

**ZARZĄDZENIE NR 4/2013R.**

**KIEROWNIKA GMINNEGO OŚRODKA POMOCY SPOŁECZNEJ W POSTOMINIE**

**Z DNIA 31 PAŹDZIERNIKA 2013R.**

*w sprawie wdrożenia Instrukcji zarządzania ryzykiem w Gminnym Ośrodku Pomocy Społecznej w Postominie.*

Na podstawie art. 69, ust. 1 pkt. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), Standardów kontroli zarządczej, będących załącznikiem do komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84) oraz §13 ust. 3 Statutu Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Postominie nadanego Uchwałą Rady Gminy XXXII/380/05 z 21 lutego 2005r.

§1. W celu wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminnym Ośrodku Pomocy Społecznej w Postominie zarządzam realizację Zarządzenia Nr 3/2013 Kierownika Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Postominie z dnia 31 października 2013r. w sprawie określenia zasad prowadzenia kontroli zarządczej § 5.

§2. Wprowadzam Instrukcję zarządzania ryzykiem jako Załącznik do zarządzenia.

§3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Kierownik  
Gminnego Ośrodka Pomocy  
Społecznej w Postominie  
Krystyna Ślebioda

## **Instrukcja zarządzania ryzykiem**

### **Postanowienia ogólne**

#### § 1.

1. „Instrukcja zarządzania ryzykiem” służy zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Postominie.
2. Ilekroć w niniejszej procedurze jest mowa o:
  - 1) Kierowniku- należy przez to rozumieć Kierownika Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Postominie;
  - 2) Przewodniczącym- należy przez to rozumieć Przewodniczącego Zespołu ds. zarządzania ryzykiem;
  - 3) Członkach- należy przez to rozumieć Członków Zespołu ds. zarządzania ryzykiem;
  - 4) Ośrodka- należy przez to rozumieć Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Postominie;
  - 5) ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo, że określone zdarzenie wystąpi i niekorzystnie wpłynie na osiągnięcie celu Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Postominie;
  - 6) zarządzaniu ryzykiem- należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałaniu ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia;
  - 7) zagrożeniu- wpływ negatywny utrudni, opóźni, uniemożliwi osiągnięcie celów;
  - 8) szansa- wpływ pozytywny ułatwi, przyspieszy, umożliwi osiągnięcie celów strategicznych i zadań operacyjnych;
  - 9) mechanizmach kontroli zarządczej- należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów, w tym zwłaszcza:
    - a) dokumentację systemu kontroli zarządczej (procedury, instrukcje, wytyczne), dokumentowanie poszczególnych zadań,
    - b) zatwierdzanie operacji,
    - c) podział obowiązków- zakres czynności,
    - d) nadzór,
    - e) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,
    - f) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych.

### **Misja i cele Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Postominie**

#### § 2.

1. Misją Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Postominie jest umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężenie trudnych sytuacji życiowych, których nie są w stanie one pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości, w spieranie rodzin przezywających trudności w wypełnianiu funkcji opiekuńczo- wychowawczych przez zespół planowanych działań mających na celu przywrócenie rodzinie zdolności do wypełniania tych funkcji oraz zapewnienie czasowej opieki i wychowania dzieciom w przypadkach niemożności sprawowania opieki i wychowania przez rodziców.
2. Celami Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Postominie są:
  - 1) umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężenie trudnych sytuacji życiowych, których nie są w stanie one pokonać, wykorzystując własne uprawnienia zasoby i możliwości,
  - 2) planowanie finansowania Ośrodka,
  - 3) działalność administracyjna,
  - 4) ograniczenie marginalizacji społecznej przez aktywizację społeczną i zawodową.
3. Szczegółowe cele na kolejny rok ustalane są do 10 grudnia.

