

**Zarządzenie Nr 52/2020**

**Wójta Gminy Goworowo**

**z dnia 30 lipca 2020r.**

**w sprawie wprowadzenia Regulaminu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy  
Goworowo.**

Na podstawie art. 68 ustawy o finansach publicznych (t. jedn. Dz.U. z 2019 r. poz. 869 z późn. zm.) zarządzam co następuje:

§ 1.

Wprowadzam Regulamin zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Goworowo, stanowiący załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy i kierownikom komórek organizacyjnych.

§ 3.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**WÓJT GMINY**  
**Piotr Kosiorek**



PIOTR KOSIŃSKI  
KATEDRA

## **REGULAMIN ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

### **DZIAŁ I. POSTANOWIENIA OGÓLNE**

#### **§ 1.**

##### **Zakres Regulaminu**

Niniejszy Regulamin określa:

- 1) cele zarządzania ryzykiem;
- 2) elementy zarządzania ryzykiem;
- 3) role w procesie zarządzania ryzykiem;
- 4) terminy i tok postępowania zarządzania ryzykiem.

#### **§ 2.**

##### **Definicje**

Ilekroć w niniejszym Regulaminie jest mowa o:

- 1) jednostce – należy przez to rozumieć Urząd Gminy Goworowo,
- 2) kierownika komórki organizacyjnej – należy przez to rozumieć Kierownika referatu, kierownika USC,
- 3) Kierownika jednostki – należy przez to rozumieć Wójta Gminy,
- 4) ryzyku – należy przez to rozumieć potencjalne zdarzenie, które może co najmniej zakłócić realizację celu lub zadania, w tym także działalność bieżącą;
- 5) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć proces składający się z wymienionych w niniejszym Regulaminie elementów, realizowany w przepisany terminie przez uprawnione osoby. Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, stanowiącym jeden z elementów kontroli zarządczej w jednostce.

#### **§ 3.**

##### **Cele zarządzania ryzykiem**

Celami zarządzania ryzykiem są w szczególności:

- 1) usprawnienie funkcjonowania jednostki, w tym procesu planowania;
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji celów i zadań;
- 3) zapewnienie funkcjonowania zgodnej z prawem, efektywnej, oszczędnej i terminowej kontroli zarządczej;
- 4) zapewnienie kierownictwu jednostki informacji na temat zagrożeń związanych z realizacją celów i zadań.

### **DZIAŁ II. ELEMENTY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

## § 4.

### **Elementy zarządzania ryzykiem**

Zarządzanie ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka;
- 2) opisanie potencjalnych przyczyn i skutków wystąpienia ryzyka;
- 3) ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 4) ocenę oddziaływania ryzyka;
- 5) ustalenie istotności ryzyka;
- 6) ustalenie akceptowalnego poziomu ryzyka;
- 7) ustalenie reakcji na ryzyko;
- 8) prowadzenie rejestru ryzyka;
- 9) rolę, terminy i tok postępowania w procesie zarządzania ryzykiem.

## § 5.

### **Identyfikacja ryzyka**

1. Identyfikacja ryzyka polega na nazwaniu potencjalnego zdarzenia (ryzyka), które zagraża działalności jednostki, w szczególności celom i zadaniom opisanym w rocznym planie pracy lub działalności bieżącej.

2. Identyfikując ryzyko należy uwzględnić czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które mogą być źródłem potencjalnego zagrożenia, w szczególności:

- 1) roczny plan pracy jednostki i komórek organizacyjnych;
- 2) wyniki wcześniej przeprowadzonych kontroli lub audytów;
- 3) cele i zadania jednostki, w tym zadania własne i zlecone;
- 4) działalność w sferze zewnętrznej i wewnętrznej jednostki;
- 5) aktualną i przewidywaną sytuację finansową;
- 6) strukturę organizacyjną, w tym zapotrzebowanie na określone stanowiska pracy;
- 7) potencjał kadrowy, w tym liczbę pracowników i ich kwalifikację;
- 8) czynniki polityczne;
- 9) czynniki oddziałujące na pracowników jednostki, w szczególności o charakterze korupcyjnym lub innym kryminalnym;
- 10) stan prawny oraz niepewność normatywną.

