

**ZARZĄDZENIE NR 79/18**  
**BURMISTRZA MIASTA i GMINY SZLICHTYNGOWA**  
**z dnia 2 listopada 2018 r.**

w sprawie: wprowadzenia polityki zarządzania ryzykiem w Gminie Szlichtyngowa.

Na podstawie art. 69 ust 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2017 r. poz. 2077)

**zarządzam, co następuje:**

§1.1. Ustalam i wprowadzam politykę zarządzania ryzykiem w Gminy Szlichtyngowa.

2. Pod pojęciem jednostki organizacyjnej rozumie się: Urząd Miasta i Gminy w Szlichtyngowej, Miejsko – Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Szlichtyngowej, Bibliotekę Publiczną Miasta i Gminy Szlichtyngowa, Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej w Szlichtyngowej, Zespół Świetlic w Szlichtyngowej, Zespół Placówek Edukacyjnych w Szlichtyngowej, Szkołę Podstawową w Jędrzychowicach, Szkołę Podstawową im. Danuty Siedzikówny „Inki” w Starych Drzewcach, Gimnazjum im. Noblistów Polskich w Szlichtyngowej.

**Polityka zarządzania ryzykiem w jednostce organizacyjnej**

§2.1. Zarządzenie określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w jednostce organizacyjnej.

2. Definicje stosowane w niniejszym zarządzeniu:

- 1) analiza ryzyka – proces oceny zdefiniowanych czynników ryzyka pod kątem ustalonych parametrów, tj. prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz potencjalnego skutku (wpływu),
- 2) apetyt na ryzyko – indywidualne nastawienie jednostki organizacyjnej do podejmowania ryzyka, które wyznacza poziom ryzyka, jaki jednostka organizacyjna uważa za możliwy do zaakceptowania,
- 3) cel – jest to formalnie ustalone i przewidywane do osiągnięcia w przyszłości zamierzenie, wynikające z potrzeb społeczno-gospodarczych środowiska, w jakim funkcjonuje jednostka organizacyjna,
- 4) czynności kontrolne – przewidziane do wykonania w określonej perspektywie działania mające na celu minimalizację oceny ryzyka pod kątem ustalonych parametrów, tj. prawdopodobieństwa oraz skutku, do akceptowalnego poziomu,
- 5) ewaluacja ryzyka – proces oceny poddanych analizie czynników ryzyka w korelacji z przyjętym akceptowalnym poziomem apetytu na ryzyko,
- 6) identyfikacja ryzyka – proces wyznaczania potencjalnych czynników ryzyka mogących mieć negatywny wpływ na realizację założonych celów oraz zadań,
- 7) mechanizm kontrolny – funkcjonujące w jednostce organizacyjnej procedury i regulacje wewnętrzne, minimalizujące występujące ryzyko,
- 8) miernik – parametr oceny stopnia realizacji zdefiniowanego celu lub zadania,
- 9) monitoring ryzyka – proces weryfikacji stopnia wdrażania zdefiniowanych czynności kontrolnych oraz potwierdzenia oceny czynników ryzyka,
- 10) osoba odpowiedzialna za realizację celu – członek kierownictwa jednostką organizacyjną, osoba kierująca komórką organizacyjną,
- 11) osoba odpowiedzialna za realizację zadania – członek kierownictwa jednostki organizacyjnej, osoba kierująca działalnością komórki organizacyjnej (referat, stanowisko pracy itp.),
- 12) prawdopodobieństwo – ogólne określenie jednego z parametrów służących modelowaniu doświadczenia losowego poprzez przypisanie poszczególnym zdarzeniom losowym liczb, wskazujących szanse ich zajścia,