### **Zarządzanie ryzykiem**

#### § 3.

1. Celem zarządzania ryzykiem nie jest przeciwdziałanie ryzyku, lecz zarządzanie nim zgodnie z założeniami funkcjonowania Ośrodka.
2. Zarządzanie ryzykiem to właściwe zarządzanie zasobami, ochrona Ośrodka i klientów, dbanie o majątek i środowisko oraz utrzymanie reputacji Ośrodka i jej pracowników.
3. Zarządzanie ryzykiem w szczególności odnosi się do zagrożenia polegającego na zabezpieczeniu odpowiednich środków w budżecie Ośrodka, które umożliwiają właściwą realizację misji Ośrodka i osiąganie jego celów, poprzez realizację zadań statutowych i spełnianie standardów jakości pracy.
4. Korzyści dla Ośrodka wynikające z zarządzania ryzykiem:
  - 1) większy nacisk na sprawy faktycznie istotne,
  - 2) krótszy czas reakcji na sprawy kryzysowe,
  - 3) mniej nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na Ośrodek,
  - 4) większy nacisk na poprawne wykonywanie właściwych zadań,
  - 5) większe prawdopodobieństwo realizacji celów Ośrodka,
  - 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 mieszkańców.
5. Etapy procesu zarządzania ryzykiem w Ośrodku:
  - 1) identyfikacja ryzyka,
  - 2) analiza ryzyka,
  - 3) ocena ryzyka,
  - 4) postępowanie z ryzykiem,
  - 5) monitoring ryzyka.

6. W Ośrodku dokonuje się ustalenia nie częściej niż raz na rok identyfikacji ryzyka i poziomu w odniesieniu do celów i zadań własnych i zleconych, przy budowaniu planu finansowego na kolejny rok budżetowy.
7. Identyfikacja, ocena ryzyka i ustalenie metod przeciwdziałaniu ryzyku dokonuje raz w roku w terminie do 15 grudnia Zespół ds. zarządzania ryzykiem powołany odrębnym Zarządzeniem.

## **Identyfikacja ryzyka**

### § 4.

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom oraz realizacji budżetu Ośrodka.
2. Etapy identyfikacji ryzyka:
  - 1) zrozumienie charakteru oraz celów świadczonych usług,
  - 2) określenie środków niezbędnych do świadczenia każdej usługi,
  - 3) określenie ryzyka występującego na każdym etapie działalności.
3. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka.
4. Ustala się następującą kategorię ryzyka:
  - 1) ryzyko działalności (np. realizacja misji Ośrodka, jego celów, poszczególnych zadań);
  - 2) ryzyko zasobów ludzkich (np. jakość wykonywanej pracy ze względu na nadmiar zadań przyporządkowanych poszczególnym pracownikom, urlopy macierzyńskie, zwolnienia chorobowe, wypalenie zawodowe, rezygnacja z pracy, zatrudnienie nowych pracowników, niesatysfakcjonujące wynagrodzenia);
  - 3) ryzyko finansowe (np. zabezpieczenie środków na poziomie umożliwiającym realizację zaplanowanych zadań, hipotetyczne przewidywanie potrzeb, terminowość spływania środków finansowych);
  - 4) ryzyko zewnętrzne (np. uwarunkowania polityczne, zmiana kryteriów dochodowych, zamrożenie środków finansowych, kryzys gospodarczy, rozbudowana sprawozdawczość).
5. Obszary ryzyka w Gminnym Ośrodku Pomocy Społecznej w Postominie:
  - 1) realizacja zadań wynikających z:
    - a) ustawy z dnia 12.03.2004r. o pomocy społecznej;
    - b) ustawy z dnia 21.06.2001r. o dodatkach mieszkaniowych;
    - c) ustawy z dnia 28.11.2003r. o świadczeniach rodzinnych;
    - d) ustawy z dnia 07.09.2007r. o pomocy osobom uprawnionym do alimentów;
    - e) ustawy z dnia 26.10.1982r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi;
    - f) ustawy z dnia 29.01.2004r. Prawo zamówień publicznych;
    - g) Gminnej Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Postomino na lata 2009-2013;
    - h) Gminny Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Uzależnień Gminy Postomino w 2013r.
    - i) Gminnego Programu Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Ochrony Ofiar Przemocy w Rodzinie w Gminie Postomino na lata 2013-2017;

