

Zarządzenie Nr 13/2025

Wójta Gminy Łąck

z dnia 15 stycznia 2025 r.

w sprawie wprowadzenia zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Łącku.

Na podstawie art.33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 2024 r. poz. 1465 ze zmianami) oraz art. 69 ust. 1 pkt 2, 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2024 r. poz. 1530 ze zmianami) zarządzam, co następuje:

§ 1

W ramach wykonywania kontroli zarządczej wprowadzam Zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Łącku zgodnie z Załącznikiem nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy Łąck.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wójt Gminy Łąck

Iwona Sierocka

Zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Łącku

SŁOWNICZEK

1. **zarządzanie ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia,
2. **czynnik ryzyka** – należy przez to rozumieć przyczynę ryzyka, tj. zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka,
3. **ryzyko** – należy przez to rozumieć skutki zdarzenia, działania lub zaniechania, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie wyznaczonych celów i zadań,
4. **kierownik komórki organizacyjnej** - należy przez to rozumieć kierowników komórek organizacyjnych Urzędu,
5. **kierownik jednostki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć kierowników podległych jednostek organizacyjnych,
6. **mechanizm kontrolny** – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa lub wewnętrzne regulacje, procedury, instrukcje i działania podejmowane w celu minimalizacji ryzyka do akceptowalnego poziomu i zwiększające prawdopodobieństwo realizacji założonych celów i zadań, w tym:
 - dokumentowanie systemu kontroli zarządczej (regulaminy, procedury, instrukcje),
 - dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
 - zatwierdzanie (autoryzacja) operacji,
 - podział obowiązków,
 - nadzór,
 - rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach lub wytycznych,
7. **wpływ wystąpienia ryzyka** - stopień oddziaływania na osiągnięcie celów i realizację zadań,
8. **prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych zdarzeń w oparciu o przeszłe zdarzenie, przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany,
9. **istotność ryzyka** – należy przez to rozumieć iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na osiągnięcie celów i realizację zadań,
10. **akceptowalny poziom ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w Zasadach poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,

11. **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.

CELE I ZAŁOŻENIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 1

1. Zarządzanie ryzykiem jest integralnym elementem kontroli zarządczej. Celem wprowadzenia Zasad zarządzania ryzykiem, zwanych dalej „Zasadami” jest zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań budżetowych Urzędu Gminy w Łącku w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
2. Zarządzanie ryzykiem obejmuje:
 - 1) określenie zadań i monitorowanie ich realizację,
 - 2) identyfikację ryzyka,
 - 3) analizę i ocenę ryzyka wraz z ustaleniem metody przeciwdziałania ryzyku (mechanizmy kontrolne),
 - 4) reakcję na ryzyko i działania zaradcze.
3. Na ograniczenie ryzyka wpływają odpowiednie mechanizmy kontrolne, zaprojektowane na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak również podjęte działania naprawcze zmniejszające skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń.
4. Zasady są narzędziem zarządzania dla kierownictwa Urzędu Gminy w Łącku oraz wytyczne dla wszystkich pracowników.
5. Kierownicy jednostek organizacyjnych zobowiązani są do ustanowienia zasad zarządzania ryzykiem w ramach prowadzonej działalności, w tym informowania Wójta o istotnych zagrożeniach dla realizacji kluczowych zadań kierowanej jednostki. Kierownicy jednostek w terminie do 31 stycznia każdego roku zobowiązani są do złożenia Wójtowi oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni.

§ 2

Etapy zarządzania ryzykiem:

1. identyfikacja ryzyka, która może oddziaływać na realizację zadań,
2. hierarchizacja ryzyka wg. poziomu istotności jego wystąpienia,
3. punktowa ocena ryzyka z uwzględnieniem istniejących środków wykorzystywanych do utrzymywania ryzyka pod kontrolą (mechanizmów kontrolnych), zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym oraz wskazanie właścicieli ryzyka odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych i ustalenie terminu granicznego, do którego należy podjąć działania,

4. monitorowanie postępów we wdrażaniu mechanizmów kontrolnych,
5. analiza zmaterializowanego ryzyka (zidentyfikowanych i niezidentyfikowanych) oraz skuteczności metod zastosowanych do przeciwdziałania ryzyku.

