

## ZARZĄDZENIE nr 11/Z/01/2020

Dyrektora Gminnego Ośrodka Kultury i Sportu GRODZISKO OWIDZ

z dnia 2 stycznia 2020 roku

*w sprawie: identyfikacji i szacowania ryzyka w GOKiS Grodzisko Owidz*

### § 1

Po opracowaniu planu zadaniowego (merytorycznego) działalności Grodziska Owidz – osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań są obowiązane zidentyfikować ryzyko realizacji powierzonych zadań oraz oszacować związane z tym zagrożenie realizacji planu.

### § 2

Przy szacowaniu ryzyka należy uwzględnić poniżej wyspecyfikowane czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które mogą wpłynąć na trudności w realizacji zadań.

### § 3

**Czynniki** sprzyjające wystąpieniu ryzyka w Grodzisku Owidz wynikającego ze źródeł niezależnych od jednostki (**zewnętrznych**), do których należą w szczególności ryzyka związane:

- a) **z infrastrukturą:** np. zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej i poczty elektronicznej lub informatycznej,
- b) **ze zmianami politycznymi** np. skutek zmian we władzach samorządowych po wyborach, powodujące w konsekwencji zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
- c) **ze zmianami przepisów** prawnych lub niejasnymi przepisami powodującymi trudności w ich zrozumieniu i związanymi z tym zmianami np. w interpretacjach aparatu skarbowego,
- d) **z naciskami społecznymi** np. protestami społecznymi, presją polityczną związaną z rządzącą opcją polityczną itp.,
- e) **z katastrofami** wskutek pożaru, powodzi, huraganu, zalania, podtopienia itp.

### § 4

**Czynniki finansowe** mogące powodować zwiększenie ryzyka z tytułu:

- a) **zmniejszenia wysokości dochodów** w stosunku do planu np. z dotacji, ze sprzedaży, ograniczeniem dotacji ze środków zagranicznych np. z UE,

- b) **wzrostu cen** w stosunku do założonych w planie na podstawowe usługi lub materiały nabywane do funkcjonowania jednostki i podniesienie z tego tytułu poziomu kosztów,
- c) **zatorów płatniczych** spowodowanych niedoborem środków w budżecie lub opóźnieniami w zwrocie wydatków przewidzianych do refundacji z dotacji krajowych lub z UE, mimo zagwarantowania ich realizacji w planie finansowym jednostki,
- d) **wzrostu kosztów inwestycji** z tytułu np. różnic kursowych i braku źródeł finansowania lub opóźnienia w realizacji inwestycji w stosunku do harmonogramu,
- e) **wprowadzenia zmian w sprawozdawczości finansowej** bez zapewnienia odpowiedniego oprogramowania lub dokonanie zmian w systemie księgowania, przy zmianach osób odpowiedzialnych za sporządzanie sprawozdań.

## § 5

Czynniki ryzyka wynikające z **charakteru prowadzonej działalności**:

- a) **niewystarczające kompetencje zawodowe** pracowników lub niedawne zmiany na kluczowych stanowiskach, od których zależy realizacja podstawowych celów i zadań jednostki,
- b) **brak** wystarczających **motywacji pracowników** (wskutek braku możliwości podwyżek wynagrodzeń od dłuższego czasu) albo braku możliwości dodatkowego nagradzania za zwiększony wysiłek,
- c) **nieadekwatność** lub **spóźnienia w otrzymywaniu informacji**, na podstawie których są podejmowane decyzje,
- d) **wzrost zadań jednostki** przy tych samych środkach finansowych i zasobach kadrowych,
- e) **zakłócenia w działaniu systemów informatycznych**, wdrażanie nowych systemów informatycznych i dbałość o bezpieczeństwo zbiorów i danych,
- f) **niewłaściwe planowanie (budżetowanie)** projektów lub zadań, wzrost kosztów realizacji, opóźnienia w realizacji, brak środków na realizację niektórych zadań, niepowodzenie w realizacji,
- g) **realizacja nowych zadań przy braku środków finansowych**, pracowników, wyposażenia oraz informacji, krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- h) **przy wdrażaniu innowacyjności** i nowych rozwiązań – **opór pracowników**, brak skłonności do zmian, wdrażanie nie sprawdzonych rozwiązań,
- i) konieczność **realizacji części zadań przez kontrahentów zewnętrznych**, powodujące uzależnienie realizacji zadań od innych podmiotów,
- j) **niezbyt dobra reputacja jednostki** na skutek dotychczasowych zaniedbań pracowników przy realizacji zadań lub braku należytego nadzoru wskutek złego zarządzania.

