

**URZĄD GMINY**  
**w TARNOWCU**  
38-204 Tarnowiec  
NIP 6852180881 REGON 000551929

## Zarządzenie Nr 14/2013

Wójta Gminy Tarnowiec

z dnia 19 grudnia 2013 r.

w sprawie powołania zespołu ds zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tarnowiec.

Na podstawie art. 31 oraz art. 33 ust. 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013r. poz. 594 ze zmianami) oraz art. 69 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885 ze zmianami) zarządza się co następuje:

### § 1.

W związku z wprowadzeniem Regulaminu Kontroli Zarządczej w Urzędzie Gminy Tarnowiec powołuje się zespół ds. zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tarnowiec w następującym składzie osobowym:

- 1) Piotr Sikora - pełniący z urzędu funkcję Przewodniczącego zespołu;
- 2) Agata Augustyn - pełniący funkcję Zastępcy przewodniczącego zespołu;
- 3) Jozef Oberc - członek zespołu,
- 4) Wiktor Barański - członek zespołu;
- 5) Halina Lazar - członek zespołu;

### § 2.

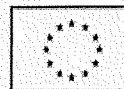
Ogólnym celem zespołu ds. zarządzania ryzykiem jest monitorowanie i przegląd systemów zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tarnowiec.

### § 3.

Zespół ds. zarządzania ryzykiem wykonuje funkcje w zakresie:

- 1) zarządzania ryzykiem, do którego należy w szczególności:

- a) rozważenie czy procesy operacyjne i strategiczne są adekwatne dla osiągnięcia celów i efektów w najbardziej ekonomiczny i skuteczny sposób,



Projekty współfinansowane przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

b) dokonanie we współpracy z kierownikami komórek organizacyjnych Urzędu Gminy Tarnowiec przeglądu sposobu, w jaki kierownicy identyfikują i zarządzają ryzykiem oraz rodzaju reakcji podejmowanych w związku z występującym ryzykiem, w ramach pełnionych obowiązków;

2) działań kontrolnych, do których należy w szczególności:

a) nadzorowanie stosowności działań, odbieranie i ocena wyników działań podejmowanych w celu kontroli ryzyka,

b) rozpatrzenie adekwatności środowiska kontroli zarządczej, w tym wykorzystanie m.in. rezultatów działań wewnętrznych w zarządzaniu ryzykiem, wyników wewnętrznych i zewnętrznych kontroli, audytu wewnętrznego i innych organów;

3) oceny reakcji kierownictwa komórek organizacyjnych na działania kontrolne, poprzez m.in.:

a) rozpatrzenie, przy współpracy kierowników komórek organizacyjnych adekwatności działań podejmowanych w odpowiedzi na przedłożone zalecenia organów kontrolnych,

b) sprawdzenie, bazując na zaleceniach i rekomendacjach audytora i innych organów kontroli, czy zalecenia zostały właściwie wdrożone;

4) oceny ciągłości działalności, do której należy w szczególności coroczna ocena adekwatności planów działania, w tym rozwiązań awaryjnych, a także skuteczności ładu organizacyjnego;

5) oceny wykorzystania zasobów, poprzez monitoring skuteczności wykorzystania zasadniczych zasobów w trakcie pracy nad kluczowymi zidentyfikowanymi ryzykami;

6) nadzoru nad obiegiem dokumentów i rzetelności informacji sporządzanych przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Gminy Tarnowiec, w wyniku realizacji Regulaminu Kontroli Zarządczej w Urzędzie Gminy Tarnowiec.

#### § 4.

1. Zespół ds. zarządzania ryzykiem wykonuje swoje zadania zbierając się cyklicznie, przynajmniej dwa razy w roku, w oparciu o opracowany na pierwszym posiedzeniu w danym roku obrachunkowym harmonogram zebrań w powiązaniu z tematyką prac oraz podziałem zadań dla poszczególnych członków zespołu.

