

**ZARZĄDZENIE Nr 12 /11**  
**Wójta Gminy Pszczółki**  
**z dnia 28 stycznia 2011 roku**

**w sprawie wprowadzenia systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Pszczółkach**

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity Dz. U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591, ze zm.) , art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 157, poz. 1240, ze zm.) i Komunikatu 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**

1. Wprowadzam obowiązek oceny ryzyka i zarządzania ryzykiem we wszystkich komórkach i na samodzielnych stanowiskach w Urzędzie Gminy w Pszczółkach.
2. Wprowadzam do użytku wewnętrzny Instrukcję zarządzania ryzykiem, stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.
3. Zobowiązuję kierowników komórek i pracowników na samodzielnych stanowiskach do prowadzenia analizy i oceny ryzyka zgodnie z Instrukcją.

**§ 2**

1. Powołuję Zespół do spraw zarządzania ryzykiem w składzie:
  - 1) Jolanta Przyłucka – Sekretarz Gminy Pszczółki, przewodnicząca Zespołu,
  - 2) Anna Gołkowska – Zastępca Wójta Gminy Pszczółki, zastępca przewodniczącego Zespołu,
  - 3) Jolanta Żbikowska – Skarbnik Gminy Pszczółki, członek Zespołu,
  - 4) Rafał Laskowski – podinspektor ds. obsługi informatycznej i informatyzacji urzędu, członek Zespołu, koordynator informatyczny,
  - 5) Anna Pilecka-Groth – podinspektor ds. oświaty i wychowania, członek Zespołu.
  - 6) Olga Laskowska – główny specjalista ds. zarządzania projektami i promocji Gminy, członek Zespołu,
  - 7) Ewa Knut – inspektor ds. zamówień publicznych i zarządzania programami , członek Zespołu.
2. Zobowiązuję Zespół ds. zarządzania ryzykiem do :
  - 1) koordynacji działań związanych z procesem zarządzania ryzykiem zgodnie z Instrukcją,
  - 2) przedłożenia Wójtowi Gminy Pszczółki sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Pszczółkach do końca kwietnia każdego roku.

**§ 3**

Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy Pszczółki.

**§ 4**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

*Załącznik  
do Zarządzenia nr 12/11  
Wójta Gminy Pszczółki  
z dnia 28 stycznia 2011 r.*

## **Instrukcja zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Pszczółki**

### **I. Postanowienia ogólne**

#### **§ 1**

Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Pszczółki jest przyczynienie się do skutecznej kontroli zarządczej we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony mienia, efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu.

#### **§ 2**

Ilekcroć w procedurze jest mowa o:

- 1) ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość wystąpienia zdarzenia, które może mieć wpływ na realizację zadań,
- 2) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i kontroli potencjalnych zdarzeń, mogących mieć wpływ na realizację zadań jednostki,
- 3) mechanizmie kontrolnym - należy przez to rozumieć konkretne sposoby zapobiegania wystąpieniu ryzyka i/lub minimalizowania skutków ryzyka, które wystąpiło.

#### **§ 3**

1. Na działania związane z zarządzaniem ryzykiem składają się:
  - 1) zrozumienie wykonywanej działalności,
  - 2) identyfikacja ryzyka (co może się stać?),
  - 3) analiza ryzyka (sposób wystąpienia, wpływ, prawdopodobieństwo),
  - 4) punktowa ocena i hierarchizacja ryzyka,
  - 5) zarządzanie ryzykiem (akceptacja ryzyka, identyfikacja i ocena planów jego redukcji, przygotowanie planów działania, wdrożenie działania).
2. Działaniom wymienionym w ust. 1 towarzyszą informowanie i konsultacja oraz nadzór i weryfikacja jako proces ciągły.
3. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka:
  - 1) wynikającego ze źródeł zewnętrznych (zewnętrzne warunki ekonomiczne, zmiany polityczne, uregulowania prawne, środowisko naturalne, siła wyższa),
  - 2) o charakterze finansowym (wielkość środków finansowych, płynność, inwestycje, sprawozdawczość finansowa),
  - 3) wynikającego z charakteru prowadzonej działalności (kompetencje pracowników, motywacja pracowników, technologia, nowe zadania, innowacyjność, projekty),
  - 4) związanego z zarządzaniem (jakość systemu kontroli, struktura organizacyjna, przepływ informacji, proces decyzyjny).
4. Przykładowy wykaz czynników ryzyka znajduje się w załączniku nr 3 do niniejszej Instrukcji.

### **II. Podział zadań**

#### **§ 4**

Zadaniem kierowników komórek organizacyjnych i samodzielnych pracowników jest:

- 1) określenie głównych celów, za które ponoszą odpowiedzialność,
- 2) identyfikacja ryzyk, mogących wpłynąć na realizację wykonywanych zadań,
- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk,
- 4) zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
- 5) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie kwestionariusza, stanowiącego załącznik nr 1 do niniejszej Instrukcji,

- 6) przekazanie koordynatorowi informatycznemu wypełnionego kwestionariusza w wersji elektronicznej,
- 7) niezwłoczne informowanie przewodniczącego Zespołu pocztą elektroniczną o nowych ryzykach.

