

**Zarządzenie Nr 101/2015**  
**Wójta Gminy Aleksandrów Kujawski**  
**z dnia 21 września 2015 r.**

**w sprawie wprowadzenia Instrukcji zarządzania ryzykiem i samooceny.**

Na podstawie art.69 ust. 1 pkt 2 Ustawy o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885 ze zm.) oraz Standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych wprowadzonych Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z dnia 30 grudnia 2009 r., Nr 15, poz. 84), Wójt Gminy Aleksandrów Kujawski ustanawia instrukcję zarządzania ryzykiem i samooceny dla Urzędu Gminy w Aleksandrowie Kujawskim.

**§ 1**

Ilekcioć w dalszej części Zarządzenia, będzie mowa o:

**Urządzie Gminy** – należy przez to rozumieć Urząd Gminy w Aleksandrowie Kujawskim,  
**Komórkach organizacyjnych** – należy przez to rozumieć wyodrębnione w strukturze Urzędu Gminy wydziały, Straż gminną oraz samodzielne stanowiska pracy,  
**Kierownikach komórek organizacyjnych** – należy przez to rozumieć kierowników wydziałów, Komendanta Straży Gminnej, pracowników zajmujących samodzielne stanowiska,

**Kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć system kontroli zarządczej funkcjonujący w Urzędzie Gminy w Aleksandrowie Kujawskim,

**Procedurach kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć wszelkie czynności, które w połączeniu z zasadami stanowią przyjęty model kontroli zarządczej,

**Ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia, które może mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów albo realizację zadań samorządu gminnego lub spowoduje odchylenia do oczekiwanych stanów,

**Znaczenie** (definicja do analizy ryzyka) - są to możliwe wyniki, skutki lub konsekwencje dla komórki organizacyjnej (np. starty, obrażenia, niekorzystne zdarzenia, koszty, opóźnienia),

**Prawdopodobieństwo** (definicja do analizy ryzyka) - jest to szacowana możliwość wystąpienia zdarzenia,

**Mapa ryzyka** – dokument odzwierciedlający ocenę znaczenia i prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka,

**Właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza,

**Zarządzaniu ryzykiem** – działanie w sekwencji: określenie celów i zadań komórki organizacyjnej → identyfikacja ryzyk do zadań, celów i zamierzeń → analiza ryzyka → reakcja na ryzyko → monitoring ryzyka.

**§ 2**

1.Celem kontroli zarządczej jest w szczególności zapewnienie:

- 1) zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;

- 2) skuteczności i efektywności działania - zapewnione są przez system kontroli wewnętrznej i zewnętrznej, pozwalający na dokonywanie niezbędnych zmian w ocenianych procesach,
- 3) wiarygodności sprawozdań - zapewnia się poprzez sporządzenie ich zgodnie z przepisami praw,
- 4) ochrony zasobów - zapewniona jest poprzez zabezpieczenie wszystkich zasobów jednostki i udostępnienie ich tylko osobom upoważnionym,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania – dokonywane jest poprzez upowszechnienie i stosowanie zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji - poprzez przekazywanie informacji na okresowych zebraniach pracowniczych, wykorzystanie internetu i BIP,
- 7) zarządzania ryzykiem - dokonywane jest poprzez identyfikowanie ryzyk i podejmowanie działań określonych wynikających z przepisów prawa i określonych przez kierownika jednostki.

### § 3

1. Kontrola zarządcza winna zapewnić: legalność, rzetelność, celowość, gospodarność dokonywanych operacji gospodarczych,
2. Kryterium legalności polega na badaniu czy pracownicy Urzędu prowadzą działalność zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz czy obowiązujące unormowania wewnętrzne są zgodne z przepisami ustawowymi i dobrą praktyką,
3. Kryterium rzetelności służy ocenie czy dokumentowanie działań jest zgodne z zasadami określonymi w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu oraz procedurach wewnętrznych w tym w szczególności w Polityce rachunkowości,
4. Kryterium celowości polega na badaniu czy działalność Urzędu jest zgodna z przyjętymi celami i zadaniami,
5. Kryterium gospodarności pozwala na ocenę wydatkowania środków pod kątem uzyskiwania najlepszych efektów z ponoszonych nakładów.

