

**POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM
W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W KAZIMIERZY WIELKIEJ**

Ryzyko jest nieodłącznym elementem działalności każdej jednostki, w tym urzędu administracji publicznej. Wszelkim działaniom, podejmowaniu decyzji towarzyszy ryzyko. Ryzyko należy traktować jako nieodzowną część naszej rzeczywistości, składającą się z różnego rodzaju elementów.

Przez użycie w „Polityce” określenia należy rozumieć:

- 1) ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, działanie, brak działania mającego negatywny wpływ na wykonanie zadań lub osiągnięcie celów. Skutkiem ryzyka może być także szkoda w majątku Urzędu lub jego reputacji, ewentualnie utrata szansy w związku z niewykorzystaniem wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe). Ryzyko odnosi się zawsze do zdarzeń przyszłych;
- 2) zarządzanie ryzykiem to system metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka.

Skoro więc ryzyko jest nieodłącznym elementem w procesie zarządzania, zjawiskiem którego nie jesteśmy w stanie całkowicie wyeliminować, to należy koncentrować się na tym, aby ryzyko rozpoznać i określić działania, które należy podjąć, aby zmniejszyć ryzyko do akceptowanego poziomu. Nacisk w zarządzaniu ryzykiem kładziony jest nie na ograniczenie występowania określonych zdarzeń, lecz na minimalizowaniu negatywnych ich konsekwencji.

Istota ryzyka związana jest z realizacją celu oraz przeszkodami w jego osiągnięciu. W Urzędzie sformułowano i przyjęto do realizacji cele o charakterze ogólnym, które są znane wszystkim pracownikom oraz powiązane z nimi zadania szczegółowe komórek organizacyjnych określone w rocznym Programie Działania Urzędu. Poprzez analizę celów kierownictwo Urzędu uzyskuje obraz potencjalnych zagrożeń dla realizacji swoich zadań. Ustaleniu hierarchii celów i zadań przed jakimi stoi Urząd sprzyja określenie misji, wizji oraz strategicznych celów Urzędu.

1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania;
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;

- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej;
- 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. W Urzędzie ustalono następujący podział kompetencji związany z zarządzaniem ryzykiem:

1) Sekretarz:

- a) dba o zrozumienie potrzeby minimalizowania zagrożeń, aby osiągać zamierzone cele,
- b) odpowiada za prawidłowe zarządzanie ryzykiem w Urzędzie,
- c) zapewnia systematyczne realizowanie procesu analizy i oceny ryzyka w Urzędzie,
- d) zatwierdza kluczowe czynności związane z analizą ryzyka oraz działaniami zaradczymi (metody przeciwdziałania ryzyku),
- e) podejmuje decyzje o dokonaniu ponownej identyfikacji ryzyka w przypadku istotnej zmiany warunków funkcjonowania Urzędu,
- f) przygotowuje „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku” w oparciu o Arkusze przedstawione przez naczelników poszczególnych wydziałów,
- g) sporządza, w oparciu o informacje przedstawione przez naczelników wydziałów, roczne sprawozdanie z efektów zarządzania ryzykiem w danym roku kalendarzowym;

2) naczelnicy wydziałów:

- a) odpowiadają za identyfikację ryzyk w podległych im wydziałach, ich ocenę, monitorowanie, a także aktualizację zidentyfikowanych ryzyk,
- b) ustalają metody przeciwdziałania zidentyfikowanym ryzykom,
- c) określają katalog zadań wrażliwych w podległych im wydziałach,
- d) przedstawiają informacje dotyczące oceny wydziałowych ryzyk oraz skuteczności podjętych działań zaradczych,
- e) prowadzą wydziałowy rejestr ryzyk,
- f) wyznaczają pracownika odpowiedzialnego za czynności związane z zarządzaniem ryzykiem w wydziale;

3) audyt wewnętrzny: dokonuje niezależnej i obiektywnej oceny efektywności zarządzania ryzykiem.

3. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu możliwych zagrożeń (zdarzeń), które mogą wystąpić jako przeszkody w realizacji celów i zadań, a następnie ich usystematyzowaniu według przyjętych kategorii.