- 13) ryzyko – miara lub ocena zagrożenia czy niebezpieczeństwa wynikającego albo z prawdopodobnych zdarzeń od nas niezależnych, albo z możliwych konsekwencji podjęcia decyzji,
- 14) ryzyko pierwotne – poziom ryzyka przed podjęciem jakichkolwiek działań w celu zarządzania nim. Ryzyko to jest typem ryzyka, jakie w naturalny sposób towarzyszy jednostce organizacyjnej w podejmowaniu przez niego działań oraz realizowaniu zadań, projektów i procesów w ramach wytyczonych celów,
- 15) ryzyko pozostałe – ryzyko lub niebezpieczeństwo zdarzenia, które po zastosowaniu wszelkich możliwych bądź częściowych środków kontroli oraz najlepszych praktyk w postępowaniu z nim nadal pozostaje,
- 16) skutek/wpływ – ogólne określenie jednego z parametrów służących modelowaniu doświadczenia losowego poprzez przypisanie poszczególnym zdarzeniom losowym liczb, wskazujących w określonej skali potencjalnych następstw ich zaistnienia,
- 17) szacowanie ryzyka – proces identyfikacji, analizy oraz ewaluacji ryzyka,
- 18) wartość bazowa miernika – wartość parametru oceny stopnia realizacji zdefiniowanego celu/zadania określona w dokumentacji planistycznej na początek roku/okresu sprawozdawczego,
- 19) wartość docelowa miernika – wartość parametru oceny stopnia realizacji zdefiniowanego celu/zadania określona w dokumentacji planistycznej na koniec roku/okresu sprawozdawczego,
- 20) właściciel ryzyka – wskazana osoba, która jest odpowiedzialna za zarządzanie, monitorowanie i kontrolowanie wszystkich aspektów przypisanego jej konkretnego ryzyka, włącznie z zastosowaniem wybranych reakcji w odpowiedzi na zidentyfikowane zagrożenie,
- 21) zadanie – pewne określone założenie, które jednostka organizacyjna przyjmuje do wykonania. Wykonywanie zadania jest zwykle procesem rozciągniętym w czasie, który składa się z określonych metod czy procedur działania,
- 22) zarządzanie ryzykiem – logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi jednostce minimalizację strat i maksymalizację możliwości.

### §3. Cel i zakres regulacji.

Polityka określa zasady procesu zarządzania ryzykiem w jednostce organizacyjnej. Celem nadrzędnym regulacji jest maksymalizacja szans realizacji założonych celów/zadań oraz minimalizacja niepewności związanej z realizacją celów/zadań. Polityka ma zastosowanie do wszystkich celów i zadań związanych z funkcjonowaniem jednostki organizacyjnej. Obowiązkiem kierownictwa jednostki organizacyjnej, kierownictwa średniego szczebla oraz pozostałych pracowników jest identyfikacja, analiza, ewaluacja oraz monitorowanie czynników ryzyka w ramach przypisanych zakresów funkcji oraz obowiązków.

§4.1. Zarządzanie ryzykiem jest kluczowym elementem systemu kontroli zarządczej jednostki organizacyjnej. Zarządzanie ryzykiem jest realizowane przez kierownictwo oraz pracowników jednostki organizacyjnej, uwzględnionym w regulacjach wewnętrznych procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na jednostkę organizacyjną, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów jednostki organizacyjnej.

2. Zarządzanie ryzykiem w jednostce organizacyjnej jest:

- 1) procesem zachodzącym w całej jednostce organizacyjnej,
- 2) realizowane przez pracowników na każdym szczeblu funkcjonowania jednostki organizacyjnej,
- 3) uwzględniane w całej jednostce organizacyjnej, na każdym jej szczeblu, co zapewnia postrzeganie ryzyka z poziomu całości funkcjonowania jednostki organizacyjnej,
- 4) stworzone po to, aby móc identyfikować potencjalne zdarzenia, które, jeśli będą mieć miejsce, wpłyną negatywnie na cele i zadania jednostki organizacyjnej,



5) w stanie zapewnić rozsądny poziom pewności kierownictwu jednostki organizacyjnej oraz pozwala utrzymywać ryzyko w określonych granicach,

6) skierowane ku osiągnięciu celów w jednej lub kilku nakładających się na siebie kategoriach (perspektywach).

3. Zarządzanie ryzykiem w jednostce organizacyjnej obejmuje:

1) uzgodnienie apetytu na ryzyko ze strategią – kierownictwo jednostki organizacyjnej uwzględnia akceptowany poziom ryzyka przy ocenie alternatyw strategicznych, ustalaniu celów i wprowadzaniu mechanizmów zarządzania ryzykiem,

2) wzmocnienie decyzji w sprawie reakcji na ryzyko – zarządzanie ryzykiem stanowi ramy identyfikacji i wyboru spośród różnych reakcji na ryzyko: unikania, ograniczania, dzielenia się i akceptacji,

3) ograniczanie niespodzianek i strat operacyjnych – jednostka organizacyjna uzyskuje lepszą zdolność przewidywania potencjalnych zdarzeń i przygotowania reakcji na nie, ograniczając tym samym niespodzianki i związane z nimi koszty lub straty,

4) identyfikowanie i zarządzanie wieloma rodzajami ryzyka w całej jednostce organizacyjnej – zarządzanie ryzykiem ułatwia efektywną reakcję na powiązane ze sobą skutki oraz zintegrowaną odpowiedź na wielorakie rodzaje ryzyka,

5) wykorzystywanie możliwości – poprzez uwzględnienie pełnego zakresu możliwych zdarzeń kierownictwo jednostki organizacyjnej jest w stanie zidentyfikować i proaktywnie wykorzystać szanse,

6) lepsze wykorzystanie kapitału – posiadanie pewnych informacji o ryzyku pozwala kierownictwu jednostki organizacyjnej na efektywną ocenę potrzeb kapitałowych i lepszą alokację środków.