### § 4

#### Zarządzanie ryzykiem

1. Celem zarządzania ryzykiem nie jest przeciwdziałanie ryzyku, lecz zarządzanie nim zgodnie z założeniami funkcjonowania Urzędu,
2. Zarządzanie ryzykiem to właściwe zarządzanie zasobami, ochrona Urzędu i jego klientów, dbanie o majątek i środowisko oraz utrzymanie reputacji Urzędu i jego pracowników,
3. Proces zarządzania ryzykiem należy wdrożyć w całym Urzędzie,
4. Zarządzanie ryzykiem jest dobrą praktyką kierowniczą,
5. Korzyści dla Urzędu wynikające z zarządzania ryzykiem:
  - 1) większy nacisk na sprawy realnie istotne,
  - 2) krótszy czas reakcji na sprawy kryzysowe,
  - 3) mniej nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na zadania operacyjne,
  - 4) większy nacisk na poprawne wykonywanie właściwych zadań,
  - 5) większe prawdopodobieństwo realizacji celów strategicznych Urzędu,
  - 6) większe prawdopodobieństwo wdrożenia planowanych zmian,
  - 7) lepsze wykorzystanie zasobów, w tym środków finansowych,
  - 8) bardziej świadome podejmowanie ryzyka oraz decyzji,

- 9) poprawa jakości świadczonych usług,
  - 10) większe zaufanie osób korzystających z pomocy pracowników Urzędu.
6. Etapy procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie:
- 1) określenie celów i zadań komórki organizacyjnej
  - 2) identyfikacja ryzyka
  - 3) analiza ryzyka
  - 4) reakcja na ryzyko
  - 5) monitoring ryzyka.

## § 5

### Identyfikacja ryzyka

1. Ryzyka to wszystkie zdarzenia, które mogą zagrozić realizacji celów i zadań, które komórka organizacyjna ma zrealizować w określonym harmonogramie czasowym.
2. Identyfikując ryzyko bierzemy pod uwagę:
  - 1) cele i zadania komórki organizacyjnej,
  - 2) przepisy prawne stanowiące podstawę działania komórki organizacyjnej,
  - 3) wyniki wcześniej przeprowadzonego audytu wewnętrznego, kontroli lub certyfikacji,
  - 4) wyniki wcześniej dokonywanych innych ocen adekwatności, efektywności i skuteczności procedur i mechanizmów wewnętrznych komórki organizacyjnej,
  - 5) sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z wykonania budżetu,
  - 6) wyniki rozmów z pracownikami komórki organizacyjnej oraz innymi współpracownikami,
  - 7) ankiety i kwestionariusze badające opinię pracowników Urzędu,
  - 8) informacje dotyczące Urzędu opublikowane w mediach.
3. Etapy identyfikacji ryzyka:
  - 1) określenie środków niezbędnych do realizacji zadań „mojej” komórki organizacyjnej,
  - 2) określenie ryzyka występującego na każdym etapie zaplanowanej działalności.
4. Ryzyko identyfikowane winno być poprzez doświadczenie zawodowe i prognozy strategiczne na przyszłość.
5. Ryzyko identyfikowane jest z wykorzystaniem formularza zarządzania ryzykiem. Formularz ten stanowi załącznik nr 1 do Zarządzenia.

## § 6

### Analiza ryzyka

1. Analiza ryzyka – metoda oceny podatności systemu lub grupy systemów na czynniki ryzyka – mapa ryzyka.
2. Przeprowadza się biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, znaczenie ryzyka i mechanizmy kontrolne,
3. Ryzyko hierarchizuje się biorąc pod uwagę:
  - 1) jego znaczenie dla zaplanowanych w danym roku przez komórkę organizacyjną zadań operacyjnych,
  - 2) prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,
  - 3) istniejące mechanizmy kontrolne ryzyka.
4. Etapy analizy ryzyka:
  - 1) Określenie celów strategicznych i operacyjnych komórki organizacyjnej: cele → zadania,
  - 2) Określenie ryzyk na jakie narażone są zadania priorytetowe w danym roku,
  - 3) Zdefiniowanie właścicieli ryzyk,
  - 4) Określenie poziomu ryzyka akceptowanego przez Kierownika,