## § 6.

### **Opisanie potencjalnych przyczyn i skutków wystąpienia ryzyka**

1. Celem opisanie potencjalnych przyczyn i skutków wystąpienia ryzyka jest analiza mechanizmów mających wpływ na wystąpienie zagrożenia oraz analiza potencjalnych następstw związanych z materializacją ryzyka.
2. Dokonując czynności, o których mowa w ust. 1 należy uwzględnić realny związek przyczynowo-skutkowy między ryzykiem a potencjalnymi przyczynami i skutkami.
3. Dokonując czynności, o których mowa w ust. 1 można posłużyć się czynnikami, o których mowa w § 5 ust. 2.
4. Jeżeli z identyfikacji ryzyka wynikają przyczyny i skutki wystąpienia ryzyka, to można odstąpić od czynności, których mowa w ust. 1-3.



## § 7.

### Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

1. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na ustaleniu możliwej częstotliwości wystąpienia ryzyka, a w odniesieniu do działań powtarzalnych także na określeniu liczby spodziewanych powtórzeń.
2. Realizacja ust. 1 odbywa się za pomocą trzypunktowej skali, w której:
  - 1) wartością 3 oznacza się prawdopodobieństwo wysokie zdefiniowane jako więcej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku;
  - 2) wartością 2 oznacza się prawdopodobieństwo średnie zdefiniowane jako więcej niż 10%, ale mniej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku;
  - 3) wartością 1 oznacza się prawdopodobieństwo niskie zdefiniowane jako mniej niż 10% szans, że ryzyko wystąpi raz w ciągu roku albo nie zdarzy się w ciągu roku.

## § 8.

### Ocena oddziaływania ryzyka

1. Ocena oddziaływania ryzyka polega na oszacowaniu potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka. Uwzględnia się przy tym w szczególności konsekwencje prawne, finansowe i organizacyjne zaistnienia danego zdarzenia, jak również jego wpływ na wizerunek jednostki i bezpieczeństwo pracowników.
2. Realizacja ust. 1 odbywa się za pomocą trzypunktowej skali, w której:
  - 1) wartością 3 oznacza się oddziaływanie wysokie zdefiniowane jako 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) wartością 2 oznacza się oddziaływanie średnie zdefiniowane jako 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) wartością 1 oznacza się oddziaływanie niskie zdefiniowane jako mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu; brak skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek jednostki.

## § 9.

## **Istotność ryzyka**

1. Istotność ryzyka wyrażona jest jako iloczyn (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz oddziaływania.
2. Celem określenia istotności ryzyka jest dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyka, tj. uporządkowanie zidentyfikowanych ryzyk ze względu na ich znaczenie (od najwyższych do najniższych).
3. Z uwagi na trzystopniową skalę zarówno prawdopodobieństwa, jak i oddziaływania wystąpienia ryzyka, istotność danego rodzaju ryzyka może przyjąć wartości liczbowe od 1 do 9.
4. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:
  - 1) wysoka istotność ryzyka – istotnie wpływa na kluczową działalność jednostki; uniemożliwia realizację zadań i celów; rodzi straty finansowe; wymaga podjęcia natychmiastowych działań naprawczych; ryzyko przyjmuje wartość 6–9;
  - 2) średnia istotność ryzyka – potencjalnie wpływa na kluczową działalność jednostki; jest zagrożeniem dla realizacji zadań i celów; zagraża powstaniem strat finansowych; wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosownych działań; ryzyko przyjmuje wartość 3–4;
  - 3) niska istotność ryzyka – nie ma wpływu na kluczową działalność jednostki; nie uniemożliwia realizacji zadań i osiągnięcia celów; wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania; ryzyko przyjmuje wartość 1–2.

### **§ 10.**

## **Akceptowany poziom ryzyka**

Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko o niskim poziomie istotności, z tym zastrzeżeniem, że kierownik jednostki w porozumieniu z koordynatorem do spraw kontroli zarządczej może dokonać zmiany tego poziomu dla każdego ryzyka z osobna.

