Centrum Usług Wspólnych
w Sandomierzu
27-600 Sandomierz, ul. Leona Cieśli 2
NIP 864-184-56-98, REGON 260036380

Zarządzenie Nr CUW - 021- 20 - 2017
Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Sandomierzu
z dnia 2 stycznia 2017 roku

w sprawie wprowadzenia Zasad zarządzania ryzykiem w Centrum Usług Wspólnych w Sandomierzu

Na podstawie art. 69 ust 1 pkt. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. 2016, poz. 1870 z późn. zm.) oraz Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2009 r. Nr 15 poz. 84) zarządza, co następuje:

§ 1

W celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania kontroli zarządczej wprowadza się Zasady zarządzania ryzykiem w Centrum Usług Wspólnych w Sandomierzu

§ 2

Zarządzenie wchodzi z życie z dniem 2 stycznia 2017 r.

DYREKTOR
Centrum Usług Wspólnych
w Sandomierzu
mgr Tamara Socha

RADCA PRAWNY
Bernadetta Marek-Fołta

Zasady zarządzania ryzykiem
w Centrum Usług Wspólnych w Sandomierzu

Rozdział I
Postanowienia ogólne

§ 1

Ilekroć w zasadach zarządzania ryzykiem jest mowa o :

1) zarządzanie ryzykiem – należy przez to rozumieć system metod i działań zmierzających do obniżenia oddziaływania ryzyka;
2) akceptowalnym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałającym ryzyku;
3) czynniku ryzyka – należy przez to rozumieć czynnik, który przyczynia się do powstania ryzyka lub zmiany jego natężenia;
4) istotność ryzyka – należy przez to rozumieć kombinację skutku ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia się;
5) mechanizmie kontroli – należy przez to rozumieć element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa lub działania mające ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub zminimalizować skutki zaistniałego zdarzenia poprzez wdrożenie procedur, wytycznych, zasad i nadzoru;
6) prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
7) ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość wystąpienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów i zadań Centrum Usług Wspólnych;
8) skutku wystąpienia ryzyka – należy przez to rozumieć wpływ zdarzenia objętego ryzykiem na realizację celów i zadań;
9) jednostka – Centrum Usług Wspólnych w Sandomierzu;
10) CUW – Centrum Usług Wspólnych w Sandomierzu.

Rozdział II
Cel i odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem

§2

Ryzyko jest nieodłącznym elementem w procesie zarządzania zjawiskiem, którego nie można całkowicie wyeliminować, zatem w jednostce konieczne jest koncentrowanie się na tym, aby rozpoznać i określić działania zmniejszające ryzyko do akceptowalnego poziomu.

§3

Celem zarządzania ryzykiem jest:

1) usprawnienie procesu planowania;
2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;
3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej;
4) zapewnienie wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań;
5) zapewnienie mechanizmów identyfikacji, wdrażania i nadzorowania działań zaradczych i doskonalących.

§4

1. Pracownicy CUW odpowiedzialni za realizacje poszczególnych obszarów działania jednostki odpowiadają za:
   1) identyfikację i aktualizacje ryzyk związanych z realizacją wyznaczonych im celów, działań i procesów, korzystając z katalogu ryzyk ogólnych lub identyfikując ryzyka specyficzne dla realizowanego działania;
   2) przeprowadzenie oceny istotności zidentyfikowanych ryzyk;
   3) określenie aktualnych (istniejących) mechanizmów kontroli;
   4) określenie sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyk;
   5) wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk oraz bieżące monitorowanie ich skuteczności.

2. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku w terminie do 30 listopada.

§5

2. W celu zapewnienia skutecznej koordynacji zadań związanych z nadzorem nad zdarzeniami objętymi zidentyfikowanymi ryzykami, Dyrektor CUW powołuje Koordynatora kontroli zarządczej.

3. Do zadań koordynatora kontroli zarządczej należy;
   1) koordynacja i monitorowanie prawidłowości i adekwatności identyfikacji ryzyk związanych z realizacja wyznaczonych celów jednostki
   2) prowadzenie zbiorczego rejestru ryzyk obejmującego zidentyfikowane w jednostce ryzyka;
   3) doradztwo dotyczące procesu zarządzania ryzykiem w jednostce,
   4) sporządzanie, aktualizacja i udostępnienie katalogu ryzyk ogólnych, o których mowa w §6;
   5) sporządzanie okresowych raportów i zestawień dotyczących zarządzania ryzykiem.