§5. Rola osób w procesie zarządzania ryzykiem.

W procesie zarządzania ryzykiem zaangażowani są wszyscy pracownicy jednostki organizacyjnej.

§ 6. Metodologia zarządzania ryzykiem.

Szacowanie ryzyka składa się z etapu:

1) identyfikacji czynników ryzyka,

2) oceny /analizy ryzyka,

3) ewaluacji ryzyka,

4) informacji i komunikacji,

5) monitoringu ryzyka.

§ 7. Metodologia definiowania celów i zadań.

1. System zarządzania ryzykiem powinien uwzględniać świadomość podejmowanego ryzyka przez kadrę zarządzającą oraz pracowników w jednostce organizacyjnej.

2. W jednostce organizacyjnej w ramach procedury zarządzania ryzykiem podstawą do identyfikacji czynników ryzyka są cele i zadania zawierające m.in.:

1) cele, zadania oraz mierniki zdefiniowane w ramach planu działalności jednostki organizacyjnej,

2) cele, zadania oraz mierniki wynikające z dokumentów strategicznych określających katalog celów i zadań jednostki organizacyjnej (strategie, strategiczne plany, programy itp.),

3) inne cele, zadania oraz mierniki zdefiniowane przez jednostkę organizacyjną na podstawie zapisów regulaminu organizacyjnego jednostki organizacyjnej.

3. Struktura ramowa zarządzania ryzykiem w jednostce organizacyjnej koncentruje się na osiągnięciu celów w czterech perspektywach:

1) strategiczna – związana z celami na najwyższym poziomie, wspierającymi misję jednostki organizacyjnej,

2) operacyjna – efektywne i wydajne wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu jednostki organizacyjnej,



- 3) sprawozdawczości – wiarygodność sprawozdań finansowych i rzeczowych jednostki organizacyjnej,
- 4) zgodności – przestrzeganie przepisów prawa i regulacji wewnętrznych jednostki organizacyjnej.

#### 4. Cele powinny być:

- 1) istotne: powinny obejmować najważniejsze obszary działalności jednostki organizacyjnej. Jednocześnie cele powinny odzwierciedlać istotne potrzeby społeczno-ekonomiczne kraju, zawarte m.in. w dokumentach strategicznych i bieżącym programie rządu. Cel musi być postrzegany jako potrzebny zarówno z punktu widzenia społeczeństwa, jak i jednostki organizacyjnej. Powinien w sposób istotny (skala, zakres czasowy oraz przedmiotowy rezultatu) przyczyniać się do zaspokojenia potrzeb społecznych w zakresie danej polityki państwa,
- 2) precyzyjne i konkretne – powinny odnosić się bezpośrednio do podstawowego, zamierzonego wyniku realizacji zadań i podzadań. Należy je formułować w sposób jasny i zapewniający ich jednoznaczną interpretację. Należy unikać zbyt szczegółowych, obszernych definicji, a także technicznych skrótów bez ich objaśnienia. Celem nie powinno być samo działanie/czynność realizowane przy użyciu wydatków, ale rezultat/efekt interwencji państwa wykonywanej przy użyciu tych środków. Cel powinien zawierać w sobie opis przedmiotu lub stanu rzeczy, które mają być wynikiem realizacji zadania,
- 3) spójne – zapewniające wzajemną zgodność celów w ramach hierarchii struktury zadań jednostki organizacyjnej. Każdy z celów powinien być zgodny z celem nadrzędnym – tj. z celem zadania, które te podzadania współrealizują,
- 4) mierzalne – sformułowane tak, aby stopień ich osiągnięcia był możliwy do zmierzenia za pomocą mierników, odpowiednich dla danego poziomu struktury planu wydatków, dla których dostępne są dane zarówno na etapie planowania, jak i w momencie realizacji budżetu. Jedynie w wyjątkowych przypadkach cele mogą być opierane na pomiarze logicznym lub opisowej charakterystyce bądź też własnej skali,
- 5) określone w czasie – cel powinien uwzględniać okres, w którym ma być realizowany. Powinno się precyzyjnie określić termin, w którym możliwa jest realizacja celu. Cel niemający zapewnionej odpowiedniej perspektywy uznaje się za niemożliwy do osiągnięcia. Powinien odnosić się do przyszłości w kontekście stanu istniejącego w chwili obecnej, tj. opisywanego przez wartość bazową dobranej do tego celu miernika,
- 6) realistyczne – cele powinny być sformułowane w taki sposób, aby już w założeniu brać pod uwagę ocenę ryzyka ich realizacji. Jednak cel powinien oscylować wokół spodziewanych pozytywnych wyników wykonania zadania, a nie minimum zapewniającego pewność osiągnięcia celu. Cele powinny zakładać rozwój/postęp wyników w obszarze danej polityki – nie utrzymywać jedynie stanu obecnego w tym zakresie. Postęp nie jest konieczny tylko i jedynie w takich przypadkach, gdy np. wyniki danej działalności kształtują się na poziomie optymalnym dla możliwości państwa, a założeniem celu jest utrzymanie poziomów osiągniętych w poprzednich okresach sprawozdawczych.

