

Zarządzenie Nr 18/26
Wójta Gminy Brudzeń Duży
z dnia 18 lutego 2026 r.

w sprawie ustalenia zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży oraz gminnych jednostkach organizacyjnych

Na podstawie art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2025 r. poz. 1153 z późn. zm.), art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2025 r. poz. 1483 z późn. zm.) zarządza się, co następuje:

§ 1. Ustala się zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży oraz gminnych jednostkach organizacyjnych, w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Wykonanie zarządzenia powierza się kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu Gminy oraz kierownikom gminnych jednostek organizacyjnych.

§ 3. Zobowiązuje się kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Gminy oraz kierowników gminnych jednostek organizacyjnych do zapoznania podległych pracowników z niniejszym zarządzeniem.

§ 4. Zobowiązuje się wszystkich pracowników Urzędu Gminy oraz gminnych jednostek organizacyjnych do:

1. realizacji postanowień zawartych w zasadach zarządzania ryzykiem,
2. aktywnego uczestnictwa w procesie doskonalenia systemu zarządzania ryzykiem.

§ 5. Nadzór nad wykonaniem niniejszego Zarządzenia powierza się Sekretarzowi, którego wyznaczam jednocześnie na Koordynatora kontroli zarządczej w Gminie Brudzeń Duży.

§ 6. Traci moc Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży określona w załączniku nr 3 do zarządzenia nr 257/13 Wójta Gminy Brudzeń Duży z dnia 1 lipca 2013 roku w sprawie wprowadzenia systemu Kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży.

§ 7. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wójt Gminy Brudzeń Duży

Michał Twardy

/-/

**ZASADY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM
W URZĘDZIE GMINY BRUDZEŃ DUŻY
ORAZ
GMINNYCH JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH**

Przepisy ogólne

§ 1. 1. Ustala się zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży oraz gminnych jednostkach organizacyjnych.

2. Wprowadza się obowiązek zarządzania ryzykiem, w tym dokonywania oceny ryzyka we wszystkich jednostkach organizacyjnych Gminy Brudzeń Duży oraz we wszystkich komórkach organizacyjnych Urzędu Gminy Brudzeń Duży.

§ 2. 1. Zasady zarządzania ryzykiem określają:

- 1) odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem,
 - 2) sposób identyfikowania ryzyka,
 - 3) sposób przeprowadzania analizy ryzyka,
 - 4) sposób reagowania na zidentyfikowane ryzyko,
 - 5) zasady dokonywania przeglądu i raportowania wyników analizy ryzyka.
- 2.** Celem procedury jest zapewnienie mechanizmów identyfikowania wszystkich ryzyk zagrażających realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, określanie prawdopodobieństwa, skutków i wag tych ryzyk oraz podejmowanie adekwatnych środków zaradczych w celu minimalizacji ryzyka.
- 3.** Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla kierownictwa oraz wytyczne dla wszystkich pracowników.
- 4.** Ograniczenie ryzyka realizowane jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny.

§ 3. Ilekroć jest mowa o:

- 1) Gminie - należy przez to rozumieć Gminę Brudzeń Duży.
- 2) Urzędzie - należy przez to rozumieć Urząd Gminy Brudzeń Duży.
- 3) Wójcie - oznacza to Wójta Gminy Brudzeń Duży, będącego kierownikiem Urzędu Gminy Brudzeń Duży, zwierzchnikiem służbowym kierowników gminnych jednostek organizacyjnych.
- 4) Jednostce organizacyjnej - należy przez to rozumieć jednostki organizacyjne Gminy Brudzeń Duży.
- 5) Komórcie organizacyjnej - oznacza to referaty Urzędu Gminy Brudzeń Duży.
- 6) Koordynatorze kontroli zarządczej - oznacza to Sekretarza Gminy Brudzeń Duży, który w imieniu Wójta sprawuje bezpośredni nadzór nad stanem kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży

(pierwszy poziom kontroli zarządczej) oraz we wszystkich jednostkach organizacyjnych Gminy (drugi poziom kontroli zarządczej).

- 7) Czynniki ryzyka - rozumie się przez to cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia, mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu.
- 8) Analizie ryzyka - proces, którego elementami są: identyfikacja, oszacowanie oraz hierarchizacja pojedynczych zdarzeń (wydarzeń, okoliczności) mogących niekorzystnie wpływać na osiągnięcie określonego celu.
- 9) Mechanizmie kontrolnym - element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa, procedury, które mają ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub jego skutki.
- 10) Oddziaływaniu ryzyka - możliwe skutki lub konsekwencje dla organizacji takie jak straty, utrata reputacji, obrażenia, koszty, opóźnienia lub inne niekorzystne zdarzenia.
- 11) Prawdopodobieństwie - oczekiwanie co do rezultatu danego zdarzenia, którego wynik jest zakładany.
- 12) Rejestrze ryzyka - zestawienie wszystkich zidentyfikowanych ryzyk.
- 13) Ryzyku - prawdopodobieństwo (szacowany lub założony stopień pewności), że określone zdarzenie wystąpi i niekorzystnie wpłynie na osiągnięcie danego celu.
- 14) Szacowaniu ryzyka - proces systematycznej oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
- 15) Właścicielu ryzyka - osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem w danym obszarze, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.
- 16) Zarządzaniu ryzykiem - podjęte działania mające na celu zmniejszenie ryzyka do poziomu akceptowalnego, obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.
- 17) Działaniach zapobiegawczych - podejmowanie czynności i wdrażane procesy mające na celu wywołanie zmian lub im zapobieganie w zakresie wielkości charakteryzujących wyniki procesów.
- 18) Monitorowaniu - ciągłe śledzenie przebiegu i postępów w realizacji zadań oraz ich efektów, w powiązaniu z odpowiednim systemem mierników, takich jak: terminy, cele ilościowe, cele jakościowe.

