**Zarządzenie Nr 14 /2016**

**Wójta Gminy Dzierzążnia**

**z dnia 12 kwietnia 2016 roku**

**w sprawie określenia strategii zarządzania ryzkiem w Urzędzie Gminy Dzierzążnia**

W związku z art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2013, poz. 885 z późn. zm.), w związku z art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2015 r. poz. 1515 z póź. zm.) w oparciu o standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych wprowadzone komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z 16.12.2009 r. (Dz. Urz. Ministra Finansów Nr 15, poz. 84), zarządzam, co następuje:

**§ 1**

Określa się zasady strategii zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dzierzążni oraz zasady jej koordynacji stanowiące załącznik do niniejszego zarządzenia.

**§ 2**

Za koordynację sytemu kontroli zarządczej odpowiada koordynator do spraw kontroli zarządczej.

**§ 3**

Zobowiązuje się wszystkich pracowników Urzędu Gminy Dzierzążnia do zapoznania się z strategią zarządzania ryzykiem

**§ 4**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Załącznik do Zarządzenia Nr 14 /2016

Wójta Gminy Dzierzążnia

z dnia 12 kwietnia 2016 r.

**STRATEGIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

**I. Definicje**

**§1**

Przez użyte w „Strategii” określenia, należy rozumieć:

* 1. ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć na osiąganie celów i realizację nałożonych na Urząd zadań.
  2. Zarządzanie ryzykiem to podejmowanie działań mających na celu:

1. rozpoznanie;
2. ocenę;
3. kontrolę podjętych działań;
4. nadzór i monitorowanie.

**II. Istota zarządzania ryzykiem**

**§2**

1. Możliwość występowania ryzyka w osiąganiu celów i realizacji zadań, skłania Urząd do koncentrowania uwagi na powstających zagrożeniach, poszukiwania form obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka i dostosowywania działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych.
2. Ostrożnościowe podejście do ryzyka, oznacza utrzymywanie racjonalnej równowagi pomiędzy prowadzeniem działalności a kontrolowaniem ryzyka.
3. Ryzyka ze względu na kształtujące czynniki dzielimy na:
   1. zewnętrzne – jest to rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne;
   2. wewnętrzne – ryzyko to obejmuje działania danego podmiotu i może być przez ten podmiot kontrolowane.
4. Po dokonaniu szczegółowej analizy ryzyka w Urzędzie dokonuje się ponadto podziału ryzyk na:
   1. operacyjne;
   2. strategiczne;

a ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia

* + 1. wysokie;
    2. średnie;
    3. niskie.

**§3**

Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczenie ryzyka oraz zabezpieczenie się przed jego skutkami poprzez:

1. Rozpoznanie - czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyk, które wiążą się z działalnością Urzędu i dokonywani ich pomiaru;
2. Ocenę ryzyka – przy pomocy mierników, których wybór zależy od rodzaju ryzyka jakie podlega ocenie;
3. Zarządzanie ryzykiem, które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań, poprzez system kontroli instytucjonalnych i zarządczych;
4. Kontrolę zarządzania ryzykiem, której istotą jest ocena zastosowanych metod redukcji ryzyka, prowadząca do skutecznego i efektywnego realizowania celów i nałożonych zadań.

**§4**

1. Nadzór i monitorowanie ryzyka w Urzędzie, obejmuje dokonywanie okresowego przeglądu ryzyk   
   w celu określenia, czy dane ryzyko uległo zmianie i czy punktowa ocena ryzyka w zakresie istotności nadana przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu uległa zmianie.
2. Monitorowanie ryzyka obejmuje także zapewnienie skuteczności stosowania mechanizmów kontrolnych.