§ 3

1. Adekwatność, skuteczność i efektywność zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej podlega ocenie Audytora Wewnętrznego.
2. Wyniki ocen, o których mowa w § 2 ust. 3, wykorzystywane są do poprawy skuteczności i efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawniania systemu kontroli zarządczej.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

§ 4

1. Za zarządzanie ryzykiem odpowiada Wójt Gminy Łąck poprzez:
 - 1) określenie zasad zarządzania ryzykiem,
 - 2) wyznaczenie akceptowalnego poziomu ryzyka,
 - 3) określenie mechanizmów kontrolnych,
 - 4) zatwierdzanie działań zaradczych, osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz terminów podjęcia działań. Wójt ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka i nie podejmowanie działań zaradczych.

§ 5

Za identyfikację, ocenę i przeciwdziałanie ryzyku odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych, w szczególności poprzez:

1. identyfikację ryzyka wraz z podaniem jego kategorii,
2. wskazanie istniejących mechanizmów kontrolnych,
3. określenie poziomu istotności ryzyka na podstawie oceny wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
4. ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,
5. zapewnienie stosowania skutecznych metod przeciwdziałania ryzyku,
6. dokumentowanie procesu identyfikacji i oceny ryzyka poprzez wypełnianie „Arkusza identyfikacji ryzyka” oraz „Karty przeciwdziałania ryzyku”.

IDENTYFIKACJA I OCENA RYZYKA

§ 6

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy komórek organizacyjnych w terminie do 31 stycznia bieżącego roku.
2. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku dokonywana jest dla realizowanych zadań budżetowych.
3. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest następująca kategoryzacja ryzyka:
 - 1) ryzyko zasobów ludzkich,
 - 2) ryzyko organizacyjne,
 - 3) ryzyko działalności,
 - 4) ryzyko finansowe.
4. Przykładowe czynniki ryzyka występujące w ramach poszczególnych kategorii zawarto w § 16 niniejszych Zasad. Wykaz czynników ryzyka nie stanowi zamkniętego katalogu ryzyka.

§ 8

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności, według zasad określonych w § 9.
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanego stopnia konsekwencji zagrożeń dla realizacji zadania i osiągnięcia celu jednostki w przypadku wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używana jest skala ocen od 1 do 4 punktów.
3. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu możliwości wystąpienia danego zdarzenia narażonego na ryzyko. Do określenia prawdopodobieństwa stosowana jest skala ocen od 1 do 4 punktów.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stosuje się kryteria zawarte w niniejszych Zasadach.

§ 9

1. Na podstawie oceny wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.
 2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
 - 1) nieznaczny – kolor zielony (od 1 do 2 punktów)
 - 2) umiarkowany – kolor żółty (od 3 do 8 punktów)
 - 3) poważny – kolor czerwony (od 9 do 16 punktów).
- co obrazuje poniższa Mapa ryzyka:

Ryzyko		Prawdopodobieństwo			
		Znikome	Średnie	Wysokie	Prawie pewne
Wpływ ryzyka	Krytyczny	4	8	12	16
	Wysoki	3	6	9	12
	Średni	2	4	6	8
	Niski	1	2	3	4

§ 10

1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczne i umiarkowane. Ryzyko poważne przekracza akceptowalny poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałanie ryzyku).
3. W przypadku ryzyka akceptowalnego wskazane jest podjęcie działań ograniczających, jeżeli koszty tych działań nie przekroczą uzyskanych z tego tytułu efektów.

§ 11

1. Metodami reakcji na wystąpienie ryzyka są:

- 1) przeciwdziałanie – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli (poprzez procedury, wytyczne, zasady, nadzór itd.) wbudowanych w realizowane procesy,
- 2) przesunięcie w czasie (wycofanie się) – zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko,
- 3) przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu, np. w drodze ubezpieczenia,
- 4) tolerowanie ryzyka – w przypadku gdy, istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści.

