

EWELINA MŁODZIK

Uniwersytet Szczeciński

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZARZĄDZANIE RYZYKIEM NA PRZYKŁADZIE URZĘDU GMINY W KĘSOWIE

Wprowadzenie

Przepisy ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych¹ zobligowały jednostki sektora finansów publicznych do wdrożenia i utrzymywania sprawnie funkcjonującego systemu kontroli zarządczej, w tym systemu zarządzania ryzykiem.

Spełnienie ustawowych wymogów w zakresie zarządzania ryzykiem wiąże się z koniecznością sformalizowania zasad postępowania z ryzykiem, a następnie zapewnienia ich przestrzegania przez wszystkich pracowników.

Przyjęte przez organizację procedury zarządzania ryzykiem powinny określać przebieg procesu zarządzania ryzykiem, przyjętą metodykę identyfikacji i analizy ryzyka oraz zakres uprawnień, zadań i odpowiedzialności wszystkich osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem w jednostce.

Celem artykułu jest zaprezentowanie struktury odpowiedzialności w ramach zarządzania ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych na przykładzie Urzędu Gminy w Kęsowie. W artykule przybliżono zasady funkcjonowania Zespołu ds. oceny ryzyka w badanej jednostce samorządu terytorialnego.

¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).

1. Zasady zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora samorządowego

Od kilkunastu lat w Polsce obserwuje się tendencję do coraz szerszego stosowania nowoczesnych metod zarządzania w sferze jednostek nienastawionych na ekonomiczny zysk. Przyczyn tego stanu należy doszukiwać się w postępującej menedżeryzacji podmiotów sektora publicznego²; to jest odchodzeniu od idealnej biurokracji do modelu efektywnego zarządzania środkami publicznymi.

Jednym z narzędzi mających służyć racjonalizacji i przejrzystości finansów publicznych jest wprowadzona przepisami ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych instytucja kontroli zarządczej.

Ustawodawca precyzując cele kontroli zarządczej, wskazuje na konieczność zapewnienia funkcjonowania niezbędnych jej elementów, wśród których wymienia się m.in. zarządzanie ryzykiem³. Kierownik jednostki sektora finansów publicznych jest zatem zobligowany do wdrożenia i utrzymywania w swoich strukturach sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem jest definiowane jako proces polegający na identyfikacji ryzyka, dokładnym jego opisie, szacowaniu skutków oraz podjęciu ewentualnych działań zaradczych⁴. Stanowi narzędzie do osiągnięcia celów i zadań jednostki. Organizacje powinny zatem wpisywać świadomość ryzyka, zarówno w odniesieniu do zadań, które mogą zostać nieprawidłowo wykonane oraz możliwości, które mogą zostać wykorzystane, w ramach całej działalności⁵.

Kluczowy element systemu zarządzania współczesną organizacją, oprócz planowania strategicznego czy też podejmowania decyzji, stanowią ustalone zasady postępowania z ryzykiem⁶.

² D.A. Żytniec, P.W. Kisiel: *Ryzyko w audycie wewnętrznym*, w: *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*, red. B.R. Kuc, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa, Warszawa 2007, s. 231.

³ Ministerstwo Finansów: *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy (wersja 1.0)*, Warszawa 2012, s. 20.

⁴ R. Makarowski: *Granice ryzyka. Paradygmat psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2008, s. 131.

⁵ Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej: *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*. Warszawa 2004/2005, s. 4.

⁶ K.H. Spencer Pickett: *Auditing The Risk Management Process*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2005, s. 27.

Opracowanie odpowiedniej dokumentacji w zakresie zarządzania ryzykiem pozwoli na ujednoczenie procedur w całej jednostce, redukcję subiektywizmu oceny oraz przeprowadzenie skutecznych analiz⁷.

Wewnętrzne uregulowania dotyczące ryzyka określają metodykę zarządzania ryzykiem, która powinna być adekwatna do realizowanych zadań i celów jednostki oraz zrozumiała zarówno dla kierownictwa jednostki, jak i wszystkich jej pracowników⁸.

Zgodnie z zaleceniami Ministerstwa Finansów⁹ dokumentacja dotycząca zarządzania ryzykiem powinna obejmować:

- politykę zarządzania ryzykiem – stanowi szkielet dla całego systemu zarządzania ryzykiem w jednostce; określa ogólny cel zarządzania ryzykiem, strukturę zarządzania ryzykiem, zespoły oraz osoby odpowiedzialne za ryzyko,
- procedury zarządzania ryzykiem – opisują praktyczne sposoby zarządzania ryzykiem, a więc przyjęte przez jednostkę zasady identyfikacji, analizy, monitorowania, raportowania ryzyka oraz postępowania z ryzykiem,
- roczny raport z zarządzania ryzykiem – dotyczy weryfikacji metod zarządzania ryzykiem.

