



Związek Gmin i Powiatów  
Subregionu Centralnego  
Województwa Śląskiego

ZSC.125.2.2015

**Tekst pierwotny:** [Zarządzenie organizacyjne nr 9/2015 Dyrektora Biura Związku Subregionu Centralnego z dnia 16 marca 2015 r.](#)

**Zmiany:** [Zarządzenie organizacyjne nr 47/2016 Dyrektora Biura Związku Subregionu Centralnego z dnia 20 grudnia 2016 r.](#)

**Zarządzenie organizacyjne nr 9/2015  
Dyrektora Biura Związku Subregionu Centralnego  
z dnia 16 marca 2015 r.  
(tekst jednolity)**

w sprawie: wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem

Działając na podstawie:

- § 23 ust. 1 pkt. 3) Statutu Związku Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego, przyjętego uchwałą Walnego Zebrania Członków Związku Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego nr 2/2013 z dnia 3 października 2013 roku z późn. zm.
- § 2 Uchwały Nr 5/2015 Zarządu Związku Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego z dnia 13 marca 2015 r. w sprawie przyjęcia podziału funkcji i procedur Instytucji Pośredniczącej w ramach RPO WSL 2014-2020.

**zarządzam:**

1. Wprowadzić procedurę zarządzania ryzykiem, której celem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań Związku, w brzmieniu załącznika do niniejszego zarządzenia.
2. Ryzyko związane z realizacją celów i zadań oceniane jest podczas przygotowywania projektów planów finansowych na kolejny rok budżetowy
3. W przypadku wystąpienia istotnych zmian warunków realizacji celów i zadań analiza ryzyka przeprowadzana jest ponownie.
4. W przypadku zadań inwestycyjnych i remontowych, ocena ryzyka powinna obejmować łącznie ryzyka zidentyfikowane w odniesieniu do wszystkich inwestycji i remontów zaplanowanych do realizacji w kolejnym roku budżetowym.

5. W przypadku, gdy w projekcie dofinansowanym ze środków zewnętrznych nie jest przeprowadzana ocena ryzyka, koordynator projektu jest zobowiązany przeprowadzić ocenę ryzyka zgodnie z procedurą określoną w niniejszym zarządzeniu.
6. Nadzór nad realizacją zarządzenia obejmuję osobiście.
7. Zarządzenie organizacyjne wchodzi w życie z dniem podpisania.

(-) Mariusz Śpiewok  
Dyrektor Biura

## Procedura zarządzania ryzykiem

### 1. Słownik pojęć

- 1) **Ryzyko** – to każde zdarzenie (zarówno zewnętrzne – niezależne od organizacji, jak i wewnętrzne – na które organizacja ma wpływ), którego wystąpienie spowoduje, że cele zadania nie zostaną osiągnięte lub zadanie nie będzie realizowane.
- 2) **Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – to oczekiwana częstotliwość występowania zdarzenia zdefiniowanego jako ryzyko. Opis poziomów prawdopodobieństwa zawiera poniższa tabela:

Tabela 1

Prawdopodobieństwo	Opis
Pewne lub prawie pewne	Jestem pewny lub prawie pewny, że zdarzenie wystąpi
Prawdopodobne	Oczekuję, że zdarzenie może wystąpić w określonych przypadkach
Znikome	Podejrzewam, że zdarzenie może wystąpić jedynie w wyjątkowych okolicznościach

- 3) **Skutek wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć wpływ zdarzenia zidentyfikowanego jako ryzyko na osiągnięcie celów i realizowanie zadań.

Tabela 2

Skutek	Opis
Poważny	Zdarzenie spowoduje: 1. poważną stratę finansową albo poważny uszczerbek wizerunku Związku, 2. uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na osiągnięcie celów i na realizację zadania, 3. poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanego zdania. Z wystąpieniem zdarzenia wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Umiarkowany	Zdarzenie spowoduje: 1. znaczącą stratę posiadanych zasobów, 2. negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, 3. uszczerbek wizerunku Związku. Z wystąpieniem zdarzenia może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Minimalny	Zdarzenie spowoduje: 1. niewielką stratę finansową, 2. zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek Związku. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

- 4) **Poziom ryzyka** – należy przez to rozumieć kombinację prawdopodobieństwa i skutku wystąpienia ryzyka. Identyfikuje się dwa poziomy ryzyk: nieakceptowany i akceptowany.

Tabela 3

Prawdopodobieństwo (P)	Skutek (S)	Poziom ryzyka
pewne lub prawie pewne (pp)	poważny (p), umiarkowany (u)	<b>Nieakceptowany</b>
	minimalny (m)	Akceptowany
prawdopodobne (p)	poważny (p)	<b>Nieakceptowany</b>
	umiarkowany (u), minimalny (m)	Akceptowany
znikome (z)	poważny (p), umiarkowany (u), minimalny (m)	Akceptowany

## 2. Procedura oceny ryzyka

- 1) Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje dyrektor Biura Związku, na arkuszu według poniższego wzoru.