- j) zapewnienia obsługi organizacyjno-technicznej Zespołu Interdyscyplinarnego ds. Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie,
  - k) projektu współfinansowanego ze środków EFS pn. „Szansa na rozwój”
- 2) realizacja zadań statutowych w aspekcie zabezpieczenia środków w budżecie;
  - 3) standardy i poziom realizacji zadań w zakresie pomocy społecznej realizowanych przez pracowników Ośrodka w obrębie wszystkich stanowisk;
  - 4) realizacja zadań zgodnie z procedurami postępowania administracyjnego;
  - 5) gospodarowanie środkami finansowymi i majątkowymi Ośrodka
  - 6) ryzyko naruszenia dyscypliny finansów publicznych podczas realizowania zadań statutowych własnych i zleconych;
  - 7) zapewnienie ochrony danych osobowych zgodnie z Polityką bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych i danych wrażliwych w Gminnym Ośrodku Pomocy Społecznej w Postominie oraz instrukcją zarządzania systemem informatycznym stanowiącą załącznik do zarządzenia Nr 5/2012 Kierownika Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Postominie
  - 8) realizacja zadań z zakresu zamówień publicznych zgodnie z Regulaminem udzielania zamówień publicznych o wartości szacunkowej nie przekraczającej równowartości kwoty określonej w art. 4 pkt. 8 ustawy z dnia 29 stycznia 2004r. Prawo zamówień publicznych w Gminnym Ośrodku Pomocy Społecznej w Postominie;
  - 9) standardy o poziom osiągnięty w obszarze zadań realizowanych w ramach programów przez kierownictwo i poszczególnych pracowników jednostki.

### **Analiza ryzyka**

#### § 5.

1. Etapy analizy ryzyka:
  - 1) określenie przyczyny i skutku zidentyfikowanego ryzyka,
  - 2) sprawdzenie ryzyka krzyżowego,
  - 3) powiązanie ryzyka z celami Ośrodka.
2. Ryzyko krzyżowe jest to ryzyko, które może się powtórzyć w kilku obszarach. Aby zminimalizować ryzyko należy podjąć kompleksowe działania.
3. Powiązanie ryzyka z celami Ośrodka umożliwia zidentyfikowanie celów, z którymi wiąże się większe ryzyko wymagające bardziej rygorystycznego zarządzania w przyszłości lub takich celów, z którymi nie wiąże się żadne lub prawie żadne ryzyko. Istnieje również możliwość wystąpienia ryzyka, które nie jest powiązane z żadnym z celów Ośrodka.

### **Ocena ryzyka**

#### § 6.

1. Ocena ryzyka przeprowadza się biorąc pod uwagę wpływ i prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka oraz mechanizmy kontrolne.
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków jakie będzie ono miało, dla realizacji zadania, osiągnięcia celu lub realizacji budżetu Ośrodka. Do określenia prawdopodobieństwa używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.

3. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.
4. Istniejące mechanizmy kontrolne ryzyka są to występujące i funkcjonujące polityki, standardy, procedury, instrukcje oraz fizyczne środki powstrzymujące, których celem jest minimalizacja negatywnych skutków wystąpienia ryzyka dla Ośrodka.
5. Przy ocenie ryzyka należy uwzględniać następujące elementy systemu działalności Ośrodka:
  - 1) wieloletnią prognozę finansową sporządzoną przez Urząd Gminy, w której ujęty jest Ośrodek;
  - 2) realizacja zadań statutowych w kontekście budżetu Ośrodka i planu finansowo-rzeczowego;
  - 3) zgodność z prawem- pracownicy zobowiązani są do wykonywania czynności służbowych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa;
  - 4) skuteczność i efektywność działania- pracownicy zobowiązani są do rzetelnego, sumiennego i profesjonalnego wykonywania obowiązków służbowych określonych w Statucie Ośrodka, w poszczególnych regulaminach oraz wynikających z indywidualnych zakresów czynności wyznaczonych w bieżących planach i poleceniach służbowych;
  - 5) wiarygodność sprawozdań- sprawozdawczość statystyczna i finansowa uwzględniająca zasadę zgodności danych, prowadzona terminowo w oparciu na rzetelnie prowadzonej rachunkowości i bieżącym prowadzeniu ksiąg rachunkowych.
  - 6) ochrona zasobów Ośrodka- materialnych, prawnych i ludzkich poprzez wdrożenie procedur zabezpieczających dostęp do zasobów wyłącznie przez upoważnionych pracowników, zapewnienie ochrony przed zniszczeniem lub utratą ograniczającą możliwość funkcjonowania Ośrodka, ochronę danych osobowych, zasobów informatycznych, księgowych i majątkowych (powierzenie pracownikom odpowiedzialności materialnej i służbowej).
  - 7) zasady etycznego postępowania- znajomość zasad obowiązujących w Ośrodku (zawartych w Regulaminach i innych przepisach wewnętrznych) i przestrzeganie ich przez wszystkich pracowników.
  - 8) efektywność i skuteczność przepływu informacji- korzystanie z poziomego (przeływ informacji pomiędzy stanowiskami) i pionowego systemu komunikacji (udzielanie dyspozycji i poleceń służbowych niezbędnych do wykonywania obowiązków).
  - 9) wykorzystywanie systemu komunikacji poziomej i pionowej w codziennej pracy oraz w trakcie spotkań Zespołu Ośrodka a poprzez to zapewnienie wszystkim pracownikom dostępu do informacji.
  - 10) prawidłowość gospodarki finansowej, budżetowej i sprawozdawczej- szczególna rola Głównego Księgowego Ośrodka, który prowadząc rachunkowość i wykonując wstępne kontrole obowiązany jest do przestrzegania zasad rachunkowości oraz przeciwdziałania przypadkom powodującym naruszenie dyscypliny finansów publicznych.
6. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka mają zastosowanie 3 zasady:
  - 1) zasady oceny wystąpienia ryzyka:
    - a) wysoki (3)- zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie

- założonych celów - poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub na utrata reputacji Ośrodka;
- b) średni (2)- zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Ośrodka; z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego;
  - c) niski (1)- zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratą finansowa, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań; nie wpływa na reputację Ośrodka; skutki zdarzenia można łatwo usunąć;
- 2) zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:
- a) wysoki (3)- istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku;
  - b) średni (2)- istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku;
  - c) niski (1)- istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku.
7. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom intensywności ryzyka.
8. Ustala się następujące poziomy intensywności ryzyka:
- 1) ryzyko poważne tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na Ośrodek wynosi 6-9; ryzyko poważne – duża istotność. Konsekwencje poważne. Niezbędne są działania naprawcze. Sposób przeciwdziałania ryzyku uzależniony od sytuacji,
  - 2) ryzyko umiarkowane tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na Ośrodek wynosi 3-5; – średnia istotność. Przeciwdziałanie kierownictwa wskazane,
  - 3) ryzyko niskie tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na Ośrodek wynosi 1-2; -mała istotność. Przeciwdziałanie zależy od decyzji kierownictwa. Przy małej istotności koszt wprowadzenia dodatkowej kontroli może przewyższać ewentualne straty.
9. W Ośrodku akceptowane jest jedynie ryzyko niskie. Dopuszczalne jest akceptowanie ryzyka umiarkowanego wraz z pisemnym uzasadnieniem.

## **Reakcja na ryzyko**

### § 7.

1. Reakcja na ryzyko- zarządzanie ryzykiem w Ośrodku jest procesem realizowanym przez Kierownika, zaprojektowanym w celu utrzymania poziomu potencjalnych ryzyk w zaakceptowanych granicach, aby dostarczyć rozsądnego zapewnienia, że cele Ośrodka 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. Kierownik na mocy zarządzenia określa osoby odpowiedzialne za podjęcie działań w związku ze zidentyfikowanym ryzykiem oraz datę, do której należy podjąć działania.
5. Plan postępowania z ryzykiem występującym w Ośrodku.