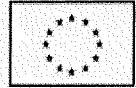
2. Zebranie zespołu ds. zarządzania ryzykiem zwołuje Przewodniczący zespołu. Z każdego zebrania sporządzany jest protokół, zawierający co najmniej: skład zespołu z podpisami osób uczestniczących, opis przedmiotu pracy zespołu i uzyskanych efektów bądź postawionych wniosków wymagających pilnych działań i decyzji.

3. Przewodniczący zespołu przedkłada Wójtowi Gminy Tarnowiec raport roczny z przebiegu pracy zawierający co najmniej: dane o ilości zebrań, frekwencji członków zespołu, zakres tematyczny prac, wykaz istotnych efektów pracy, wydane opinie, w tym o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Tarnowiec realizowanej w ramach zarządzania ryzykiem. Raport składany jest w terminie nie później niż do końca marca następnego roku, po roku obrachunkowym.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

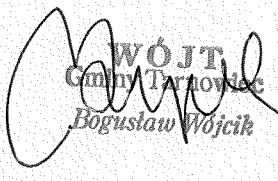
---

§ 5.

Wdrożenie Zarządzenia powierza się Przewodniczącemu Zespołu ds. Zarządzania Ryzykiem.

§ 6.

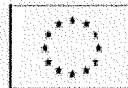
Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

  
WÓJT  
Gminy Tarnowiec  
Bogusław Wójcik



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

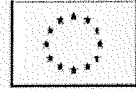
---

**POLITYKA ZARZADZANIA RYZYKIEM**  
**w Urzędzie Gminy Tarnowiec**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOLECZNY



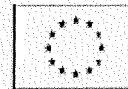
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

**URZĄD GMINY**  
w TARNOWCU  
3B-204 Tarnowiec  
NIP 6852180881 REGON 000561929

**Zarządzenie nr 15/2013**  
**Wójta Gminy Tarnowiec**  
**z dnia 19 grudnia 2013 r.**

**w sprawie ustanowienia systemu zarządzania ryzykiem**



W związku z ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r. poz. 885 z późn. zm. ) oraz komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16.12.2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz.Urz. MF Nr 15, poz. 84) zarządza się, co następuje:

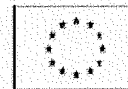
### § 1.

Zarządzenie określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Tarnowiec, zwanym dalej Urzędem.

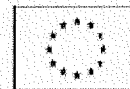
### § 2.

Ileokroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) **ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, mającego negatywny wpływ na realizację zadań bądź osiągnięcie założonych celów; jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu i zadania (odchylenia od stanów oczekiwanych) może być również szkoda w majątku lub wizerunku jednostki albo utrata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe);
- 2) **analizie ryzyka** – należy przez to rozumieć proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia;
- 3) **zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces, obejmujący całą organizację, oceny i przeciwdziałania skutkom ryzyka (system metod i działań); zarządzanie ryzykiem zmierza do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu, obejmując swym zakresem identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie); proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko wystąpienia we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania;



- 4) **skutku ryzyka** – należy przez to rozumieć rezultat zmaterializowania się ryzyka, jeżeli jego skutki są istotne w kontekście realizowanych zadań i celów;
- 5) **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem, przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany;
- 6) **istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć kombinację skutku ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się;
- 7) **właścicielu ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza;
- 8) **akceptowalnym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane (ale dopuszczalne) podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 9) **reakcji na ryzyko** – należy przez to rozumieć podejmowanie działań, mających na celu ograniczenie skutków danego ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia do akceptowalnego poziomu; ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak i poprzez podjęcie działań zmniejszających skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń, tzw. planów awaryjnych;
- 10) **kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć ogół działań podejmowanych przez kierownika jednostki dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy; **kontrola zarządcza obejmuje w szczególności:**
  - zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
  - skuteczność i efektywność działania,
  - wiarygodność sprawozdań,
  - ochronę zasobów,
  - przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania,
  - efektywność i skuteczność przepływu informacji,
  - zarządzanie ryzykiem;



