

## **ZARZĄDZENIE Nr 84/2019**

### **WÓJTA GMINY DĄBRÓWKA**

**z dnia 8 lipca 2019 r.**

**w sprawie zasad i trybu wyznaczania celów i zadań w Urzędzie Gminy Dąbrówka i jednostkach organizacyjnych Gminy Dąbrówka oraz procedury zarządzania ryzykiem wpływającym na ich wykonanie**

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t. j. Dz. U. z 2019r. poz. 506), w związku z art. 68 i art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t. j. Dz. U. z 2019 r., poz. 869) zarządzam, co następuje:

#### **§ 1.**

1. Niniejsze zarządzenie określa przyjęte do realizacji w Urzędzie Gminy Dąbrówka i jednostkach organizacyjnych Gminy Dąbrówka:
  - 1) zasady i tryb wyznaczania celów i zadań,
  - 2) procedurę zarządzania ryzykiem.
2. Ilekroć w niniejszym zarządzeniu jest mowa o:
  - 1) Urzędzie - należy przez to rozumieć Urząd Gminy w Dąbrówce;
  - 2) kierownika jednostki organizacyjnej - należy przez to rozumieć kierownika jednostki organizacyjnej Gminy Dąbrówka;
  - 3) kierownika komórki organizacyjnej - należy przez to rozumieć Kierowników referatów oraz pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach pracy w Urzędzie Gminy Dąbrówka;
  - 4) ryzyku - należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywne oddziaływanie na wykonywanie zadań;
  - 5) oddziaływaniu ryzyka - należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań, spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
  - 6) prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
  - 7) istotności ryzyka - należy przez to rozumieć kombinację oddziaływania ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się;
  - 8) akceptowanym poziomie ryzyka - należy przez to rozumieć ustalony w niniejszym zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
  - 9) 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;
  - 10) koordynatorze - należy przez to rozumieć osobę wskazaną jako odpowiedzialną za

- koordynowanie i monitorowanie realizacji osiągnięcia celów i zadań oraz procedury zarządzania ryzykiem;
- 11) mechanizmach kontroli zarządczej - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji celów i zadań, w tym zwłaszcza:
    - a) procedury, instrukcje, wytyczne,
    - b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
    - c) zatwierdzanie operacji,
    - d) podział obowiązków,
    - e) nadzór;
  - 12) cele – należy rozumieć cele określone i wskazane do analizy przez Wójta Gminy Dąbrówka jako priorytetowe w danym roku;
  - 13) zadania – należy rozumieć zadania realizowane przez kierowników komórek i jednostek organizacyjnych w ramach strategicznych celów wyznaczonych przez Wójta Gminy Dąbrówka do analizy w danym roku.

## § 2.

1. Wójt Gminy Dąbrówka określi w formie pisemnej strategiczne cele realizowane w danym roku budżetowym, które podlegają corocznej weryfikacji.
2. Kierownicy komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych określają zadania do realizacji w ramach danego celu, dokonują charakterystyki opisowej zadania oraz określają mierniki jego osiągnięcia. Powyższe dokumentowane jest w Planie realizacji celów i zadań sporządzanym według wzoru stanowiącego **załącznik nr 1** do niniejszego zarządzenia.
3. Kierownicy komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych, odpowiadają za realizację przyjętych do realizacji zadań.
4. W odniesieniu do zadań dokonuje się identyfikacji i analizy ryzyka.

## § 3.

1. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach prowadzonej działalności. Obejmuje to zrozumienie pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na jednostkę, a także działania na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności, co do osiągnięcia zakładanych celów poprzez:
  - 1) usprawnienie procesu planowania;
  - 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji celów i zadań;
  - 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej;
  - 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:
  - 1) integracji z procesem zarządzania;

- 2) powiązania z celami i zadaniami Urzędu;
  - 3) przypisania odpowiedzialności;
  - 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.
3. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:
- 1) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowanego poziomu ryzyka;
  - 2) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
  - 3) przeciwdziałanie ryzyku;
  - 4) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian.