Tabela 4

Nazwa zadania	Cel zadania	Zidentyfikowane ryzyko	Przyczyna ryzyka	Skutek ryzyka (dokładny opis)	Wdrożone działania obniżające poziom ryzyka	Prawdopodobieństwo	Ocena skutku wystąpienia ryzyka (poważny, umiarkowany, minimalny)	Poziom ryzyka (akceptowalny, nieakceptowalny)	Postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym (wraz z terminem realizacji i osobą odpowiedzialną)	Uwagi

- 2) Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom proponowanym do zamieszczenia w projektach planów finansowych na kolejny rok budżetowy.
- 3) Pierwsza identyfikacja i ocena ryzyka, wynikająca z powierzenia zadań Instytucji Pośredniczącej przeprowadzona zostanie do 15 czerwca 2015 r.
- 4) Podczas identyfikacji ryzyka mogą zostać wykorzystane poniżej wskazane kategorie ryzyka.

Tabela 5

<b>KATEGORIA RYZYKA</b>	
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku.
Zamówień publicznych i zlecania zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy – Prawo zamówień publicznych.
Strat finansowych	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Nadużycia finansowe	Tryb postępowania jest określony odrębnym Zarządzeniem organizacyjnym nr 13/2015 z dnia 24 kwietnia 2015 r. w sprawie wprowadzenia zasad postępowania w przypadku wystąpienia podejrzenia nadużycia finansowego i oszustwa w Biurze Związku Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego oraz Wytocznymi programowymi w sprawie wprowadzenia skutecznych i proporcjonalnych środków zwalczania nadużyć finansowych oraz zarządzania ryzykiem nadużyć finansowych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020
<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników.
Bhp	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.
<b>Ryzyko działalności</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
Kontroli zarządczej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.

Informacji	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem Związku, np. ryzyko negatywnych opinii.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej 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 niejednolitym orzecznictwem.
<b>Ryzyko utraconych korzyści</b>	
Dodatkowe finansowanie zewnętrzne	Związane z niepozyskaniem środków europejskich i innych funduszy zewnętrznych
Niewykorzystywanie szans na finansowanie zewnętrzne	Związane z brakiem działań, które mogą przynieść dodatkowe korzyści dla Członków Związku

- 5) Ocena ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa i skutku wystąpienia ryzyka, a następnie na ustaleniu jego poziomu. Identyfikuje się dwa poziomy ryzyka:
- a) ryzyko na poziomie akceptowanym - zidentyfikowany przez osobę przeprowadzającą ocenę poziom ryzyka, przy którym nie zachodzi konieczność podjęcia działań w odniesieniu do zidentyfikowanego ryzyka
  - b) ryzyko na poziomie nieakceptowanym - zidentyfikowany przez osobę przeprowadzającą ocenę poziom ryzyka przy którym konieczne jest podjęcie działań przeciwdziałających lub ograniczających wystąpienie ryzyka
- 6) W celu obniżenia nieakceptowanego poziomu ryzyka do poziomu akceptowanego należy zastosować poniższe metody:
- a) przeciwdziałanie – wprowadzenie zmian w procesie realizacji zadania, zaostrezenie mechanizmów kontroli (np. poprzez zwiększenie częstotliwości monitorowania, dodatkowy nadzór nad realizacją zadania).
  - b) przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia;
  - c) rekomendowanie rezygnacji z realizacji zadania obciążonego nieakceptowanym poziomem ryzyka - wraz z uzasadnieniem, jeżeli zmiana warunków wewnętrznych lub zewnętrznych powoduje, że kontynuacja zadania staje się niecelowa lub nieefektywna, a z formalnego punktu widzenia istnieje możliwość odstąpienia od dalszej realizacji zadania.

- 7) W odniesieniu do ryzyka nieakceptowanego, projektowane działania zapobiegawcze, powodujące zmiany w budżecie i/lub uzasadnione odstępianie od kontynuacji realizacji zadania, wymagają akceptacji Zarządu Związku.
- 8) Informację o wynikach oceny ryzyka, wraz z decyzją o planowanych działaniach (z uwzględnieniem osoby odpowiedzialnej i terminu realizacji), dyrektor Biura przekazuje do wiadomości Zarządu Związku.
- 9) Wnioski, o których mowa w ppkt 8), stanowią dane wejściowe do opracowania planu działań systemowych, jeżeli ograniczenie ryzyka na poziomie operacyjnym (tj. na poziomie dyrektora Biura) nie jest możliwe.