Misja Gminy Brudzeń Duży

§ 4. Zgodnie ze Strategią Rozwoju Gminy Brudzeń Duży na lata 2015 – 2025:

1. Gmina Brudzeń Duży stawia na (cel nadrzędny – misja):

ZAPEWNIENIE WYSOKIEJ JAKOŚCI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW GMINY BRUDZEŃ DUŻY

2. Celami strategicznymi Gminy Brudzeń Duży są:

- 1) Atrakcyjna infrastruktura.
- 2) Aktywni mieszkańcy.
- 3) Czyste środowisko naturalne.

Cele funkcjonowania i zadania Urzędu Gminy Brudzeń Duży

§ 5. Cele działalności i zadania Urzędu Gminy Brudzeń Duży wynikają z celów i zadań Gminy Brudzeń Duży jako jednostki samorządu terytorialnego. Zostały one określone m.in. w:

- 1) ustawie o samorządzie gminnym,
- 2) Strategii Rozwoju Gminy,
- 3) Statucie Gminy,
- 4) Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Gminy,
- 5) innych procedurach.

Cel zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży oraz gminnych jednostkach organizacyjnych

§ 6. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży oraz gminnych jednostkach organizacyjnych jest podejmowanie i koordynowanie działań zmierzających do ograniczenia zagrożeń na drodze realizacji celów, wykonywanych zadań i poprawy jakości oraz efektywności w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży oraz gminnych jednostkach organizacyjnych.

§ 7. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do głównych celów i zadań jest:

- ✓ efektywne zarządzanie poprzez wypracowanie właściwego ładu organizacyjnego tj. procedur kontroli zarządczej oraz środowiska, wprowadzanych przez kierownictwo w celu uzyskania przepływu informacji, zarządzania i monitorowania,
- ✓ poprawa jakości świadczenia usług publicznych,
- ✓ zwiększenie zaufania społeczeństwa do działania Urzędu Gminy i gminnych jednostek organizacyjnych,
- ✓ położenie większego nacisku w procesie zarządzania na sprawy faktycznie istotne,
- ✓ bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,
- ✓ skrócenie czasu reakcji na sprawy kryzysowe,
- ✓ szybsze i skuteczniejsze reagowanie na zagrożenia,
- ✓ efektywne wykorzystanie zasobów,
- ✓ skuteczne zarządzanie projektami,
- ✓ dostosowanie do obowiązujących wymogów prawnych,
- ✓ ograniczenie ryzyka utraty szans,
- ✓ zapewnienie, by mechanizmy kontrolne były adekwatne do ryzyka,
- ✓ ograniczenie nieetycznych zachowań.

Zasady odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem

§ 8. 1. Odpowiedzialność za prawidłowe wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Brudzeń Duży ponosi Wójt.

2. Odpowiedzialność za prawidłowe wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania ryzykiem w gminnej jednostce organizacyjnej ponosi kierownik jednostki organizacyjnej.

3. Koordynator zarządzania ryzykiem:

- 1) sprawuje nadzór nad procesem zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej I i II poziomu, w tym jego skutecznością,
- 2) inicjuje działania niezbędne do prawidłowej organizacji systemu zarządzania ryzykiem i prawidłowego funkcjonowania procesu zarządzania ryzykiem na I i II poziomie kontroli zarządczej,
- 3) weryfikuje cele, zadania, mierniki i ryzyka określone przez kierowników jednostek organizacyjnych i komórek organizacyjnych Urzędu Gminy,
- 4) analizuje informacje zarządcze pochodzące z różnych źródeł o występujących zagrożeniach w osiągnięciu celów, zadań, projektów,
- 5) przedkłada zweryfikowany zbiorczy wykaz celów i zadań Koordynatorowi kontroli zarządczej,
- 6) przeprowadza coroczną weryfikację systemu zarządzania ryzykiem,
- 7) jest odpowiedzialny za dokumentowanie systemu zarządzania ryzykiem (poziom I i II kontroli zarządczej).

4. Kierownicy komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych odpowiedzialni są za:

- 1) utworzenie listy celów, zadań w zarządzanej komórce, przeprowadzenie analizy zidentyfikowanego ryzyka oraz dokumentowanie procesu identyfikacji i oceny ryzyka zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku numer 1,
- 2) dokumentowanie procesu realizacji celów i zadań, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku numer 2,
- 3) przekazywanie wypełnionych dokumentów do Koordynatora kontroli zarządczej,
- 4) określanie istotności ryzyka, opracowywanie, inicjowanie i wdrażanie odpowiednich mechanizmów kontrolnych w jednostkach / komórkach organizacyjnych (I poziom kontroli zarządczej),
- 5) projektowanie dodatkowych działań w celu minimalizacji ryzyka do poziomu akceptowalnego i przekazywanie do zatwierdzenia Wójtowi (II poziom kontroli zarządczej),
- 6) zapewnienie, aby pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem w komórce / jednostce organizacyjnej,
- 7) zapewnienie podległym pracownikom możliwości formalnego zgłaszania zmian w zakresie zidentyfikowanego przez nich ryzyka lub innych istotnych problemów, zgodnie ze wzorem określonym w załączniku numer 8,
- 8) dokonywanie przeglądów systemu zarządzania ryzykiem w ramach samooceny systemu kontroli zarządczej.

