

ZARZĄDZENIE NR 18.2026
WÓJTA GMINY KOWAŁA

z dnia 27 stycznia 2026 r.

**w sprawie wprowadzenia w Urzędzie Gminy w Kowali - Stępcinie i jednostkach organizacyjnych
Gminy Kowala Polityki zarządzania ryzykiem**

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U.2025 r.1153 z późn. zm.) w związku z art. 69 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U.2025.1483 z późn. zm.) oraz Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, nr 3 z dnia 16 lutego 2011 w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny Kontroli Zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF. z 2011 r. nr 2 poz. 11) oraz nr 6 z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF. z 2012 r. poz. 56) zarządzam co następuje:

§ 1. Wprowadzam Politykę Zarządzania Ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kowali-Stępcinie, stanowiącą Załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Zobowiązuję Kierowników Referatów Urzędu Gminy w Kowali-Stępcinie, kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Kowala oraz pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach pracy do zapoznania się z niniejszym Zarządzeniem i przestrzegania zasad w nim zawartych.

§ 3. Traci moc Zarządzenie Nr 26.2024 Wójta Gminy Kowala z dnia 8 kwietnia 2024 r. w sprawie wprowadzenia Polityki Zarządzania Ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kowali-Stępcinie.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wójt Gminy Kowala

Wiesław Pachniewski

Załącznik nr 1 do zarządzenia nr 18.2026

Wójta Gminy Kowala

z dnia 27 stycznia 2026 r.

POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM DLA URZĘDU GMINY KOWALA-STĘPOCINA I JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH GMINY KOWALA

§ 1. 1. Polityka Zarządzania Ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kowali-Stępocinie, zwana dalej „Polityką”, została opracowana na podstawie:

1. Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U.2025.1483 z późn. zm.),
2. Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84), nr 3 z dnia 16 lutego 2011 w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny Kontroli Zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF. z 2011 r. nr 2 poz. 11) oraz nr 6 z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF. z 2012 r. poz. 56).

3. Niniejsza Polityka Zarządzania Ryzykiem jest rozwinięciem ogólnych zasad kontroli zarządczej ustalonych dla Urzędu Gminy w Kowali-Stępocinie i jednostek organizacyjnych Gminy Kowala.

4. Niniejsza Polityka zarządzania ryzykiem ma zastosowanie wobec Urzędu Gminy w Kowali-Stępocina oraz wszystkich jednostek organizacyjnych gminy i określa w szczególności:

- 1) strukturę odpowiedzialności;
- 2) zakres zarządzania ryzykiem;
- 3) ogólne zasady wyznaczania zadań, dla których identyfikowane będzie ryzyko;
- 4) wspólną dla wszystkich jednostek skalę oceny prawdopodobieństwa i skutków zaistnienia ryzyka;
- 5) zasady postępowania z niezgodnościami;
- 6) zasady monitorowania procesu zarządzania ryzykiem.

§ 2. Ilekroć w niniejszych zasadach jest mowa o:

- 1) Wójcie – należy przez to rozumieć Wójta Gminy Kowala;
- 2) jednostce – należy przez to rozumieć zarówno Urząd Gminy w Kowali-Stępocinie, jak również jednostkę organizacyjną Gminy Kowala;
- 3) Kierownika jednostki – należy przez to rozumieć zarówno Wójta Gminy Kowala, jako Kierownika Urzędu Gminy w Kowali- Stępocinie, jak również Kierownika jednostki organizacyjnej Gminy Kowala;
- 4) ryzyku - należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia niekorzystnych zdarzeń (zagrożeń lub niewykorzystanych możliwości), które wywierają wpływ na realizację założonych celów i zadań.

§ 3. Zasady ogólne

1. Zarządzanie ryzykiem winno mieć charakter systematycznego procesu obejmującego całą jednostkę, uwzględniającego jej specyfikę i zadania, który ma na celu identyfikację potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na jednostkę i realizowane przez nią zadania, racjonalny dobór środków przeciwdziałania skutkom ryzyka, a w rezultacie rozsądne zapewnienie realizacji celów i zadań jednostki.

2. Za zarządzanie ryzykiem w jednostkach odpowiedzialni są Kierownicy jednostek.

3. Kierownicy jednostek współdziałają z pracownikami w zarządzaniu ryzykiem, w szczególności w zakresie identyfikacji i oceny ryzyka, podejmowania działań i odpowiednich środków dla zminimalizowania ryzyka i realizacji celu jednostki.