- 5) Przeprowadzenie analizy ryzyka,
  - 6) Dokonanie interpretacji uzyskanych wyników,
  - 7) Wyniki analizy umieszczamy w Formularzu zarządzania ryzykiem.
5. Pracownicy komórki organizacyjnej uczestniczą w analizie ryzyka stanowiąc głos doradczy.
6. Ryzyko identyfikowane jest z wykorzystaniem Formularza zarządzania ryzykiem. Formularz ten stanowi załącznik nr 1 do Zarządzenia.
7. W odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk dokonuje się analizy ryzyka. Realizowana jest na Mapie ryzyka (Załącznik Nr 2).
8. Przyjęta do analizy skala to wartości jednostkowe od 1 do 4 zarówno – prawdopodobieństwo (oś X), jak i znaczenie (oś Y).
9. Stopień prawdopodobieństwa oceniany w skali 1-4:
- 1) 1 niskie
  - 2) 2 średnie
  - 3) 3 wysokie
  - 4) 4 bardzo wysokie
10. Wartość znaczenia:
- 1) 1 niskie – nieznaczna materialność i/lub niezgodność z procedurami. Krótkotrwałe zakłócenia w działalności.
  - 2) 2 średnie – średnia materialność i/lub niezgodność z przepisami lub procedurami. Brak realizacji mniej istotnego celu.
  - 3) 3 wysokie – duża materialność i/lub niezgodność z podstawowymi przepisami. Brak realizacji kluczowych celów operacyjnych.
  - 4) 4 bardzo wysokie – bardzo wysoka materialność i/lub niezgodność z podstawowymi przepisami i procedurami. Brak realizacji kluczowych celów strategicznych.
11. Wartość punktową określa się w wyniku mnożenia prawdopodobieństwa i znaczenia.
12. Hierarchizacja ryzyka – naniesienie na mapę wszystkich ryzyk celów Urzędu.

## § 7

### Reakcja na ryzyko

1. Reakcja na ryzyko - zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Gminy jest procesem realizowanym przez Wójta zaprojektowanym w celu utrzymywania poziomu potencjalnych ryzyk w zaakceptowanych granicach, aby dostarczyć rozsądnego zapewnienia, że zaplanowane cele strategiczne i operacyjne zostaną osiągnięte,
2. Celem zarządzania ryzykiem nie jest przeciwdziałanie ryzyku, lecz zarządzanie nim zgodnie z założeniami funkcjonowania jednostki,
3. Zarządzanie ryzykiem jest procesem, a nie jednorazowym przedsięwzięciem,
4. Podstawowe kroki do procesu zarządzania ryzykiem:
  - 1) Stworzenie właściwego środowiska – idea, koncepcja i styl zarządzania, wartości etyczne, zarządzanie zasobami ludzkimi,
  - 2) Identyfikacja ryzyk, której efektem jest katalog opisanych ryzyk, na które narażony jest Urząd,
  - 3) Oszacowanie ryzyka – ocena istotności,
  - 4) Ustalenie metod postępowania z ryzykiem – próba podejmowania kontroli nad ewentualnymi zagrożeniami,
  - 5) Wdrożenie sposobów postępowania z ryzykiem:

- a) tolerowanie (akceptacja ryzyka) - będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyka mogą przekroczyć jego potencjalne korzyści, a zdolności do skutecznego przeciwdziałania zdefiniowanym ryzykiem będą ograniczone,
  - b) przeniesienie (transfer ryzyka) - dotyczy to będzie tej kategorii ryzyk w odniesieniu, do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenia czy zlecenia usług na zewnątrz,
  - c) wycofanie się - dotyczy to będzie grupy ryzyk, które są systematycznie kontrolowane, a ich skutki ograniczone do akceptowanego poziomu,
  - d) przeciwdziałanie - dotyczy to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do likwidacji lub znacznego ograniczenia nieakceptowanego poziomu, który osiągają,
  - e) ograniczanie – podjęcie działań ograniczających efekt materializacji ryzyka lub zwiększających skuteczność kontroli (zmniejszających podatność), w praktyce działania tego rodzaju podejmowane są w toku bieżącej działalności,
5. Po dokonaniu oceny ryzyka, Kierownik określa osoby odpowiedzialne za podjęcie działań w związku ze zidentyfikowanym ryzykiem oraz datę, do której należy podjąć działania,
6. W przypadku ryzyka niskiego, podejmując działania należy rozważyć relację kosztów i korzyści zmniejszenia ryzyka.