- 1) unikanie ryzyka– odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem; unikanie ryzyka związane jest z brakiem możliwości sprowadzenia ryzyka do poziomu akceptowalnego przez Kierownika Ośrodka;
  - 2) transfer ryzyka- działanie polegające na przeniesieniu skutków wystąpienia ryzyka na inny podmiot;
  - 3) ograniczenie (łagodzenie) ryzyka- podejmowanie działań prowadzących do zmniejszenia (minimalizacji) prawdopodobieństwa lub skutków ryzyka;
  - 4) akceptacja ryzyka- polega na przyjęciu i udźwignięciu wszystkich konsekwencji wynikających z ewentualnego wystąpienia niekorzystnego zjawiska; akceptacja ryzyka oznacza, że jego poziom znajduje się w granicach tolerancji.
6. 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 Ośrodek;
  - 3) oszacowanie ryzyka- ocena istotności, wybór metod analizy ryzyka;
  - 4) ustalenie metod postępowania z ryzykiem- próba podejmowania kontroli nad zagrożeniami;
  - 5) wdrożenie metod reakcji na występowanie ryzyka:
    - a) przeniesienie ryzyka- dotyczy to będzie tej kategorii ryzyka w odniesieniu, do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, min. poprzez ubezpieczenie czy zlecenie usług na zewnątrz;
    - b) przeciwdziałanie ryzyku- dotyczy to będzie kategorii ryzyka, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do likwidacji lub znacznego ograniczenia nieakceptowanego poziomu, który osiągają;
    - c) 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;
    - d) wycofanie się- dotyczy to będzie grup ryzyk, które są systematycznie kontrolowane, a ich skutki ograniczone do akceptowanego poziomu.
7. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku członkowie wypełniają „Arkusze identyfikacji ryzyka”, zwane dalej „arkuszami”, zgodnie z załącznikiem nr 2 do Instrukcji. Proces zarządzania ryzykiem jest dokumentowany przy użyciu wzorów zawartych w załącznikach nr 1-5 do regulaminu.
8. Odnotowania w arkuszach wymagają wszelkie zidentyfikowane ryzyka natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom należy podać planowane metody ograniczenia go do akceptowanego poziomu.
9. W przypadku ryzyka niskiego, podejmując działania należy rozważyć relację kosztów i korzyści zmniejszenia ryzyka.
10. Arkusze przedkładane są przewodniczącemu do 10 grudnia każdego roku.
11. Arkusze podlegają zatwierdzeniu Kierownika Ośrodka.



12. Przewodniczący w terminie do 15 grudnia każdego roku sporządza zbiorczy raport identyfikacji ryzyk przekraczających poziom ryzyka oraz planowane metody ograniczenia do akceptowanego poziomu i przedstawia go do wiadomości Kierownika.
13. Członkowie zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w arkuszach a w razie potrzeby przygotowują projekty stosownych aktów wewnętrznych określających mechanizmy kontroli i przedstawiają Kierownikowi w celu akceptacji wprowadzania do stosowania.

### **Monitoring ryzyka**

#### § 8.

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez:
  - 1) członków, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność metod jego ograniczenia,
  - 2) Kierownik w ramach bieżącego zarządzania Ośrodkiem, zwłaszcza w trakcie prowadzonych spotkań i narad z pracownikami.
2. Wyniki oceny, o których mowa w ust. 1 wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.
3. W terminie do 31 grudnia każdego roku członkowie podpisują deklaracje wykonywanej pracy w danym roku związanej z zarządzaniem ryzykiem zgodnie z załącznikiem 7 do zarządzenia i przekazują ją Kierownikowi.

### **Postanowienia końcowe**

#### § 9.

1. Przepisy procedury nie mają zastosowania w przypadku analizy ryzyka przeprowadzanej przez audytora wewnętrznego w celu sporządzenia rocznego planu audytu.
2. W sprawach nieuregulowanych w niniejszej procedurze decyzję podejmuje Kierownik.