2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (czynniki) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
- 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia ryzyka.

DOKUMENTOWANIE PROCESU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

„Arkusze identyfikacji ryzyka”

§ 12

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, kierownicy komórek organizacyjnych w terminie do 31 stycznia sporządzają dla zadań budżetowych „Arkusze identyfikacji ryzyka” zwany dalej Arkuszem, według wzoru zamieszczonego w Załączniku nr 1 do Zasad.
2. Odnotowania w Arkuszu wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka. W przypadku ryzyka poważnego w Arkuszu należy podać planowaną metodę ograniczenia go do poziomu akceptowalnego; w przypadku ryzyka umiarkowanego i nieznacznego – ewentualną planowaną metodę jego ograniczenia.
3. „Arkusze identyfikacji ryzyka” zatwierdza Wójt.
4. Po zatwierdzeniu „Arkusze identyfikacji ryzyka” przekazywany jest do Sekretarza.
5. Kierownicy komórek organizacyjnych podejmują działania w celu zastosowania metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w Arkuszach.
6. Pracownicy Urzędu zapoznają się i podpisują oświadczenie o zapoznaniu się z zasadami oceny ryzyka zawodowego Urzędu Gminy w Łącku co stanowi załącznik Nr 3 do Zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Łącku.

„Karta przeciwdziałania ryzyku”

§ 13

1. Po zakończeniu roku, w terminie do dnia 31 stycznia, kierownicy komórek organizacyjnych dokonują analizy realizacji zadań i osiągniętych celów zadań, za rok poprzedni.
2. W przypadku wystąpienia ryzyka skutkującego niezrealizowaniem zaplanowanych zadań i nieosiągnięciem zaplanowanych celów zadań, kierownicy komórek organizacyjnych sporządzają „Kartę przeciwdziałania ryzyku” według wzoru zamieszczonego w Załączniku nr 2 do Zasad.
3. „Kartę przeciwdziałania ryzyku” zatwierdza Wójt .
4. Po zatwierdzeniu „Karta przeciwdziałania ryzyku” przekazywana jest do Sekretarza.

§ 14

Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczenia są na bieżąco monitorowane przez:

1. kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania,
2. Wójta, Sekretarza, Skarbnika w ramach bieżącego zarządzania.

CZYNNIKI RYZYKA

§ 16

1. Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn). Tabela nie określa zamkniętego katalogu czynników ryzyka w danej kategorii.

Kategorie ryzyka	Czynniki ryzyka
Ryzyko zasobów ludzkich	Nieobsadzone stanowisko - wakat
	Absencja pracowników, długotrwałe zwolnienia lekarskie
	Niewystarczająca ilość pracowników
	Niewystarczający system motywacyjny, spadek motywacji pracowników
	Wysoka rotacja pracowników
	Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenie
	Niezapewnienie odpowiednich szkoleń lub niewystarczająca ilość szkoleń
	Regularne niedotrzymywanie terminów
	Brak zaangażowania w pracę komórki
	Naruszenie procedur
	Naruszenie kodeksu etyki
	Niska skuteczność pracowników
Ryzyko organizacyjne	Zagrożenie ciągłości pracy
	Brak zachowania ciągłości obiegu korespondencji
	Niekorzystne relacje z innymi jednostkami/podmiotami
	Brak właściwej infrastruktury lokalowej, wyposażenia
	Wpływ wrażliwych informacji, niedochowanie tajemnicy służbowej
	Obrażenia lub śmierć pracowników/klientów/innych osób korzystających z usług lub obiektów publicznych
	Niewłaściwa obsługa prawna, ograniczona dostępność do pomocy prawnej
	Ograniczenia w dostępności do wydziałów wspomagających
	Niewłaściwa integracja procesów i systemów, w tym informatycznych
	Awarie informatyczne, przestarzały sprzęt komputerowy
	Udostępnienie danych osobom nieuprawnionym, nieuprawniona modyfikacja danych
Innowacyjność – opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań	