4. Proces zarządzania ryzykiem jest integralną częścią systemu kontroli zarządczej w Urzędzie i obejmuje w szczególności: identyfikację zagrożeń związanych z realizacją celów strategicznych i operacyjnych, cyberbezpieczeństwem i bezpieczeństwem informacji (w tym wymogi dyrektywy NIS2) ochroną osób zgłaszających naruszenia prawa (sygnaliści) oraz przestrzeganiem zasad etyki.

§ 4. Na proces zarządzania ryzykiem składa się w szczególności:

- 1) zdefiniowanie celów i zadań jednostki;
- 2) identyfikacja ryzyka w ramach poszczególnych obszarów działania jednostki z uwzględnieniem jej celów i zadań;
- 3) ocena ryzyka zmierzająca do hierarchizacji ryzyk;
- 4) reakcja na ryzyko zmierzająca do zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu;
- 5) monitorowanie realizacji zarządzania ryzykiem i raportowanie o jego wynikach;
- 6) ocena zarządzania ryzykiem.

§ 5. Zdefiniowanie celów i zadań

1. Zdefiniowanie celów i zadań jednostki powinno następować co najmniej w rocznej perspektywie poprzez system planowania odpowiednio powiązany z planem finansowym i strukturą organizacyjną jednostki.

2. Identyfikując cele i zadania należy określić zadania strategiczne w szczególności związane z wykonywaniem samorządowych zadań publicznych, zadań inwestycyjnych lub innych zasadniczych zadań nałożonych na jednostkę lub określonych w budżecie gminy oraz zadania organizacyjne związane w szczególności z wewnętrzną strukturą, wewnętrznymi zadaniami jednostki.

3. Określenie celów realizowanych jednostki i zadań służących do osiągnięcia tych celów oraz nazw i wartości mierników planowanych do osiągnięcia w danym roku, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku Nr 1 do niniejszego zarządzenia,

§ 6. 1. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się ryzyko związane z wystąpieniem jakiegokolwiek działania lub braku działania, które może utrudnić lub uniemożliwić funkcjonowanie jednostki oraz realizację jej celów i zadań.

2. Identyfikacji ryzyka należy dokonać poprzez wskazanie przyczyn zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celów i zadań jednostki.

3. Identyfikacja ryzyka powinna zmierzać do możliwie dokładnego rozpoznania charakteru i zakresu ryzyka w danym obszarze działania jednostki.

4. Ryzyko powinno być identyfikowane na takim poziomie organizacyjnym funkcjonalnym, aby można było podejmować konkretne działania w odpowiedzi na dane ryzyko.

5. Identyfikacja ryzyka powinna być przeprowadzona nie rzadziej niż raz w roku.

6. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka należy dokonać ponownej oceny ryzyka. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka określona w **załączniku Nr 2** do niniejszej procedury.

§ 7. 1. Wszystkie zidentyfikowane ryzyka poddawane powinny być ocenie.

2. Ocena ryzyka powinna obejmować ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, potencjalnych skutków zaistnienia ryzyka, a także ustalenie jego istotności.

3. Oceny ryzyka należy dokonać bez uwzględniania procesów i działań zaradczych, jakie jednostka stosuje w procesie zarządzania ryzykiem.

4. Dla wszystkich jednostek przyjmuje się jednolitą skalę oceny prawdopodobieństwa, skutków zaistnienia ryzyka i jego istotności.

§ 8. 1. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu stopnia prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka (zdarzenia), poprzez wybór jednej z trzech możliwości (stopni), w przypadku wystąpienia następujących, określonych w sposób hasłowy, stanów (sytuacji):

- a) **prawdopodobieństwo wysokie** – gdy istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować rutynowo lub systematycznie;
- b) **prawdopodobieństwo średnie** – istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że ryzyko wystąpi kilkakrotnie ciągu roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie lub w wyniku zbieg niezwykłych okoliczności;
- c) **prawdopodobieństwo niskie** – istnieją uzasadnione powody, aby sądzić, że ryzyko zdarzy się sporadycznie, raz w ciągu roku, o ile nie zostanie zmniejszone lub ryzyko będzie się krystalizować rzadko, jego przypadki będą pojedyncze.

2. Dla oszacowanego stopnia prawdopodobieństwa ryzyka określa się skalę punktową, według następującego wzoru:

- a) **prawdopodobieństwo wysokie - 3;**
- b) **prawdopodobieństwo średnie - 2;**
- c) **prawdopodobieństwo niskie - 1.**

§ 9. 1. Ocena skutków wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu potencjalnych konsekwencji, jakie zaistnienie danego ryzyka (zdarzenia) może mieć dla jednostki, jej celów i zadań.