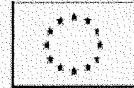
- 11) **mechanizmach kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane przez kierownika jednostki w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, a w szczególności:
- dokumentacja systemu kontroli zarządczej (decyzje, zarządzenia, procedury, instrukcje, wytyczne),
  - rzetelne dokumentowanie zdarzeń (w tym w szczególności zdarzeń o charakterze finansowym),
  - zatwierdzanie operacji,
  - rozdział funkcji,
  - podział obowiązków,
  - nadzór,
  - rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w dokumentacji systemu kontroli zarządczej,
  - ograniczenie dostępu do zasobów jednostki.

### **Postanowienia ogólne**

#### **§ 3.**

1. Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym jest procesem ciągłym, stanowiącym jeden z elementów kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Tarnowiec.
2. Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym odbywa się w szczególności według zasad:
  - 2.1. Spójności z przepisami prawa oraz wytycznymi w zakresie standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych.
  - 2.2. Powiązania z celami i zadaniami Urzędu na poziomie strategicznym i operacyjnym.
  - 2.3. Integracji z innymi działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania Urzędem Gminy Tarnowiec.
  - 2.4. Przypisania odpowiedzialności.
  - 2.5. Zrozumienia i akceptacji przez pracowników Urzędu Gminy Tarnowiec roli zarządzania ryzykiem wewnętrznym w realizacji celów i zadań Urzędu.





- 2.6. Zaangażowania pracowników Urzędu Gminy Tarnowiec w działania związane z zarządzaniem ryzykiem wewnętrznym.
  - 2.7. Ciągłości procesu zarządzania ryzykiem wewnętrznym.
  - 2.8. Proporcjonalności podejmowanych działań zaradczych w stosunku do istotności danego ryzyka.
3. Celem zarządzania ryzykiem jest:
- 3.1. Usprawnienie procesu zarządzania.
  - 3.2. Zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów.
  - 3.3. Zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej.
  - 3.4. Zapewnienie kierownictwu otrzymywania na czas wczesnej informacji na temat zagrożeń dla realizacji celów i zadań zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

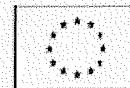
#### § 4.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) zidentyfikowanie celów i zadań na poziomie strategicznym i operacyjnym;
- 2) identyfikację i ocenę ryzyka;
- 3) reakcję na ryzyko;
- 4) przeciwdziałanie ryzyku;
- 5) monitorowanie procesu i dokonywanie zmian.

#### § 5.

1. Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka oraz ustalenie metod przeciwdziałania ryzyku dokonywane jest raz w roku, w terminie do końca grudnia, poprzedzającego rok, którego dotyczy analiza.
2. Identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz ustalenia metod przeciwdziałania ryzyku dokonują wszyscy kierownicy komórek organizacyjnych.



3. Kierownicy komórek organizacyjnych, w przypadku istotnych zmian warunków funkcjonowania podległych komórek, zobowiązani są do dokonywania w ciągu roku aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk i podejmowania odpowiednich działań w celu wyeliminowania ryzyka bądź też zminimalizowania jego istotności do akceptowalnego poziomu.

### **Identyfikacja ryzyka**

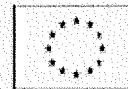
#### **§ 6.**

1. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu ryzyka, które zagraża realizacji poszczególnym celom i zadaniom zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Przy identyfikacji zagrożeń uwzględnia się też realizowane przez Urząd Gminy Tarnowiec programy oraz projekty.
2. Ocena ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i skutku a następnie ustaleniu jego istotności.