**III. Mechanizmy zarządzania ryzykiem**

**§5**

1. W oparciu o matematyczną analizę ryzyka w ramach realizacji procesu zarządzania ryzykiem, dokonuje się przeglądu istniejących mechanizmów kontrolnych, które zawarte są w wewnętrznych politykach, zarządzeniach, procedurach, regulaminach i programach. Reakcja w odniesieniu do każdego istotnego ryzyka (z dużą wagą istotności) podejmowana będzie na podstawie uzyskanych wyników z analizy ryzyka.
2. W Urzędzie reakcje na ryzyka mogą polegać w szczególności na:
   1. tolerowaniu – będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekroczyć jego potencjalne korzyści, a zdolności do skutecznego przeciwdziałania zdefiniowanym ryzykom będą ograniczone;
   2. przeniesieniu – dotyczyć to będzie pewnej kategorii ryzyk w odniesieniu do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenia czy zlecenie usług na zewnątrz;
   3. wycofaniu się – dotyczyć to będzie grupy ryzyk, które są szczególnie kontrolowane, a ich skutki ograniczone do akceptowanego poziomu;
   4. przeciwdziałaniu – dotyczyć to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadząc do likwidacji lub znacznego ograniczenia ryzyka.

**§6**

1. Kierownik jednostki przeciwdziała negatywnym skutkom zdefiniowanych ryzyk oraz dokonuje analizy obszarów wrażliwych w Urzędzie, w szczególności takich jak:
   1. gospodarka środkami finansowym;
   2. wydatki majątkowe;
   3. wiarygodność sporządzanych sprawozdań;
   4. realizacja zamówień publicznych;
   5. zgodność działalności Urzędu z wymogami prawnymi i regulacjami wewnętrznymi;
   6. komunikacja wewnętrzna ni zewnętrzna;
   7. aktywna współpraca z organizacjami;
   8. terminowe realizowanie nałożonych zadań;
   9. bezpieczeństwo systemów teleinformatycznych;
   10. trudno w pozyskiwaniu kadry o najwyższych kwalifikacjach.

**IV. Zasady zarządzania ryzykiem**

**§7**

Zasady zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka reguluje niniejsza „Strategia” oraz zatwierdzone zarządzenia, instrukcje, regulaminy i procedury wewnętrzne.

**§8**

Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie realizowane jest poprzez:

1. gromadzenie informacji dotyczących ryzyk;
2. ograniczenie ryzyk powstających w działalności jednostki do akceptowalnego poziomu, wykorzystując do tego celu informacje otrzymane od kierowników komórek organizacyjnych Urzędu;
3. podejmowanie działań zmierzających do ograniczania liczby i skali występujących zagrożeń;
4. ograniczenie (eliminowanie) negatywnych skutków ryzyk.

Załącznik Nr 1 do Strategii zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dzierzążnia

PRZYKŁADOWE RYZYKA DO ANALIZY JAKOŚCIOWEJ W URZĘDZIE GMINY W DZIERZĄŻNI

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| L.p. | Nr ryzyka | Zdefiniowane i wybrane ryzyka | Zakres ryzyka | Właściciele ryzyk | Podział ryzyk:  O – operacyjne  S - strategiczne |
| Kategoria I. RYZYKO FINANSOWE | | | | | | |
|  | 1. | Niedostateczne dochody i przychody budżetu na realizację zadań Urzędu | Ryzyko związane z wykonaniem dochodów i przychodów:  • nieosiągnięcia planowanych dochodów budżetowych z powodu zmian podstaw (w tym prawnych) ich poboru albo/i niekompletności lub nieterminowości egzekucji zaległości budżetowych  • wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności zewnętrznych skutkujących umorzeniem zaległości budżetowych  • upadłość podmiotów gospodarczych skutkująca nieuiszczeniem należności podatkowych w planowanej wysokości. | Referat:  FIN | S | |
|  | 2. | Nieprzewidziane wydatki z budżetu | Ryzyko nadmiernych lub nieprzewidzianych wydatków z budżetu, wynikłe z :  • niedoszacowania wartości zadania ujętego w budżecie do sfinansowania w danym roku budżetowym,  • konieczności zlecenia robót (usług) dodatkowych, uprzednio niemożliwych do przewidzenia, związanych z realizacją danego zadania,  • wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych oraz dóbr inwestycyjnych z powodu wyższej stopy inflacji niż prognozowana w ustawie budżetowej na dany rok,  • konieczności pokrycia skutków klęsk żywiołowych. | Wszystkie referaty i samodzielne stanowiska | O | |
|  | 3. | Zamówień publicznych | Ryzyko związane z podejmowaniem decyzji lub udzielaniem zamówień publicznych innym podmiotom, wynikłe z:  • niewłaściwego opracowania specyfikacji istotnych warunków zamówienia (siwz), nieprecyzyjne określenie przedmiotu zamówienia,  • wpływu oferentów na wyniki postępowania. | Samodzielne stanowisko | O | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| L.p. | Nr ryzyka | Zdefiniowane i wybrane ryzyka | Zakres ryzyka | | Właściciele ryzyk | Podział ryzyk:  O – operacyjne  S - strategiczne |
| 4. | 4. | Odpowiedzialności finansowej | Ryzyko dochodzenia przez osoby fizyczne i inne podmioty kwot pieniężnych tytułem odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych, w wyniku błędnych decyzji lub nieprzestrzegania procedur postępowania lub procedur administracyjnych | Wszystkie referaty | | O |
| 5. | 5. | Realizacja programów (projektów) współfinansowanych z budżetu UE lub innych środków zewnętrznych niepodlegających zwrotowi | Ryzyko niezachowania wymaganej procedury związanej wydatkowaniem i rozliczeniem środków otrzymanych przez Gminę na dofinansowanie zadania (projektu, programu operacyjnego) | Referaty | | O |
| 6. | 6. | Gospodarowanie zasobem nieruchomości komunalnych | Ryzyko związane z niebezpieczeństwem odpowiednich zasobów mieszkaniowych Gminy dla wszystkich osób uprawnionych, a w tym:  • powstanie obowiązku wypłaty odszkodowań za nieudostępnienie mieszkania osobom uprawnionym,  • wynikłe z klęski żywiołowej, która zwiększy zapotrzebowanie mieszkańców na mieszkania tymczasowe,  • wynikłe ze zwiększenia się liczby rodzin, którym należy zapewnić mieszkania chronione,  • wynikłe z braku środków finansowych na budowę, rozbudowę, modernizację (adaptację) zasobu mieszkaniowego gminy. | Referat | | O |