5. Pracownicy są odpowiedzialni za zgłaszanie przełożonym informacji o pojawiających się ryzykach, braku odpowiedniej skuteczności wydajności zarządzania ryzykami lub innych istotnych problemach. Wzór zgłoszenia zawarty został w załączniku numer 8 do niniejszej procedury.

Identyfikacja i analiza czynników ryzyka

§ 9.1. Analiza ryzyka obejmuje następujące etapy:

- 1) identyfikację ryzyka, która może oddziaływać na funkcjonowanie jednostki,
 - 2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
 - 3) ocenę i hierarchizację ryzyka według oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 - 4) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym,
 - 5) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych,
 - 6) monitorowanie ryzyka.
2. Proces identyfikacji i analizy ryzyka odbywa się zgodnie z procedurą ustaloną w załączniku numer 9 do niniejszych zasad.
3. Analiza ryzyka przeprowadzana jest również w przypadku:
- wprowadzenia nowych procesów w systemie zarządzania,
 - podziału lub łączenia procesów objętych systemem,
 - wprowadzenia do procesu istotnych zmian,
 - wystąpienia zjawiska korupcji w innych organizacjach, realizujących podobne zadania.
4. W przypadku ryzyka dotyczącego programu lub procesu realizowanego przez więcej niż jedną komórkę organizacyjną Urzędu Gminy, właścicielem ryzyka jest kierownik komórki, dla którego ryzyko jest najbardziej istotne.
5. W przypadku sporu kompetencyjnego dotyczącego ustalenia właścicieli ryzyka procesu realizowanego w więcej niż jednej komórce organizacyjnej Urzędu Gminy, decyzję o ustaleniu właściciela ryzyka podejmuje Wójt.

§ 10. 1. Identyfikacja ryzyka dokonywana jest przez kierowników komórek organizacyjnych i polega na ustaleniu oraz scharakteryzowaniu zdarzeń zagrażających poszczególnym celom i zadaniom, zgodnie z przykładowym katalogiem zawartym w załączniku numer 7 do niniejszych zasad.

2. Ocena wpływu ryzyka polega na nadaniu oceny punktowej od 1 do 5, gdzie 1 oznacza nieznaczny wpływ (nieznaczne oddziaływanie) a 5 - wysoki wpływ (wysokie oddziaływanie). Punktowa tabela oddziaływania stanowi załącznik nr 4 do niniejszej procedury.

3. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 5 gdzie 1 oznacza bardzo rzadkie prawdopodobieństwo zmaterializowania się (wystąpienia) ryzyka, a 5 – prawie pewność wystąpienia ryzyka. Punktowa tabela prawdopodobieństwa stanowi załącznik nr 5 do niniejszej procedury.

§ 11. 1. Ustalono trzy poziomy ryzyka:

- 1) ryzyko nieistotne, którego ocena punktowa zawiera się w przedziale 1-5 skali punktowej (iloczyn skutku i prawdopodobieństwa),
 - 2) ryzyko średnio istotne, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 6-12 skali punktowej (iloczyn skutku i prawdopodobieństwa),
 - 3) ryzyko istotne, którego wartość punktowa zawiera się w przedziale 15-25 skali punktowej (iloczyn skutku i prawdopodobieństwa),
2. Zasady oceny istotności ryzyka oraz reakcji na ryzyko zostały zawarte w załączniku numer 6 do niniejszych zasad.

§ 12. 1. Przyjmuje się następujące zasady akceptowalności poziomów ryzyka, o których mowa wyżej:

- 1) ryzyko nieistotne – ryzyko akceptowalne, ale należy je monitorować,
 - 2) ryzyko średnio istotne – ryzyko akceptowalne, należy je monitorować i rozważyć potrzebę działań zaradczych poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych (przy uwzględnieniu kosztów wprowadzenia dodatkowej kontroli). Za monitoring i ewentualne wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych odpowiedzialny jest właściciel ryzyka,
 - 3) ryzyko istotne – ryzyko nieakceptowalne. Stanowi zagrożenie dla działalności i osiąganych celów. Wymagane jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie strategicznych i efektywnych mechanizmów kontrolnych. Podlega ciągłemu monitoringowi.
2. W stosunku do każdego istotnego ryzyka przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
- ✓ tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
 - ✓ przeciwdziałanie – podjęcie działania, które pozwoli na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, przez zaprojektowanie działań zapobiegawczych lub redukujących skutki ryzyka (np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontrolnych),
 - ✓ wycofanie się – zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko,
 - ✓ transfer ryzyka - przeniesienie ryzyka na inną organizację / jednostkę zewnętrzną.
3. Przed przystąpieniem do działań mających na celu ograniczenie ryzyka należy rozważyć:
- jakie działania są konieczne do podjęcia,
 - jaki poziom ryzyka należy osiągnąć po podjęciu działań zaradczych,
 - jakie mechanizmy należy wdrożyć,
 - jakie są koszty wprowadzenia mechanizmów kontrolnych,
 - czy wdrożenie mechanizmów kontrolnych jest możliwe.
4. Właściciel ryzyka przedstawia propozycje działań, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do poziomu akceptowalnego.