#### 5. Mierniki powinny być:

- 1) adekwatne – ściśle powiązane z celami zadania/podzadania; muszą one odzwierciedlać podstawowy cel, który zadanie ma osiągnąć,
- 2) akceptowane przez jednostki, realizujące dane zadanie,
- 3) wiarygodne – poparte empirycznie, także łatwe do zrozumienia dla osoby niemającej szczegółowej znajomości tematu,
- 4) łatwe do monitorowania – proces pozyskiwania danych powinien być ponadto racjonalny kosztowo (proces zbierania informacji nie może być droższy niż realizacja samego zadania lub stanowić istotnej części jego kosztów),
- 5) odporne na manipulację.

#### § 8. Identyfikacja czynników ryzyka.

1. Identyfikacja ryzyka jest procesem, w ramach którego rozpoznawane oraz diagnozowane są zdarzenia mogące zagrozić realizacji celów i zadań jednostki organizacyjnej. Proces identyfikacji



ryzyka obejmuje identyfikację przyczyn oraz źródeł negatywnych zdarzeń, sytuacji i okoliczności mogących mieć materialny wpływ na cele i zadania. W procesie identyfikacji wykorzystywane są m.in. metody: kwestionariusza identyfikacji ryzyka, burza mózgów, doświadczenia i prognozy na przyszłość itp.

## 2. Przykładowe metody identyfikacji ryzyka:

- 1) kwestionariusz identyfikacji ryzyka (załącznik nr 1) – to wstępnie uzgodniona lista pytań umożliwiających zidentyfikowanie obszarów ryzyka. Powinien on być przesłany do jak największej liczby osób, które mogą pomóc w identyfikacji ryzyka dla określonego zadania.
- 2) burza mózgów – to technika wywodząca się z psychologii społecznej, która ma na celu doskonalenie decyzji grupowych. Burza mózgów jest również formą dyskusji dydaktycznej, wykorzystywaną jako jedna z metod nauczania. Zalicza się ją wówczas do metod aktywizujących, która stanowi podgrupę metod problemowych.
- 3) doświadczenia i prognozy na przyszłość – to technika opierająca się na założeniu, że żaden nowy projekt, nawet najbardziej pionierski i niepowtarzalny, nie jest całkowicie nowym systemem. Większość projektów wywodzi się lub stanowi odmianę wcześniej realizowanych projektów bądź stanowi nową kombinację bazującą na istniejących składnikach i podsystemach.

## § 9. Analiza ryzyka

1. Analiza ryzyka opiera się na ocenie przyczyn i źródeł ryzyka, jego konsekwencji/skutku oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Oceniane zdarzenie może mieć wielorakie konsekwencje i może oddziaływać na wiele celów jednostki. Istniejące mechanizmy kontrolne, a w szczególności ich efektywność, powinny być uwzględniane na etapie szacowania ryzyka (załącznik nr 2).

2. Ocena ryzyka dokonywana jest na dwóch poziomach, tj. na poziomie:

- 1) ryzyka pierwotnego – ocena pod kątem prawdopodobieństwa oraz skutku przy założeniu braku istnienia i funkcjonowania jakichkolwiek mechanizmów kontrolnych,
- 2) ryzyka pozostałego – ocena pod kątem prawdopodobieństwa i skutku przy uwzględnianiu siły istniejących w jednostce mechanizmów kontrolnych.