Analiza danych pochodzących z zasobów internetowych pozwala na stwierdzenie, że zasady zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego, przyjmują najczęściej formę procedur zarządzania ryzykiem lub polityki zarządzania ryzykiem. W mniejszym stopniu spotyka się unormowania wewnętrzne w zakresie zarządzania ryzykiem określone jako regulamin zarządzania ryzykiem bądź wytyczne do systemu zarządzania ryzykiem. Należy zaznaczyć, że niektóre jednostki posiadają obszerną dokumentację dotyczącą zarządzania ryzykiem, w ramach której naczelną rolę odgrywa polityka zarządzania ryzykiem, natomiast dla zapewnienia realizacji polityki wprowadzono ramowe procedury zarządzania ryzykiem.

W wyniku szczegółowego badania wewnętrznych regulacji prawnych w zakresie zarządzania ryzykiem, obowiązujących w jednostkach samorządu gminnego, można wskazać na wspólne ich elementy, takie jak:

⁷ A. Olejniczak: *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych – podstawy prawne, standardy i sposób efektywnego przeprowadzenia*, „Skarbnik i Finanse Publiczne” 2009, nr 5, s. 21.

⁸ E. Sławińska-Tomtała: *Kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Praktyczne wskazówki wdrożenia systemu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 56.

⁹ Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej: *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 13–15.

- definicje podstawowych pojęć dotyczących zarządzania ryzykiem,
- cel zarządzania ryzykiem,
- zakres odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem,
- zasady identyfikacji ryzyka,
- metodyka analizy ryzyka,
- sposoby postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem,
- monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem,
- dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem.

Istotnym elementem wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem w jednostce jest struktura odpowiedzialności w zakresie zarządzania ryzykiem. Proces zarządzania ryzykiem może zakończyć się sukcesem jedynie wtedy, gdy dotyczyć będzie każdej osoby w jednostce. Kierownik jednostki, nawet najbardziej przewidujący, nie jest w stanie rozpoznać wszystkich potencjalnych zagrożeń. Dlatego dobrą praktyką jest zaangażowanie w proces zarządzania ryzykiem kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych, którzy z kolei powinni zadbać o aktywny udział swoich podwładnych w tym procesie¹⁰.

2. Odpowiedzialność w zakresie zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego

Zgodnie z ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych obowiązkiem kierownika jednostki samorządu terytorialnego jest zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej. Tym samym kierownik jednostki ponosi odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem, pełniąc funkcję właściciela całego systemu zarządzania ryzykiem w jednostce. Z kolei kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych oraz pozostali pracownicy odpowiadają za realizację zarządzania ryzykiem, zgodnie z ustalonymi zasadami i procedurami¹¹.

Wykaz osób, stanowisk i zespołów ponoszących odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem w jednostce samorządu terytorialnego przedstawia tabela 1.

¹⁰ A. Olejniczak: *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 22.

¹¹ *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, red. A. Kumpiałowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 41.

Tabela 1

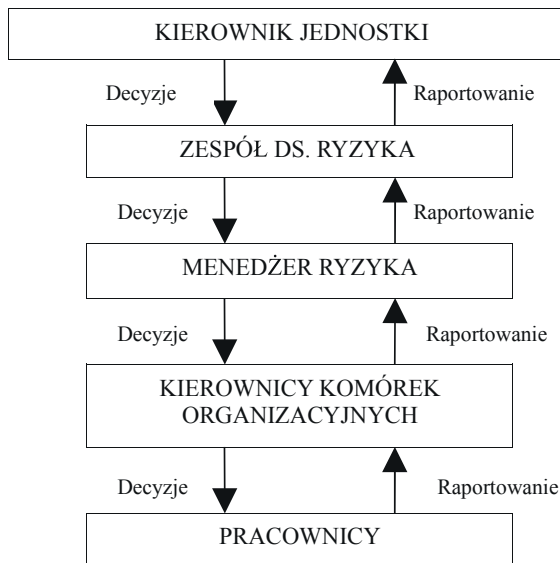
Zakres odpowiedzialności podmiotów zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego

Podmiot	Zakres odpowiedzialności
KIEROWNIK JEDNOSTKI	<p>Kierownik jednostki powinien być liderem zarządzania ryzykiem poprzez czynny udział i zaangażowanie we wdrożenie i organizację tego procesu w jednostce.</p> <p>Ponosi on odpowiedzialność za ustalenie, zatwierdzenie i przyjęcie strategii oraz polityki zarządzania ryzykiem, a także określenie struktury zarządzania ryzykiem wraz ze wskazaniem ról i odpowiedzialności. Ponadto do zadań kierownika jednostki należy zapewnienie właściwego systemu komunikacji i informacji, monitorowania zarządzania ryzykiem, w tym ciągłego udoskonalania mechanizmów kontroli.</p>
KIEROWNICY SZCZEBLA OPERACYJNEGO (kierownicy komórek organizacyjnych)	<p>Kierownicy operacyjni są odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem w obszarach, za które ponoszą odpowiedzialność, o ile nie wskazano i nie uzgodniono innej odpowiedzialnej osoby za to ryzyko (właściciel ryzyka). Postawa kierownictwa liniowego powinna zachęcać pracowników jednostki do podejmowania działań mających na celu obniżenie ryzyka. Kierownictwo powinno oceniać ryzyko, tj. oddziaływanie i prawdopodobieństwo wystąpienia każdego rodzaju ryzyka, które może zagrozić realizacji celów, za które ponosi odpowiedzialność. Ponadto kierownicy operacyjni powinni mieć wpływ na ustalanie poziomu apetytu na ryzyko.</p> <p>Podstawowe zadania kierownictwa operacyjnego:</p> <ul style="list-style-type: none"> – współudział w opracowaniu i wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem w jednostce, – monitorowanie wdrożonego systemu pod kątem ewentualnych usprawnień oraz celem wykrycia zmian i rozwoju sytuacji, – przygotowanie planów awaryjnych dla najbardziej prawdopodobnych ryzyk czy ryzyk o największym oddziaływaniu, które mogą się pojawić, pomimo podjętych działań na rzecz ich ograniczenia, – dokumentowanie ryzyk, głównie sporządzanie raportów na temat skuteczności podjętych działań.
ZESPÓŁ DS. ZARZĄDZANIA RYZYKIEM	<p>Zadania zespołu ds. zarządzania ryzykiem może wykonywać utworzona w tym celu nowa komórka organizacyjna w jednostce bądź grupa pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach w jednostce. Zespół ds. zarządzania ryzykiem pełni funkcję ciała doradczego kierownika jednostki. Odpowiada za przygotowanie propozycji strategii i polityki zarządzania ryzykiem, określenie i raportowanie kierownictwu głównych ryzyk zagrażających organizacji, ocenę planów awaryjnych oraz planów ciągłości działania jednostki. Ponadto zadaniem zespołu jest kreatywne i logiczne dyskusowanie nad problemami, a także sugerowanie kierownictwu możliwych rozwiązań.</p>

Podmiot	Zakres odpowiedzialności
RISK MANAGER (PELNOMOCNIK DS. ZARZĄDZANIA RYZYKIEM)	<p>Podstawowym zadaniem menedżera ryzyka jest moderowanie prac zespołu ds. zarządzania ryzykiem w celu maksymalizacji jego efektywności.</p> <p>Do podstawowych obowiązków pełnomocnika ds. zarządzania ryzykiem należy m in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nadzór na opracowaniem, wdrożeniem i monitorowaniem systemu zarządzania ryzykiem, – ustalanie harmonogramu prac i nadzór nad pracami zespołu ds. zarządzania ryzykiem, – akceptowanie całej dokumentacji dotyczącej ryzyka oraz przedkładanie jej kierownikowi jednostki, w celu jej zatwierdzenia i wdrożenia, – zapewnienie upowszechniania wśród pracowników wiedzy o ryzyku.
PRACOWNICY LINIOWI	<p>Pracownicy liniowi powinni:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pomagać kierownictwu w identyfikacji i ocenie ryzyka, a także przedstawiać propozycję działań czy też odpowiednich środków zaradczych, – być świadomi zmieniającego się ryzyka oraz jego wpływu na działania, które realizują oraz informować o tym kierownictwo jednostki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, red. A. Kumpiałowska, Warszawa 2011, s. 42–45.

