

## Kontrola zarządcza w praktyce

**Dlaczego warto wprowadzić systemowe podejście do zarządzania ryzykiem?**

Warszawa, 27 kwietnia 2023 r.

# Zarządzanie ryzykiem (1 z celów kontroli zarządczej - art. 68 ust. 2 pkt 7 uofp)

...ma na celu **zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.**

(...w sposób **zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy** - art. 68 ust. 1 uofp)

B.7

IDENTYFIKACJA  
RYZYKA

Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonać **identyfikacji ryzyka** w odniesieniu do celów i zadań.

W przypadku działu administracji rządowej lub jednostki samorządu terytorialnego należy uwzględnić, że cele i zadania są realizowane także przez jednostki podległe lub nadzorowane.

W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka należy dokonać **ponownej identyfikacji ryzyka.**

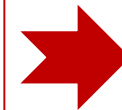


B.8

ANALIZA  
RYZYKA

Zidentyfikowane ryzyka należy poddać **analizie** mającej na celu **określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków.**

Należy określić **akceptowany poziom ryzyka.**



B.9

REAKCJA NA  
RYZYKO

W stosunku do **każdego istotnego ryzyka** powinno się określić **rodzaj reakcji** (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).

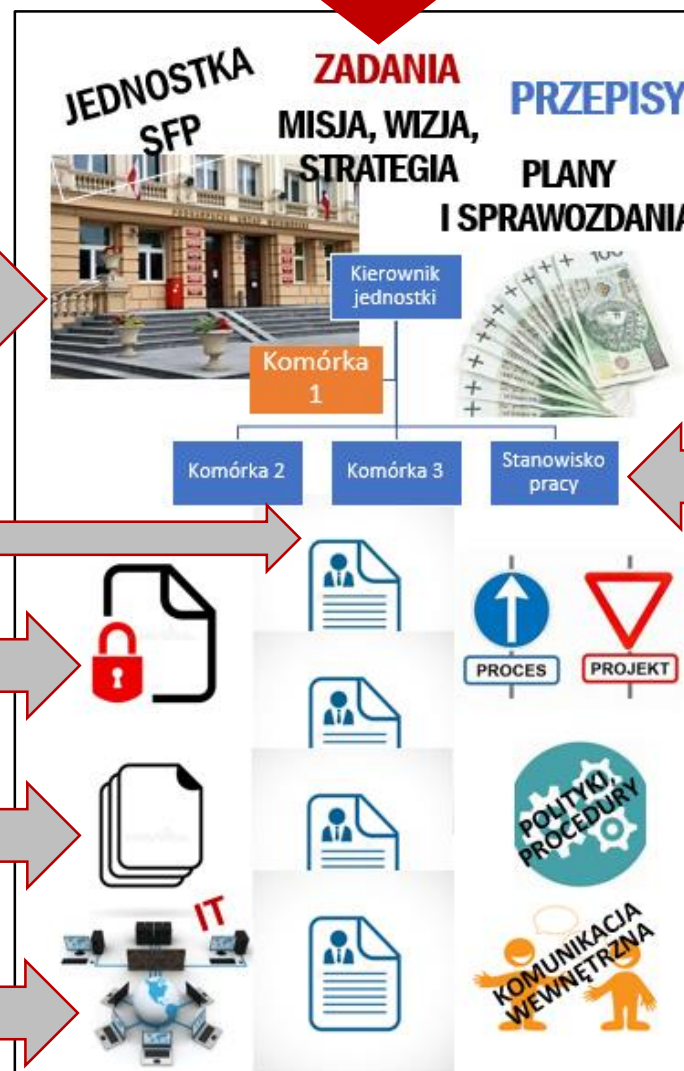
Należy **określić działania**, które należy podjąć w celu **zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.**

do realizacji których jsfp  
została powołana



# Potencjalne ryzyka

- kontekst wewnętrzny (6 celów KZ)



brak lub ograniczony dostęp do infrastruktury lub zasobów rzeczowych, niewłaściwe warunki pracy (wypadki)

brak lub ograniczone zasoby ludzkie, brak lub niskie kompetencje pracowników, błędy ludzkie, zachowania dyskryminujące lub nieetyczne, korupcja

brak lub niewłaściwa ochrona danych i informacji (dane osobowe, niejawne...)

brak lub niewłaściwa ochrona dokumentacji

brak lub nieprawidłowo działająca infrastruktura i/lub systemy informatyczne

brak zgodności (w tym terminowości), naruszenie przepisów (konsekwencje finansowe, wizerunkowe)

brak lub niska wiarygodność sprawozdań

nadużycia, oszustwa lub niegospodarność, niecelowość wydatków

brak jasnego podziału ról i odpowiedzialności, przekraczanie uprawnień, paraliż decyzyjny, brak rozliczalności osób

brak lub niska skuteczność/efektywność działania (np. nieosiągnięcie celów wynikających z planu działalności...)

