

**Zarządzenie Nr 31a/2011  
Dyrektora Zakładu Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu  
z dnia 30 grudnia 2011 r.**

**w sprawie ustalenia Polityki Zarządzania Ryzykiem w Zakładzie Gospodarki Komunalnej  
w Podegrodziu**

Na podstawie art. 47 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity: Dz. U. Z 2001 r. Nr 142 poz. 1591, z późn. zm.), art. 68, art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Z 2009 r. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.) w zw. z Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz MF z 2009r. Nr 15 poz. 84)

**Dyrektor Zakładu Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu zarządza, co następuje:**

**§ 1.**

Ustala się Politykę zarządzania ryzykiem w Zakładzie Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu.

**§ 2.**

Celem niniejszego dokumentu jest określenie na poziomie Zakładu Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu:

- 1) listy głównych celów dotyczących procesu zarządzania ryzykiem oraz sposobu, w jaki łączą się one z celami Zakładu Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu (zwanego dalej „Zakładem”) oraz charakterem świadczonych przez niego usług;
- 2) struktury zarządzania ryzykiem, roli i zadań kierownictwa oraz pracowników ponoszących odpowiedzialność za ryzyko;
- 3) sposobu praktycznego zarządzania ryzykiem.

**§ 3.**

1. Jako jednostka organizacyjna Gminy Podegrodzie, Zakład jest zobowiązany realizować cele i powierzone mu zadania oraz świadczyć usługi na rzecz lokalnej społeczności.
2. W swej działalności, tj. zmierzając do osiągnięcia postawionych przed nim celów, Zakład narażony jest na wszelkiego rodzaju ryzyka. Zadaniem kierownictwa jest podejmowanie działań w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i neutralizacji ryzyk.
3. Ponieważ zasoby mają charakter skończony, pewne ryzyko jest nieuniknione. Dlatego też: znajomość, pomiar i redukcja ryzyka mają pierwszorzędne znaczenie. Niniejsza polityka określa sposób reakcji Zakładu na problemy dotyczące zarządzania ryzykiem.
4. Podejście Zakładu do procesu zarządzania ryzykiem wyraża się przede wszystkim:
  - 1) poprzez sposób rozumienia (interpretacji) pojęcia zarządzania ryzykiem;
  - 2) poprzez podstawowe cele operacyjne dotyczące procesu zarządzania ryzykiem.
5. Powszechnie uznaje się, że dzięki dobremu zarządzaniu ryzykiem, Zakład może lepiej reagować na wymagania zewnętrzne.
6. Kwestią niezbędną jest „dobre zarządzanie” które obejmuje w szczególności:
  - 1) zrozumienie celów i wykonywanych zadań,
  - 2) identyfikację sposobów umożliwiających osiągnięcie tych celów,
  - 3) określenie możliwych niepowodzeń i strat,
  - 4) określenie środków zaradczych, które umożliwią uniknięcie niepowodzeń lub zmniejszenie strat,
  - 5) podjęcie decyzji, czy faktycznie warto podjąć ryzyko.

**§ 4.**

1. Ryzyko może mieć charakter negatywnego zagrożenia (ryzyko w ujęciu negatywnym) lub też pozytywnej możliwości (szansa).
2. Ryzyko negatywne to wymierny bądź niewymierny poziom zagrożenia związany z wystąpieniem jakiegokolwiek zdarzenia, działania lub braku działania, które może prowadzić do utraty mienia lub wpłynąć na wizerunek Zakładu lub zakłócić realizację celów i zadań.
3. Kierownictwo Zakładu jest świadome faktu, iż należy właściwie zarządzać ryzykiem związanym z działalnością Zakładu lub planami przez niego sporządzanymi.
4. Wobec tego, w Zakładzie interpretuje się zarządzanie ryzykiem w następujący sposób: zarządzanie ryzykiem to proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczania.