Ryzyko działalności	Brak, nienależyta lub nieterminowa realizacja zadań
	Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań
	Brak lub niewłaściwa wymiana informacji
	Niezadawalający proces decyzyjny
	Występowanie kultury "obwiniania"
	Niekorzystne umowy
	Niewłaściwa realizacja umowy
	Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli/audytu
	Ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki (nowe zadania, programy)
	Niejasne, niespójne przepisy prawa, częste zmiany
	Naruszenie przepisów prawa
	Nałożenie kar przez organy regulacyjne w wyniku niezgodności z przepisami
	Negatywne opinie zewnętrzne
Ryzyko finansowe	Niewystarczające środki finansowe
	Niezrealizowanie dochodów
	Utrata środków zewnętrznych
	Wysoki poziom zadłużenia
	Rosnące koszty utrzymania zasobu, dewastacje
	Niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji
	Wysoki poziom udzielanych dotacji, w tym ich celowość
	Wypłata odszkodowań, koszty sądowe

2. Kryteria oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Przesłanki
Krytyczny - 4 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań lub osiągnięcie założonych celów, poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważną stratę finansową albo niekorzystny wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Wysoki – 3 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje poważną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje średnią stratę finansową.
Średni – 2 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje średnią stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego. Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje małą stratę finansową.
Niski – 1 punkt	Nieznaczne/małe zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa bądź częściowo wpływa na wizerunek jednostki. skutki zdarzenia można usunąć.

3. Kryteria oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Prawie pewne – 4 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Wysokie – 3 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się więcej niż kilkakrotnie w ciągu roku.
Średnie – 2 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Znikome – 1 punkt	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku.

nazwa komórki organizacyjnej

ARKUSZ
identyfikacji ryzyka
na rok

Nazwa zadania

IDENTYFIKACJA RYZYKA		OCENA RYZYKA			PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU		
Lp.	Czynnik ryzyka i ryzyko	Kategoria Z- zasoby ludzkie D - działalności O - organizacyjne F - finansowe	Istniejące mechanizmy kontrolne (procedury, zasady, instrukcje, monitoring, itp.)	Wpływ/ Skutek	Prawdopo- do- bieństwo	Poziom istotności ryzyka (liczyn (5x6)	Planowana metoda reakcji na ryzyko przez kierownika komórki organizacyjnej
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							

Data:
(podpis Kierownika komórki organizacyjnej)

Data:
(podpis Wójta)

Wójt Gminy Łąck

Iwona Wiercicka

nazwa komórki organizacyjnej

Karta przeciwdziałania ryzyku

UWAGA: wypełniamy tylko dla tego ryzyka, które wystąpiło i doprowadziło do niezrealizowania zadania i nieosiągnięcia zaplanowanego celu zadania

Nazwa zadania:

Lp.	Czynnik ryzyka	Ryzyko	Planowana metoda reakcji na ryzyko	Zrealizowana metoda reakcji na ryzyko	Ocena możliwości realizacji zadania i osiągnięcia zaplanowanego celu zadania
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					
3.					

Data:

.....
(podpis Kierownika komórki organizacyjnej)

Data:

.....
(podpis Wójta)

Wójt Gminy Łuck
Iwona Stenoch

Załącznik nr 3 do
Zasad zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Gminy w Łącku

Łąck, dnia.....

.....
(i mię i nazwisko)

.....
(stanowisko)

**Oświadczenie pracownika
o zapoznaniu się z zasadami oceny ryzyka zawodowego
Urzędu Gminy w Łącku**

Oświadczam, że w dniuzapoznałem się z ryzykiem
zawodowym występującym na stanowisku
(stanowisko pracy)

sposobami ochrony przed zagrożeniami oraz metodami bezpiecznego wykonywania pracy na
tym stanowisku.

.....
(podpis pracownika)

Wójt Gminy Łąck

Iwona Sierońska