Strukturę odpowiedzialności w zakresie zarządzania ryzykiem prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1. Struktura odpowiedzialności w ramach zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora publicznego

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 1, każdy pracownik jednostki ma przydzielone obowiązki w ramach zarządzania ryzykiem. Jasno określone zakresy odpowiedzialności za realizację tego procesu są niezbędnym warunkiem skutecznego i efektywnego zarządzania ryzykiem.

3. Podmioty zaangażowane w proces zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kęsowie

Analizując dane zamieszczone w Biuletynach Informacji Publicznej jednostek samorządu gminnego można zauważyć, że większość jednostek wprowadziła podobne rozwiązania w zakresie odpowiedzialności za proces zarządzania ryzykiem. W celu ich zaprezentowania posłużono się strukturą odpowiedzialności utworzoną w Urzędzie Gminy w Kęsowie.

Wewnętrznym aktem prawnym normującym zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest „Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kęsowie”. Dokument ten ma zastosowanie do poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu oraz do wszystkich pracowników zatrudnionych w jednostce¹².

Zgodnie z przywołaną procedurą zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kęsowie odbywa się na trzech poziomach¹³:

- strategicznym,
- operacyjnym,
- projektu.

Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym – oparte jest na rocznej identyfikacji i analizie ryzyka w odniesieniu do zadań priorytetowych wskazanych w Planie działalności jednostki.

Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektu – stanowi stały element zarządzania, polegający na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i podejmowaniu działań zaradczych.

Zakres odpowiedzialności na poszczególnych poziomach zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kęsowie zaprezentowano w tabeli 2.

¹² Zarządzenie nr 32/2011 Wójta Gminy Kęsowo z dnia 14 lipca 2011 r. w sprawie wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kęsowie, www.bip.kesowo.samorzady.pl/art/id2312.

¹³ Ibidem.

Tabela 2

Zakres odpowiedzialności na poszczególnych poziomach zarządzania ryzykiem
w Urzędzie Gminy w Kęsowie

Zakres odpowiedzialności	Zadania wynikające z zakresu odpowiedzialności
<p>Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym</p>	<p>Za zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym odpowiada Wójt poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem, b) zdefiniowanie obszarów ryzyka, c) identyfikację ryzyka i ocenę ryzyka na poziomie strategicznym, d) określenie obszarów akceptowalnego ryzyka, e) ogłaszanie i wdrażanie procedury zarządzania ryzykiem, f) monitorowanie skuteczności mechanizmów kontrolnych, g) wyznaczanie właścicieli ryzyka na poziomie strategicznym. <p>W proces identyfikacji i oceny ryzyka na poziomie strategicznym włączane są osoby odpowiedzialne za poszczególne procesy. W tym celu Wójt powołuje Zespół ds. oceny ryzyka. Kierownik jednostki może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych.</p>
<p>Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym</p>	<p>Na poziomie operacyjnym za zarządzanie ryzykiem odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) identyfikację i dokumentowanie czynników ryzyka, które mają istotny wpływ dla osiągnięcia celów operacyjnych, w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów działalności (procesów), 2) ocenę istotności czynników ryzyka w odniesieniu do realizowanych zadań z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka, 3) monitoring poziomu ryzyka operacyjnego, w tym funkcjonowania mechanizmów kontrolnych pod kątem ich adekwatności, skuteczności i efektywności, 4) rejestrację odstępstw od obowiązujących zasad i procedur oraz analizę ich przyczyn, 5) projektowanie działań zaradczych w zakresie swojego obszaru działalności. <p>Kierownicy mogą w ramach swoich uprawnień, przypisać swoje obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem innym pracownikom.</p>
<p>Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem na poziomie projektu</p>	<p>Na poziomie projektu za zarządzanie ryzykiem odpowiada kierownik komórki organizacyjnej realizującej projekt lub kierownik projektu, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) identyfikację i dokumentowanie czynników ryzyka właściwego dla projektu, b) ocenę istotności czynników ryzyka w odniesieniu do realizowanego projektu, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków tego ryzyka, c) projektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających ryzyko w stosunku do ryzyka nieakceptowanego, d) zgłaszanie bezpośredniemu przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zarządzenie nr 32/2011 Wójta Gminy...

Wraz z ustanowieniem podstawowych wytycznych w zakresie zarządzania ryzykiem, wielu kierowników jednostek samorządu gminnego (w tym również Wójt Gminy Kęsowo) powołało do życia tzw. zespół ds. zarządzania ryzykiem. Zadania zespołu najczęściej realizuje grupa składająca się z pracowników pełniących określone funkcje w jednostce. Rzadziej spotyka się rozwiązanie polegające na utworzeniu nowej komórki organizacyjnej w strukturze jednostki.