## § 5

Zadaniem Zespołu do spraw zarządzania ryzykiem jest:

- 1) weryfikacja otrzymanych kwestionariuszy,
- 2) sporządzenie Rejestru ryzyk Urzędu Gminy Pszczółki według wzoru stanowiącego załącznik nr 2 do niniejszej Instrukcji,
- 3) przekazanie Wójtowi Gminy Pszczółki sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Pszczółkach do końca kwietnia każdego roku kalendarzowego,
- 4) monitorowanie ryzyk o największej istotności oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia,
- 5) informowanie Wójta Gminy Pszczółki o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
- 6) okresowe przeglądy i aktualizacja Rejestru ryzyk.

## III. Analiza ryzyka

### § 6

1. Analiza danego ryzyka jest procesem mającym charakter subiektywnej oceny, przeprowadzanej przez kierowników referatów i pracowników na samodzielnych stanowiskach.
  - 1) Oszacowania *prawdopodobieństwa* wystąpienia danego ryzyka dokonuje się w skali od 1 do 3, zgodnie z następującymi kryteriami:

<i>hasłowy opis prawdopodobieństwa</i>	<i>wartość w skali od 1 do 3</i>
małe	1
średnie	2
duże	3

- 2) Określenia potencjalnych *skutków* wystąpienia danego ryzyka dokonuje się w skali od 1 do 3, według następujących kryteriów:

<i>hasłowy opis skutku</i>	<i>potencjalne skutki w skali od 1 do 3</i>
mały	1
średni	2
duży	3

2. Na podstawie oszacowania *prawdopodobieństwa* oraz *skutku* ryzyka określa się *istotność* ryzyka, która jest iloczynem punktowych wartości *prawdopodobieństwa* i *skutku*.
3. Istotność ryzyka umożliwia sporządzenie rankingu ryzyk, uporządkowanych w kolejności od najpoważniejszych do najmniej poważnych.
4. Powstały w ten sposób ranking pozwala na hierarchizację ryzyk, przy czym przyjmuje się następującą skalę ryzyka:

<i>hasłowy opis</i>	<i>wartość punktowa</i>
ryzyko niskie	1 – 3
ryzyko średnie	4 - 6
ryzyko wysokie	9

## IV. Reakcja na ryzyko. Mechanizmy kontrolne

### § 7

1. Reakcja na ryzyko polega na wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych adekwatnych do istotności ryzyka. Reakcją na ryzyko może być:
  - 1) tolerowanie ryzyka – niepodejmowanie działań ze względu na niewielką istotność ryzyka lub koszty działań przewyższające potencjalne korzyści,
  - 2) wdrożenie mechanizmów kontrolnych – działań mających na celu redukcję lub eliminację ryzyka,
  - 3) przeniesienie (transfer) ryzyka na inny podmiot poprzez ubezpieczenie,
  - 4) wycofanie – zaprzestanie działalności ze względu na wysoką istotność ryzyka.
2. Mechanizmy kontrolne obejmują działania, procedury lub operacje podejmowane przez kierownictwo w

celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i minimalizacji jego skutków, a przez to umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów/realizację zadań.

3. Mechanizmy kontrolne występują na wszystkich szczeblach zarządzania i odnoszą się do wyników przeprowadzonej analizy ryzyka.

#### **V. Raportowanie**

1. Raz w roku odbywa się przegląd procesu zarządzania ryzykiem.
2. Przegląd polega na analizie i aktualizacji rejestru ryzyk, a w szczególności na:
  - 1) ocenie skuteczności istniejących mechanizmów kontrolnych,
  - 2) aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk,
  - 3) analizie nowych ryzyk,
  - 4) zaplanowaniu mechanizmów kontrolnych dla nowych ryzyk,
  - 5) wyznaczeniu daty następnego przeglądu.
3. Z przeglądu procesu sporządzany jest raport.

### Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Nazwa komórki organizacyjnej:

Cele i zadania komórki organizacyjnej	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka		Istniejące mechanizmy kontrolne	Dodatkowe działania
		prawdopodobieństwo	skutek		
1	2	3	4	5	6

Data sporządzenia .....

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej .....

---

**Instrukcja:**

1. Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki organizacyjnej, zgodnie z Regulaminem Organizacyjnym i opisem stanowisk.
2. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom, podając ich przyczyny i skutki.
- 3 i 4. Należy dokonać analizy ryzyka, określając prawdopodobieństwo jego wystąpienia oraz skutek w skali od 1 do 3.
5. Należy określić działania, które już zostały podjęte w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.
6. Należy określić działania, jakie należy podjąć, jeśli dotychczas funkcjonujące nie są wystarczające.