### Przykładowe kategorie (obszary) ryzyka

Poniższa tabela przedstawia przykładowe kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z Unii Europejskiej.
Inne związane z ryzykiem finansowym	Kategorie według specyfikacji osoby określającej ryzyka.
<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzenie nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.
BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.
Inne związane z ryzykiem zasobów ludzkich	Kategorie według specyfikacji osoby określającej ryzyka.
<b>Ryzyko działalności</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, zapewnienie terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego.
Kontroli funkcjonalnej i samooceny	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem Ośrodka np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Ośrodku oraz jednostce organizacyjnej systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej

	modyfikacji danych.
Inne związane z ryzykiem działalności	Kategorie według specyfikacji osoby określającej ryzyka.
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja.
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwem.
Inne związane z ryzykiem zewnętrznym	Kategorie według specyfikacji osoby określającej ryzyka.

### 1. Zasady oceny wpływu ryzyka

Wpływ	Przesłanki
wysoki (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów - poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub na utratę reputacji Ośrodka.
średni (2)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Ośrodka. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
niski (1)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Ośrodka. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

### 2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
wysokie (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
średnie (2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
niskie (1)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku.

### 3. Poziom istotności ryzyka

ryzyko poważne (6-9)	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
ryzyko umiarkowane (3-5)	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie oraz średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
ryzyko nieznaczne (1-2)	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie oraz średni wpływ i niskie prawdopodobieństwo.

### Przykładowy kwestionariusz identyfikacji ryzyka

Lp	Okoliczności stwarzające ryzyko (mogą powodować negatywne skutki)	Występowanie okoliczności w jednostce
1	2	3
	<b>Ryzyko finansowe</b>	
	Trudna sytuacja finansowa	
	Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli finansowej	
	Wykorzystanie środków niezgodnie z przeznaczeniem lub niezgodnie z obowiązującymi procedurami.	
	Przyznanie środków bez zachowania lub z naruszeniem procedur.	
	Niedochodzenie nienależnie pobranych środków	
	Prowadzenie ksiąg rachunkowych niezgodnie z zasadami określonymi w ustawie o rachunkowości.	
	Wskazanie nierzetelnych danych w sprawozdaniach finansowych.	
	Niezachowanie terminów sporządzania terminów sprawozdań finansowych.	
	Niezachowanie terminów sporządzania terminów sprawozdań budżetowych.	
	Wskazanie nierzetelnych danych w sprawozdaniach budżetowych.	
	Niezachowanie zasad inwentaryzacji składników majątkowych.	
	Niezachowanie terminów inwentaryzacji składników majątku.	
	Przekroczenie upoważnienia do dokonywania wydatków.	
	Przekroczenie upoważnienia do zaciągania zobowiązań.	
	Nieterminowość w opłacaniu składek.	
	Konieczność wypłaty odszkodowań.	
	Konieczność zapłaty kar umownych.	
	Błędy w rozstrzygnięciach, decyzje wadliwe.	
	Błędy formalno-rachunkowe.	
	Niezgodność sprawozdania z księgami rachunkowymi.	
	Sprawozdania nierzetelne lub niejasno przedstawia sytuację majątkową i finansową jednostki.	
	Niezgodność ewidencji z ustawą o rachunkowości.	
	Niewystarczające zabezpieczenia, kary/	
	Niedotrzymanie warunków umowy.	
	Zapłaty odsetek karnych.	
	Zapłaty grzywny.	
	Marnotrawstwo.	
	Oszustwo.	
	Łapownictwo.	
	Rosnące, w tym nieplanowe zadłużenia.	
	Niedostateczny budżet na realizację zadań.	
	Zaciąganie zobowiązań wobec dostawców, kontrahentów bez zabezpieczonych środków.	
	Przekroczenie planu finansowego.	