## § 6

Czynniki zwiększające ryzyko z tytułu **zarządzania** związane:

- a) **z niewystarczającymi kwalifikacjami kierownictwa wysokiego i średniego szczebla zarządzania**, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych,
- b) **nieadekwatna struktura organizacyjna do realizowanych zadań**, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, słaby przepływ informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- c) **wadliwe zarządzanie zasobami ludzkimi** wskutek niesprawiedliwej praktyki wynagradzania, niskie wynagrodzenia,
- d) **brak działań motywujących pracowników**, nie zapewnienie odpowiednich szkoleń,
- e) nieefektywna rekrutacja nowych pracowników, nie wystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników.

## § 7

**Inne czynniki** mogące zwiększać ryzyko:

- a) **niepowodzenia w osiągnięciu celów w przeszłości** np. przez niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych kosztów, nie zrealizowanie planowanych dochodów,
- b) **stwierdzone przypadki nieprawidłowości w przeszłości** np. nieprawidłowe koszty, naruszenie przepisów prawa lub regulacji wewnętrznych lub nie przestrzeganie określonych procedur kontroli wewnętrznej,
- c) **wielkość jednostki**, duża liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji lub wielkość budżetu.

## § 8

Skutek wystąpienia ryzyka może być wyrażony jako wartość liczbową np. kwota dodatkowych kosztów lub nie uzyskanych przychodów.

## § 9

Pracownicy odpowiedzialni za realizację zadań dokonują analizy ryzyka poprzez oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego ryzyka wyrażone jako wartość liczbowa wg przyjętej skali (np. wysokie, średnie, niskie).

## § 10

Metodę ustalania sposobu i kryterium oceny istotności ryzyka należy ustalić wg **Wzoru nr 1** do nin. zarządzenia dla zawartych w planie zadań.

## § 11

Dyrektor Grodziska Owidz ustala listę zadań kluczowych dla jednostki, dla których pracownicy odpowiedzialni za realizację są zobowiązani ustalić wielkość ryzyka wg **Wzoru nr 1**.

## § 12

### **Reakcja na ryzyko i działania zaradcze**

1. W przypadku, gdy ryzyko zostało oszacowane na niskim poziomie (1-2 pkt.), pracownik odpowiedzialny za realizację zadania monitoruje przebieg realizacji, zwracając uwagę na zagadnienia, gdzie występujące ryzyko zostało oszacowane powyżej 3 pkt.
2. W przypadku oszacowania ryzyka na średnim poziomie (3-4 pkt.) – pracownik odpowiedzialny za zadanie wskazuje Dyrektorowi Grodziska Owidz środki zaradcze zmierzające do ograniczenia ryzyka.
3. W przypadku wysokiego ryzyka realizacji (4-5 pkt.) – Dyrektor Grodziska Owidz podejmuje decyzję co do możliwości rezygnacji z realizacji zadania lub gdy jest to niemożliwe, monitoruje przebieg realizacji zadania i podejmuje na bieżąco działania zapobiegające wystąpieniu lub ograniczeniu do minimum oszacowanych ryzyk.

## § 13

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem jego podpisania.

Owidz, 02.01.2020 r.