3. Ocena ryzyka dokonywana jest pod kątem prawdopodobieństwa oraz skutku w ustalonej przez jednostkę organizacyjną skali umownej dla parametru prawdopodobieństwa oraz skutku. Opisane parametry oceniane są w skali od 1 do 5, gdzie:

1) dla parametru prawdopodobieństwa:

- 1 – oznacza prawdopodobieństwo w skali od 0 do 0,1,
- 2 – oznacza prawdopodobieństwo w skali od 0,11 do 0,3,
- 3 – oznacza prawdopodobieństwo w skali od 0,31 do 0,6,
- 4 – oznacza prawdopodobieństwo w skali od 0,61 do 0,9,
- 5 – oznacza prawdopodobieństwo w skali od 0,91 do 1,00,

2) dla parametru skutku:

- 1 – oznacza skutek bardzo niski,
- 2 – oznacza skutek niski,
- 3 – oznacza skutek średni,
- 4 – oznacza skutek wysoki,
- 5 – oznacza skutek bardzo wysoki.

4. Poziom szacowanego ryzyka zależy od adekwatności i skuteczności istniejących mechanizmów kontrolnych. Na etapie oceny ryzyka kontroli należy:

- 1) zidentyfikować istniejące mechanizmy kontrolne odnoszące się do stwierdzonych ryzyk,
- 2) zweryfikować, czy zidentyfikowane mechanizmy kontrolne są adekwatne w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk i czy ograniczają je do akceptowalnego przez jednostkę organizacyjną poziomu,
- 3) dokonać oceny, czy mechanizmy kontrolne funkcjonują w wymagany sposób i czy będą skuteczne w przypadku materializacji ryzyka.

5. Przykładowy katalog mechanizmów kontrolnych redukujących ryzyko.



1) Regulacje zewnętrzne i wewnętrzne: ustawy, umowy międzynarodowe, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia, plany, polityki, wytyczne, instrukcje, procedury, standardy przyjęte jako obowiązujące w jednostce organizacyjnej, metodyki, umowy cywilnoprawne.

2) Opisy funkcji i stanowisk pracy, zakresy czynności i obowiązków. Dokumenty określające zakres:

- kompetencji i odpowiedzialności,
- upoważnień i pełnomocnictw,
- zastępstw i sprawowanego nadzoru,
- wykonywanej kontroli wewnętrznej.

3) System obiegu informacji i raportowania:

- zapewnienie dostępu do informacji w terminie i zakresie właściwym do wykonywania zadań,
- raportowanie wykonania zadań wobec przełożonych,
- porównywanie osiągniętych wyników z zamierzonymi celami.

4) Uzgadnianie stanowisk i kierunków działań:

- zasięganie opinii zainteresowanych jednostek, wewnętrznych i zewnętrznych w celu wypracowania wspólnej strategii działania,
- uzgadnianie aktów prawnych regulacji wewnętrznych i zewnętrznych.

5) Uzgadnianie danych. Porównywanie zgodności danych zawartych w różnych dokumentach lub systemach informatycznych i aplikacjach pomocniczych.

6) Zasada komisyjności „czworga oczu” i „na dwie ręce”:

- wykonywanie czynności przy współudziale co najmniej dwóch osób,
- komisje inwentaryzacyjne, spisowa,
- zespoły kontrolne,
- rejestracja i autoryzacja transakcji.

7) System limitów i ograniczeń:

- ograniczenia czasowe dla: rejestracji operacji, załatwiania spraw, udzielania odpowiedzi,
- ustawowe ograniczenie czasowe, np. spłaty zaciągniętych zobowiązań,
- ograniczenia finansowe przy podejmowaniu decyzji, zawieraniu transakcji, zaangażowaniu wobec stron trzecich,

– ustawowe ograniczenia finansowe dla jednostek sektora finansów publicznych w ustawie o finansach publicznych przy zaciąganiu zobowiązań pieniężnych.

8) Analiza kontrahentów/uczestników rynku, w tym sprawdzanie wiarygodności:

- finansowej podmiotów zewnętrznych,
- uczestników przetargu,
- dostawców towarów i usług.

9) Kontrola dostępu oraz zabezpieczenia teleinformatyczne:

- zakazy i ograniczenia dostępu fizycznego osób do: pomieszczeń, systemów i danych, Internetu, zagranicznych i zamiejscowych rozmów telefonicznych, szyfrowania, podpisu elektronicznego,
- możliwość nagrywania rozmów telefonicznych.

10) Inwentaryzacja i spis z natury:

- porównywanie zgodności stanu fizycznego/rzeczywistego zasobów ze stanem zapisów w księgach rachunkowych, rejestrach,
- inwentaryzacja rzeczowych składników majątkowych,
- dzienne uzgadnianie stanu wartości.