5. Zatwierdzenia sposobu postępowania z ryzykiem dokonuje Wójt, zgodnie z załącznikiem numer 3 do niniejszych zasad.
6. Kadra kierownicza podejmuje na bieżąco działania zaradcze w odniesieniu do ryzyk wynikających z odstępstw od obowiązujących procedur.
7. Wójt ma prawo zaakceptować każdy poziom ryzyka i nie podejmować działań zaradczych.

§ 13. 1. Za dokumentowanie analizy ryzyka odpowiedzialny jest kierownik komórki organizacyjnej Urzędu Gminy / kierownik gminnej jednostki.

2. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu Gminy / kierownicy gminnych jednostek przekazują Koordynatorowi zarządzania ryzykiem informację o wynikach identyfikacji i analizy ryzyka oraz o podjętych działaniach zaradczych.
3. Koordynator dokumentuje i podsumowuje wyniki analizy ryzyka oraz przedstawia Koordynatorowi kontroli zarządczej wyniki analizy ryzyka, które zawierają informacje o zagrożeniach w procesach obarczonych największym ryzykiem (hierarchizacja ryzyka) oraz o zaproponowanych na szczeblu komórek organizacyjnych działaniach zaradczych.
4. Koordynator kontroli zarządczej po nadaniu wstępnej punktowej oceny ryzyka przekazuje listę wszystkich celów, zadań i rejestr ryzyk Wójtowi celem nadania punktacji ostatecznej i jej zatwierdzenia.
5. Kopie zatwierdzonej listy, o której mowa w ust. 4 Koordynator zarządzania ryzykiem przekazuje do wiadomości Audytorowi wewnętrznemu.
6. Terminarz i szczegółowy przebieg procesu przedstawia załącznik numer 9 do niniejszej procedury.
7. Wyniki identyfikacji i analizy ryzyka wykorzystywane są przez Audytora wewnętrznego na etapie przygotowywania rocznego planu audytu wewnętrznego.

Monitorowanie systemu zarządzania ryzykiem

§ 14. 1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym.

2. Proces monitorowania ryzyka jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach systemu kontroli zarządczej.
3. Audytor wewnętrzny prowadzi niezależną ocenę procesów zarządzania ryzykiem i kontroli, w tym ocenę adekwatności, skuteczności i efektywności mechanizmów kontroli zarządczej.
4. Kadra kierownicza wspiera wszelkie działania pracowników przyjmujących odpowiedzialność za ryzyko.

§ 15. 1. Procedura zarządzania ryzykiem podlega raz na rok lub częściej w miarę potrzeby, przeglądowi dokonywanym pod kątem ich aktualności.

2. Za dokonanie aktualizacji i przygotowanie projektów zmian odpowiedzialny jest Koordynator zarządzania ryzykiem.

ARKUSZ IDENTYFIKACJI CELÓW, ZADAŃ ORAZ RYZYKA

Jednostka organizacyjna / Komórka organizacyjna:

Cel działalności	Numer zadania, podzadania	Zadanie, podzadanie	Podmiot odpowiedzialny	Miernik / nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku	Sposób monitorowania	Zidentyfikowane ryzyko	Punktowa ocena ryzyka		
								Wpływ / skutek	Prawdopodobieństwo	Istotność
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

.....
(data i podpis kierownika jednostki organizacyjnej / komórki organizacyjnej)

INSTRUKCJA:

- Należy wpisać treść celu/ celów działalności.
- Należy wskazać numer zadania / podzadania, służący realizacji celu / celów.
- Należy wpisać nazwę zadania / podzadania.
- Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która jest odpowiedzialna za realizację zadania / podzadania i zarządzanie ryzykiem.
- Należy wpisać miarę służącą do oceny realizacji celu.
- Należy wpisać, jaką wartość miernika zamierza się osiągnąć.
- Należy określić sposób monitorowania np. użycie konkretnych mechanizmów kontroli zarządczej.
- Należy opisać zdarzenie, które w przypadku gdy wystąpi, będzie zagrażać realizacji zadań i osiągnięciu celów, zgodnie z załącznikiem nr 7 do niniejszej procedury.
- Należy wpisać wpływ zidentyfikowanego ryzyka na działanie jednostki / komórki, zgodnie z załącznikiem nr 4 o niniejszej procedury.
- Należy wpisać prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, zgodnie z załącznikiem nr 5 do niniejszej procedury.
- Należy wpisać istotność danego zdarzenia, zgodnie z załącznikiem nr 6 do niniejszej procedury.

