

**ZARZĄDZENIE NR 6/2019**  
**Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Nowej Sarzynie**  
**z dnia 1 lutego 2019 r.**

**w sprawie wprowadzenia zasad zarządzania ryzykiem w Centrum Usług Wspólnych w Nowej Sarzynie**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2017 r. poz. 2077 z późn. zm.) oraz w oparciu o Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15 poz. 84)

**zarządzam co następuje**

**§ 1**

W celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania kontroli zarządczej wprowadza się Zasady zarządzania ryzykiem w Centrum Usług Wspólnych w Nowej Sarzynie, które stanowią załącznik do niniejszego zarządzenia.

**§ 2**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Załącznik  
do Zarządzenia Nr 6/2019  
Dyrektora  
Centrum Usług Wspólnych  
w Nowej Sarzynie  
z dnia 1 lutego 2019 r.

## **ZASADY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH W NOWEJ SARZYNIE**

### **Rozdział I Postanowienia ogólne**

#### § 1

1. Ilekroć w zasadach zarządzania ryzykiem jest mowa o:

- 1) „**CUW**” – należy przez to rozumieć Centrum Usług Wspólnych w Nowej Sarzynie;
- 2) „**jednostce**” – należy przez to rozumieć Centrum Usług Wspólnych w Nowej Sarzynie;
- 3) „**zarządzaniu ryzykiem**” – należy przez to rozumieć system metod i działań zmierzających do obniżenia oddziaływania ryzyka;
- 4) „**akceptowalnym poziomie ryzyka**” – należy przez to rozumieć ustalony poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 5) „**czynnika ryzyka**” – należy przez to rozumieć czynnik, który przyczynia się do powstania ryzyka lub zmiany jego natężenia;
- 6) „**istotności ryzyka**” – należy przez to rozumieć kombinację skutku ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia się;
- 7) „**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;
- 8) „**prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka**” – należy przez to rozumieć częstotliwość wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem;
- 9) „**ryzyku**” – należy przez to rozumieć możliwość wystąpienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów i zadań CUW;
- 10) „**skutku wystąpienia ryzyka**” – należy przez to rozumieć wpływ zdarzenia objętego ryzykiem na realizację celów i zadań.

### **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 potrzebne 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 osiągniętych 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 realizację poszczególnych obszarów działania jednostki odpowiadają za:
  - 1) identyfikację i aktualizację ryzyk związanych z realizacją wyznaczonych im celów, działań i procesów, korzystając z katalogu ryzyk ogólnych lub identyfikując ryzyka specyficzne dla realizowanego działania;
  - 2) przeprowadzenia 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 metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku w terminie do 30 listopada.

### § 5

1. W celu zapewnienia skutecznej koordynacji zadań związanych z nadzorem nad zdarzeniami objętymi zidentyfikowanymi ryzykami, Dyrektor CUW powołuje koordynatora kontroli zarządczej.
2. Do zadań koordynatora kontroli zarządczej należy:
  - 1) koordynacja i monitorowanie prawidłowości i adekwatności identyfikacji ryzyk związanych z realizacją 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 odpowiedzialni za realizację poszczególnych obszarów działania jednostki:
  - 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 mają istotny wpływ na prawidłowe funkcjonowanie kontroli zarządczej.

### **Rozdział IV Analiza ryzyka**

#### § 8

1. Analiza ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa ziszczenia się zdarzenia i skutku jaki to zdarzenie wywrze na realizację celów i zadań jednostki (istotności ryzyka).
2. Analiza odbywa się za pomocą oceny punktowej 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 – na podstawie matrycy punktowej przedstawionej w tabeli nr 3 w załączniku nr 2 do niniejszych zasad.

### **Rozdział V 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 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 Nowej Sarzynie.

## **Rozdział VI**

### **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 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 czy 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 VII Raportowanie**

#### § 15

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

**Kategorie ryzyka oraz ich możliwe przyczyny**

Kategorie ryzyka	Przyczyny (źródła)
1	2
Finansowe	związane z planowaniem dochodów i wydatków
	związane z realizacją dochodów
	związane z realizacją wydatków
	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
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 oraz przepływem informacji w jednostce
	związanych z ochroną danych w sieci i ochroną przed niepożądanymi modyfikacjami
	związane z awaryjnością i bezpieczeństwem systemów
	związane z dostosowaniem sprzętu i technologii do realizacji zadań
	związane z wyposażeniem i środkami łączności
związane z wystąpieniem nieprzewidzianego zdarzenia, np. klęski żywiołowej, wypadku losowego, awarii	

1	2
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



**Tabela nr 1**  
**Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka**

Prawdopodobieństwo	Wartość	Opis przesłanek
1	2	3
Niskie	1	Kiedy istnieją określone 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	Opis przesłanek
1	2	3
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 zadań. Powoduje lub może powodować zakłócenia działalności, jednak zastosowanie przewidzianych mechanizmów i działań zaradczych powinno zapobiec wystąpieniu negatywnych skutków zdarzenia.
1	2	3

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**

Skutek \ Prawdopodobieństwo	Katastrofalny (4)	Poważny (3)	Mały (2)	Nieznaczny (1)
Prawie pewne (4)	16	12	8	4
Wysokie (3)	12	9	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**

L.p.	Nazwa celu lub działania	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.						

Nowa Sarzyna, dnia ..... r.

Sporządził:

.....

(imię i nazwisko, stanowisko)