#### § 4.

1. Pracownicy Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy Dąbrówka są odpowiedzialni za zgłaszanie bezpośrednio przełożonemu informacji o pojawiających się ryzykach.
2. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych.

#### § 5

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego realizacji poszczególnych zadań.
2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:
  - 1) zadania realizowane przez Urząd;
  - 2) zadania realizowane przez jednostki organizacyjne Gminy Dąbrówka ;
  - 3) zagrożenia związane z osiągnięciem celów oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.
3. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) określa **załącznik nr 2** do niniejszego zarządzenia.

#### § 6.

1. Ocena ryzyka polega na określeniu oddziaływania i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 7.
2. Określenie oddziaływania ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków jakie będzie miało dla realizacji celu, zadania i budżetu Gminy Dąbrówka, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia oddziaływania używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: katastrofalne, poważne, średnie, małe, nieznaczne.
3. Określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: niskie, mało prawdopodobne, średnie, prawdopodobne, prawie pewne.
4. Przykładowe określenia oddziaływania i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka zawarte są w **załączniku nr 3** do niniejszego zarządzenia.

#### § 7.

1. W oparciu o dokonaną ocenę oddziaływania i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

ustalany jest poziom istotności ryzyka – matryca punktowa oceny ryzyka, wskazany w **załączniku nr 4** do niniejszego zarządzenia.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
  - a) ryzyko poważne, tj. ryzyka znajdujące się w prawym górnym rogu (podkreślone) wymagają pilnej uwagi organizacji;
  - b) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyka znajdujące się w środku matrycy (pochyłym pismem) należy omówić i monitorować;
  - c) ryzyko niskie tj. ryzyka znajdujące się w lewym dolnym rogu matrycy to najniższe zagrożenie dla organizacji.

#### **§ 8.**

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie. Ryzyka umiarkowane i poważne przekraczają akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego oddziaływania lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

#### **§ 9.**

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
  - 1) akceptacja – narażenie na ryzyko może być dopuszczalne bez podejmowania jakichkolwiek dalszych działań. Zdolność do wywarcia wpływu na niektóre rodzaje ryzyka może być ograniczona lub też koszt podjęcia jakiegokolwiek działania może być niewspółmierny do potencjalnych korzyści, które można odnieść;
  - 2) zmniejszenie – kontynuowanie w jednostce działalności powodującej powstanie ryzyka, z równoczesnym podjęciem działania w celu ograniczenia go do akceptowanego poziomu;
  - 3) przeniesienie ryzyka — przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia;
  - 4) zakończenie – postępowanie wobec ryzyka powodujące usunięcie czynników skutkujących jego powstaniu.
2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
  - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
  - 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;
  - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

#### **§ 10.**

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz metody przeciwdziałania ryzyku, wykazuje się w *Planie realizacji celów i zadań*.
2. Odnotowania w Planach wymagają zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka

przekraczającego akceptowany poziom ryzyka (ryzyka poważne i umiarkowane) należy podać planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu.

3. Plany przedkładane są Wójtowi Gminy Dąbrówka przez kierowników komórek organizacyjnych i kierowników jednostek organizacyjnych w terminie do 31 stycznia każdego roku.
4. Koordynator w terminie do 14 dni od daty określonej powyżej sporządza zbiorczy raport identyfikacji ryzyk przekraczających akceptowany poziom ryzyka (ryzyko poważne i umiarkowane) oraz planowane metody ograniczania go do akceptowanego poziomu i przedstawia go Wójtowi.

#### § 11.

Każdy kierownik komórki organizacyjnej oraz jednostki organizacyjnej zapewnia stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w *Planie realizacji celów i zadań*, a w razie zaistniałej potrzeby przygotowuje stosowne akty wewnętrzne uzupełniające funkcjonujący system kontroli zarządczej.