### **Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka**

#### **§ 7.**

1. **Oceniając prawdopodobieństwo** wystąpienia ryzyka, uwzględnia się możliwą częstotliwość wystąpienia zdarzenia (jak często dane zdarzenie może mieć miejsce). W odniesieniu do czynności powtarzalnych (spraw występujących cyklicznie lub wielokrotnie) uwzględnia się liczbę możliwych powtórzeń (ile razy względem ogólnej liczby spraw zdarzenie może mieć miejsce).
2. Jakościowa **ocena prawdopodobieństwa** wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu stopnia prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka, poprzez wybór przez oceniającego jednej z trzech możliwości (skal):
  - a. **prawdopodobieństwo wysokie** – gdy jest więcej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem wysokim przyjmuje wartość „3”;

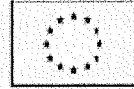


- b. **prawdopodobieństwo średnie** – gdy jest więcej niż 10%, ale mniej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem średnim przyjmuje wartość „2”;
- c. **prawdopodobieństwo niskie** – gdy jest mniej niż 10% szans, że ryzyko wystąpi raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem niskim przyjmuje wartość „1”;

### Skutki wystąpienia ryzyka

#### § 8.

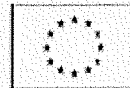
1. **Ocena skutków wystąpienia ryzyka** opiera się na oszacowaniu potencjalnych skutków, a więc wyników oddziaływania, jakie zaistnienie danego rodzaju ryzyka może mieć na Urząd Gminy Tarnowiec i realizację jego celów oraz zadań. Uwzględnia się przy tym w szczególności konsekwencje prawne, finansowe i organizacyjne zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływ na wizerunek Urzędu Gminy Tarnowiec i bezpieczeństwo pracowników.
2. Ocena jakościowa skutków zaistnienia ryzyka dokonywana jest poprzez wybór jednej z trzech możliwości (skal):
  - a) **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 Urzędu; ryzyko ze skutkiem wysokim przyjmuje wartość „3”;
  - b) **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 Urzędu Gminy Tarnowiec; ryzyko ze skutkiem średnim przyjmuje wartość „2”;
  - c) **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 Urzędu Gminy Tarnowiec; ryzyko ze skutkiem niskim przyjmuje wartość „1”.



## Istotność ryzyka

### § 9.

1. **Istotność ryzyka** wyrażona jest jako iloczyn (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia. Określenie istotności ryzyka pozwala na dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyka, tj. uporządkowanie zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka ze względu na ich znaczenie (od najpoważniejszych do najmniej poważnych rodzajów ryzyka), w zależności od stopnia, w jakim dane ryzyko zagraża realizacji zadań i celów Urzędu Gminy Tarnowiec.
2. Z uwagi na trzystopniową skalę zarówno prawdopodobieństwa, jak i skutków wystąpienia ryzyka istotność danego rodzaju ryzyka może przyjąć wartość liczbowe od 1 do 9.
3. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:
  - a) **istotność ryzyka wysoka** – istotnie wpływa na kluczową działalność Urzędu Gminy Tarnowiec; uniemożliwia realizację zadań i celów; rodzi straty finansowe; wymaga podjęcia natychmiastowych działań naprawczych; ryzyko przyjmuje wartość od 6 do 9 (ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
  - b) **istotność ryzyka średnia** – potencjalnie wpływa na kluczową działalność Urzędu Gminy Tarnowiec; jest zagrożeniem dla realizacji zadań i celów; zagraża powstaniem strat finansowych; wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosowanych działań; ryzyko przyjmuje wartość od 5 do 3 (ryzyko o wysokim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
  - c) **istotność ryzyka niska** – nie ma wpływu na kluczową działalność Urzędu Gminy Tarnowiec; nie uniemożliwia realizacji zadań i osiągnięcia celów; wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania; ryzyko przyjmuje wartość od 1 do 2 (ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie).
4. Punktową ocenę istotności ryzyka, zawierającą prezentację ryzyka w macierzy „3x3”, przedstawia poniższy rysunek:



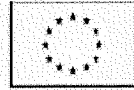
Skutek			
MAŁY (3)	III. (3)	II. (6)	I. (9)
ŚREDNI (2)	VI. (2)	V. (4)	IV. (6)
NISKI	IX. (1)	VIII.(2)	VII. (3)
	NISKIE (1)	ŚREDNIE (2)	WYSOKIE (3)

**PRAWDOPODOBIENSTWO**

**Akceptowalny poziom ryzyka**

**§ 10.**

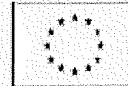
1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko o niskim poziomie istotności.
2. Ryzyko o poziomie istotności średnim i wysokim przekracza akceptowalny poziom ryzyka i wymaga ustalenia oraz podjęcia działań ograniczających to ryzyko, poprzez zmniejszenie jego skutku lub prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
3. W stosunku do każdego rodzaju ryzyka, którego poziom istotności mieści się w akceptowanym poziomie ryzyka dla Urzędu Gminy Tarnowiec, można również wskazać odpowiednie działania służące wdrożeniu określonego rodzaju reakcji na ryzyko.



## Reakcja na ryzyko

### § 11.

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
  - 1) **kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (K)** – działanie w celu zmniejszenia ryzyka; przykładem tej formy jest stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej lub też wprowadzenie dodatkowych procedur kontrolnych w danym procesie;
  - 2) **przeniesienie ryzyka (P)** – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu; najczęściej przybiera formę ubezpieczenia lub zatrudnienia innego podmiotu do dokonywania określonych działań i przejęcia ryzyka za wynagrodzeniem;
  - 3) **zakończenie działań obarczonych ryzykiem wewnętrznym (Z)** – polega na wycofaniu się z danego rodzaju działalności;
  - 4) **tolerowanie ryzyka (T)** – świadome podjęcie ryzyka; brak dodatkowych działań; najczęściej wynika z ograniczenia możliwości podjęcia określonych działań albo zbyt wysokich kosztów ewentualnych działań w stosunku do potencjalnych korzyści; formą tą może być uzupełniona przez plany awaryjne.
2. Podstawowym rodzajem reakcji na ryzyko w Urzędzie Gminy Tarnowiec jest kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (K).
3. W celu przeanalizowania określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy rozważyć:
  - a. przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
  - b. istniejące mechanizmy kontrolne stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;
  - c. skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim mechanizmy te przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.



## Rejestr ryzyka

### § 12.

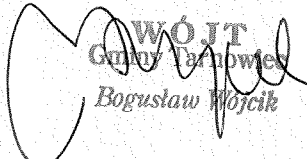
1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku kierownicy komórek organizacyjnych (właściciele ryzyka) wypełniają *Rejestr ryzyka*, według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 1.
2. Rejestry ryzyka przedkładane są do Sekretarza Gminy
3. Rejestr ryzyka podlega zatwierdzeniu przez kierownika jednostki.

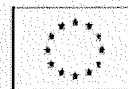
### § 13.

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco analizowane przez:
  - a) kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
  - b) kierownictwo Urzędu Gminy Tarnowiec – w ramach bieżącego zarządzania Urzędem Gminy Tarnowiec.
2. Efektywność zarządzania ryzykiem oraz ocena systemu kontroli zarządczej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie audytu wewnętrznego.
3. Wyniki oceny, o której mowa w § 12 ust. 1 i 2, wykorzystywane są na bieżąco do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawniania systemu kontroli zarządczej.
4. Kierownicy komórek organizacyjnych w terminie do 30 marca każdego roku przekazują do Sekretarza Gminy informację dotyczącą oceny ryzyk, zidentyfikowanych w roku poprzednim, zawierającą w szczególności ocenę skuteczności zaproponowanych (przyjętych) metod przeciwdziałania ryzyku oraz wpływu tych metod na poziom istotności ryzyka.
5. Na podstawie uzyskanych informacji, o których mowa w § 12 ust. 4, Sekretarz Gminy sporządza sprawozdanie, które przedkłada kierownikowi jednostki celem akceptacji.