## § 8

### Monitoring ryzyka

1. Raz w roku wszyscy pracownicy Urzędu dokonują przeglądu ryzyka w obszarach, za które odpowiadają. Sprawdzają czy ryzyko uległo zmianie oraz czy dotychczas stosowane mechanizmy kontrolne są skuteczne zgodnie z zakresem uprawnień i obowiązków,
2. Terminy dostosowane są do indywidualnych planów pracy komórek organizacyjnych Urzędu ze wskazaniem na ostatnie dwa miesiące roku,
3. Przegląd, o którym mowa w pkt. 1, powinien być udokumentowany w formularzu zarządzania ryzykiem, który stanowi załącznik nr 1 do Zarządzenia.

## § 9

1. Samoocena kontroli zarządczej to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo Urzędu.
2. Do badania wykorzystywany jest Załącznik Nr 3 - Kwestionariusz samooceny (ankieta).
3. Samoocena przeprowadzana jest raz w roku. Jej termin wskazuje Wójt.
4. Realizowana jest według schematu:
  - 1) druk ankiet
  - 2) dystrybucja
  - 3) wypełnienie
  - 4) zebranie ankiet
  - 5) analiza
  - 6) udokumentowanie wyników.

## § 10

### Postanowienia końcowe

1. Traci moc Zarządzenie Nr 33/2011 Wójta Gminy Aleksandrów Kujawski z dnia 20 kwietnia 2011 r. w sprawie ustanowienia systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Aleksandrów Kujawski oraz jednostkach organizacyjnych.
2. W sprawach nieuregulowanych w niniejszej Instrukcji decyzję podejmuje Wójt.
3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

  
mgr Andrzej Olszewski

Załącznikami do Zarządzenia Nr 101/2015 są wzory dokumentacji systemu kontroli zarządczej:

Załącznik Nr 1 Formularz zarządzania ryzykiem.

Załącznik Nr 2 Wzór mapy ryzyka

Załącznik Nr 3 Kwestionariusz samooceny

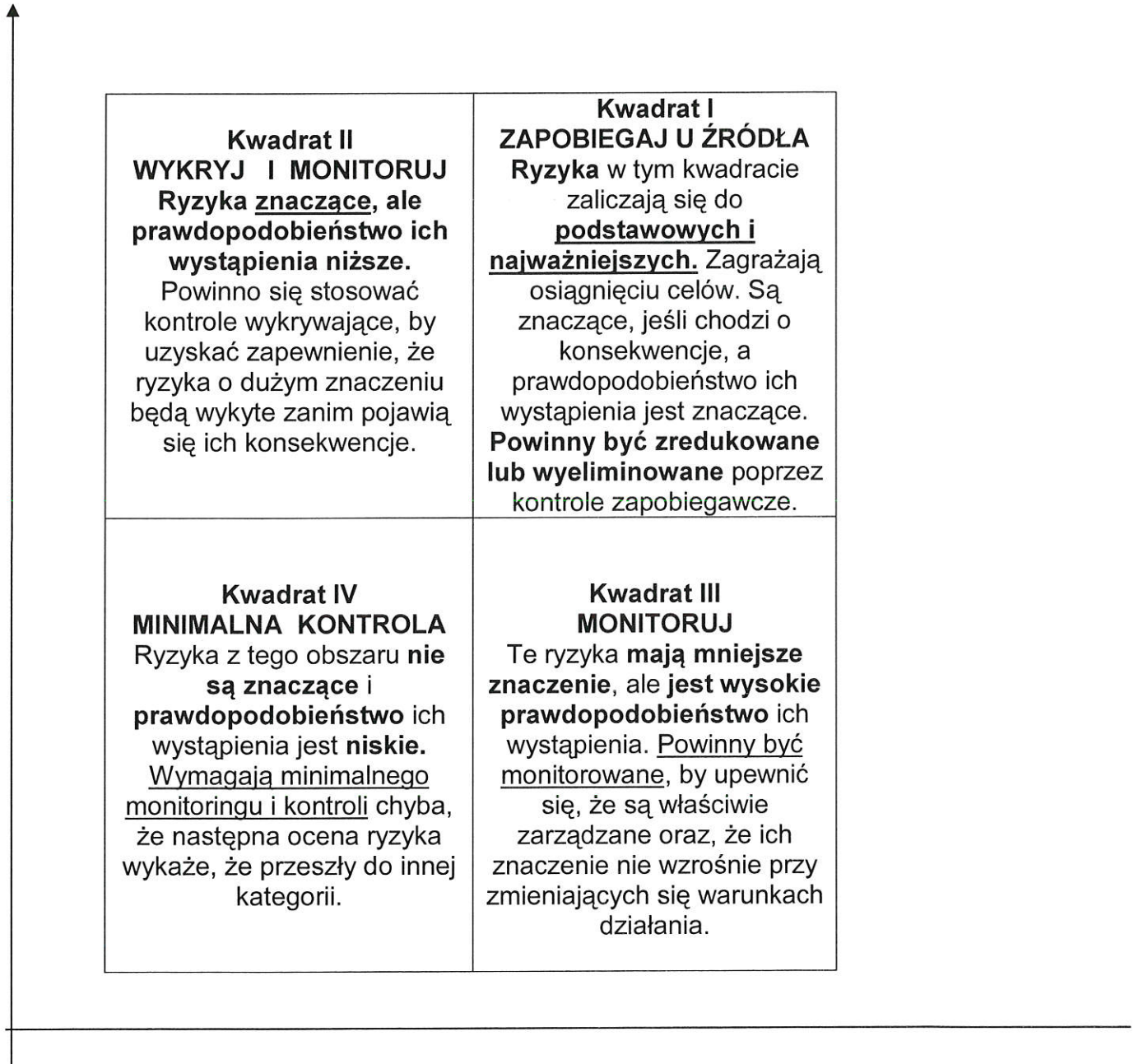
Załącznik Nr 1  
do Instrukcji zarządzania ryzykiem