PRZYKŁADOWE RYZYKA DO ANALIZY JAKOŚCIOWEJ W URZĘDZIE GMINY W DZIERZĄŻNI

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| L.p. | Nr ryzyka | Zdefiniowane i wybrane ryzyka | Zakres ryzyka | Właściciele ryzyk | Podział ryzyk:  O – operacyjne  S - strategiczne |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kategoria II. RYZYKO DZIAŁALNOŚCI | | | | | |
| 7. | 7. | Regulacji wewnętrznych | Ryzyko związane z brakiem kompletności i adekwatności regulacji prawnych wymaganych do podjęcia przez organy Gminy i kierownika jednostki:  • uchwał Rady Gminy,  • zarządzeń Wójta Gminy | Wszystkie  referaty | O |
| 8. | 8. | Organizacji i podejmowania decyzji | Ryzyko:  • niedostosowania struktury organizacyjnej do wymogów zabezpieczających wykonanie zadań,  • opóźnienia w terminowym podejmowaniu wymaganych decyzji przez kierownictwo Urzędu,  • wystąpienia opóźnień w realizacji zadań, których przyczyną jest brak odpowiedniej koordynacji wykonawstwa przez poszczególne referaty Urzędu,  • nadmiaru kompetencji w reku jednego urzędnika,  • braku procedur umożliwiających dowolność podejmowania decyzji. | Wszystkie referaty | S |
| 9. | 9. | Nieznajomości uregulowań prawnych koniecznych do realizacji zadań | Ryzyko:  • błędnych decyzji, w tym administracyjnych,  • nieprawidłowo zaciągniętych zobowiązań. | Wszystkie referaty | O |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| L.p. | Nr ryzyka | Zdefiniowane i wybrane ryzyka | Zakres ryzyka | Właściciele ryzyk | Podział ryzyk:  O – operacyjne  S - strategiczne |
| Kategoria I. RYZYKO FINANSOWE | | | | | |
| 10 | 10. | Nieprecyzyjnych przepisów prawnych | Ryzyko błędnej interpretacji podstaw prawnych wykonywania zadań skutkujące:  • błędami w stosowaniu prawa – możliwych do skorygowania – skutkujące ewentualnym przekroczeniem terminu wykonywania zadań,  • błędami nieusuwalnymi – konsekwencją których są straty, nieprawidłowo zaciągnięte zobowiązania albo roszczenia odszkodowawcze. | Wszystkie referaty | S |
|  | 11. | Narażania systemu informatycznego na awarie, wirusy, włamania do systemu | Ryzyko utraty lub zawłaszczenia baz danych zgromadzonych w systemie informatycznym. | Referat  ORG | O |
|  | 12. | Kontroli zarządczej | Ryzyko nieprawidłowo funkcjonującej kontroli zarządczej z powodu:  • niestosowania obowiązujących procedur kontroli,  • zaniechania samokontroli albo/i czynności kontrolnych lub nadzorczych ze strony kierownictwa Urzędu,  • błędnego ustalenia stanu faktycznego w trakcie czynności kontrolnych. | Wszystkie referaty | O |
|  | 13 | Utraty reputacji | Ryzyko:  • negatywnych opinii środowiska zewnętrznego spowodowanych niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem zadań publicznych,  • wzrostu liczby uzasadnionych skarg na działalność Wójta Gminy i/lub pracowników Urzędu. | Wszystkie referaty | O |