### § 14.

Zarządzenie wchodzi w życie od dnia podpisania.

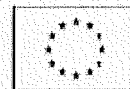
  
WÓJCIK  
Gminy Tarnowiec  
Bogusław Wójcik



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

<b>Identyfikacja ryzyka</b>			
Lp.	Identyfikacja	Potencjalne ryzyko	Podjęte działania (istniejące mechanizmy kontrolne)/proponowane działania
1.	Czy ocenia się ryzyka okresowo w ciągu roku?	Brak identyfikacji i radzenia sobie z pojawiającymi się nowymi ryzykami, brak wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu	
2.	Czy oceniając ryzyko, uwzględnia się wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych?	Brak identyfikacji wszystkich ryzyk, na które narażona jest organizacja, brak radzenia sobie ze wszystkimi ryzykami	
3.	Czy w procesie identyfikacji ryzyk uwzględnia się inne informacje, dane, którymi dysponuje organizacja (sprawozdania, plany, strukturę kosztów)?	Niepełna identyfikacja ryzyk, na które narażona jest organizacja, nieuwzględnianie informacji historycznych	
4.	Czy identyfikując ryzyko, przeprowadza się rozmowy z uczestnikami procesu?	Niekompletność identyfikacji ryzyk	
5.	Czy istnieje dokumentacja, będąca wynikiem identyfikowania ryzyka zewnętrznego i wewnętrznego, związanego z realizacją celów i zadań komórki (jednostki)?	Możliwość pominięcia istotnych zagadnień a w konsekwencji brak właściwej reakcji na ryzyko	
6.	Czy stwierdzone problemy są analizowane pod kątem wystąpienia w innych procesach?	Możliwość pominięcia istotnych zagrożeń w innych komórkach, brak właściwej reakcji na ryzyko	
<b>Oszacowanie ryzyka, hierarchizacja</b>			
1.	Czy proces oszacowania ryzyka jest wystandaryzowany w całej organizacji (jednolita forma	Niewłaściwa hierarchizacja rodzi ryzyko nienależytej reakcji oraz podjęcia	





Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

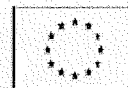
	pomiaru)?	nieodpowiednich działań kontrolnych	
2.	Czy proces pomiaru i hierarchizacji umożliwia podjęcie właściwej decyzji w zakresie przeciwdziałania potencjalnym zagrożeniom?	Nienależyta reakcja na ryzyko oraz nieadekwatność mechanizmu kontrolnego do poziomu ryzyka	
3.	Czy stosowana metoda pomiaru jest odpowiednia i efektywna dla zidentyfikowanych procesów?	Zbędność, czasochłonność lub nieadekwatność stosowanej metody	
4.	Czy przy oszacowaniu ryzyka korzysta się z pomocy ekspertów zewnętrznych?	Możliwość niedokładnego pomiaru i uszeregowania ryzyka	
5.	Czy w wyniku hierarchizacji ryzyka powstaje katalog szans, które można wykorzystać, oraz zagrożeń, które wymagają wzmożonej uwagi?	Nienależyta reakcja na ryzyko, niewykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu	

### Zarządzanie ryzykiem

1.	Czy w wyniku identyfikacji ryzyk podjęto działania mające na celu zminimalizowanie ich do akceptowalnego poziomu?	Brak właściwej reakcji na ryzyko, nieefektywna reakcja na ryzyko	
2.	Czy zostały zaprojektowane plany działania (awaryjne), dla ryzyk, których istotność dla organizacji jest wysoka?	Brak właściwej reakcji na ryzyko, nieefektywna reakcja na ryzyko	
3.	Czy ustanowiono mechanizmy kontroli do zmniejszenia ryzyka w przypadku pozostałych ryzyk	Brak identyfikacji odpowiednich działań w kontrolowaniu ryzyka	