ARKUSZ REALIZACJI CELÓW, ZADAŃ ORAZ RYZYKA

Jednostka organizacyjna / komórka organizacyjna:

Cel działalności	Numer zadania, podzadania	Zadanie, podzadanie	Podmiot odpowiedzialny	Miernik / nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku	Osiągnięta wartość miernika na koniec roku	Zidentyfikowane ryzyko, które miało wpływ na osiągnięcie wartości miernika
1	2	3	4	5	6	7	8

.....
(data i podpis kierownika jednostki organizacyjnej / komórki organizacyjnej)

INSTRUKCJA:

1. Należy wpisać treść celu/ celów działalności.
2. Należy wskazać numer zadania / podzadania, służący realizacji celu / celów.
3. Należy wpisać nazwę zadania / podzadania.
4. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej , która jest odpowiedzialna za realizację zadania / podzadania i zarządzanie ryzykiem.
5. Należy wpisać miarę służącą do oceny realizacji celu.
6. Należy wpisać, jaką wartość miernika zamierza się osiągnąć.
7. Należy wpisać wartość miernika osiągniętą w trakcie realizacji zadania, na koniec roku budżetowego.
8. Należy wpisać ryzyko, którego zmaterializowanie się miało negatywny wpływ na osiągnięcie założonego miernika.

LISTA WSZYSTKICH CELÓW, ZADAŃ I REJESTR RYZYK

Cel działalności	Zadanie / podzadanie	Podmiot odpowiedzialny	Opis ryzyka zidentyfikowanego przez kierowników jednostek / Wydziałów / samodzielne stanowiska	Sposób monitorowania	Punktowa ocena ryzyka kierowników jednostek / wydziałów - Istotność	Punktowa ocena ryzyka wg Koordynatora kontroli zarządczej		Istotność wg Koordynatora kontroli zarządczej	Odpowiedź na ryzyko (wystarczające zastosowane -1; polecenie wdrożenia dodatkowych - 2)
						Wpływ	Prawdopodobieństwo		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jednostka organizacyjna / komórka organizacyjna:									

Koordynator zarządzania ryzykiem
(data i podpis)

Koordynator kontroli zarządczej
(data i podpis)

ZATWIERDZAM
(data i podpis Wójta Gminy Brudzeń Duży)

INSTRUKCJA:

1. Należy wpisać treść celu/ celów działalności.
2. Należy wpisać nazwę zadania / podzadania.
3. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która jest odpowiedzialna za realizację zadania / podzadania i zarządzanie ryzykiem.
4. Należy opisać zdarzenie, które w przypadku gdy wystąpi, będzie zagrażać realizacji zadań i osiągnięciu celów.
5. Należy określić sposób monitorowania np. użycie konkretnych mechanizmów kontroli zarządczej.
6. Należy wskazać punktową ocenę wyników analizy ryzyka.
7. Należy wpisać wpływ zidentyfikowanego ryzyka na działanie jednostki / komórki organizacyjnej/samodzielnego stanowiska, zgodnie z załącznikiem nr 4 do niniejszej procedury.
8. Należy wpisać prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, zgodnie z załącznikiem nr 5 do niniejszej procedury.
9. Należy wpisać istotność danego zdarzenia, zgodnie z załącznikiem nr 6 do niniejszej procedury.
10. Należy określić czy zastosowane przez kierownika jednostki / komórki organizacyjnej/ samodzielne stanowisko zasady reakcji na ryzyko są wystarczające lub należy wprowadzić dodatkowe mechanizmy kontrolne.

TABELA PUNKTOWA WPLYWU RYZYKA

Punktacja	Opis oddziaływania	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo	Reputacja
5	Wysoki	Strata finansowa > 500.000 zł	Brak realizacji celu lub zadania, poważne i rozległe konsekwencje prawne.	Naruszenie bezpieczeństwa pracowników (konsekwencje dla zdrowia i życia).	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100.000-500.000 zł	Poważny wpływ na realizację zadania, w tym zagrożenie terminu jego realizacji jak i osiągnięcia celu, poważne konsekwencje prawne.	Zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, poważne obrażenia.	Informacje w mediach o zasięgu krajowym
3	Średnie	Strata finansowa 10.000 - 99.999 zł	Zakłócenia w działalności, umiarkowane konsekwencje prawne.	Mały wpływ na bezpieczeństwo pracowników.	Informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100 - 9.999 zł	Niewielkie, krótkotrwałe zakłócenia w działalności, bez skutków prawnych.	Znikomy wpływ na bezpieczeństwo pracowników	Ograniczona informacja w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczne	Strata finansowa do 100 zł	Znikomy wpływ na realizację celów i zadań, brak skutków prawnych.	Brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników	Wzmianki w mediach lokalnych

TABELA PUNKTOWA PRAWDOPODOBIENSTWA ZMATERIALIZOWANIA SIĘ RYZYKA

	1	2	3	4	5
Opis	Bardzo rzadkie	Małe	Średnie	Duże	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Przesłanki	Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw.	Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia, dotyczy nielicznych spraw.	Zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, dotyczy niektórych spraw.	Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne, może występować regularnie, dotyczy większości spraw.	Oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi, będzie występować regularnie, dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw.

ZASADY OCENY ISTOTNOŚCI RYZYKA

Istotność	Skala punktowa (skutek x prawdopodobieństwo)	Charakter ryzyka	Rodzaj zagrożenia	Reakcja na ryzyko
Istotne	15-25	Ryzyko mające istotny wpływ na działalność jednostki: - wysoki wpływ ryzyka, ryzyko prawie pewne lub możliwe; - średni wpływ ryzyka, ryzyko prawie pewne.	Zagrożenie nieakceptowalne	W przypadku niemożności odstąpienia od realizacji należy bezzwłocznie zaplanować i zrealizować odpowiedź na ryzyko.
Średnio istotne	6-12	Ryzyko mające umiarkowany wpływ na działalność jednostki: - wysoki wpływ ryzyka, ryzyko incydentalne; - średni wpływ ryzyka, ryzyko możliwe lub incydentalne, - niski wpływ ryzyka, ryzyko prawie pewne.	Zagrożenie akceptowalne	Zaplanować odpowiedź na ryzyko; zaplanowane działania zapobiegawcze zrealizować w momencie przystąpienia do realizacji określonych działań operacyjnych.
Nieistotne	1-5	Ryzyko mające nieznaczny wpływ na działalność jednostki: niski wpływ ryzyka, ryzyko możliwe lub incydentalne.	Zagrożenie akceptowalne	Monitorować ryzyko, zaplanować i zrealizować odpowiedź na ryzyko w przypadku zaistnienia symptomów wystąpienia określonego ryzyka.

PRZYKŁADOWY KATALOG RYZYK

Lp.	RYZYO
1	Wykorzystanie środków niezgodnie z przeznaczeniem lub niezgodnie z obowiązującymi procedurami
2	Nienależne pobranie środków
3	Pobranie środków w nadmiernej wysokości
4	Przyznanie środków bez zachowania lub z naruszeniem procedur
5	Przekazanie środków bez zachowania lub z naruszeniem procedur
6	Niedochodzenie nienależnie pobranych środków
7	Utrata lub niepozyskanie środków
8	Niedochodzenie należnych środków finansowych
9	Przedawnienie należności
10	Rosnący poziom niewyegzekwowanych należności
11	Prowadzenie ksiąg rachunkowych niezgodnie z obowiązującym prawem
12	Nierzetelne dane w sprawozdaniach finansowych
13	Niezachowanie terminów sporządzania sprawozdań finansowych
14	Niezachowanie terminów sporządzania sprawozdań budżetowych
15	Niezgodność sprawozdania z księgami rachunkowymi
16	Niezgodność prowadzonej ewidencji z ustawą o rachunkowości
17	Nierzetelne dane w sprawozdaniach budżetowych
18	Niezachowanie zasad inwentaryzacji składników majątku
19	Niezachowanie terminów inwentaryzacji składników majątku
20	Nieprawidłowe udokumentowanie przeprowadzonej inwentaryzacji
21	Nieterminowość realizacji zamówień publicznych przez wykonawców
22	Niedostateczne rozeznanie rynku przy udzielaniu zamówień publicznych
23	Dobór nieodpowiednich kryteriów oceny ofert
24	Przekroczenie upoważnienia do zaciągania zobowiązań
25	Nieprawidłowości w opłacaniu składek
26	Nieuprawniony dostęp do informacji niejawnych
27	Włamanie do systemu informatycznego
28	Konieczność wypłaty odszkodowań
29	Konieczność zapłaty kar umownych
30	Przekroczenie upoważnienia do dokonywania wydatków
31	Błędne rozstrzygnięcia administracyjne
32	Zbyt długi czas od wniosku do wydania decyzji – nieterminowość
33	Naruszenie procesu legislacji, usterki prawne, proceduralne
34	Brak integralności danych w systemach informatycznych
35	Zwłoka, opóźnienia działania, przekroczenie terminów
36	Błędy formalno - rachunkowe
37	Nieaktualne dane w bazach danych
38	Błędy i niekompletność danych
39	Utrata danych
40	Niewłaściwe zabezpieczenie systemów informatycznych
41	Narażenie systemu na awarie, wirusy
42	Brak określonych odpowiedzialności
43	Niewystarczające kompetencje zawodowe
44	Niewystarczające zabezpieczenia
45	Ponoszenie kar, odsetek, grzywny
46	Niedotrzymanie warunków umowy
47	Zbyt niskie uczestnictwo, frekwencja
48	Utrata zaufania
49	Awaria teletransmisji danych
50	Utrata wizerunku
51	Ryzyko pożaru