W Urzędzie wyodrębniono 4 kategorie ryzyka:

- 1) **ryzyko finansowe** dot. m.in. gospodarowania środkami finansowymi, wydatków majątkowych, realizacji zamówień publicznych oraz wykorzystywania środków unijnych;
 - 2) **ryzyko dot. zasobów ludzkich** związane z liczebnością i kompetencjami pracowników Urzędu;
 - 3) **ryzyko działalności** związane m.in. ze zgodnością działalności Urzędu z wymogami prawnymi i regulacjami wewnętrznymi, z terminowością realizacji nałożonych zadań, bezpieczeństwem systemów informatycznych, komunikacją wewnętrzną;
 - 4) **ryzyko zewnętrzne** determinowane czynnikami zewnętrznymi takimi jak zmiany przepisów prawa, czynniki ekonomiczne, infrastruktura.
4. Ocena ryzyka dokonywana jest w dwóch wymiarach: poprzez ocenę prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz jego wpływu (skutku) na sposób realizacji zadania.

Zarówno dla prawdopodobieństwa, jaki i wpływu ryzyka dokonuje się podziału ryzyk na:

- 1) **bardzo wysokie;**
- 2) **wysokie;**
- 3) **średnie;**
- 4) **nieznaczące.**

Ryzyko to skutek pomnożony przez prawdopodobieństwo.

Niskie prawdopodobieństwo oraz niski wpływ oznaczają ryzyko nieznaczące. Ryzyko o skutkach krytycznych to ryzyko bardzo wysokie. Wysokie prawdopodobieństwo oraz dotkliwe skutki oznaczają ryzyko wysokie. Ryzykiem pośrednim jest ryzyko umiarkowane.

5. Przeciwdziałanie ryzyku polega na określeniu metod reakcji na zidentyfikowane ryzyka.

Reakcje na ryzyko mogą być następujące:

- 1) **przeniesienie ryzyka** - to działanie polegające na przeniesieniu skutków wystąpienia ryzyka na inny podmiot (np. w drodze umowy ubezpieczenia);
- 2) **przeciwdziałanie ryzyku** - polega na podejmowaniu określonych działań prowadzących do zmniejszenia prawdopodobieństwa lub skutków ryzyka;
- 3) **akceptacji ryzyka** - nie podejmuje się żadnych działań, które mają zapobiec ewentualnemu wystąpieniu ryzyka;
- 4) **wycofanie się** - polega na zawieszeniu działań rodzących zbyt duże ryzyko.

Przy ustalaniu metody reakcji na ryzyko bierze się pod uwagę istniejące mechanizmy kontroli, które przewidziane są w wewnętrznych zarządzeniach, instrukcjach, procedurach itp.

Przy ustalaniu i wdrażaniu mechanizmów kontrolnych należy kierować się zasadą, aby były one adekwatne i proporcjonalne do zidentyfikowanego ryzyka.

6. Monitorowanie procesu i dokonywanie zmian.

Jest to proces obserwacji i nadzorowania zidentyfikowanych ryzyk, identyfikacji nowo powstałych zagrożeń oraz systematycznego oceniania skuteczności podejmowanych działań prewencyjnych. Monitorowanie ryzyka dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji wyprzedzających pojawienie się niekorzystnych zdarzeń.

Celem monitorowania ryzyka jest ustalenie czy:

- 1) wdrożono zaplanowane metody przeciwdziałania ryzyku;
- 2) działania podejmowane w ramach reakcji na ryzyko skutkują oczekiwanymi rezultatami;
- 3) wystąpiły czynniki wyzwalające zidentyfikowane ryzyka;
- 4) wystąpiły nowe ryzyka, nierozpoznane uprzednio.

7. Korzyści wynikające z zarządzania ryzykiem:

- 1) wzrost świadomości zagrożeń wśród kierownictwa urzędu i jego pracowników;
- 2) eliminowanie lub ograniczanie liczby nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na realizowane zadania;
- 3) zapewnienie skutecznej ochrony posiadanych zasobów;
- 4) umiejętność skutecznego przeciwdziałania konsekwencjom negatywnych zdarzeń.