### Monitoring

1.	Czy plany zarządzania ryzykiem podlegają okresowej aktualizacji?	Utracenie aktualności oraz możliwość niezadziałania przyjętych rozwiązań	
2.	Czy dokonuje się oceny	Brak właściwej reakcji	



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	podjętych działań ograniczających ryzyko?	na ryzyko, nieefektywna reakcja na ryzyko	
3.	Czy stwierdzone słabości kontroli są raportowane wyższemu kierownictwu?	Brak właściwej reakcji na ryzyko, nieefektywna reakcja na ryzyko	
4.	Czy prowadzony jest rejestr zdarzeń (wypadków), na podstawie którego organizacja wyciąga wnioski na przyszłość?	Możliwość ponownego wystąpienia ryzyka	

### Przykładowe kategorie ryzyka

*Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków.*

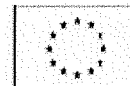
*Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.*

<b>Kategoria ryzyka</b>	
<b>Ryzyko finansowe</b>	<i>W analizie należy wziąć pod uwagę w szczególności budżet, jakim dysponuje jednostka, w tym środki pochodzące ze źródeł zagranicznych, obszar związany ze sprawozdawczością oraz różnymi rodzajami operacji gospodarczych i finansowych.</i>
Budżetowe	Związane z planowaniem wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków
<b>Oszustwa i kradzieże</b>	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych, będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia
<b>Podlegające ubezpieczeniu</b>	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zamówień publicznych i zlecenia zadań innym podmiotom	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań innym podmiotom, np. ryzyko naruszenia zasad, trybu ustawy – Prawo zamówień publicznych
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
<p><b>Ryzyko dotyczące procesu zarządzania jednostką</b> <i>W analizie należy wziąć pod uwagę w szczególności kwestie organizacyjne, wyposażenia w sprzęt, lokalizacyjne, w tym ryzyka związane ze zmianami przepisów, złożonością przepisów, planowaniem, procedurami wewnętrznymi, dokumentowaniem, rozdziałem obowiązków, nadzorem oraz ryzyka związane z bezpieczeństwem budynku, dokumentów niejawnych, zabezpieczenia informatycznego.</i></p>	
<b>Regulacji wewnętrznych</b>	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych
<b>Organizacji i podejmowania decyzji</b>	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej
<b>Kontroli wewnętrznej</b>	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
<b>Informacji</b>	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
<b>Reputacji</b>	Związane z reputacją Urzędu, np. ryzyko negatywnych opinii
<p><b>Ryzyko dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi</b> <i>W analizie należy wziąć pod uwagę w szczególności kwestie kadrowe w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników oraz sprawy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy.</i></p>	
<b>Personel</b>	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników
<b>Bhp</b>	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
<p><b>Ryzyko dotyczące systemów informatycznych</b> <i>W analizie należy wziąć pod uwagę w szczególności kwestie dotyczące systemów IT.</i></p>	
<b>Systemów informatycznych</b>	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych



## Ryzyko zewnętrzne

*W analizie należy wziąć pod uwagę w szczególności kwestie współpracy z innymi jednostkami, zmiany zachodzące w obowiązujących przepisach, czynniki polityczne, utraty reputacji, wrażliwość z punktu widzenia społecznego, presję społeczną itp.*

<b>Infrastruktury</b>	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
<b>Gospodarcze</b>	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. kursy walut, inflacja
<b>Środowiska prawnego</b>	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem

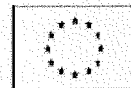
## Szablon punktowej oceny ryzyka - skala 5 stopniowa, z uwzględnieniem kryteriów ryzyka

### 1. Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

	1				
Opis	Rzadkie	Mало prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Raz na N lat	<1/10 lat	1/4-1/10 lat	1/3 –1/5 lat	> 1 /2 lata	>1/2 lata

### 2. Skutki wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa > 500 000 zł	Brak realizacji kluczowych celów.	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100 000 zł < 500 000 zł	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

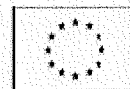
3	Średnie	Strata finansowa 10 000zł < 100 000 zł	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100 zł < 1 000 zł	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczące	Mała strata finansowa < 100 zł	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

### 3. Poziom istotności ryzyka (funkcja wpływu i prawdopodobieństwa)

<b>Ryzyko wysokie (15-25)</b>	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
<b>Ryzyko średnie (8 -12)</b>	Ryzyko o wysokim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
<b>Ryzyko niskie (1-6)</b>	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

### 4. Matryca punktowej oceny ryzyka

<b>Skutki</b>						
Katastrofalne	5	10	15	20	25	
Poważne	4	8	12	16	20	
Średnie	3	6	9	12	15	
Małe	2	4	6	8	10	
Nieznaczące	1	2	3	4	5	
	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	<b>Prawdopodobieństwo</b>



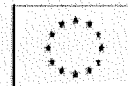
*Szablon punktowej oceny ryzyka - skala 5 stopniowa, bez kryteriów ryzyka.*

**1. Prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)**

<b>Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka</b>	<b>Opis szczegółowy</b>	<b>Wartość punktowa prawdopodobieństwa</b>
<b>bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe</b>	zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat), a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje; nie wystąpiło dotychczas; dotyczy jednostkowych spraw	1
<b>małe prawdopodobieństwo</b>	istnieje małe prawdopodobieństwo (od 21 do 40%, że wystąpi raz na 5 lat) zaistnienia tego zdarzenia; może wystąpić kilka razy w okresie pięciu lat; dotyczy nielicznych spraw	2
<b>średnie prawdopodobieństwo</b>	zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (od 41 do 60%, że wystąpi w przeciągu 5 lat); dotyczy niektórych spraw	3
<b>duże prawdopodobieństwo</b>	zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (od 61 do 80%, że wystąpi regularnie przynajmniej raz w roku); dotyczy większości spraw	4
<b>prawie pewne</b>	oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi (od 81 do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej); dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw	5

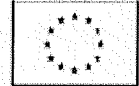
**2. Skutki wystąpienia ryzyka (tabela punktowa)**

<b>Skutek wystąpienia ryzyka</b>	<b>Opis szczegółowy</b>	<b>Wartość punktowa skutków</b>
<b>nieznaczny</b>	znikomy wpływ na realizację celów i zadań organizacji; brak skutków prawnych; nieznaczny skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo	1



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	pracowników; brak wpływu na wizerunek organizacji	
<b>mały</b>	mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek organizacji.	<b>2</b>
<b>średni</b>	średni wpływ na realizację celów i zadań; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek organizacji;	<b>3</b>
<b>poważny</b>	poważne wpływ na realizację zadania w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji jak i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek organizacji;	<b>4</b>
<b>katastrofalny</b>	brak realizacji zadania i brak realizacji celu; bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne; naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemne konsekwencje dla ich życia i zdrowia); wysokie straty finansowe; utrata dobrego wizerunku organizacji w środowisku oraz w opinii publicznej	<b>5</b>



#### 4. Mapa ryzyka

<b>Skutek</b>					
katastrofalny	5	10	15	20	25
poważny	4	8	12	16	20
średni	3	6	9	12	15
mały	2	4	6	8	10
nieznaczny	1	2	3	4	5
	bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	małe	średnie	wysokie	prawie pewne

#### **Prawdopodobieństwo**

<b><u>SKUTEK:</u></b>	<b><u>PRAWDOPODOBIENSTWO:</u></b>	<b><u>ISTOTNOŚĆ:</u></b> (funkcja wpływu i prawdopodobieństwa)
1 – nieznaczny 2 – mały 3 – średni 4- poważny 5- katastrofalny	1 – bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe 2 – małe 3 – średnie 4- wysokie 5 - prawie pewne	niska – 1-6 średnia – 8-12 wysoka – 15-25