|  | 14. | Nadzoru nad jednostkami | Ryzyko związane z:  • niezapewnieniem przez kierownika jednostki adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w jednostce,  • nieosiąganiem celów kontroli zarządczej  • nieprawidłową gospodarką finansową jednostki. | Stanowiska:  Sekretarza Gminy,  Skarbnika Gminy | O |
| 15. | 15 | Braku reakcji na zdefiniowane nieprawidłowości | Ryzyko wynikłe z:  • niezastosowania mechanizmów eliminujących wykryte nieprawidłowości,  • kumulacji nieprawidłowości i ich negatywnych skutków  • nieprawidłową | Wszystkie referaty | O |
| Kategoria III. RYZYKO ZEWNĘTRZNE. | | | | | |
| 16. | 16. | Gospodarcze | Ryzyko związane z:  • świadczeniem przez podmioty zewnętrzne usług na niskim poziomie,  • znacznym wahaniem cen rynkowych towarów i usług planowanych do zakupu w celu realizacji zadań Urzędu | Wszystkie referaty | O |
| 17. | 17. | Sytuacji kryzysowych | Ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowych wpływających negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, infrastruktury krytycznej oraz mienia znacznej wartości | OC | O |
| Kategoria IV. RYZYKO ZASOBÓW LUDZKICH. | | | | | |
| 18. | 18. | Brak bieżącego kierownictwa i nadzoru nad pracownikami | Ryzyko:  • nieprawidłowej organizacji [pracy i podziału obowiązków między pracowników,  • braku aktualizacji pism powierzających pracownikom obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność,  • braku odpowiedzialności osobistej pracownika,  • braku przejrzystości w działaniu i rozwiązań antykorupcyjnych,  • niewykonywania samooceny przez pracowników. | Kierownictwo Urzędu, Kierownicy referatów | S |
| 19. | 19. | Zastępstw za długotrwale nieobecnych pracowników | Ryzyko:  • niepozyskania na rynku pracy pracowników o wymaganych kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym,  • niewykonania lub należytego wykonania zadań. | Kierownicy referatów | O |
| 20. | 20. | Wprowadzenia nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego | Ryzyko:  • wynikłe z braku środków finansowych na wzrost zatrudnienia,  • niewykonania lub należytego wykonania zadań. | Kierownictwo Urzędu | O |
| 21. | 21. | Braku pożądanych cech osobistych wymaganych od pracownika samorządowego | Ryzyko nieprzestrzegania obowiązujących zasad zdefiniowanych w „Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Gminy w Dzierzążni” | Kierownictwo Urzędu | S |
| 22. | 22. | Niezachowania bezpieczeństwa i higieny pracy | Ryzyko wystąpienia wypadków przy pracy lub chorób zawodowych oraz roszczeń pracowniczych z tego tytułu | Sekretarz Gminy | O |

Załącznik Nr 2 do Strategii zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Dzierzążnia

**Wzór rejestru ryzyka**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Lp. | Identyfikacja ryzyka | | | Analiza ryzyka | | | Odpowiedź na ryzyko | | | |
| obszar ryzyka | zidentyfikowane ryzyko – opis | symbol ryzyka | skutki wystąpienia ryzyka | prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka | istotność ryzyka | działania podjęte | reakcja na ryzyko | Działania planowane | Właściciel ryzyka |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |