

ZARZĄDZENIE NR GKG.GPK.0200.....<sup>17</sup>2023

DYREKTORA POWIATOWEGO OŚRODKA DOKUMENTACJI GEODEZYJNEJ I KARTOGRAFICZNEJ

z dnia .....<sup>29</sup> czerwca 2023 r.

**w sprawie: wprowadzenia Instrukcji w sprawie ustalenia zasad określania celów i zadań, zarządzania ryzykiem związanym z ich realizacją oraz oceny stopnia ich osiągnięcia w Powiatowym Ośrodku Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej**

Na podstawie art. 68 i art. 69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2022 r. poz. 1634 ze zm.), komunikatu nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, komunikatu nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem, komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, oraz § 10 ust. 1 pkt. 3 Regulaminu Organizacyjnego Powiatowego Ośrodka Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej z siedzibą w Poznaniu zarządzam co następuje:

§1 Wprowadza się Instrukcję w sprawie ustalenia zasad określania celów i zadań, zarządzania ryzykiem związanym z ich realizacją oraz oceny stopnia ich osiągnięcia w Powiatowym Ośrodku Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej, stanowiącą załącznik do niniejszego Zarządzenia.

§2 Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

§3 Traci moc Zarządzenie nr 0200/51/2016 Dyrektora Powiatowego Ośrodka Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej w Poznaniu z dnia 30.12.2016 r. w sprawie wprowadzenia Instrukcji w sprawie ustalenia zasad określania celów i zadań, zarządzania ryzykiem związanym z ich realizacją, jak również oceny stopnia ich osiągnięcia w Powiatowym Ośrodku Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej w Poznaniu.

§ 4 Nadzór nad Zarządzeniem powierzam Inspektorowi Ochrony Danych.

DYREKTOR  
GEODETA POWIATOWY

*Tomasz Powroźnik*

RADCA PRAWNY

*Ewa Woroniecka-Andrzejczak*

# Instrukcja w sprawie ustalenia zasad określania celów i zadań, zarządzania ryzykiem związanym z ich realizacją oraz oceny stopnia ich osiągnięcia w Powiatowym Ośrodku Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej

## § 1

### Słownik

Użyte w niniejszej Instrukcji pojęcia mają następujące znaczenie:

- 1) **PODGiK** – Powiatowy Ośrodek Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej;
- 2) **Dyrektor PODGiK** – Dyrektor Powiatowego Ośrodka Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej;
- 3) **Dyrekcja** – Dyrektor PODGiK i jego Zastępca.
- 4) **Instrukcja** – niniejsza Instrukcja w sprawie ustalenia zasad określania celów i zadań, zarządzania ryzykiem związanym z ich realizacją oraz oceny stopnia ich osiągnięcia w Powiatowym Ośrodku Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej;
- 5) **kontrola zarządcza** – prowadzona w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy;
- 6) **procedury kontroli** – takie zaprogramowanie przez kierownictwo pracy w instrukcjach i regulaminach wewnętrznych, aby postępowanie pracowników było zgodne nie tylko z obowiązującymi ustawowymi regulacjami prawnymi, lecz również ze standardami kontroli;
- 7) **mechanizmy kontroli wewnętrznej** – wszystkie działania oraz przyjęte procedury postępowania mające na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań;
- 8) **misja** – może być definiowana jako:
  - a) cel istnienia jednostki, określony w postaci krótkiego i syntetycznego opisu,
  - b) krótka formuła określająca powód jej istnienia.
- 9) **cel strategiczny** – przyjęty do realizacji cel działalności o co najmniej rocznym okresie realizacji;
- 10) **cel operacyjny** – przyjęty do realizacji cel, który może wynikać z przyjętych celów strategicznych o okresie realizacji wynikającym z przyjętego na dany rok planu finansowego;
- 11) **ryzyko** – prawdopodobieństwo, że wystąpi określone zdarzenie, działanie lub brak działania mogące niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie założonego celu, zadania bądź projektu. Jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu może być również szkoda w majątku

- lub wizerunku PODGiK albo utrata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe);
- 12) **analiza ryzyka** – proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia;
  - 13) **zarządzanie ryzykiem** – system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu, obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (akceptacja, działanie, przeniesienie, wycofanie się);
  - 14) **Skutek ryzyka (S)** – rezultat zmaterializowania się ryzyka, jeżeli jego skutki są istotne w kontekście realizowanych zadań i celów;
  - 15) **Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)** – możliwość wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem;
  - 16) **Poziom istotności ryzyka (Pi)** – iloczyn skutku ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia się ( $P_i = P \times S$ );
  - 17) **Reakcja na ryzyko** – podejmowanie działań, mających na celu ograniczenie skutków danego ryzyka i prawdopodobieństwo jego wystąpienia do akceptowalnego poziomu. Ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak i poprzez podjęcie działań zmniejszających skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń.
  - 18) **właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem wyszczególnionym w ramach danego celu lub zadania.

## § 2

### Postanowienia ogólne

1. Dla zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej wprowadza się Instrukcję w sprawie ustalenia zasad określania celów i zadań, zarządzania ryzykiem związanym z ich realizacją oraz oceny stopnia ich osiągnięcia.
2. Celem Instrukcji jest maksymalizacja realizacji założonych celów i zadań oraz identyfikacja ryzyk związanych z ich realizacją, tak aby PODGiK działał w sposób jednolity, zgodny z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, efektywny, oszczędny i terminowy, a poprzez określanie skutków i wag tych ryzyk podejmowane działania były adekwatne do środków zaradczych minimalizujących ryzyko.
3. Skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem danych osobowych i informacji wymaga podejmowania okresowych działań w obszarze zarządzania ryzykiem, w szczególności w zakresie

- szacowania tj. identyfikowania, analizy i oceny ryzyka w bezpieczeństwie informacji i danych osobowych, zmierzających do ograniczenia oraz eliminacji przedmiotowego ryzyka.
4. Działania związane z zarządzaniem ryzykiem mającym wpływ na bezpieczeństwo obejmują w szczególności przygotowanie i bieżącą aktualizację dokumentów dotyczących zarządzania ryzykiem oraz prowadzenie okresowego szacowania ryzyka.
  6. Ograniczenie ryzyka osiągnięte jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka i jego oceny.
  7. Celem zarządzania ryzykiem w odniesieniu do określonych celów i zadań jest m.in.:
    - 1) poprawa jakości świadczenia usług;
    - 2) świadome podejmowanie ryzyka;
    - 3) efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów PODGiK;
    - 4) usprawnienie procesu planowania i zarządzania;
    - 5) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia przyjętych celów;
    - 6) usprawnienie przepływu informacji;
    - 7) zapobieganie stratom finansowym;
    - 8) pełne wykorzystanie wszystkich dostępnych i pojawiających się możliwości;
    - 9) skuteczne zarządzanie przedsięwzięciami poprzez ograniczenie ryzyka niepowodzenia;
    - 10) zapewnienie mechanizmów kontrolnych odpowiednich do występujących ryzyk.
  8. System zarządzania ryzykiem w PODGiK dzieli się na następujące etapy:
    - 1) określenie celów i zadań;
    - 2) identyfikacja ryzyka;
    - 3) analiza ryzyka i ocena jej znaczenia dla realizacji zakładanych celów;
    - 4) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku, mającej na celu zmniejszenie go do akceptowalnego poziomu lub całkowitą likwidację;
    - 5) monitorowanie ryzyka;
    - 6) ocena realizacji celów i zadań.

### **§ 3**

#### **Rola i odpowiedzialność osób w procesie zarządzania ryzykiem**

1. W proces zarządzania ryzykiem zaangażowani są wszyscy pracownicy.
2. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kadry kierowniczej w PODGiK.
3. Obowiązkiem kierownictwa oraz pracowników jest identyfikacja, analiza, ewaluacja oraz monitorowanie czynników ryzyka w ramach przypisanych zakresów obowiązków w odniesieniu do wyznaczonych celów.

4. Kierownictwo:

- a) określa strategiczne podejścia do zarządzania ryzykiem i określa akceptowalny poziom ryzyka;
- b) buduje wiedzę nt. ryzyka w Wydziale i Zespole;
- c) uzgadnia cele działań w ramach zarządzania ryzykiem;
- d) zapewnia wdrożenie rekomendacji z zakresu procesu zarządzania ryzykiem.

5. Pracownicy:

- e) akceptują oraz wdrażają założenia procesu zarządzania ryzykiem;
- f) raportują nt. nieefektywnych, nieskutecznych i niepotrzebnych mechanizmów kontrolnych;
- g) współpracują z Kierownictwem.

**§ 4**

**Określenie celów i zadań, monitorowanie oraz ocena ich realizacji**

1. Cele i zadania należy określać jasno i w rocznej perspektywie, a ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników, zapewniając jednocześnie odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez PODGiK.
2. Cele strategiczne PODGiK wynikają ze Statutu PODGiK oraz Zarządzeń Dyrektora PODGiK.
3. Cele operacyjne wynikają z planu finansowego funkcjonującego w PODGiK.
4. Nadzór nad realizacją celów strategicznych sprawuje Dyrektor PODGiK.
5. Nadzór nad realizacją celów operacyjnych sprawują w ramach kontroli funkcjonalnej Kierownicy Wydziałów i Zespołów oraz wyznaczeni pracownicy.
6. Miernikiem realizacji celów i zadań jest fakt ich fizycznego (mierzalnego) osiągnięcia, a monitorowanie odbywa się poprzez analizę kosztów w trakcie jak i po końcowym rozliczeniu poprzez porównanie planowanego budżetu przedsięwzięcia z jego bezpośrednią realizacją, z zastrzeżeniem ust. 7.
7. Kryteriami oceny realizacji celów są ponadto kryteria oszczędności (koszt realizacji mniejszy od planowanego), efektywności (osiągnięto więcej niż zakładano) i skuteczności (cel lub zadanie zostało osiągnięte zgodnie z założeniami lub w stopniu je przewyższającym).
8. Ocena realizacji celów dokonywana jest na Arkuszu Oceny Ryzyka, stanowiącym Załącznik nr 1 do niniejszej Instrukcji.
9. Cele i zadania powinny być:
  - 1) istotne;
  - 2) precyzyjne;

- 3) konkretne;
- 4) spójne;
- 5) mierzalne (sformułowane tak, aby stopień ich osiągnięcia był możliwy do zmierzenia za pomocą mierników);
- 6) określone w czasie - cel powinien uwzględniać okres, w którym ma być realizowany (powinno się precyzyjnie określić termin, w którym możliwa jest realizacja celu);
- 7) realistyczne - cele powinny być sformułowane w taki sposób, aby już w założeniu brać pod uwagę ocenę ryzyka ich realizacji.

## **§ 5**

### **Analiza ryzyka**

1. W ramach poszczególnych celów i zadań określa się ryzyka związane z ich osiągnięciem.
2. Identyfikowane ryzyka należy poddać analizie. Analiza ryzyka opiera się na ocenie przyczyn i źródeł ryzyka, jego konsekwencji/skutku, istotności oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Ocena ryzyka jest dokonywana pod kątem prawdopodobieństwa oraz skutku, w ustalonej skali umownej.
3. Wyróżnić można m.in. następujące obszary ryzyka:
  - 1) ryzyka strategiczne - wynikające z prowadzonej działalności;
  - 2) ryzyka zewnętrzne, takie jak zmiany legislacyjne, polityczne, ekonomiczne, technologiczne, zakłócenia w działaniu infrastruktury;
  - 3) ryzyka finansowe, jak zmiana wysokości dochodów, pojawienie się niespodziewanych wydatków związanych z ich losowym charakterem;
  - 4) ryzyka obejmujące posiadane zasoby.
4. W czasie identyfikacji ryzyk należy przeanalizować:
  - 1) cele i zadania PODGiK;
  - 2) zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne związane z osiągnięciem celów i konkretnych zadań oraz ich przewidywany przebieg.
5. Pierwszym kryterium oceny każdego z ryzyk jest prawdopodobieństwo ich wystąpienia.
6. Prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka należy ocenić w pięciostopniowej skali przedstawionej w tabeli 1 (poniżej) oraz wskazać dodatkowe czynniki mające wpływ na zwiększenie bądź ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, tj.:
  - 1) dotychczasowe doświadczenia – częstość występowania danego ryzyka;
  - 2) stosowane (bądź nie) na dzień przeprowadzania analizy w odniesieniu do danego ryzyka mechanizmy kontroli oraz ich skuteczność. Przez mechanizmy kontroli należy rozumieć polityki, procedury, techniczne środki zabezpieczeń oraz inne zaprojektowane rozwiązania,

jak również przyjęte praktyki stosowane w celu prewencji zdarzeń lub redukcji skutków w przypadku zmaterializowania się ryzyka (np. szkolenia, podział odpowiedzialności, listy sprawdzające, monitorowanie, kary umowne, ubezpieczenia);

- 3) w przypadku kolejnych analiz ryzyka należy uwzględnić działania już podjęte (a wykazane w poprzednim rejestrze ryzyka jako działania niezbędne do podjęcia w odpowiedzi na ryzyko), jako istniejące mechanizmy kontroli;
- 4) liczbę komórek organizacyjnych i innych podmiotów zaangażowanych w realizację celów i zadań oraz projektów w danym obszarze – potrzeba współdziałania, współpracy, przepływu informacji;
- 5) zmiany technologiczne, organizacyjne, kadrowe w danym obszarze (ich częstość, zakres, istotność), zmiany przepisów prawnych;
- 6) poziom uregulowania prawnego danego obszaru regulacjami o różnym charakterze (ustawy, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia);
- 7) inne czynniki mające wpływ na zwiększenie bądź ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia.

<b>Prawdopodobieństwo</b>		
<b>5</b>	<b>Prawie pewne</b>	Zagrożenie jest bardzo wysokie. Od 81% do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej. Oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi, dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw.
<b>4</b>	<b>Duże</b>	Zagrożenie jest wysokie. Od 61% do 80%, że wystąpi regularnie, przynajmniej raz w roku. Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne, dotyczy większości spraw.
<b>3</b>	<b>Średnie</b>	Zagrożenie jest realne. Od 41% do 61% szans, że zagrożenie wystąpi. Zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce.
<b>2</b>	<b>Małe</b>	Zagrożenie jest mało realne. Od 21% do 40% szans, że zagrożenie wystąpi. Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia, może wystąpić kilka razy w okresie 5 lat, dotyczy nielicznych spraw.
<b>1</b>	<b>Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe</b>	Zagrożenie jest mało prawdopodobne. Od 1% do 20% szans, że zagrożenie wystąpi. Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach, a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw.

Tabela 1. Tabela prawdopodobieństwa

7. Dokonując oceny skutku wystąpienia danego ryzyka należy brać pod uwagę najbardziej prawdopodobne konsekwencje spowodowane zmaterializowaniem się ryzyka, przede wszystkim w ramach trzech kryteriów: finanse, reputacja oraz realizacja zadań.
8. Skutek urzeczywistnienia się ryzyka (zagrożającego realizacji celu/zadania/projektu) należy ocenić poprzez wskazanie odpowiedniej wartości na podstawie 5-stopniowej skali skutków wystąpienia ryzyka (opisanej w tabeli 2 poniżej) oraz wskazać dodatkowe czynniki mające wpływ na podjęcie decyzji, w celu ograniczenia skutków wystąpienia ryzyka, tj.:
- 1) skalę potencjalnych strat finansowych (dodatkowych kosztów), zobowiązań finansowych;
  - 2) wartość majątku narażonego na utratę bądź uszkodzenie;
  - 3) odpowiedzialność prawną wynikającą z niezgodności z przepisami prawa, z postanowieniami umów;
  - 4) istnienie (bądź nie) procedur regulujących dany proces;
  - 5) skalę zakłóceń organizacyjnych – wpływ na możliwość realizacji celów, zadań i projektów, np. brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymaniu funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów;
  - 6) wpływ na wizerunek (np. w kontekście odbioru społecznego, zainteresowania mediów, zasięg oddziaływania tych mediów);
  - 7) stosowane (bądź nie) na dzień przeprowadzania analizy w odniesieniu do danego ryzyka mechanizmy kontroli redukujące skutki wystąpienia ryzyka w przypadku zmaterializowania się ryzyka oraz ich skuteczność.

Skutek		
<b>5</b>	<b>Katastrofalny</b>	Brak realizacji celu/zadania/projektu, bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne, wysokie straty finansowe, naruszenie bezpieczeństwa pracowników, utrata dobrego wizerunku PODGiK, negatywne informacje w mediach ogólnokrajowych.
<b>4</b>	<b>Poważny</b>	Poważny wpływ na realizację celu/zadania/projektu – zagrożenie terminu jego realizacji i osiągnięcia celu, poważne konsekwencje prawne, poważne straty finansowe, zagrożenia bezpieczeństwa pracowników, poważny wpływ na wizerunek PODGiK, negatywne informacje w mediach ogólnokrajowych.
<b>3</b>	<b>Średni</b>	Średni wpływ na realizację celu/zadania/projektu – zakłócenia w działalności, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek PODGiK, negatywne informacje w mediach lokalnych.
<b>2</b>	<b>Mały</b>	Mały wpływ na realizację celu/zadania/projektu – niewielkie zakłócenia w działalności, brak skutków prawnych, mały skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek PODGiK.
<b>1</b>	<b>Nieznacznym</b>	Znikomy wpływ na realizację celu/zadania/projektu – krótkotrwałe zakłócenia w działalności, brak skutków prawnych, nieznacznym skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek PODGiK, brak negatywnych informacji w mediach.

Tabela 2. Tabela skutku



9. Do uszeregowania ryzyk należy posłużyć się mapą ryzyk (tabela 3) opierającą się na 5 – stopniowej skali oceny skutku i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Skutek \ Prawdopodobieństwo	Skutek				
	Nieznaczny 1	Mały 2	Średni 3	Poważny 4	Katastrofalny 5
Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe 1	1	2	3	4	5
Małe 2	2	4	6	8	10
Średnie 3	3	6	9	12	15
Duże 4	4	8	12	16	20
Prawie pewne 5	5	10	15	20	25

Tabela 3. Mapa ryzyk

10. W ramach analizy ryzyka ocenie podlega istotność danego ryzyka, która według oceniającego ma znaczenie dla funkcjonowania PODGiK w zakresie osiągnięcia celów i zadań, nadając każdemu zidentyfikowanemu ryzyku punktację od 1 do 4, gdzie:

- 1) 1 – oznacza małą istotność (znaczenie),
- 2) 2 – oznacza średnią istotność (znaczenie),
- 3) 3 – oznacza dużą istotność (znaczenie),
- 4) 4 – oznacza bardzo dużą istotność (duży wpływ) danego ryzyka.

11. Poziom istotności (tabela 4) jest iloczynem skali prawdopodobieństwa jego wystąpienia i wartości oszacowanych potencjalnych skutków.

P – Poziom prawdopodobieństwa

S – Poziom skutku

Pi – Poziom istotności ryzyka

$$P_i = P \times S$$

Poziom	Ryzyko
1-5	Małe (1)
6-9	Średnie (2)
10-16 oraz gdy P=1 a S=5	Duże (3)
20-25	Bardzo duże (4)

Tabela 4. Kryteria poziomu istotności ryzyka

12. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko o małym znaczeniu. Pozostałe ryzyka wymagają wprowadzenia działań zapobiegawczych w celu ich wyeliminowania lub sprowadzenia do akceptowalnego poziomu.
13. Przy analizie należy uwzględnić sugestie osób bezpośrednio odpowiedzialnych za realizację konkretnych celów i zadań, dotyczące związanego z nimi ryzyka.
14. Ocenę oraz sposób zarządzania ryzykiem umieszcza się na arkuszu (Załącznik nr 1) po uwzględnieniu wszystkich zgłoszonych propozycji w zakresie oceny, wszystkich wyszczególnionych ryzyk i sposobów ich eliminowania.
15. Ewaluacja ryzyka polega na porównaniu poziomu ryzyka z zdefiniowanymi kryteriami akceptowalności ryzyka, w celu dokonania priorytetyzacji poszczególnych ryzyk.
16. W wyniku czynności ewaluacji ryzyka należy:
  - 1) podjąć decyzję, w ramach których ryzyk należy podjąć dodatkowe działania zmierzające do minimalizacji ryzyka;
  - 2) określić osoby odpowiedzialne za podjęcie działań związanych z reakcją na ryzyko;
  - 3) wdrożyć czynności kontrolne i ustalić ich termin wdrożenia.
17. Dla prawidłowego zarządzania ryzykiem związanym z realizacją planu finansowego PODGiK niezbędne jest:
  - 1) bieżące monitorowanie zadań w oparciu o sprawozdawczość z zakresu dochodów, przychodów, rozchodów i wydatków;
  - 2) szczegółowa analiza sytuacji, w których proces realizacji planu odbiega w znacznym stopniu od założeń;
  - 3) podejmowanie bieżących działań zaradczych o różnym charakterze, aby realizowane cele i zadania były osiągnięte co najmniej na planowanym poziomie, jeżeli chodzi o przychody i dochody, i mniejszym wykonaniu po stronie kosztów i wydatków.
18. Ustala się następujące etapy planowania w zakresie ustalenia celów operacyjnych, strategicznych oraz zarządzania ryzykiem z nimi związanego, jak również oceny stopnia ich osiągnięcia:
  - 1) zbieranie informacji służących do konstruowania planu finansowego;
  - 2) określenie wstępnych celów operacyjnych na etapie konstruowania planu finansowego;
  - 3) przekazanie wstępnych celów operacyjnych Kierownikom Wydziałów i Zespołów;
  - 4) określenie zadań służących osiągnięciu celów operacyjnych;
  - 5) przygotowanie planu finansowego;
  - 6) przygotowanie przez wyznaczonego pracownika projektu arkusza oceny ryzyka.

## § 6

### Arkusz oceny ryzyka

1. Arkusz zawiera następujące (przykładowe – w ramach potrzeb, arkusz może zostać poszerzony o dodatkowe elementy) rubryki:
  - 1) Nazwa celu i zadań do koniecznych do jego realizacji;
  - 2) osoby odpowiedzialne za realizację celów;
  - 3) przewidywany koszt realizacji poszczególnych zadań wskazany w planie finansowym;
  - 4) rodzaje ryzyk, zawierające wszystkie ryzyka wymienione przez pracowników uczestniczących w procesie analitycznym;
  - 5) sposoby likwidacji lub zminimalizowania stopnia wpływu ryzyka na osiągnięcie celu lub realizację zadania;
  - 6) ocena prawdopodobieństwa i skutku ryzyka oraz wyliczony na ich podstawie poziom istotności ryzyka;
  - 7) uzyskane efekty (określenie, czy cele i zadania zostały osiągnięte) w ujęciu ilościowym lub w faktycznej realizacji;
  - 8) poniesione nakłady finansowe;
  - 9) porównanie nakładów do planowanych kosztów przedsięwzięcia;
  - 10) uwagi;
  - 11) zatwierdzenie przez Dyrektora PODGiK.
2. W trakcie roku, w związku z pojawiającymi się możliwościami, arkusz można uzupełniać o nowe cele i zadania.
3. Końcowe wyniki podlegają szczegółowej analizie pod kątem osiągnięcia zakładanych celów strategicznych, operacyjnych, jak również konkretnych przedsięwzięć.
4. Przygotowane zestawienie końcowe podlega akceptacji przez Dyrektora PODGiK.

## § 7

### Reakcja na ryzyko

1. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia (przeciwdziałanie ryzyku).
2. Przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
  - 1) akceptacja – akceptacja wyliczonego ryzyka, bez konieczności podejmowania działań;

- 2) przeniesienie – polega na przekazaniu odpowiedzialności za ryzyko innej osobie lub podmiotowi. Najczęściej stosowane metody to: ubezpieczenie majątku, zapłata wynagrodzenia osobie lub podmiotowi za wzięcie ryzyka na siebie;
- 3) tolerowanie – konieczne jest podjęcie działań zmierzających do ograniczenia ryzyka. Jeśli pomimo tego ryzyko dalej utrzymuje się na tym poziomie, może zostać uznane za akceptowalne pod warunkiem, że zostało dokładnie przeanalizowane i zatwierdzone przez Dyrektora PODGiK;
- 4) działanie – celem działania nie jest całkowite uniknięcie ryzyka, lecz zmniejszenie do akceptowalnego poziomu przez wzmocnienie mechanizmów kontroli (procedury, wytyczne, zasady, nadzór, itd.) wbudowanych w realizowane procesy;
- 5) wycofanie się – stosowane w przypadku, gdy podjęte działania nie zmniejszyło poziomu ryzyka do akceptowalnego poziomu lub ziszczenie się ryzyka może doprowadzić do znaczących strat mimo zastosowania mechanizmów kontrolnych.

Poziom	Ryzyko	Rodzaj reakcji na ryzyko
1-5	Małe	1. Akceptacja
6-9	Średnie	1. Akceptacja 2. Tolerowanie 3. Działanie
10-16 oraz gdy P=1 a S=5	Duże	1. Akceptacja (z pisemnym uzasadnieniem) 2. Działanie 3. Przeniesienie 4. Wycofanie się
20-25	Bardzo duże	1. Działanie 2. Przeniesienie 3. Wycofanie się 4. Akceptacja (z pisemnym uzasadnieniem)

Tabela 4. Rodzaj reakcji na ryzyko

## § 8

### Monitorowanie ryzyka

1. Proces monitorowania ryzyka jest procesem ciągłym i jest realizowany na każdym szczeblu zarządzania w ramach kontroli zarządczej.
2. Zidentyfikowane ryzyka oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowalnego poziomu są na bieżąco monitorowane (oceniane) przez właścicieli ryzyk. Właściciel ryzyka w uzasadnionych okolicznościach zmiany środowiska oceny czynnika ryzyka zobowiązany jest

3. do oceny czynników ryzyka w terminie zaistnienia nowych okoliczności oceny.
4. Monitoring procesu zarządzania ryzykiem obejmuje w szczególności:
  - 1) obowiązek okresowego przeglądu zidentyfikowanych ryzyk oraz wyników szacowania ryzyka;
  - 2) obowiązek okresowej oceny skuteczności, efektywności, adekwatności mechanizmów kontrolnych;
  - 3) obowiązek weryfikacji priorytetów ryzyk.
5. Wszelkie działania związane z monitoringiem procesu powinny być dokumentowane w Arkuszu Oceny ryzyka.

## **§ 9**

### **Dokumentowanie procesu**

1. Na potrzeby dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem wykorzystywane są załączniki do niniejszej Instrukcji.
2. Identyfikacji i analizy ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku.
3. Kierownicy komórek organizacyjnych, pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy oraz na podstawie celów i zadań przewidzianych na dany rok do realizacji dokonują identyfikacji i analizy ryzyka oraz określają metody przeciwdziałania ryzyku.
4. Ostateczny zbiorczy raport identyfikacji ryzyk oraz planowane metody ograniczenia tego ryzyka do akceptowalnego poziomu jest przedkładany Dyrektorowi PODGiK. Akceptacja Dyrektora PODGiK lub jej brak dotyczy sposobu reakcji na zidentyfikowane ryzyka, nanieśnięcia zmian, dopisanie kolejnego ryzyka, tak aby miał pełną wiedzę o możliwych zagrożeniach w realizacji celów i zadań PODGiK.

## **§ 10**

### **Postanowienia końcowe**

1. Przegląd i aktualizacja niniejszej Instrukcji będzie przeprowadzana w okresach trzyletnich, po uwzględnieniu wniosków i uwag zgłaszanych przez pracowników. Termin ten może ulec zmianie w związku z koniecznością niezwłocznej aktualizacji wynikającej ze zmiany obowiązujących przepisów prawa.
2. Wszyscy pracownicy PODGiK są zobowiązani do przestrzegania niniejszej Instrukcji.

3. Pracownicy mają prawo i obowiązek zgłaszania bezpośrednio przełożonemu informacji o pojawiających się niekorzystnych zjawiskach, które mogą negatywnie wpłynąć na wizerunek PODGiK oraz zakłócić realizację celów i zadań.

### Arkusz Oceny Ryzyka

Zadanie (np. w ujęciu ilościowym - jeżeli jest taka wielkość)	Planowany koszt realizacji zadania	Właściciel ryzyka	Osoba odpowiedzialna za realizację zadania	Nazwa ryzyka	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo zdarzenia P	Skutek S	Poziom istotności ryzyka PI = P x S	Reakcja na ryzyko	Decyzja	Uzyskane efekty (czy zadanie zostało zrealizowane i ewentualnie w jakiej ilości)	Poniesione nakłady finansowe	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
						Tabela prawdopodobieństwa	Tabela skutków	Tabela poziomu ryzyka 7 x 8		Redukcja/ Akceptacja/ Unikanie/ Przeniesienie/Tolerowanie			

Nazwa Celu:

.....  
Akceptacja Dyrektora PODGiK

<b>Katalog przykładowych ryzyk</b>	
<b>Lp.</b>	<b>Ryzyko</b>
1.	Wykorzystanie środków niezgodnie z przeznaczeniem lub niezgodnie z obowiązującymi procedurami
2.	Nieautoryzowany przelew środków pieniężnych
3.	Nie dochodzenie nienależnie pobranych środków
4.	Prowadzenie ksiąg rachunkowych niezgodnie z zasadami określonymi w przepisach prawa
5.	Wskazanie niezetelnych danych w sprawozdaniach finansowych
6.	Niezachowanie terminów sporządzania sprawozdań finansowych
7.	Niezachowanie zasad inwentaryzacji składników majątku
8.	Niezachowanie terminów inwentaryzacji składników majątku
9.	Nieterminowość realizacji zamówień publicznych przez wykonawców
10.	Niedostateczne rozeznanie rynku przy udzielaniu zamówień publicznych
11.	Dobór nieodpowiednich kryteriów oceny oferty
12.	Nieuprawniony dostęp do informacji poufnych
13.	Naruszenie integralności, poufności lub dostępności danych osobowych
14.	Włamanie do systemu teleinformatycznego (atak hakerski: phishing, ransomware, DDoS)
15.	Konieczność wypłaty odszkodowania
16.	Konieczność zapłaty kar umownych
17.	Błędne rozstrzygnięcie administracyjne
18.	Przekroczenie ustawowych terminów
19.	Utrata zaufania
20.	Awaria sieci teleinformatycznej, poczty elektronicznej, ePUAP, EZD
21.	Utrata wizerunku
22.	Pożar
23.	Zalanie
24.	Katastrofa budowlana
25.	Awaria klimatyzacji
26.	Nieprecyzyjne określenie obowiązków
27.	Brak upoważnienia
28.	Rotacja pracowników
29.	Mobbing
30.	Nieobsadzone stanowiska
31.	Oszustwo
32.	Kradzież
33.	Łapownictwo
34.	Utrata danych
35.	Niski poziom świadczonych usług na rzecz PODGiK
36.	Nietrafne kryteria merytoryczne naboru pracownika
37.	Brak motywacji do zdobywania potrzebnych umiejętności
38.	Brak zapewniania szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników
39.	Brak właściwie dobranych szkoleń
40.	Nieprawidłowe naliczenie składek ZUS
41.	Nieprawidłowe naliczenie zaliczek na podatek dochodowy
42.	Niepowodzenie projektu
43.	Zakłócenia w dostawach energii
44.	Przerwy w dostępie do Internetu, łączności telefonicznej
45.	Inflacja
46.	Nowe przepisy prawa