	Brak aktualizowanej, zapisanej polityki, zasad, kryteriów.	
	Zachwianie płatności finansowych.	
	Świadczenie przydzielone z naruszeniem zasad i kryteriów.	
	Nieprawidłowości w naliczaniu świadczeń.	
	Nieterminowe wypłaty.	
	Niezgodność wypłat z zawartymi umowami.	
	Nieprawidłowe naliczanie składek ZUS.	
	Nieprawidłowe naliczanie zaliczek na podatek dochodowy.	
	Nieterminowe wypłaty wynagrodzeń.	
	Nieterminowe dokonania przelewów na rzecz dostawców towarów i usług.	
	Włamania do systemów.	
	Przedawnienie należności.	
<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>		
	Nie obsadzone stanowiska.	
	Rotacja pracowników.	
	Rosnący poziom skarg i działań dyscyplinarnych.	
	Brak określonej odpowiedzialności.	
	Niewystarczające kompetencje zawodowe.	
	Ryzyko wypadku.	
	Ryzyko utraty życia.	
	Nieprecyzyjne określenie obowiązków.	
	Nieznajomość przez pracowników uregulowań prawnych koniecznych do realizacji zadań.	
	Nietrafne kryteria merytoryczne naboru pracowników.	
	Brak wpływu bezpośredniego przełożonego na wybór.	
	Brak motywacji do osiągnięcia celów.	
	Brak właściwie dobranych szkoleń.	
	Brak motywacji do zdobywania potrzebnych umiejętności.	
	Nieodpowiednia struktura organizacyjna.	
	Braki w obsadzie głównych stanowisk	
	Duży wskaźnik zachorowalności	
	Zbyt niski poziom zatrudnienia	
	Brak możliwości zatrudnienia nowych pracowników	
	Wysoka rotacja pracowników	
	Niestaranność personelu	
<b>Ryzyko działalności</b>		
	Nieudokumentowanie przeprowadzonej inwentaryzacji.	
	Nieterminowość realizacji zamówień publicznych przez wykonawców.	
	Niedostateczne rozeznanie rynku przy udzielaniu zamówień do 14 tyś. euro.	
	Dobór nieodpowiednich kryteriów oceny ofert.	
	Nieuprawniony dostęp do informacji poufnych.	
	Błędne rozstrzygnięcia administracyjne.	
	Brak integralności danych w systemach informatycznych.	
	Nieaktualne dane w bazach danych	

	Utrata zaufania.	
	Utrata wizerunku.	
	Ryzyko pożaru.	
	Awaria systemu.	
	Nieuprawniona zmiana danych.	
	Nieprzestrzeganie procedur.	
	Błędy w systemach informatycznych.	
	Brak planowania działań.	
	Występowanie różnic inwentaryzacyjnych.	
	Niewłaściwe zabezpieczenie zasobów informatycznych.	
	Narażanie systemu na awarie, wirusy.	
	Niewłaściwy przepływ informacji wewnętrznych i zewnętrznych.	
	Brak wyczerpującej informacji dla klienta.	
	Niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej.	
	Wykorzystanie nielegalnego oprogramowania.	
	Nieuprawnione wdrażanie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.	
	Utrata informacji.	
	Niedawne zmiany kluczowych pracowników.	
	Naruszanie poufności informacji.	
	Znaczny wzrost zadań jednostki.	
	Zakłócenia w dostawach energii.	
	Przerwy w łączności telefonicznej.	
	Przerwy w dostępie do Internetu.	
	Przerwy w dostępie do poczty elektronicznej.	
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>		
	Zmiana przepisów.	
	Brak regulacji prawnej w danym zakresie.	
	Skomplikowane lub niejasne przepisy.	

### Arkusz analizy ryzyka (Rejestr ryzyka)

Nr ewidencji ryzyka	Opis ryzyka	Cele, z którymi wiąże się ryzyko	Wpływ ryzyka *	Prawdopodobieństwo wystąpienia **	Poziom intensywności ryzyka***	Reakcja na ryzyko****	Przyjęte mechanizmy kontrolne	Opis planowanych działań przyjętych w celu redukcji ryzyka	Osoba odpowiedzialna za działanie	Termin realizacji
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

\*) wysoki/ średni/ niski

\*\*) wysokie/ średnie/ niskie

\*\*\*) iloczyn kolumny 4 i kolumny 5

\*\*\*\*) tolerowanie/ przeniesienie/ wycofanie/ działanie





## Coroczna deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem

Deklaracja złożona przez:.....  
odpowiedzialnego/ą za: .....