#### § 12.

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez kierowników komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.
2. W ramach monitoringu realizacji zadań, kierownicy komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych są zobowiązani do stałego nadzoru stopnia realizacji zadań w opracowanych Planach, w odstępach co najmniej półrocznych.
3. W terminie do 31 stycznia każdego roku kierownicy komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych przekazują Sprawozdania z realizacji celów i zadań za cały rok Sekretarzowi Gminy, który nadzoruje opracowanie wyników oceny i monitoringu przekazywanych następnie Wójtowi Gminy Dąbrówka. Wzór sprawozdania stanowi **Załącznik nr 5** do niniejszego Zarządzenia.
4. Wyniki oceny i monitoringu, o których mowa w ust. 1 i 2 wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.
5. System kontroli zarządczej, w tym efektywność zarządzania ryzykiem podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez audytora wewnętrznego.

#### § 13.

Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierza się Sekretarzowi i Skarbnikowi Gminy Dąbrówka .

#### § 14.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WÓJT  
Redostaw Korzeniewski

Plan realizacji celów i zadań .....w roku.....  
(wskazanie komórki/ jednostki)

Nazwa priorytetu/celu określonego na dany rok	Zadania służące realizacji priorytetu/ celu	Miernik		Ryzyko	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Planowane metody przeciwdziałania	Odpowiedzial na komórka/ jednostka organizacyjna
		Nazwa miernika	Planowana wartość do osiągnięcia						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.....  
data i podpis kierownika

### 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>Kategorie ryzyka</b>	
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Strat majątkowych	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 udzielania zamówień publicznych
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych
Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej
<b>Ryzyko dot. zasobów ludzkich</b>	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
<b>Ryzyko działalności</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, ryzyko nieterminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego
Kontroli funkcjonalnej i samooceny	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli funkcjonalnej np., ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontroli
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
Reputacji	Związane z reputacją Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii
Systemów informatycznych, bezpieczeństwa informacji w	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko

tym ochrony danych osobowych	udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych
Nadzoru nad jednostkami	Związane z pogorszeniem sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych Gminy Dąbrówka
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursami walut, inflacją
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwem



Tabela punktowa ( przykładowa ) oddziaływania (wpływ)

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo osób	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa powyżej 50000 PLN	Brak realizacji kluczowych celów	Zagrożenie zdrowia i życia	Doniesienia prasowe w regionie i kraju
4	Poważne	Strata finansowa powyżej 10000 PLN	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych pogorszenie wizerunku publicznego
3	Średnie	Strata finansowa powyżej 5000 PLN	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	Małe	Strata finansowa powyżej 1.000 PLN	Niewielkie zakłócenia w działalności	<b>Niewielkie obrażenia</b>	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczne	Mała strata finansowa 100 - 1000PLN	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	<b>Obrażenia</b>	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

**Zazwyczaj** liczbowe oceny punktowe oddziaływania i prawdopodobieństwa mnoży się, by uzyskać łączną punktową ocenę ryzyka, np. jeśli ocena punktowa oddziaływania i prawdopodobieństwa wynosi 5 punktów, ocena ryzyka wynosi 25 tj. 5X5.

**Matryca punktowej oceny ryzyka**

<b>Oddziaływanie</b>						
Katastrofalne	5	10	<u>15</u>	<u>20</u>	<u>25</u>	
Poważne	4	8	12	<u>16</u>	<u>20</u>	
Średnie	3	6	9	12	<u>15</u>	
Małe	2	4	6	8	10	
Nieznaczące	1	2	3	4	5	
	Rzadkie	Mało Prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	<b>Prawdopodobieństwo</b>

Załącznik Nr 5  
 Zarządzenia Nr 84/2019  
 z dnia 8 lipca 2019 r.

Sprawozdanie z realizacji celów i zadań..... w roku.....  
 (wskazanie komórki/ jednostki)

Nazwa priorytetu	Zadanie służące realizacji priorytetu	Miernik				Przyczyny nieosiągnięcia wartości. Propozycja działań	Odpowiedzialna komórka/jednostka organizacyjna
		Nazwa miernika	Planowana wartość do osiągnięcia	Rzeczywista			
				I półrocze	cały rok		

.....  
 data i podpis kierownika