Formularz zarządzania ryzykiem

Identyfikacja ryzyka					Analiza ryzyka	Reakcja na ryzyko	Monitoring ryzyka
Zadanie	Ryzyko	Właściciel ryzyka	Prawdopodobieństwo	Znaczenie			

**WOJT**  
mgr Andrzej Olszewski

Skala 1- 4



Oś X – prawdopodobieństwo, Y – znaczenie.

**WOJCIK**  
mgr Andrzej Olszewski



### ZAGADNIENIA PODLEGAJĄCE OCENIE

#### Część I- Środowisko wewnętrzne

Lp.	Standard	PYTANIA	Możliwe odpowiedzi	
			TAK	NIE
1	A1	Czy w ..... obowiązuje zbiór zasad etycznych opracowany z uwzględnieniem specyfiki zadań, które realizuje ..... i warunków w jakich funkcjonuje?		
2	A1	Czy pracownicy przy wykonywaniu powierzonych im zadań prezentują przyjęte w ..... wartości etyczne?		
3	A1	Czy pracownicy są świadomi konsekwencji nieetycznych zachowań?		
4	A2	Czy pracownicy poszerzają i aktualizują wiedzę niezbędną do realizowania nałożonych zadań?		
5	A2	Czy pracownicy posiadają taki poziom wiedzy i umiejętności zawodowych, aby efektywnie i skutecznie realizować cele .....?		
6	A2	Czy procedura naboru pracowników na wolne stanowiska odbywa się w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata?		
7	A3	Czy ustalona struktura organizacyjna jest dostosowana do aktualnych celów i zadań .....?		
8	A3	Czy dokonuje się przeglądu struktury organizacyjnej w celu dostosowania do aktualnych celów i zadań?		
9	A3	Czy na bieżąco aktualizowane są zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych pracowników?		
10	A3	Czy zakres powierzanych obowiązków i zadań jest precyzyjnie określony dla każdego pracownika ?		
11	A3	Czy zachowana jest zasada pisemności w określaniu zakresu podległości pracowników?		
12	A4	Czy zakres delegowanych uprawnień jest precyzyjnie i pisemnie określony?		
13	A4	Czy zakres delegowanych uprawnień jest określony stosownie do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nim związanego?		
14	A4	Czy zachowana jest zasada pisemności przy powierzaniu uprawnień i odpowiedzialności poszczególnym pracownikom?		