52	Ryzyko wypadku
53	Ryzyko utraty życia
54	Nieprecyzyjne określenie obowiązków
55	Nieodpowiednia struktura organizacyjna
56	Niskie zatrudnienie
57	Brak systemu zastępstw
58	Awaria systemu
59	Nieuprawniona zmiana danych
60	Indolencja (nieprzestrzeganie, bierność wobec przepisów)
61	Błędy w systemach informatycznych
62	Nie obsadzone stanowiska
63	Rotacja pracowników
64	Absencja pracowników
65	Rosnący poziom skarg i działań dyscyplinarnych
66	Marnotrawstwo
67	Oszustwo
68	Brak planowania działań
69	Rosnąca liczba pozwów sądowych
70	Zachwianie płynności finansowej
71	Rosnące, w tym nieplanowane zadłużenie
72	Niedostateczny budżet na realizację zadań
73	Nieznajomość przez pracowników uregulowań prawnych koniecznych do realizacji zadań
74	Zagrożenia fizyczne – kradzież, powódź, zalanie, zagubienie
75	Katastrofy budowlane
76	Nieterminowe świadczenie usług na rzecz jednostki – remonty, naprawy, konserwacje
77	Niski poziom świadczonych usług na rzecz jednostki
78	Niewłaściwy przepływ informacji wewnętrznych lub zewnętrznych
79	Brak wymaganych prawem kontroli, przeglądów, nieterminowość
80	Zaciąganie zabezpieczenia wobec dostawców, kontrahentów bez zabezpieczonych środków
81	Przekroczenie planu finansowego
82	Brak aktualnej, sformalizowanej polityki, procedury, zasad, kryteriów
83	Opóźnienia w aktualizacji bazy
84	Przyznanie świadczenia z naruszeniem zasad, kryteriów
85	Nietrafne kryteria merytoryczne naboru pracownika
86	Brak motywacji do osiągania celów
87	Brak właściwie dobranych szkoleń
88	Brak motywacji do zdobywania potrzebnych umiejętności
89	Nieprawidłowości w naliczaniu świadczeń
90	Nieterminowe wpłaty
91	Brak wyczerpującej informacji dla interesanta
92	Niedochodzenie należności, brak naliczania i dochodzenia odsetek
93	Nieautoryzowany przelew środków pieniężnych
94	Kradzież środków finansowych, majątkowych
95	Zapłata odsetek
96	Nieautoryzowany przelew środków pieniężnych
97	Niezgodność wypłat z zawartymi umowami
98	Nieprawidłowe naliczenie składek ZUS
99	Nieprawidłowe naliczenie zaliczek na podatek dochodowy
100	Nieterminowa wypłata wynagrodzeń
101	Nieterminowość dokonania przelewów na rzecz dostawców
102	Włamania do systemów
103	Zatrzymanie pracy systemów informatycznych
104	Brak wykonywania kopii zapasowych
105	Brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych
106	Wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania
107	Nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych
108	Wysoki stopień skomplikowania działalności

109	Nieadekwatność informacji na podstawie których podejmuje się decyzje
110	Utrata informacji
111	Niedawne zmiany kluczowych pracowników
112	Naruszenie poufności informacji
113	Znaczny wzrost zadań jednostki / wydziału
114	Wdrażanie nowych technologii
115	Niewłaściwe planowanie projektu
116	Niepowodzenie projektu
117	Wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań
118	Zakłócenia w dostawach energii
119	Przerwy w łączności telefonicznej
120	Przerwy w dostępie do internetu
121	Zmiany stóp procentowych
122	Zmiany kursów walut
123	Inflacja
124	Dług publiczny
125	Zmiany na stanowiskach strategicznych, kierowniczych
126	Nowe przepisy prawa
127	Częste zmiany przepisów prawa
128	Brak regulacji prawnej w danym zakresie
129	Skomplikowane bądź niejasne przepisy
130	Presja polityczna
131	Niestabilni dostawcy
132	Zmiany wysokości dochodów
133	Niepowodzenie w realizacji celu, zadania w przeszłości
134	Brak akceptacji osób upoważnionych
135	Brak kontrasygnaty Skarbnika

**ZGŁOSZENIE ZIDENTYFIKOWANEGO RYZYKA,
BRAKU SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM, INNEGO PROBLEMU, PROPOZYCJI ZWIĄZANEJ
Z ZARZĄDZANIEM RYZYKIEM**

Komórka organizacyjna:			
Imię i nazwisko, stanowisko zgłaszającego:			
Lp.	Cel/ zadanie / podzadanie	Ryzyko (opis, skala, prawdopodobieństwo)	Uwagi/propozycje

.....
(data i podpis osoby zgłaszającej)

TERMINARZ SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W GMINIE BRUDZEŃ DUŻY

Lp.	Stanowisko odpowiedzialne	Czynność	Osoba weryfikująca	Termin	Źródło	Produkt	Miejsce docelowe
ETAP I							
1	Koordynator zarządzania ryzykiem	Zobowiązanie kierowników jednostek / komórek organizacyjnych / samodzielnych stanowisk do utworzenia listy celów i zadań na dany rok, przeprowadzenia analizy ryzyka, zgodnie ze wzorem zał. nr 1.	Koordynator kontroli zarządczej	Do 15 III	Zarządzenie w sprawie zarządzania ryzykiem	Pismo	Jednostki organizacyjne / komórki organizacyjne / samodzielne stanowiska
2a	Kierownicy jednostek organizacyjnych /komórek organizacyjnych / samodzielne stanowiska	Utworzenie listy celów i zadań na dany rok, analiza ryzyka, zgodnie ze wzorem zał. nr 1.	Koordynator zarządzania ryzykiem	Do 30 III	Informacja	Wypełniony arkusz identyfikacji celów, zadań i ryzyka, zgodnie z załącznikiem nr 1	Koordynator zarządzania ryzykiem
2b		Przekazanie wypełnionego arkusza (wersja papierowa i elektroniczna; 1 egz. pozostaje w jednostce / komórce organizacyjnej)		Niezwłocznie	Wypełniony arkusz identyfikacji celów, zadań i ryzyka, zgodnie z załącznikiem nr 1	Potwierdzenie przekazania	
3a	Koordynator zarządzania ryzykiem	Przygotowanie zbiorczego zestawienia – Listy wszystkich celów, zadań i rejestr ryzyk, zgodnie z załącznikiem nr 3		Do 10 IV	Otrzymane arkusze identyfikacji celów, zadań i ryzyka,	Wykaz celów, zadań oraz ryzyk Gminy Brudzeń Duży wg	

