT**  
*Jan Bajtek*  
Jan Bajtek 24.09.2013r.  
(pieczęć, data, podpis)

## 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    | Krótkotrwałe 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         |

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

|   |   |  |
|---|---|--|
| Funkcja   |   |  |
| Zadanie i cel                                   |   |  |
| Właściciel ryzyka                               |   |  |
| <b>I. PRAWDOPODOBIENSTWO WYSTĄPIENIA RYZYKA</b> |   |  |
| <b>1.</b>                                       | <b>Ryzyko ekonomiczne i finansowe</b>     |  |
| 1.1.  |   | błędne oszacowanie wpływu dochodów budżetowych związanych z realizacją zadania                       |
| 1.2.  |   | błędne oszacowanie wydatków budżetowych związanych z realizacją zadania                              |
| 1.3.  |   | brak środków finansowych w planie wydatków/ plan wydatków nieadekwatny do potrzeb                    |
| 1.4.  |   | możliwość wystąpienia strat majątkowych (zdarzenia losowe, kary umowne, kradzieże)                   |
| 1.5.  |   | brak możliwości prawidłowej i terminowej realizacji projektu dofinansowanego ze środków zewnętrznych |
| 1.6.  |   | niewystarczająca liczba etatów   |
| 1.7.  |   | trudności z udzieleniem zamówień publicznych (brak oferenta, odwołania itp.)                         |
| 1.8.  |   | inne o charakterze finansowym  |
| <b>2.</b>                                       | <b>Ryzyko nadużyć</b>                     |  |
| 2.1.  |   | kradzież dokumentu lub mienia  |
| 2.2.  |   | zagubienie dokumentu lub mienia  |
| 2.3.  |   | zniszczenie dokumentu lub mienia   |
| 2.4.  |   | nie obiektywizm przełożonego   |
| 2.5.  |   | nierzetelność pracownika   |
| 2.6.  |   | sugestie osób trzecich, naciski  |
| <b>3.</b>                                       | <b>Ryzyko organizacyjne i zarządzania</b> |  |
| 3.1.  |   | błędne lub niejasne procedury wewnętrzne   |
| 3.2.  |   | brak informacji zewnętrznej  |
| 3.3.  |   | brak komunikacji wewnętrznej   |
| 3.4.  |   | brak określenia zakresu obowiązków i odpowiedzialności   |
| 3.5.  |   | brak skutecznych mechanizmów kontroli i nadzoru  |
| 3.6.  |   | brak zabezpieczenia kadrowego  |
| 3.7.  |   | duże obciążenie pracą  |
| 3.8.  |   | brak zastępstw   |
| 3.9.  |   | niewystarczająca wiedza, umiejętności, brak predyspozycji  |
| 3.10.   |   | brak szkoleń   |
| 3.11.   |   | inne związane z zasobami ludzkimi  |
| <b>4.</b>                                       | <b>Ryzyko polityczne i społeczne</b>      |  |
| 4.1.  |   | brak współpracy ze strony organów ustawowo zobowiązanych   |
| 4.2.  |   | negatywny odbiór Urzędu  |
| 4.3.  |   | niekontrolowany w czasie napływ dokumentów wymagających przetworzenia                                |
| 4.4.  |   | nie spełnianie wymagań przez oferentów   |

|      |  |  |
|------|--|--|
| 4.5. |  | utrudnianie postępowania przez zobowiązanych         |
| 5.   | <b>Ryzyko prawne</b>                                 |  |
| 5.1. |  | częsta zmiana przepisów                              |
| 5.2. |  | nadmiar regulacji prawnych                           |
| 5.3. |  | niejednolite orzecznictwo                            |
| 5.4. |  | niespójność przepisów                                |
| 5.5. |  | ograniczenia czasowe wynikające z przepisów          |
| 6.   | <b>Ryzyko środowiskowe i działania sił wyższych</b>  |  |
| 6.1. |  | absencja pracownika spowodowana chorobą              |
| 6.2. |  | kradzież, włamanie                                   |
| 6.3. |  | wypadek przy pracy                                   |
| 7.   | <b>Ryzyko techniczne i związane z infrastrukturą</b> |  |
| 7.1. |  | awaryjność systemów informatycznych                  |
| 7.2. |  | oprogramowanie niedostosowane do potrzeb             |
| 7.3. |  | brak zabezpieczeń dostępu do sprzętu informatycznego |
| 7.4. |  | brak łączności                                       |
| 7.5. |  | brak odpowiedniego sprzętu lub narzędzi pracy        |
| 7.6. |  | nieodpowiednie wyposażenie techniczne obiektu        |

| II. SKUTKI WYSTĄPIENIA RYZYKA (ODDZIAŁYWANIE)  |  |   |
|--|--|---|
| 1.1  |  | Finansowy                                 |
| 1.2  |  | Organizacyjny                             |
| 1.3  |  | Pracownicy                                |
| 1.4  |  | Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo osób     |
| 1.5  |  | Reputacja                                 |
| Szacowanie ryzyka przez osoby realizujące zadanie                                    |  |   |
| Skutki wystąpienia ryzyka<br>(skala 0-6)   | Prawdopodobieństwo<br>wystąpienia ryzyka<br>(skala 0- 6) | Poziom istotności ryzyka<br>(skala 0- 36) |
|  |  |   |
| Zidentyfikowane mechanizmy kontrolne przez osoby realizujące zadanie                 |  |   |
|  |  |   |
| Ponowne szacowanie ryzyka przez Zespół ds. Kontroli zarządczej                       |  |   |
| Skutki wystąpienia ryzyka<br>(skala 0-6)   | Prawdopodobieństwo<br>wystąpienia ryzyka<br>(skala 0- 6) | Poziom istotności ryzyka<br>(skala 0- 36) |
|  |  |   |
| Proponowane metody przeciwdziałania ryzyku wysokiemu przez osoby realizujące zadanie |  |   |
|  |  |   |

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

Załącznik nr 3 do Zarządzenia  
Nr 264/13 Wójta Gminy Ciepłowody  
z dnia 27.09.2013 r.

| Plan zarządzania ryzykiem wysokim |  |                  |                   |        |                    |                          |                                     |                    |                                     |
|-----------------------------------|--|------------------|-------------------|--------|--------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| Lp.                               | Opis ryzyka, przyczyna i skutek ryzyka | Kategoria ryzyka | Właściciel ryzyka | Skutek | Prawdopodobieństwo | Poziom istotności ryzyka | Funkcjonujące mechanizmy kontroline | Wymagane działania | Odpowiedzialny za działania, termin |
| 1                                 |  |                  |                   |        |                    |                          |                                     |                    |                                     |
| 2                                 |  |                  |                   |        |                    |                          |                                     |                    |                                     |

.....  
(pieczęć, data, podpis)