W tabeli 3 dokonano charakterystyki zasad funkcjonowania Zespołu ds. oceny ryzyka w Urzędzie Gminy w Kęsowie.

Tabela 3

Regulamin funkcjonowania Zespołu ds. oceny ryzyka w Urzędzie Gminy w Kęsowie

Charakterystyka	Zespół ds. oceny ryzyka w Urzędzie Gminy w Kęsowie
Akt wewnętrzny powołujący Zespół	Zarządzenie nr 33/2011 Wójta Gminy Kęsowo z dnia 14 lipca 2011 roku w sprawie powołania Zespołu ds. oceny ryzyka w Urzędzie Gminy w Kęsowie
Skład Zespołu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przewodniczący (Sekretarz Gminy) 2. Zastępca przewodniczącego (Skarbnik Gminy) 3. Członek Zespołu (Kierownik referatu Gospodarka i Infrastruktura Budownictwo) 4. Członek Zespołu (Kierownik referatu Ewidencja Ludności Urząd Stanu Cywilnego Dowody Osobiste)
Cele funkcjonowania Zespołu	<p>Zespół jest organem doradczym powołanym w celu wspomagania Wójta Gminy Kęsowo w procesie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kęsowie.</p> <p>Celem funkcjonowania Zespołu jest promowanie, koordynowanie oraz przegląd działań podejmowanych w ramach procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie.</p>
Zadania Zespołu	<ol style="list-style-type: none"> I. Do zadań Zespołu należy w szczególności: <ol style="list-style-type: none"> 1) opracowanie i przedstawienie Wójtowi kluczowych obszarów działania Urzędu wymagających zarządzania ryzykiem na szczeblu strategicznym i operacyjnym, 2) określenie istotnych kategorii ryzyka w procesie zarządzania kluczowymi obszarami działania na szczeblu strategicznym, 3) zidentyfikowanie czynników ryzyka w poszczególnych kategoriach ryzyka, 4) dokonanie oceny ryzyka zgodnie z metodologią zawartą w Procedurze zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kęsowie, 5) opracowanie arkusza identyfikacji i analizy ryzyka na szczeblu strategicznym. II. Zespół ds. oceny ryzyka w ramach współpracy z Wójtem dokonuje oceny działań podejmowanych w celu kontroli ryzyka. III. Przynajmniej raz w roku Zespół dokonuje oceny Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kęsowie i przedstawia Wójtowi ewentualne propozycje zmian.

Charakterystyka	Zespół ds. oceny ryzyka w Urzędzie Gminy w Kęsowie
Tryb pracy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zespół ds. oceny ryzyka zbiera się przynajmniej raz do roku. 2. W trakcie spotkania Zespół dokonuje identyfikacji i oceny kluczowych ryzyk, które pojawiły się w trakcie ostatniego roku. 3. Pracą Zespołu kieruje Przewodniczący, który ustala porządek obrad. 4. Wójt, w razie zaistnienia konieczności, może wyrazić zgodę na dodatkowe spotkanie Zespołu. 5. Zebrania Zespołu są dokumentowane protokołem, który podpisuje Przewodniczący.
Raportowanie	Zespół ds. oceny ryzyka przedkłada Wójtowi do końca marca roku następnego roczny raport zawierający wnioski Zespołu dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zarządzenie nr 33/2011 Wójta Gminy Kęsowo z dnia 14 lipca 2011 r. w sprawie powołania Zespołu ds. oceny ryzyka w Urzędzie Gminy w Kęsowie, www.bip.kesowo.samorzady.pl/art/id2313.

Analizując dane zawarte w tabeli 3 można zauważyć, że w skład Zespołu ds. oceny ryzyka powołano osoby pełniące różne funkcje w jednostce. Można przypuszczać, że do Zespołu zostały wybrane osoby posiadające obszerną wiedzę na temat działania Urzędu, dzięki której będą w stanie skutecznie doradzać kierownikowi jednostki przy podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania ryzykiem.

Zespół ds. zarządzania ryzykiem odgrywa bardzo ważną rolę w procesie zarządzania ryzykiem. Warto jednak zaznaczyć, że niezależnie od jego wielkości i składu nie może samodzielnie wykonywać swoich zadań bez wsparcia ze strony pracowników lub kadry operacyjnej.