### Rejestr ryzyk Urzędu Gminy w Pszczółkach

rok 2011

Numer ryzyka	Właściciel ryzyka	Opis ryzyka	P	S	Istotność ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Termin wykonania
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.								
2.								

---

**Instrukcja:**

Rejestr ryzyk Urzędu Gminy w Pszczółkach sporządza się na podstawie „Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem”.

1. Należy wpisać odpowiednią liczbę porządkową oznaczającą zidentyfikowane ryzyko.
2. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej Urzędu Gminy, która zidentyfikowała ryzyko i odpowiada za jego monitorowanie.
3. Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
4. Należy podać punktową wartość prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w skali od 1 do 3
5. Należy podać punktową wagę skutku ryzyka w skali od 1 do 3.
6. Należy dokonać punktowej oceny istotności ryzyka, która jest iloczynem prawdopodobieństwa i skutku.
7. Należy wyszczególnić wdrożone w komórce lub jednostce mechanizmy kontrolne.
8. Należy wpisać działania, które należy dodatkowo podjąć, jeśli dotychczas funkcjonujące nie sprowadzają istotności ryzyka do akceptowalnego poziomu.
9. Należy podać termin wykonania działań, o których mowa w punkcie 8.

### **Przykładowe czynniki ryzyka<sup>1</sup>**

1. Czynniki ryzyka o charakterze finansowym:

- 1) wielkość środków finansowych jednostki, np. zmiany wysokości dochodów, przychodów, wydatków i rozchodów, środków z Unii Europejskiej,
- 2) płynność finansowa,
- 3) inwestycje, np. niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji,
- 4) strata środków, np. oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
- 5) sprawozdawczość finansowa, np. zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania, nierzetelne sprawozdania,
- 6) niski poziom windykacji należności,
- 7) rosnąca liczba błędów rachunkowych,
- 8) niezgodność ze standardami i polityką rachunkowości,
- 9) brak kontroli rozbieżności finansowych,
- 10) rosnący poziom zadłużenia,
- 11) rosnące koszty,

2. Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych:

- 1) utrzymanie ciągłości pracy systemów informatycznych, np. zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
- 2) dostęp do zasobów informatycznych jednostki, np. wpływ danych z systemów, włamania do systemów,
- 3) wykorzystywanie infrastruktury informatycznej, np. awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
- 4) rozwój i wdrożenie nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych,
- 5) niewłaściwe systemy informatyczne,

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie publikacji „Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Polski podręcznik procesu zarządzania ryzykiem”.

3. Czynniki ryzyka związane z zasobami ludzkimi:

- 1) zmiany kluczowych pracowników,
- 2) brak motywacji u pracowników,
- 3) wolne etaty,
- 4) duża absencja chorobowa,
- 5) niska motywacja i morale pracowników,
- 6) wysoka rotacja pracowników,
- 7) brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach i doświadczeniu,
- 8) niewystarczający /nieadekwatny program szkoleń,
- 9) utrudniony dostęp do szkoleń,
- 10) niewłaściwy podział obowiązków,
- 11) niskie wynagrodzenia,
- 12) brak działań motywujących pracowników,
- 13) niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników,
- 14) nieefektywna rekrutacja.

4. Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności:

- 1) działalność podstawowa jednostki, np. stopień skomplikowania działalności,
- 2) przetwarzanie informacji, np. nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
- 3) znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
- 4) projekty prowadzone przez jednostkę, np. niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację, niepowodzenie projektu, kwalifikowalność wydatków, skomplikowane i długotrwałe procedury, złożoność przepisów,
- 5) nowe zadania i programy, np. brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- 6) innowacyjność, np. opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
- 7) reputacja jednostki, np. spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.
- 8) zamówienia publiczne, np. skomplikowane regulacje prawne, zmieniające się prawo, wybór trybu zamówienia,

5. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:

- 1) organizacja jednostki, np. nieadekwatna do zadań struktura organizacyjna,
- 2) brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników,
- 3) nieefektywny system przepływu informacji,
- 4) znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- 5) długi proces decyzyjny,
- 6) brak planowania strategicznego i operacyjnego.

6. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:

- 1) niepowodzenia w osiąganiu celów w przeszłości, np. niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,
- 2) czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.

7. Czynniki zewnętrzne:

- 1) infrastruktura, np. zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,
- 2) zewnętrzne warunki ekonomiczne, np. zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego,
- 3) zmiany polityczne, np. zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
- 4) środowisko prawne, np. nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy, opóźnienia w wydawaniu aktów wykonawczych,
- 5) środowisko naturalne, np. zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
- 6) „siła wyższa”, np. pożar, powódź, huragan,
- 7) inne zagrożenia i naciski zewnętrzne, np. działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingowa,
- 8) dostawcy i usługodawcy, np. niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.