Rozdział III
Identyfikacja ryzyka

§6

1. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu możliwych zagrożeń (zdarzeń), które mogą wystąpić jako przeszkody w realizacji celów i zadań jednostki.
2. Podczas identyfikacji należy przeanalizować przyczyny wewnętrzne i zewnętrzne zagrożeń – ryzyk oraz możliwe scenariusze rozwoju zdarzeń.
3. Identyfikacji dokonują pracownicy odpowiedzialnymi za realizację poszczególnych obszarów działania jednostki, poprzez przypisanie do jednej z kategorii ryzyk;
   1) ryzyko finansowe,
   2) ryzyko zasobów ludzkich,
   3) ryzyko działalności,
   4) ryzyko zewnętrzne.
4. Wykaz kategorii ryzyk oraz przykłady ryzyk w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) określa załącznik nr 1 do niniejszych zasad.

§7

Na podstawie zidentyfikowanych ryzyk Koordynator kontroli zarządczej sporządza, aktualizuje i udostępnia katalog ryzyk pogrupowanych według kategorii, które maja istotny wpływ na prawidłowe funkcjonowanie kontroli zarządczej.

Rozdział 4
Analiza ryzyka

§8

1. Analiza ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa ziszczenia się zdarzenia i skutku jaki to zdarzenie wywrze na realizacje celów i zadań jednostki (istotności ryzyka).
2. Analiza odbywa się za pomocą oceny punkowej dokonywanej na bazie doświadczenia, posiadanej wiedzy i kwalifikacji zawodowych osoby dokonującej analizy.
3. Określenie punktowej wartości prawdopodobieństwa danego ryzyka polega na ustaleniu przewidywanej częstotliwości wystąpienia niepożądanego zdarzenia objętego ryzykiem – zgodnie z opisem jakościowym, który zawiera tabela nr 1 w załączniku Nr 2 do niniejszych Zasad.
4. Określenie skutku ryzyka polega na ustaleniu przewidywanego wpływu, jaki będzie miało wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem dla osiągnięcia celów działań i procesów – zgodnie z opisem jakościowym, który zawiera tabela Nr 2 w załączniku Nr 2 do niniejszych Zasad.
5. Poziom istotności ryzyka to iloczyn prawdopodobieństwa ziszczenia się zdarzenia objętego ryzykiem i skutków, jakie to zdarzenie może spowodować w realizacji zadań i celów procesów, którą przedstawia tabela Nr 3 w załączniku Nr 2 do niniejszych zasad.

Rozdział 5
Reakcja na ryzyko

§9

1. Przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
   1) Akceptacja – oznacza tolerowanie istniejącego poziomu ryzyka, tj. świadome przyjęcie i udźwignięcie wszelkich konsekwencji wynikających z ewentualnego wystąpienia niekorzystnych zjawisk;
   2) Przeniesienie ryzyka – to działanie polegające na przeniesieniu skutków wystąpienia ryzyka na inny podmiot np. w drodze umowy ubezpieczenia, zlecenia usług na zewnątrz,
   3) Zmniejszenie ryzyka – polega na podejmowaniu określonych działań (korekcyjnych, korygujących lub zapobiegawczych) prowadzących do zmniejszenia prawdopodobieństwa lub skutków ryzyka;
   4) Wycofanie się – polega na zaniechaniu realizacji zadania.
2. Akceptacja ryzyka możliwa jest wyłącznie w przypadkach, kiedy jego istotność nie przekracza poziomu akceptowanego dla wartości punktowej nie większej niż 2.
3. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

§10

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
   1) kontrolowanie ryzyka – stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej,
   2) przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia.
2. W celu określenia metod przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
   1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
   2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
   3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów,

§11

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, pracownicy odpowiedzialni za realizację poszczególnych obszarów działania jednostki wypełniają „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku", według wzoru zamieszczonego w tabeli nr 4 załącznika nr 2 do niniejszych zasad.
2. Odnotowania w arkuszu wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka należy podać planowane metody ograniczenia go do akceptowanego poziomu.
3. Arkusze przedkładane są koordynatorowi kontroli zarządczej w terminie do 30 listopada każdego roku.