## Procedura zarządzania ryzykiem w Zakładzie Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu

### Rozdział 1. Objasnienia terminów

#### § 1.

Użyte w Procedurze zarządzania ryzykiem w Zakładzie Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu określenia rozumie się następująco:

- 1) Zakład – należy przez to rozumieć Zakład Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu;
- 2) bezpośredni przełożony – należy przez to rozumieć Dyrektora, Zastępcę Dyrektora i Głównego księgowego Zakładu Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu;
- 3) ryzyko – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku danej jednostki lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych jej celów i zadań;
- 4) wpływ ryzyka – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągania celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 5) prawdopodobieństwo ziszczenia się ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 6) istotność ryzyka – należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia;
- 7) akceptowalny poziom ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 8) zarządzanie ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczania;
- 9) mechanizmy kontroli – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów, w tym zwłaszcza:
  - a) dokumentację systemu kontroli (procedury, instrukcje, wytyczne),
  - b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
  - c) zatwierdzenie operacji,
  - d) podział obowiązków,
  - e) nadzór,
  - f) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,
  - g) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych;
- 10) Procedura – należy przez to rozumieć „Procedurę zarządzania ryzykiem w Zakładzie Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu”;
- 11) Dyrektor – należy przez to rozumieć Dyrektora Zakładu Gospodarki Komunalnej w Podegrodziu.

### Rozdział 2. Uczestnicy procesu zarządzania ryzykiem

#### § 2.

1. W zarządzaniu ryzykiem udział biorą wszyscy pracownicy Zakładu.
2. Zależnie od zajmowanego stanowiska, w zarządzaniu ryzykiem pracownikom Zakładu przypisane są różne role i odpowiedzialności, i tak:
  - 1) Dyrektor Zakładu:
    - a) organizuje warunki do systematycznego i uporządkowanego prowadzenia procesu zarządzania ryzykiem w Zakładzie,
    - b) jest głównym właścicielem ryzyka w Zakładzie,
    - c) identyfikuje i zarządza strategicznymi ryzykami,
    - d) nadzoruje zarządzanie ryzykiem w całym Zakładzie,
    - e) jest adresatem raportów i sprawozdań dotyczących przeglądu systemu zarządzania ryzykiem,
    - f) podejmuje ostateczne decyzje dotyczące istotnych i kluczowych ryzyk;
  - 2) Zastępca Dyrektora i Główny Księgowy:

Gdzie:

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

S – wielkość wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

**ryzyko poważne**, tj. ryzyko o katastrofalnym, poważnym lub średnim wpływie oraz o prawie pewnym prawdopodobieństwie; ryzyko o katastrofalnym lub poważnym wpływie i prawdopodobnym prawdopodobieństwie; ryzyko o katastrofalnym wpływie i średnim prawdopodobieństwie (punkty od 15 do 25),

**ryzyko umiarkowane**, tj. ryzyko o katastrofalnym, poważnym lub średnim wpływie i mało prawdopodobnym lub rzadkim prawdopodobieństwie; ryzyko o poważnym, średnim i małym wpływie oraz średnim prawdopodobieństwie; a także ryzyko o średnim, małym lub nieznacznym wpływie i prawdopodobnym lub prawie pewnym prawdopodobieństwie (punkty od 4 do 12),

**ryzyko nieznaczące**, tj. ryzyko o średnim, małym lub nieznacznym wpływie oraz rzadkim prawdopodobieństwie, ryzyko o małym lub nieznacznym wpływie i mało prawdopodobnym prawdopodobieństwie, oraz ryzyko o nieznacznym wpływie i średnim prawdopodobieństwie (punkty od 1 do 4).

Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczące. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałania ryzyku).

5. Ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
  - 1) przeciwdziałanie – wprowadzenie mechanizmów kontrolnych, które zapobiegą urzeczywistnieniu się ryzyka. Każdy mechanizm powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmu nie może przewyższać uzyskanych korzyści ,
  - 2) transfer – przeniesienie ryzyka na inny podmiot np. ubezpieczenie,
  - 3) odsunięcie w czasie – zawieszenie na jakiś czas działalności obciążonej ryzykiem.
6. Monitorowanie procesu i dokonywanie w nim zmian;
  - 1) ocena dokonywana w sposób ciągły. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej w celu bieżącej identyfikacji problemów umożliwiającej natychmiastowe ich rozwiązanie,
  - 2) za dokonanie oceny odpowiedzialny jest kierownik komórki organizacyjnej oraz inne osoby pełniące funkcje kierownicze,
  - 3) przynajmniej raz w roku należy przeprowadzić samoocenę systemu kontroli zarządczej. Samooceny dokonują osoby zarządzające oraz pracownicy. Proces samooceny oraz jego wyniki powinny być udokumentowane.

#### Rozdział 4. Lista załączników

- załącznik nr 1: Rejestr ryzyk - Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku,  
załącznik nr 2: Kategorie ryzyka,  
załącznik nr 3: Zasady oceny wpływu ryzyka, zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, ocena istotności ryzyka

**DYREKTOR**  
Zakładu Gospodarki Komunalnej

*mgr inż. Ewelina Skuza*

**RADCA PRAWNY**  
Pracownia PrawoCzyk  
2017

**Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku**

Lp.	Cel – zadanie	Ryzyko					Przeciwdziałanie ryzyku Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku	
		Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Przyczyny	Skutki	Wpływ	Prawdopodo bieństwo		Istotność ryzyka (kol. 6x7)
1.	2.	3.	4	5	6.	7.	8.	9.
1.								
2.								
.....								

.....  
Podpis bezpośredniego przełożonego

**Zasady wypełniania Arkusza:**

Kolumna	Sposób wypełnienia
1	Numer kolejny celu lub zadania.
2	Nazwa celu lub zadania.
3	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzeniem dochodów .
6	Ocena wpływu w skali katastrofalne – poważne – średnie – mało – nieznaczne
7	Ocena prawdopodobieństwa w skali prawie pewne – prawdopodobne – średnie – mało prawdopodobne - rzadkie.
8	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (poważny lub umiarkowany).
9	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór Głównego Księgowego w zakresie ryzyk finansowych.

### Kategorie ryzyka

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka i może być dowolnie modyfikowana.

KATEGORIE RYZYKA	
<b>Ryzyko Finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszania zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>	
Personelu, BHP, i P.POŻ	Związane z liczebnością i kompetencjami, Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami w czasie pracy Związane z ochroną ppoż
<b>Ryzyko działalności</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej
Reputacji	Związane z reputacją Zakładu np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Zakładzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwie

**DYREKTOR**  
Zakładu Gospodarki Komunalnej  
mgr inż. Ewelina Skuza

RAE... AWNY  
Przemysław Krawczyk

1. Zasady oceny wpływu ryzyka:

Ocena punktowa	Wpływ	Przesłanki
5	katastrofalny	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji, utratę życia osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
4	poważny	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowego zadania lub osiągnięcia konkretnego założonego celu, poważną stratę finansową i reputacji, ciężki uszczerbek na zdrowiu osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
3	Średni	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Zakładu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
2	mały	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, niewielkie zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Zakładu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.
1	nieznaczny	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje nieznaczną stratę finansową lub krótkotrwałe zakłócenia lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Zakładu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka:

Ocena punktowa	Prawdopodobieństwo	Przesłanki
5	prawie pewne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
4	prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
3	średnie	Istnieje uzasadnione prawdopodobieństwo, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w ciągu roku.
2	mało prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku.
1	rzadkie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku.

3. Ocena istotności ryzyka

oddziaływanie

katastrofalne	5	10	15	20	25
poważne	4	8	12	16	20
średnie	3	6	9	12	15
małe	2	4	6	8	10