11) Zabezpieczenia fizyczne:

- ochrona fizyczna zasobów jednostki rzeczowych, osobowych, w tym zabezpieczenie gotówki, papierów wartościowych, obiektów, dokumentów zakwalifikowanych do informacji niejawnych w kancelarii tajnej,
- zabezpieczenie fizyczne serwerów przed dostępem osób nieuprawnionych, zalaniem lub pożarem.

12) Kopie zapasowe na wypadek utraty oryginalnych danych, zapasowe generatory prądotwórcze na wypadek awarii zasilania.

13) Plany zarządzania kryzysem:



- plany awaryjno-odtworzeniowe, odtworzenie infrastruktury krytycznej, obszarów uznanych za krytyczne,
  - plany działania procesów, podtrzymywanie działania procesów, świadczenia usług na akceptowalnym poziomie podczas kryzysu,
  - plany ciągłości działania, systemowe podejście do utrzymania funkcjonowania działalności przed – w czasie – i po katastrofie,
  - testowanie opracowanych planów, ćwiczenie zdolności zespołów do praktycznego wypełniania zaplanowanych działań oraz sprawdzanie aktualności planów w zmieniającym się otoczeniu i nowych rodzajach ryzyka.
- 14) Rezerwy finansowe na pokrycie strat związanych z niewypłacalnością kontrahentów i koniecznością pokrycia kwot gwarancji i poręczeń.
- 15) Ubezpieczenia mienia od zdarzeń losowych i kradzieży.
- 16) Usługi zewnętrzne, dzielenie się ryzykiem, które obciążałoby jednostkę w sytuacji, gdyby zadania były wykonywane przy wykorzystaniu zasobów własnych.
- 17) Audyt i kontrola:
- kontrole prawidłowości i terminowości realizacji zadań,
  - kontrole czasu pracy i ruchu osobowego,
  - kontrole realizacji reakcji na ryzyko, poprawności i terminowości,
  - kontrola realizacji zaleceń pokontrolnych,
  - ocena skuteczności kontroli funkcjonalnej,
  - ocena systemu zarządzania ryzykiem, kontroli zarządczej i ładu organizacyjnego.
- 18) Analiza mierników: wydajności, efektywności, osób i urządzeń, awaryjności urządzeń i utraconego czasu pracy, BHP, obrażeń i odszkodowań oraz absencji.
- 19) Testowanie nowych rozwiązań, projektów, systemów informatycznych przed ich wdrożeniem.
- 20) Zarządzanie bezpieczeństwem informacji i szkolenie pracowników.
- 21) Analiza informacji przekazywanych od pracowników oraz pozyskiwanych od stron zewnętrznych: mieszkańców, klientów, dostawców, odbiorców usług, ekspertów, audytorów i konsultantów.

#### § 10. Ewaluacja ryzyka.

1. Ewaluacja ryzyka polega na porównaniu poziomu ryzyka pozostałego ze zdefiniowanymi kryteriami akceptowalności ryzyka w celu dokonania priorytetyzacji poszczególnych ryzyk. W wyniku czynności ewaluacji ryzyka należy:

- ustalić, w ramach których ryzyk należy podjąć dodatkowe czynności do minimalizacji ryzyka,
- ustalić priorytety w ramach katalogu ryzyk,
- ustalić, kiedy czynności mają być podjęte,
- określić osoby odpowiedzialne za wdrożenie czynności kontrolnych,
- określić graniczny termin wdrożenia czynności kontrolnych.

2. Na etapie ewaluacji ryzyka należy umiejscowić zidentyfikowane i ocenione ryzyka na mapie ryzyka Urzędu, wskazując jednocześnie, w których ramach przewidywana jest potrzeba wdrożenia nowych lub modyfikacja funkcjonujących mechanizmów kontrolnych (reakcja na ryzyko).



### 3. Wzór mapy ryzyka:

#### Skutki ewentualnych następstw

bardzo wysoki

wysoki

średni

niski

bardzo niski

5/1	5/2	5/3	5/4	5/5
4/1	4/2	4/3	4/4	4/5
3/1	3/2	3/3	3/4	3/5
2/1	2/2	2/3	2/4	2/5
1/1	1/2	1/3	1/4	1/5