2. Ocena skutków zaistnienia ryzyka (zdarzenia) dokonywana jest poprzez wybór jednej z trzech możliwości (stopni), określonych w sposób hasłowy, jako:

- a) **wysokie skutki** – poważny wpływ na realizację zadania (poważne zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek jednostki;
- b) **średnie skutki** – średni wpływ na realizację zadania (zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek jednostki;
- c) **małe skutki** – mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu; brak skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek jednostki;

3. Dla oszacowanych możliwych skutków wystąpienia ryzyka określa się skalę punktową, według następującego wzoru:

- a) **wysokie skutki - 3;**
- b) **średnie skutki - 2;**
- c) **małe skutki - 1.**

§ 10. 1. Na podstawie oszacowanego prawdopodobieństwa oraz skutków wystąpienia ryzyka należy określić współczynnik istotności danego ryzyka.

2. Współczynnik istotności ryzyka opiera się zestawieniu prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka i potencjalnych skutków jego wystąpienia.

3. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmująca następujące poziomy:

- a) **ryzyko poważne** – istotnie wpływa na kluczową działalność jednostki, uniemożliwia osiągnięcie jej celów i realizację zadań, rodzi straty finansowe, wymaga podjęcia działań zapobiegawczych;
- b) **ryzyko umiarkowane** – potencjalnie wpływa na kluczową działalność jednostki, jest zagrożeniem dla osiągnięcia jej celów i realizacji zadań, zagraża powstaniem strat finansowych, wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosowanych działań;
- c) **ryzyko nieznaczne** – nie ma wpływu na kluczową działalność jednostki, nie uniemożliwia osiągnięcia jej celów i realizacji zadań, wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania.

4. Dla oszacowania poziomu istotności ryzyka określa się następujące współczynniki istotności ryzyka:

- a) ryzyko poważne – współczynnik o wartości od 6 do 9 (ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
- b) ryzyko umiarkowane – współczynnik o wartości od 3 do 4 (ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
- c) ryzyko nieznaczne – współczynnik o wartości od 1 do 2 (ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie) .

§ 11. 1. Matryca punktowej oceny (współczynnika) istotności ryzyka przedstawia się następująco:

3. Mapa ryzyka

Y Wpływ

Wysoki (3)	III (3)	II (6)	I (9)
Średni (2)	VI (2)	V (4)	IV (6)
Niski (1)	IX (1)	VIII (2)	VII (3)
	Niskie (1)	Średnie (2)	Wysokie (3)

X

Prawdopodobieństwo

2. Ustalenie współczynnika istotności ryzyka umożliwia dokonanie oceny istotności ryzyka i pozwala na jego hierarchizację poprzez uszeregowanie listy zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka ze względu na jego znaczenie i stopień w jakim może zagrażać osiągnięciu celów i realizacji zadań jednostki.

§ 12. 1. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa akceptowany poziom ryzyka.

2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom wymaga odpowiedniej reakcji poprzez określenie i podjęcie działań w odpowiedzi na zagrożenia, jakie może spowodować dla jednostki oraz realizowanych przez nią celów i zadań.

3. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa metody reakcji na ryzyko.

4. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować w szczególności:

- a) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
- b) stosowane w jednostce i wynikające z zasad organizacji kontroli zarządczej mechanizmy kontroli obejmując przyjęte w jednostce procedury, instrukcje, jak również faktycznie realizowane działania;
- c) skuteczność stosowanych w jednostce mechanizmów kontroli rozumianą jako zakres, w jakim te mechanizmy przeciwdziałają ryzyku lub je zmniejszają.

5. W razie potrzeby, gdy okaże się to konieczne dla ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu, należy zaktualizować istniejące lub wdrożyć nowe mechanizmy kontroli.

6. W odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka określa się właściciela ryzyka, przez którego należy rozumieć komórkę organizacyjną, stanowisko pracy odpowiedzialne za zarządzanie danym ryzykiem, w tym za dokonywanie poszczególnych czynności w procesie zarządzania ryzykiem.

§ 13. 1. Dla zebrania informacji na temat ryzyk w jednostce winien być opracowany w formie arkusza identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, w którym opisane zostaną w powiązaniu z zadaniami jednostki zidentyfikowane ryzyka, dokonana ich ocena oraz określone metody przeciwdziałania ryzyku.