			Koordynator kontroli zarządczej		zgodnie z załącznikiem nr 1	załącznika nr 3 poz. 1- 6	Koordynator kontroli zarządczej
3b		Przekazanie zbiorczego zestawienia Koordynatorowi kontroli zarządczej		Niezwłocznie	Lista celów, zadań i rejestr ryzyk	Potwierdzenie przekazania	
4a	Koordynator kontroli zarządczej	Dokonanie weryfikacji celów, zadań, ryzyka, nadanie punktacji	Wójt	Do 15 IV	Zestawienie zbiorcze celów, zadań oraz ryzyk Gminy Brudzeń Duży wg załącznika nr 3 poz. 1- 6	Wypełniony załącznik nr 3 poz. 1-10	Wójt
4b		Przekazanie wypełnionego załącznika nr 3 poz. 1-10 do zatwierdzenia Wójtowi		Niezwłocznie	Wypełniony załącznik nr 3 poz. 1-10	Potwierdzenie przekazania	
5	Wójt	Zatwierdzenie wypełnionego załącznika nr 3 poz. 1-10	-	Niezwłocznie	Wypełniony załącznik nr 3 poz. 1-10	Zatwierdzenie dokumentu	Koordynator zarządzania ryzykiem
6	Koordynator zarządzania ryzykiem	Przekazanie zatwierdzonego załącznika nr 3 Audytorowi wewnętrznemu	-	Niezwłocznie	Zatwierdzony załącznik nr 3	Potwierdzenie przekazania	Audytor wewnętrzny
ETAP II							
7	Koordynator zarządzania ryzykiem	Zobowiązanie kierowników jednostek / komórek organizacyjnych/ samodzielnych stanowisk do dokonania oceny aktualności opracowanych celów i zadań oraz przeprowadzonej analizy ryzyka	Koordynator kontroli zarządczej	Do 30 IX	Zarządzenie w sprawie zarządzania ryzykiem	Pismo	Jednostki organizacyjne / komórki organizacyjne / samodzielne stanowiska
8a	Kierownicy jednostek / Wydziałów / samodzielne stanowiska	Analiza aktualności list celów i zadań, analizy ryzyka, zgodnie ze wzorem zał. nr 1.	Koordynator zarządzania ryzykiem	Do 10 X	Informacja	Wypełniony arkusz identyfikacji celów, zadań i ryzyka, zgodnie z załącznikiem nr 1	

8b		Przekazanie wypełnionych arkuszy lub informacji o braku zmian w ocenie ryzyka w porównaniu z analizą przeprowadzoną w Etapie I.		Niezwłocznie	Lista celów, zadań wraz z identyfikacją i oceną ryzyka (wersja papierowa i elektroniczna) / informacja o braku zmian w ocenie ryzyka	Potwierdzenie przekazania	Koordynator zarządzania ryzykiem
9a	Koordynator zarządzania ryzykiem	Przygotowanie zbiorczego zestawienia celów, zadań i ryzyk – po aktualizacji	Koordynator kontroli zarządczej	Do 20 X	Lista celów, zadań wraz z identyfikacją i oceną ryzyka	Wykaz celów, zadań oraz ryzyk Gminy Brudzeń Duży wg załącznika nr 3 poz. 1- 6	Koordynator zarządzania ryzykiem
9b		Przekazanie zbiorczego zestawienia Koordynatorowi kontroli zarządczej		Niezwłocznie	Wykaz celów, zadań oraz ryzyk Gminy Brudzeń Duży wg załącznika nr 3 poz. 1- 6	Potwierdzenie przekazania	Koordynator kontroli zarządczej
10a	Koordynator kontroli zarządczej	Dokonanie weryfikacji celów, zadań, ryzyka, nadanie punktacji	Wójt	Do 25 X	Zestawienie zbiorcze celów, zadań oraz ryzyk Gminy Brudzeń Duży wg załącznika nr 3 poz. 1- 6	Wypełniony załącznik nr 3 poz. 1-10	Koordynator kontroli zarządczej
10b		Przekazanie wypełnionego załącznika nr 3 poz. 1-10 do zatwierdzenia Wójtowi		Niezwłocznie	Wypełniony załącznik nr 3 poz. 1-10	Potwierdzenie przekazania	
11	Wójt	Zatwierdzenie wypełnionego załącznika nr 3 poz. 1-10	-	Niezwłocznie	Wypełniony załącznik nr 3 poz. 1-10	Zatwierdzony dokument	Wójt
12	Koordynator zarządzania ryzykiem	Przekazanie zatwierdzonego załącznika nr 3 Audytorowi wewnętrznemu	-	Niezwłocznie	Zatwierdzony załącznik nr 3	Potwierdzenie przekazania	Audytor wewnętrzny

ETAP III							
13a	Kierownicy jednostek organizacyjnych / komórek	Analiza listy celów i zadań zrealizowanych w poprzednim roku, zgodnie ze wzorem zał. nr 2.	Koordynator zarządzania ryzykiem	Do 10 III		Wypełniony załącznik nr 2	Wójt (I i II poziom kontroli zarządczej)
13b	organizacyjnych/sa modzielne stanowiska	Przekazanie wypełnionego załącznika nr 2 jako element informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej		W terminie określonym w zarządzeniu w sprawie kontroli zarządczej	Wypełniony załącznik nr 3	Potwierdzenie przekazania	