bardzo  
rzadkie

rzadkie

średnie

częste

bardzo  
częste

**Prawdopodobieństwo**

### § 11. Czynności kontrolne.

#### 1. Rodzaje czynności kontrolnych:

- 1) dzielenie się/przeniesienie – polega na przekazaniu odpowiedzialności za ryzyko innej osobie lub podmiotowi. Najczęściej stosowane metody to tradycyjne ubezpieczenie lub wynagrodzenie osoby/podmiotu za wzięcie ryzyka na siebie,
- 2) akceptacja/tolerowanie – stosowane w sytuacjach, gdy potencjalne korzyści z ograniczenia ryzyka są wyższe niż potencjalne korzyści,
- 3) ograniczenie/działanie – celem działań nie jest całkowite usunięcie ryzyka, lecz zmniejszenie go do akceptowalnego poziomu w ramach funkcjonującego systemu kontroli wewnętrznej,
- 4) unikanie/wycofanie się – stosowane w sytuacji, gdy w wyniku podjętych działań nie dało się zmniejszyć ryzyka do akceptowalnego poziomu. Ze względu na charakterystykę sektora rządowego możliwość skorzystania z tej opcji jest ograniczona.

#### 2. Przykłady rodzajów czynności kontrolnych:

<b>Unikanie/wycofanie się</b>	<b>Dzielenie się/przeniesienie</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rezygnacja z jednostki organizacyjnej.</li> <li>2. Decyzja o rezygnacji z nowych inicjatyw/ projektów, które wiązałyby się z wystąpieniem ryzyka.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubezpieczenie od nieprzewidzianego ryzyka</li> <li>2. Utworzenie wspólnych przedsięwzięć/partnerstw.</li> <li>3. Zlecenie realizacji zadań usługodawcom zewnętrznym.</li> <li>4. Podpisywanie umów z dostawcami/klientami zapewniających rozłożenie ryzyka.</li> </ol>
<b>Ograniczenie/działanie</b>	<b>Akceptacja/tolerowanie</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wprowadzenie bardziej efektywnych mechanizmów realizacji zadań.</li> <li>2. Zwiększenie zaangażowania kierownictwa w proces podejmowania decyzji i monitorowania.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Samozabezpieczenie się” przed ryzykiem.</li> <li>2. Akceptacja ryzyka mieszczącego się w granicach tolerancji.</li> </ol>

#### 3. Czynności kontrolne dzieli się na cztery główne kategorie:

- 1) kontrole prewencyjne – mające na celu zapobieżenie wystąpieniu zdarzeń/ryzyk,
- 2) kontrole dyrektywne – mające na celu zapewnienie, że oczekiwany rezultat/produkt zostanie osiągnięty,
- 3) kontrole detekcyjne – mające na celu identyfikację niepożądanych rezultatów/produktów (kontrola ex post),
- 4) kontrole korekcyjne – mające na celu korektę zidentyfikowanych niepożądanych rezultatów/produktów.



§ 12. Informacja i komunikacja.

1. Proces zarządzania ryzykiem powinien być należycie dokumentowany. Na potrzeby dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem wykorzystywane są narzędzia z zakresu tworzenia raportów z tabel wytworzonych w ramach programu tworzenia raportów z tabel wytworzonych w ramach programu MS Exel.

2. Na każdym etapie procesu zarządzania ryzykiem informacje o zrealizowanych czynnościach są przekazywane pracownikowi na stanowisku ds. kontroli wewnętrznej i zarządczej.

§ 13. Monitoring.

1. W ramach procesu zarządzania ryzykiem jednostki organizacyjnej – w zależności od rezultatów ewaluacji wyników szacowania ryzyka – osoby odpowiedzialne za realizację celów i zadań (właściciele ryzyka) zobowiązane są do stałego monitorowania ryzyka.

2. Monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem obejmuje w szczególności obowiązki:

- 1) okresowego przeglądu zidentyfikowanych ryzyk oraz wyników szacowania ryzyka,
- 2) okresowej oceny skuteczności, efektywności i adekwatności mechanizmów kontrolnych,
- 3) weryfikacji priorytetów ryzyk.

3) Wszelkie działania związane z monitoringiem procesu powinny być dokumentowane w arkuszach oceny ryzyka. Czynności wykonywane będą przez wyznaczonych właścicieli ryzyka w terminach określonych przez pracownika na stanowisku ds. kontroli wewnętrznej i zarządczej:

- 1) w odstępach kwartalnych dla akceptowalnych przez jednostkę organizacyjną czynników ryzyka,
- 2) w terminach wyznaczonych przez właścicieli ryzyka dla czynników ryzyka, w ramach których zdefiniowano czynności kontrolne.

§14. Do stosowania się do zapisów niniejszego regulaminu zobowiązuje się wszystkich pracowników jednostki organizacyjnej.

§15. Wykonanie zarządzenia powierza się wszystkim pracownikom jednostki organizacyjnej.