4. Koordynator kontroli zarządczej w terminie do 15 grudnia każdego roku sporządza zbiorczy raport identyfikacji ryzyk przekraczających akceptowany poziom ryzyka oraz planowane metody ograniczenia go do akceptowanego poziomu i przedstawia Dyrektorowi CUW w Sandomierzu.

Rozdział 6
Monitorowanie zidentyfikowanych ryzyk i działań przeciwdziałających

§12

1. Monitorowanie zidentyfikowanych ryzyk to ciągły i nieprzerwany proces obserwacji i nadzorowania zidentyfikowanych ryzyk, identyfikacji nowo powstałych zagrożeń oraz systematycznego oceniania skuteczności istniejących mechanizmów kontrolnych i podejmowanych dodatkowych działań prewencyjnych dokonywanych przez właścicieli ryzyk.
2. Monitorowanie ryzyk dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji wyprzedzających pojawienie się niekorzystnych zdarzeń.

§13

Celem monitorowania ryzyka jest ustalenie, czy:
1) stosowano zaplanowane mechanizmy kontrolne i były one skuteczne,
2) określono i skutecznie wdrożono dodatkowe działania przeciwdziałające ryzyku,
3) działania podejmowane w ramach reakcji na ryzyko skutkują oczekiwanymi rezultatami;
4) wystąpiły inne czynniki wyzwalające zidentyfikowane ryzyko;
5) wystąpiły nowe ryzyka, nierozpoznane wcześniej.

§14

Pracownicy odpowiedzialni za realizację poszczególnych obszarów działania jednostki odpowiadają za proces bieżącego monitorowania zidentyfikowanych ryzyk oraz realizację działań przeciwdziałającym zdarzeniom objętych tym ryzykiem.

Rozdział 7
Raportowanie

Koordynator kontroli zarządczej przedstawia Dyrektorowi CUW zbiorcze zestawienie oraz raport oceniający funkcjonowanie procesu zarządzania ryzykiem.

DYREKTOR
Centrum Usług Wspólnych
w Sandomierzu
mgr Tamara Socha

Załącznik nr 1
do Zasad zarządzania ryzykiem

Kategorie ryzyk oraz ich możliwe przyczyny

Kategoria ryzyka	*Przyczyny (źródła)*
Finansowe	związane z planowaniem dochodów i wydatków
	związane z realizacją wydatków
	związane z realizacją dochodów
	związane ze sprawozdawczością
	związane z udzielaniem zamówień publicznych
	związane z zawieraniem umów
	związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych itd.
	związane ze stratami finansowymi wskutek nienależytego działania
	związane z realizacją dostaw i usług
	związane z poprawnością zapisów w księgach rachunkowych
	związane z brakiem należytego zabezpieczenia zasobów
Zasobów ludzkich	związane z liczebnością kadr
	związane z rotacją kadr
	związane z kompetencjami/ wiedzą merytoryczną pracowników
	związane z dyscypliną pracy i przestrzeganiem wartości etycznych
	związane z funduszem wynagrodzeń – konkurencyjnością w stosunku do otoczenia
	związane z bezpieczeństwem warunków pracy i ochroną przed wypadkami przy pracy
	związane z wyposażeniem stanowisk pracy, lokalnymi warunkami pracy
Działalności	związane z ilością i jakością regulacji wewnętrznych
	związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przestrzeganiem obowiązków i uprawnień
	związane ze skutecznością systemu nadzoru i kontroli funkcjonalnej w jednostce
	związane z ochroną informacji niejawnych i danych osobowych
	związanych z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje – przepływem informacji w urzędzie
	związanych z ochrona danych w sieci, ochrona przed niepożądanymi modyfikacjami
	związane z awaryjnością i bezpieczeństwem systemów
	związane z dostosowaniem sprzętu i technologii do realizowanych zadań
	związane z wyposażeniem, środkami transportu i łączności
	związane z wystąpieniem nieprzewidzianego zdarzenia np. klęski żywiołowej, wypadku losowego, awarii
Zewnętrzne	związane z poziomem środków budżetowych określonych w ustawie budżetowej lub wprowadzonymi ograniczeniami realizacji wydatków
	związane z czynnikami ekonomicznymi np. zmianą kursów walut, wzrostem kosztów funkcjonowania, kosztów inwestycji, kosztów zakupów towarów i usług
	związane ze złożonością, zmianami i nieprecyzyjnością przepisów prawa oraz niejednolitym orzecznictwem
	Związane z działalnością organów zewnętrznych i klientów