2. Rejestr ryzyka winien podlegać zatwierdzeniu przez Kierownika jednostki.

3. Dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie „Arkusza identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku”, określonego wzorem zamieszczonym **w załączniku Nr 3 do procedury**.

§ 14. 1. Zarządzanie ryzykiem jako proces ciągły wymaga monitorowania stosowanych rozwiązań i dokonywania oceny ich efektywności.

2. Na wszystkich szczeblach zarządzania w jednostce należy monitorować i oceniać zakres i poziom ryzyka oraz skuteczność, efektywność i adekwatność przyjętych mechanizmów kontroli, a także na bieżąco identyfikować i analizować ryzyko.

3. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa sposób i terminy raportowania na temat ryzyka i realizacji przyjętych mechanizmów kontroli biorąc pod uwagę istotność ryzyka.

§ 15. 1. Zarządzanie ryzykiem podlega ocenie przez Kierownika jednostki.

2. Kierownik jednostki w procedurze zarządzania ryzykiem określa sposób i terminy dokonywania oceny zarządzania ryzykiem. Cele i zadania referatu/jednostki należy składać w nieprzekraczalnym terminie do 15 listopada każdego roku do Sekretarza Gminy Kowala. Sprawozdania z realizacji celów i zadań referatów/jednostek za dany rok należy składać do 15 stycznia kolejnego roku do Sekretarza Gminy Kowala. Terminy i sposoby dokonania oceny zarządzania ryzykiem zawarte zostały w **Zarządzeniu Nr 18.2026** Wójta Gminy Kowala z **dnia 27 stycznia 2026** roku w sprawie ustalenia Regulaminu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Kowali-Stępocinie.

3. Wyniki oceny zarządzania ryzykiem winny być ujęte w informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w jednostce.

Plan działalności

(referat / jednostka) na rok

CZĘŚĆ A: Najważniejsze cele do realizacji w roku*(w tej części planu należy wskazać nie więcej niż trzy najważniejsze cele przyjętych przez kierownika referatu/jednostki do realizacji w zakresie jego właściwości)*

Lp.	Cel	Mierniki określające stopień realizacji celu#)		Najważniejsze zadania służące realizacji celu#)	Odniesienie do dokumentu o charakterze strategicznym#)
		Nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan		
1	2	3	4	5	6
1				1. 2. ...	
2					
3					
4					
5					

.....
Podpis i pieczęć Dyrektora/ Kierownika/ osoby na sam. Stanowisku

Kategorie (obszary) ryzyka

Ryzyko finansowe	
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 lub innego żywiołu, kradzieży, wypadku, itp.
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 i innych nieplanowanych wydatków.
Realizacji programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z funduszy europejskich.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i funkcjonowaniem regulacji wewnętrznych, nieaktualnych uregulowań lub nieprzestrzegania procedur, instrukcji itp.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, nieprawidłowo wydanej decyzji, braku zapewnienia terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego.
Kontroli funkcjonalnej i samooceny	Związane z działaniem systemu kontroli funkcjonalnej np. ryzyko niedostatecznej kontroli lub nieskutecznych metod 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	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii systemów informatycznych, ryzyko udostępniania danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
Nadzoru nad jednostkami organizacyjnymi Gminy	Związane z pogorszeniem sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych Gminy.
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. transportem, komunikacją teleinformatyczną, zaopatrzeniem w energię, gaz itp.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursami walut, inflacją itp.
Środowiska prawnego	Związane ze zmiennością przepisów prawa, nieprawidłową wykładnią i niejednolitym orzecznictwem.

Arkusz identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku							
Lp.	Cel	Najważniejsze zadania służące realizacji celu	Analiza ryzyka				
			Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Przeciwdziałanie ryzyku
1	2	3	4	5	6	7	8
		1.					
		2.					
		1.					
		2.					
		1.					
		2.					
		1.					
		2.					
		1.					
		2.					

.....
 Podpis i pieczęć Dyrektora Kierownika/
 osoby na sam. stanowisku

Instrukcja:

1. Numer kolejny celu lub zadania.
2. Nazwa celu lub zadania.
3. Wskazanie kategorii lub ryzyka oraz krótki opis jego natury, np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzeniem dochodów
4. Ocena wpływu w skali: wysokie – średnie – niskie.
5. Ocena prawdopodobieństwa w skali: wysokie – średnie – niskie.
6. Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (poważny lub umiarkowany).
7. Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór osoby kierującej wydziałem, opracowanie i wdrożenie nowej procedury.