Uwagi końcowe

Wdrożenie i utrzymywanie skutecznego systemu zarządzania ryzykiem wymaga stworzenia odpowiedniej dokumentacji i zaangażowania ze strony wszystkich pracowników jednostki. Mimo iż kierownik jednostki ponosi ostateczną odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem, proces ten jest własnością całej organizacji.

Samo sformalizowanie procesu zarządzania ryzykiem w jednostce nie jest wystarczającym warunkiem skutecznego i efektywnego zarządzania ryzykiem. Kierownictwo jednostki musi nieustannie zmierzać do promowania świadomości

zarządzania ryzykiem wśród swoich podwładnych oraz popierać wszelkie działania podejmowane w tym zakresie. Istotne jest, aby każdy pracownik rozumiał istotę i cele procesu zarządzania ryzykiem, sposób jego funkcjonowania, a także znał swoją rolę i zakres odpowiedzialności w systemie zarządzania ryzykiem.

Wprowadzone zarządzeniem Wójta Gminy Kęsowo procedury zarządzania ryzykiem stanowią wypełnienie ustawowego obowiązku przez jednostkę. Określona struktura odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem w Urzędzie powinna sprzyjać prawidłowej realizacji zarządzania ryzykiem, a funkcjonowanie powołanego Zespołu ds. oceny ryzyka przyczyniać się do ciągłego usprawniania tego procesu.

Należy dodać, że procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Kęsowo w sposób ogólnikowy precyzują obowiązki osób zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem. Mając na uwadze fakt, że proces ten jest nowym, a zarazem trudnym do zrozumienia zjawiskiem dla pracowników administracji publicznej, warto uzupełnić dokumentację o szczegółowe wytyczne, które w sposób jasny i klarowny będą określać zadania poszczególnych pracowników w zakresie zarządzania ryzykiem.

Zgodnie z zapisami ustawowymi zaniechanie obowiązków przez kierownika jednostki w zakresie zarządzania ryzykiem wiąże się z naruszeniem dyscypliny finansów publicznych. Natomiast wewnętrzne regulacje prawne dotyczące zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego nie określają sankcji dla kierownictwa operacyjnego i pozostałych pracowników w tym zakresie. Konieczne staje się wskazanie w wewnętrznych przepisach rodzaju kary, która będzie nałożona na podmiot zaangażowany w proces zarządzania ryzykiem w sytuacji nienależytego wywiązania się z przydzielonych obowiązków.

Literatura

- Makarowski R.: *Granice ryzyka. Paradygmat psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2008.
- Ministerstwo Finansów: *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy (wersja 1.0)*, Warszawa 2012.
- Ministerstwo Finansów: *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Warszawa 2004/2005.

- Olejniczak A.: *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych – podstawy prawne, standardy i sposób efektywnego przeprowadzenia*, „Skarbnik i Finanse Publiczne” 2009, nr 5.
- Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, red. A. Kumpiałowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Sławińska-Tomtała E.: *Kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Praktyczne wskazówki wdrożenia systemu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Spencer Pickett K.H.: *Auditing The Risk Management Process*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2005.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).
- Zarządzenie nr 32/2011 Wójta Gminy Kęsowo z dnia 14 lipca 2011 r. w sprawie wprowadzenia procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Kęsowie, www.bip.kesowo.samorzady.pl/art/id2312.
- Zarządzenie nr 33/2011 Wójta Gminy Kęsowo z dnia 14 lipca 2011 r. w sprawie powołania Zespołu ds. oceny ryzyka w Urzędzie Gminy w Kęsowie, www.bip.kesowo.samorzady.pl/art/id2313.
- Żytyniec D.A., Kisiel P.W.: *Ryzyko w audycie wewnętrznym*, w: *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*, red. B.R. Kuc, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa, Warszawa 2007.

mgr Ewelina Młodzik
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Rachunkowości
ul. A. Mickiewicza 64
71-101 Szczecin
ewelina.mlodzik@wneiz.pl

**RESPONSIBILITY FOR RISK MANAGEMENT
ON THE EXAMPLE OF THE CITY HALL IN KĘSOWO**

Summary

The aim of this article is to present the structure of responsibility for risk management in organisations of the public sector on the example of the Municipality Office in Kęsowo. The author analysed internal procedures of risk management, which regulate the range of responsibility for risk management in the unit. The article also describes tasks and the organisation of work of the Team for Risk Assessment in the examined local government unit.

Translated by Ewelina Młodzik