## Część II- Cele i zarządzanie ryzykiem

Lp.	Standard	Pytania	Możliwe odpowiedzi	
			TAK	NIE
1	B 1	Czy wskazano cel istnienia ..... w postaci syntetycznego opisu – misji?		
2	B 2	Czy określono cele i zadania ..... w co najmniej rocznej perspektywie?		
3	B 3	Czy dokonuje się identyfikacji ryzyk w odniesieniu do realizowanych celów i zadań ..... <sup>1</sup> ?		
4	B 4	Czy zidentyfikowane ryzyka poddaje się analizie?		
5	B 5	Czy do każdego ryzyka kierownictwo określiło rodzaj reakcji?		
6	B 5	Czy pracownicy podejmują działania w celu zmniejszenia skutków oddziaływania zdefiniowanych ryzyk?		

## Część III – Mechanizmy kontroli

Lp.	Standard	Pytania	Możliwe odpowiedzi	
			Tak	Nie
1	C 1	Czy pracownicy mają dostęp do procedur wewnętrznych, instrukcji, wytycznych i dokumentów określających zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz innych dokumentów wewnętrznych stanowiących dokumentację systemu kontroli zarządczej?		
2	C 1	Czy wykaz dokumentów opisujących sposób realizacji standardów kontroli zarządczej jest aktualizowany?		
3	C 2	Czy w oparciu o hierarchię służbową prowadzony jest nadzór wykonywania zadań według kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności?		
4	C 3	Czy Kierownik stworzył mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności .....?		
5	C 4	Czy ..... posiada odpowiednie zabezpieczenie dostępu do zasobów materialnych?		
6	C 4	Czy ..... posiada odpowiednie zabezpieczenie dostępu do zasobów informatycznych?		
7	C 4	Czy mają do nich <sup>2</sup> dostęp tylko osoby upoważnione?		

<sup>1</sup> Nie rzadziej niż raz w roku

<sup>2</sup> Dotyczy łącznie zasoby: materialne, finansowe i informatyczne

8	C 5	Czy zadania dotyczące prowadzenia, zatwierdzania, rejestrowania oraz sprawdzania operacji finansowych i gospodarczych są rozdzielone pomiędzy różnych pracowników?		
9	C 5	Czy w ..... funkcjonuje system zatwierdzania (autoryzacji) operacji finansowych i gospodarczych przez Kierownika ..... lub osoby przez niego upoważnione?		
10	C 5	Czy trzy główne kontrole <sup>3</sup> wydatków są rozdzielone pomiędzy uprawnionych pracowników?		
11	C 6	Czy w ..... funkcjonują mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych?		
12	C 6	Czy mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych są objęte systemem kontroli?		

#### Część IV- Informacja i komunikacja

Lp.	Standard	Pytania	Możliwość odpowiedzi	
			Tak	Nie
1	D 1	Czy informacja służbowa dostarczana pracownikom jest aktualna, terminowa, kompletna, rzetelna i zrozumiała?		
2	D 2	Czy istniejący system komunikacji wewnętrznej zapewnia poprawny przepływ informacji?		
3	D 2	Czy istniejący system komunikacji wewnętrznej zapewnia właściwe zrozumienie informacji przez odbiorców ?		
4	D 3	Czy system komunikacji z podmiotami zewnętrznymi zapewnia osiągnięcie celów i realizację zadań?		

#### Część V – Monitorowanie i ocena

Lp.	Standard	Pytania	Możliwość odpowiedzi	
			Tak	Nie
1	E 1	Czy w ..... roku będzie przeprowadzony monitoring kontroli zarządczej?		
2	E 1	Czy zdefiniowany w ..... system kontroli zarządczej ogranicza wpływ ryzyka na skuteczną realizację celów i zadań .....?		
3	E 2	Czy opracowano system samooceny systemu kontroli zarządczej?		

<sup>3</sup> Kontrola merytoryczna, formalno – rachunkowa i „zatwierdzam do wypłaty”

4	E 4	Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej Dz.U.2010, nr 238, poz.1581 – w celu podpisania oświadczenia zrealizowano:		
4.1	E 4	Monitoring realizacji celów i zadań		
4.2	E 4	Proces zarządzania ryzykiem		
4.3	E 4	Audyt wewnętrzny		
4.4	E 4	Kontrole wewnętrzne		

Data, podpis i pieczęć  
osoby sporządzającej

.....

Podsumowanie:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**WOJT**  
  
mgr Artur Duszewski