### **§ 11.**

## **Reakcja na ryzyko**

1. Reakcja na ryzyko polega na wyborze optymalnej w danym czasie metody reagowania.
2. Do metod reagowania zalicza się:
  - 1) kontrolowanie i ograniczanie ryzyka rozumiane jako działanie w celu zmniejszenia ryzyka na przykład poprzez stosowanie optymalnych mechanizmów kontroli zarządczej lub wprowadzenie (usunięcie) procedur;
  - 2) przeniesienie ryzyka rozumiane jako przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu na przykład poprzez zawarcie umowy ubezpieczenia lub zawarcie umowy z podmiotem gotowym do wykonania określonych działań i przejścia ryzyka za wynagrodzeniem;
  - 3) zakończenie działań obarczonych ryzykiem rozumiane jako zgodne z prawem wycofanie się z danego rodzaju działalności;
  - 4) tolerowanie ryzyka rozumiane jako świadome podjęcie ryzyka lub brak dodatkowych działań, wynikających najczęściej z ograniczenia możliwości



- podjęcia określonych działań albo zbyt wysokich kosztów ewentualnych działań w stosunku do potencjalnych korzyści.
3. Domyślnym rodzajem reakcji na ryzyko w jednostce jest kontrolowanie i ograniczanie ryzyka.
  4. W celu zastosowania innej metody zarządzania ryzykiem należy w szczególności dokonać analizy:
    - 1) przyczyn (źródeł) ryzyka i możliwych scenariuszy rozwoju wydarzeń;
    - 2) istniejące mechanizmy kontrolne stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia ryzyka;
    - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

## § 12.

### Rejestr ryzyka

1. Zidentyfikowane, opisane i ocenione ryzyka podlegają rejestracji w rejestrze, którego wzór stanowi **załącznik numer 1** do niniejszego Regulaminu.
2. Rejestr ryzyka podlega zatwierdzeniu przez kierownika jednostki.
3. Kierownik jednostki lub uprawniona przez niego osoba, przed zatwierdzeniem rejestru ryzyka, podejmuje decyzję o:
  - 1) rodzaju reakcji na ryzyko w stosunku do każdego ryzyka;
  - 2) rodzaju działań zapobiegawczych lub korygujących mających przeciwdziałać wystąpieniu danego ryzyka;
  - 3) częstotliwości raportowania, w zależności od poziomu istotności ryzyka.

## DZIAŁ III. ROLA W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

### § 13.

#### Role w procesie zarządzania ryzykiem

1. Zapewnienie funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem należy do zadań kierownika jednostki.
2. Koordynatorem zarządzania ryzykiem jest Sekretarz Gminy. Do obowiązków Koordynatora należy w szczególności prowadzenie rejestru ryzyka oraz zapewnienie komunikacji między osobami zgłaszającymi ryzyko a kierownikiem jednostki.
3. Właścicielem ryzyka jest każdy pracownik odpowiedzialny za zarządzanie konkretnym ryzykiem.
4. Wszyscy pracownicy jednostki zobowiązani są do aktywnego udziału w zarządzaniu ryzykiem, w szczególności przez:
  - 1) stosowanie się do obowiązujących w jednostce regulacji w zakresie zarządzania ryzykiem;
  - 2) bieżące identyfikowanie ryzyka i informowanie o nim przełożonych;

- 3) podejmowanie działań w celu zminimalizowania skutków ryzyka lub prawdopodobieństwa jego wystąpienia.
5. Rola audytu wewnętrznego w procesie zarządzania ryzykiem obejmuje:
  - 1) dokonywanie oceny adekwatności, skuteczności i efektywności systemu zarządzania ryzykiem w obszarach objętych zadaniami zapewniającymi;
  - 2) świadczenie usług o charakterze doradczym z zachowaniem zasady niezależności i obiektywizmu;
  - 3) wspieranie kierownika jednostki w usprawnianiu procesu zarządzania ryzykiem.