Załącznik nr 2
do Zasad zarządzania ryzykiem

Opisy jakościowe służące analizie i ocenie punktowej ryzyka

Tabela Nr 1 Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Prawdopodobieństwo	*Wartość punktowa*	*Opis przesłanek*
niskie	1	Kiedy istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że zdarzenie miało lub będzie miało miejsce raz w ciągu roku albo nie zdarzyło się lub nie zdarzy się w ciągu roku. Zdarzenie nie miało miejsca do tej pory i najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje.
średnie	2	Kiedy istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że zdarzenie miało lub będzie miało miejsce kilkakrotnie w ciągu roku. Takie zdarzenie występowało w ciągu ostatnich lat.
wysokie	3	Kiedy istnieją uzasadnione powody aby sądzić, że zdarzenie miało lub będzie miało miejsce wielokrotnie w ciągu roku. Istnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne, gdyż występuje dość często w ostatnich latach.
prawie pewne	4	Kiedy jest pewne, że zdarzenie wystąpiło lub wystąpi wielokrotnie w ciągu kwartału. Dane zdarzenie występuje bardzo często i powtarza się systematycznie.

Tabela Nr 2 Ocena skutku wystąpienia ryzyka

Prawdopodobieństwo	*Wartość punktowa*	*Opis przesłanek*
nieznaczny	1	Kiedy zdarzenie objęte ryzykiem powoduje minimalną stratę finansową, nie powoduje trwałej szkody i wywarło lub wywrze mały wpływ na wyniki działalności. Nie wywarło lub nie wywrze wpływu na reputację jednostki. Skutki zdarzenia łatwo usunąć nieznacznym nakładem czasu i zasobów.
mały	2	Kiedy zdarzenie objęte ryzykiem powoduje stratę o charakterze finansowym lub utratę posiadanych zasobów, przy czym nie była lub nie jest ona zbyt dotkliwa w skutkach. Wystąpienie problemu miało lub może mieć ujemny wpływ na wyniki działalności i jakość wykonywanych działań. Powoduje lub może powodować zakłócenia działalności, jednak zastosowanie przewidzianych mechanizmów i działań zaradczych powinno zapobiec wystąpieniu negatywnych skutków zdarzenia.
poważny	3	Kiedy zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający duży wpływ na realizację kluczowych zadań oraz osiągnięcie założonych celów. Skutkuje poważną stratą finansową i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Rozwiązanie problemu wymaga lub będzie wymagało znacznego nakładu czasu i zasobów. Usunięcie skutków było lub będzie trudne albo proces przywrócenia do stanu poprzedniego był lub będzie bardzo trudny.
katastrofalny	4	Kiedy zdarzenie objęte ryzykiem powoduje krytyczne zagrożenie dla realizacji celów strategicznych i kluczowej działalności jednostki oraz wywarło lub wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stało się lub stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Rozwiązanie problemu było lub będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu, zasobów w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków było lub będzie bardzo trudne albo niemożliwe.

Tabela Nr 3 Matryca punktowej oceny ryzyka – istotności ryzyka

SKUTEK / PRAWDOPODOBIEŃSTWO	Katastrofalny /4/	Poważny /3/	Mały /2/	Nieznaczny /1/
Prawie pewne /4/	16	12	8	4
Wysokie /3/	12	8	6	3
Średnie /2/	8	6	4	2
Niskie /1/	4	3	2	1

12-16	KRYTYCZNY poziom istotności ryzyka
6-9	WYSOKI poziom istotności ryzyka
3-4	UMIARKOWANY poziom istotności ryzyka
1-2	AKCEPTOWALNY poziom istotności ryzyka

Tabela nr 4 Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku

Lp.	Nazwa *celu lub* zadania	Wskazanie *kategorii* ryzyka oraz jego krótki opis	Ocena *prawdopodobieństwa* wystąpienia ryzyka (wartość punktowa)	Ocena *skutku* wystąpienia ryzyka (wartość punktowa)	Iloczyn *prawdopodobieństwa* i skutku	Planowane *metody* przeciwdziałania
1						
2						
3						
4						
5						
6						