## Metodologia szacowania ryzyka

Lp.	Lista kontrolna do oceny ryzyka realizacji zadania nr ...	T/N/X	Ocena wstępna 1-5	Ocena po zmianie 1-5
<b>I.</b>	<b>Czynniki zewnętrzne ogółem suma pkt.</b>			
1.1.	Związane z infrastrukturą (np. zakłócenia w dostawach prądu, przerwy w łączności telefonicznej, internetowej, itp.)			
1.2.	Związane ze zmianami politycznymi (np. zmiany we władzach samorządowych po wyborach, kampania wyborcza itp.)			
1.3.	Zmiany przepisów np. prawa, interpretacji itp.			
1.4.	Naciski społeczne np. protesty, strajki, presje rządzących itp.			
<b>II.</b>	<b>Czynniki finansowe ogółem suma pkt.</b>			
2.1.	Zmniejszenie środków finansowych z dotacji, wpływów ze sprzedaży, środków zagranicznych itp.			
2.2.	Wzrost cen w stosunku do założonych w planie na usługi, materiały itp.			
2.3.	Zatory płatnicze związane z niedoborem środków w budżecie, opóźnieniami w otrzymywaniu dotacji itp.			
2.4.	Wzrost kosztów inwestycji np. z tytułu różnic kursowych, niedobór źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji do planu.			
2.5.	Wprowadzenie zmian w sprawozdawczości finansowej bez zapewnienia odpowiedniego oprogramowania lub dokonanie zmian w systemie księgowania, zmiana osób odpowiedzialnych za sprawozdawczość.			
<b>III.</b>	<b>Czynniki wynikające z charakteru działalności</b>			
3.1.	Niski poziom zatrudnieni, długotrwałe absencje pracowników z tytułu chorób.			
3.2.	Brak możliwości zatrudnienia pracowników.			
3.3.	Niewystarczające motywacje pracowników do realizacji zadań np. przez brak podwyżek lub możliwości dodatkowego wynagradzania za zwiększony wysiłek.			
3.4.	Niewłaściwe planowanie (budżetowanie) projektów lub zadań.			
3.5.	Realizacja nowych zadań przy braku zapewnienia na nie środków finansowych, krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami.			
<b>IV.</b>	<b>Czynniki związane z zarządzeniem i inne</b>			
4.1.	Słaba motywacja pracowników realizujących zadanie, nie zapewnienie szkoleń, nieefektywna rekrutacja pracowników, itp.			
4.2.	Nieadekwatna struktura organizacyjna do realizowanego zadania, brak zakresów obowiązków pracowników.			

4.3.	Niekorzystne raporty audytu wewnętrznego lub zewnętrznego.			
4.4.	Złe doświadczenia z realizacji zadań w przeszłości wskutek zaniedbania pracowników przy realizacji lub brak dostatecznego nadzoru lub właściwego zarządzania.			
4.5.	Stwierdzone przypadki nieprawidłowości w przeszłości np. nie osiągnięcie założonych mierników, za wysokie koszty, naruszenie przepisów prawa itp.			
<b>Ogółem liczba punktów</b>				

x – oznacza, że pytanie nie dotyczy zadania

Każdemu pytaniu pracownik odpowiedzialny za realizację zadania przyznaje liczbę punktów odpowiadającą jego względnej ważności. Im wyższa liczba, tym większe ryzyko. Jeżeli pytanie nie ma zastosowania (nie dotyczy- x) to w rubryce punktów należy wpisać liczbę 1. Uzyskane wyniki są następnie interpretowane według uprzednio ustalonych kryteriów, ze wskazaniem na niskie, średnie bądź wysokie ryzyko.

$$\text{Ocena ogólna} = \frac{\text{Łączna punktowa ocena ryzyka realizacji zadania}}{\text{Liczba pytań (20)}} (\text{RZ}) =$$

Jeśli:

RZ $\leq 0,4$	lub	$\leq 40\%$	to Niskie ryzyko zadania
RZ $< 0,4 \leq 0,6$	lub	$< 40 - \leq 60\%$	to Średnie ryzyko zadania
RZ $> 0,6$	lub	$> 60\%$	to Wysokie ryzyko zadania

Ryzyko realizacji zadania należy oszacować ponownie, jeśli w trakcie realizacji zadania wystąpią okoliczności, które na etapie planowania nie były jednostce znane.