§16. Traci moc zarządzenie Nr 14/2010 Burmistrza Miasta i Gminy w Szlichtyngowej z dnia 31 marca 2010 roku w sprawie określenia zasad prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Szlichtyngowej i jednostkach organizacyjnych gminy oraz zasad jej koordynacji.

§17. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**BURMISTRZ  
MIASTA I GMINY**  
*mgr Elzbieta Kalnefeld*





### Kwestionariusz identyfikacji ryzyka

<b>Zadanie:</b>		
<b>Obszary potencjalnego ryzyka</b>	<b>Występowanie ryzyka T/N</b>	<b>Opis ryzyka</b>
<b>Wewnętrzne</b>		
<b>Kwestie organizacyjne</b>		
przygotowanie i planowanie		
jakość tworzonych produktów i usług		
terminowość w realizacji zadań		
monitorowanie postępów w realizacji zadań		
efektywność procedur		
efektywność struktur		
sposób zdefiniowania ról i zadań komórek organizacyjnych		
adekwatność czasu do zadania		
<b>Kwestie finansowe</b>		
dostosowanie budżetu do powierzonych zadań		
płynność finansowa		
terminowość płatności		
liczba operacji wykonywanych na bardzo dużych kwotach		
jakość procesu zarządzania budżetem		
<b>Zasoby ludzkie</b>		
adekwatność etatów/pracowników do wyznaczonego zadania		
posiadanie niezbędnej wiedzy/umiejętności/doświadczenia dla realizacji zadania		
adekwatność sposobu prowadzenia polityki rekrutacyjnej do potrzeb		
stopień rotacji pracowników		
obsadzenie kluczowych stanowisk		
jakość kwalifikacji osób na kluczowych stanowiskach		
przewidywana nieobecność pracowników		
stopień motywacji i morale pracowników		
relacje między pracownikami		
staranność pracowników		
program szkoleń		
zachowywanie przez pracowników zasad, procedur		
<b>Sprzęt i informacja</b>		
posiadanie podstawowych narzędzi pracy dla realizacji zadania		
dostosowanie sprzętu/ warunków pracy do przepisów BHP		
posiadanie odpowiedniego oprogramowania		
awaryjność sprzętu komputerowego		
czas oczekiwania na naprawę sprzętu		



obieg informacji w urzędzie		
kommunikacja między pracownikami		
baza informacji		
bezpieczeństwo informacji		
aktualność informacji		
<b>Zewnętrzne</b>		
<b>Kwestie polityczne</b>		
wpływ cyklu politycznego (kampania wyborcza, zmiana ekipy rządzącej itp.)		
sposób prowadzenia polityki przez obecny rząd		
ważne decyzje polityczne		
reakcja opozycyjnych sił politycznych na prowadzone działania		
<b>Kwestie prawne</b>		
wpływ istniejących regulacji na podejmowanie działań		
wpływ zapowiadanych zmian w przepisach		
liczba pozwów lub spraw sądowych		
jakość podpisywanych umów		
<b>Interesariusze ( w tym obywatele)</b>		
zły wizerunek urzędu		
sprzeciw/protesty obywateli wobec zamierzonych działań		
jakość i rodzaj wsparcia interesariuszy w podejmowanych działaniach		
wysoki stopień uzależnienia od organizacji zewnętrznych		

**Instrukcja wypełnienia:**

1. Kwestionariusz dotyczy konkretnego zadania.
2. W kolumnie po lewej stronie wymienione są obszary potencjalnego ryzyka podzielone na kategorie, które mają stanowić pomoc w identyfikowaniu konkretnego zadania.
3. Należy pamiętać, że katalog ryzyk nie jest zamknięty, ankietowany ma prawo dopisać własne propozycje zagadnień problemowych.
4. Jeśli ankietowany uzna, że wykonanie zadania może być realnie zagrożone w związku z określonym zagadnieniem, powinien opisać to ryzyko w kolumnie po prawej stronie.
5. Do sporządzenia opisu ryzyka może służyć trójelementowa metoda R-P-S: ryzyko (R), jego przyczyna (P), skutek (S). Na przykład jeśli określimy jako cel dowóz dzieci do szkoły na konkretną godzinę, to opis ryzyka może wyglądać następująco: (R) ryzyko bus nie wyjedzie z bazy, (P) z powodu złej pogody, (S) co będzie skutkowało nieprzybyciem dzieci do szkoły.



Załącznik nr 2  
do Zarządzenia Nr 79/18  
Gminy Szlichtyngowa  
z dnia 2 listopada 2018 r.

## W.....T.

[illegible]



## OŚWIADCZENIE

[illegible]