## **DZIAŁ IV. TERMINY I TOK POSTĘPOWANIA W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

### **§ 14.**

#### **Proces zarządzania ryzykiem**

1. Zarządzanie ryzykiem wszczyna się na podstawie zgłoszenia ryzyka na Karcie zgłoszenia ryzyka, której wzór stanowi **załącznik numer 2** do Regulaminu. Do zgłoszenia ryzyka uprawnieni są wszyscy pracownicy.
2. Zgłoszenia ryzyka może dokonać każdy pracownik, który po wypełnieniu Karty zgłoszenia ryzyka przekazuje ją kierownikowi swojej komórki organizacyjnej.
3. Kierownik komórki organizacyjnej przekazuje Kartę Koordynatorowi zarządzania ryzykiem albo przekazuje ją pracownikowi w celu uzupełnienia wskazując dostrzeżone uchybienia.
4. Koordynator zarządzania ryzykiem uzasadnione ryzyko wpisuje do rejestru ryzyka.
5. W przypadku zgłoszenia ryzyka przekraczającego akceptowalny poziom, Koordynator powiadamia Kierownika jednostki.
6. Koordynator przekazuje kierownikowi komórki organizacyjnej informacje o wpisaniu zgłoszonego ryzyka do rejestru oraz następstwach wynikających z podjętych decyzji, a także ustala z kierownikiem tryb raportowania o ryzyku. Kierownik komórki organizacyjnej sprawuje nadzór nad zgłoszonym i wpisanym do rejestru ryzykiem.



Załącznik nr 1 do Regulaminu zarządzania ryzykiem

Wzór rejestru ryzyka

L.p.	Nazwa ryzyka <sup>1</sup>	Przyczyny <sup>2</sup>	Skutki <sup>3</sup>	Prawdopodobieństwo <sup>4</sup>	Oddziaływanie <sup>5</sup>	Istotność ryzyka <sup>6</sup>	Akceptowalny poziom <sup>7</sup>	Data zgłoszenia <sup>8</sup>	Właściciel ryzyka <sup>9</sup>	Nadzór nad ryzykiem <sup>10</sup>	Reakcja na ryzyko <sup>11</sup>

Akceptując rejestr (data, podpis kierownika jednostki) .....

<sup>1</sup> § 5 Regulaminu.  
<sup>2</sup> § 6 Regulaminu.  
<sup>3</sup> § 6 Regulaminu.  
<sup>4</sup> § 7 Regulaminu.  
<sup>5</sup> § 8 Regulaminu.  
<sup>6</sup> § 9 Regulaminu.  
<sup>7</sup> § 10 Regulaminu.

<sup>8</sup> Data sporządzenia Karty zgłoszenia ryzyka.

<sup>9</sup> § 13 ust. 3 Regulaminu.

<sup>10</sup> § 14 ust. 6 Regulaminu.

<sup>11</sup> § 11 Regulaminu.

Załącznik nr 2 do Regulaminu zarządzania ryzykiem

Wzór karty zgłoszenia ryzyka

L.p.	Nazwa ryzyka <sup>12</sup>	Przyczyny <sup>13</sup>	Skutki <sup>14</sup>	Prawdopodobieństwo <sup>15</sup>	Oddziaływanie <sup>16</sup>	Istotność ryzyka <sup>17</sup>	Akceptowany poziom <sup>18</sup>	Data zgłoszenia <sup>19</sup>	Właściciel ryzyka <sup>20</sup>	Nadzór nad ryzykiem <sup>21</sup>	Reakcja na ryzyko <sup>22</sup>	Zgłaszający ryzyko	Oznaczenie komórki organizacyjnej zgłaszającego

Data, podpis zgłaszającego .....

<sup>12</sup> § 5 Regulaminu.

<sup>13</sup> § 6 Regulaminu.

<sup>14</sup> § 6 Regulaminu.

<sup>15</sup> § 7 Regulaminu.

<sup>16</sup> § 8 Regulaminu.

<sup>17</sup> § 9 Regulaminu.

<sup>18</sup> § 10 Regulaminu.

<sup>19</sup> Data sporządzenia Karty zgłoszenia ryzyka.

<sup>20</sup> § 13 ust. 3 Regulaminu.

<sup>21</sup> § 14 ust. 6 Regulaminu.

<sup>22</sup> § 11 Regulaminu.