(obszar odpowiedzialności)

Organizacja Ośrodka wymaga, by członkowie Zespołu ds. zarządzania ryzykiem podpisywali corocznie deklarację dotyczącą wykonywanej pracy związanej z zarządzaniem ryzykiem. Niniejsza deklaracja dotycząca zarządzania ryzykiem umożliwi Kierownikowi oraz innym właściwym osobom uzyskanie wiedzy na temat stanu kontroli zarządczej w Ośrodku. Deklarację tę można podpisać bez zastrzeżeń wyłącznie, gdy w trakcie roku zadania z zakresu zarządzania ryzykiem wykonywano prawidłowo przez cały rok.

Zgadzam się, że pełniona przeze mnie funkcja zobowiązuje mnie do podpisania niniejszej deklaracji. Podpisując niniejszą deklarację, uznaję iż:

- 1) przestrzegam polityki Ośrodka dotyczącej zarządzania ryzykiem, w zakresie w jakim ma ona wpływ na pełnione przeze mnie obowiązki,
- 2) prowadzę i dokonuję przeglądu właściwych rejestrów ryzyka i monitoruję podjęcie odpowiednich działań w celu zarządzania najważniejszymi rodzajami ryzyk, które mi przypisano,
- 3) niezwłocznie podejmę działania w celu wdrożenia uzgodnionych zaleceń wynikających zarówno z kontroli wewnętrznej jak i zewnętrznej,
- 4) staram się identyfikować ryzyko i właściwie nim zarządzać;
- 5) informuję Kierownika o nowym ryzyku oraz istotnych kwestiach z nim związanych.

Wzór mamy oceny ryzyka

<p style="text-align: center;">Kwadrat II</p> <p style="text-align: center;"><b>WYKRYJ I MONITORUJ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ryzyka znaczące, ale prawdopodobieństwo ich występowania niższe.</b> Powinno się stosować kontrole wykrywające, by uzyskać zapewnienie, że ryzyka o dużym znaczeniu będą wykryte zanim pojawią się ich konsekwencje.</p>	<p style="text-align: center;">Kwadrat I</p> <p style="text-align: center;"><b>ZAPOBIEGAJ U ŹRÓDŁA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ryzyka zalicza się do podstawowych i najważniejszych.</b> Zagrożają osiągnięciu celów. Są znaczące, jeśli chodzi o konsekwencje, a prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest znaczące. Powinny być zredukowane lub wyeliminowane poprzez kontrole zapobiegawcze.</p>	<p>Wpływ (znaczenie)</p>
<p style="text-align: center;">Kwadrat IV</p> <p style="text-align: center;"><b>MINIMALNA KONTROLA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ryzyka nie są znaczące i prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest niskie.</b> Wymagają minimalnego monitoringu i kontroli chyba, że następna ocena ryzyka wykaże, że przeszły do innej kategorii.</p>	<p style="text-align: center;">Kwadrat III</p> <p style="text-align: center;"><b>MONITORUJ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Te ryzyka mają mniejsze znaczenie, ale jest wysokie prawdopodobieństwo ich występowania.</b> Powinny być monitorowane, by upewnić się, że są właściwie zarządzane oraz, że ich znaczenie nie wzrośnie przy zmieniających się warunkach działania.</p>	
<p>Prawdopodobieństwo</p>		

### MAPA RYZYKA

<b>Skutek</b>	<b>waga</b>				
<b>Wysoki</b>	<b>3</b>				
<b>Średni</b>	<b>2</b>				
<b>Mały</b>	<b>1</b>				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>waga</b>
		<b>Małe</b>	<b>Średnie</b>	<b>Wysokie</b>	<b>Prawdopodobieństw o</b>

**INSTRUKCJA:**

1. Mapę ryzyka sporządza się na podstawie Rejestru ryzyka
2. Każde ryzyko wg numeracji nadanej w Rejestrze ryzyka należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami skutku i prawdopodobieństwa wystąpienia.
3. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na „pasy poziome”, należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym skutku na komórkę lub jednostkę, w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem.
4. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na „pasy pionowe”, należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym skutku na komórkę lub jednostkę.