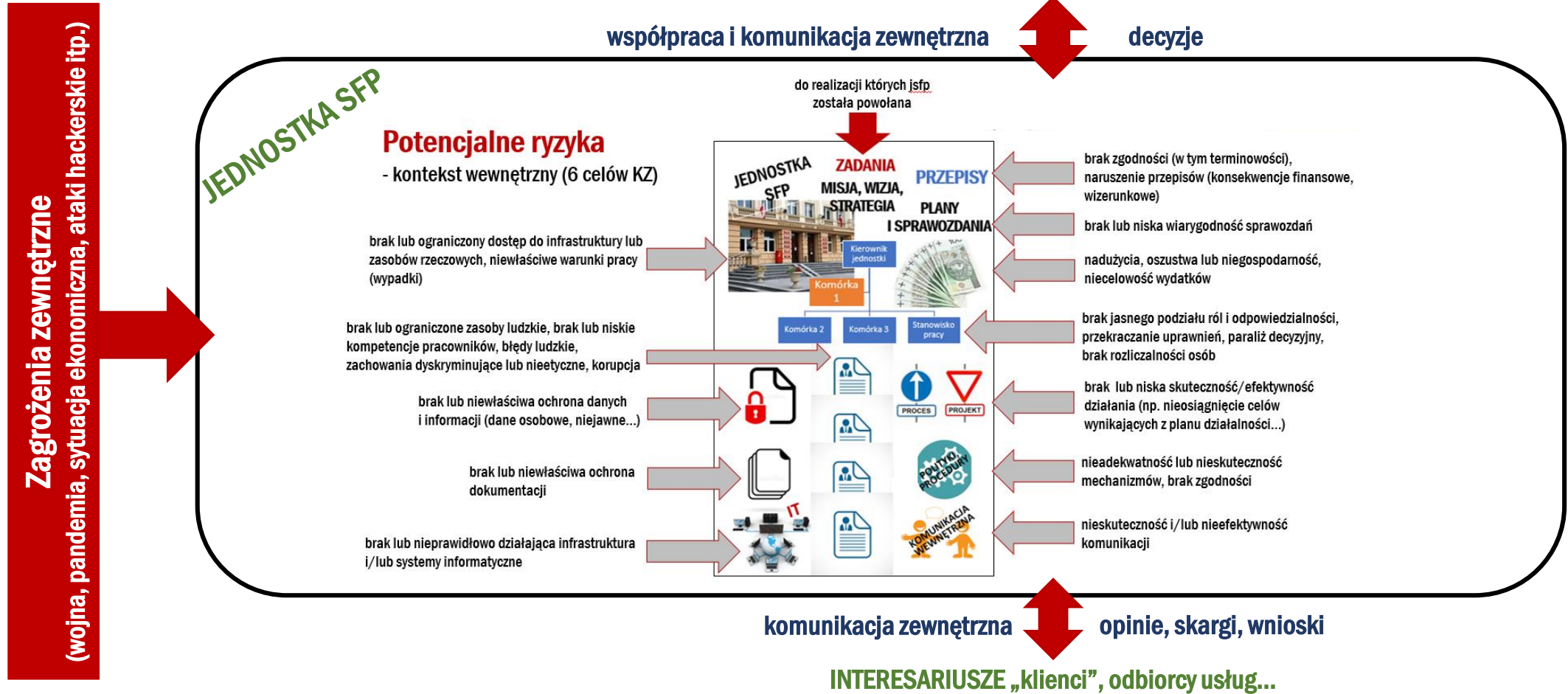
nieadekwatność lub nieskuteczność mechanizmów, brak zgodności

nieskuteczność i/lub nieefektywność komunikacji

# Potencjalne ryzyka

- kontekst wewnętrzny i zewnętrzny (6 celów KZ)

OSOBY/ORGANY NADZORUJĄCE  
(wyższy poziom zarządczy – dział adm. rządowej, JST)

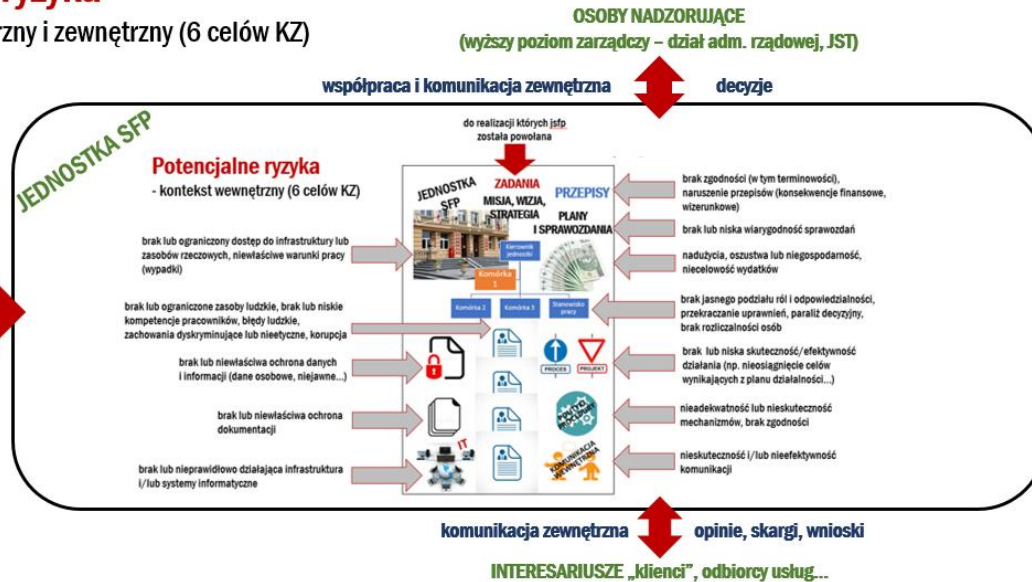


# Zarządzanie ryzykiem – praktyka w jsfp (silosy)

## Potencjalne ryzyka

- kontekst wewnętrzny i zewnętrzny (6 celów KZ)

Zagrożenia zewnętrzne  
(wojna, pandemia, sytuacja ekonomiczna, ataki hackerskie itp.)



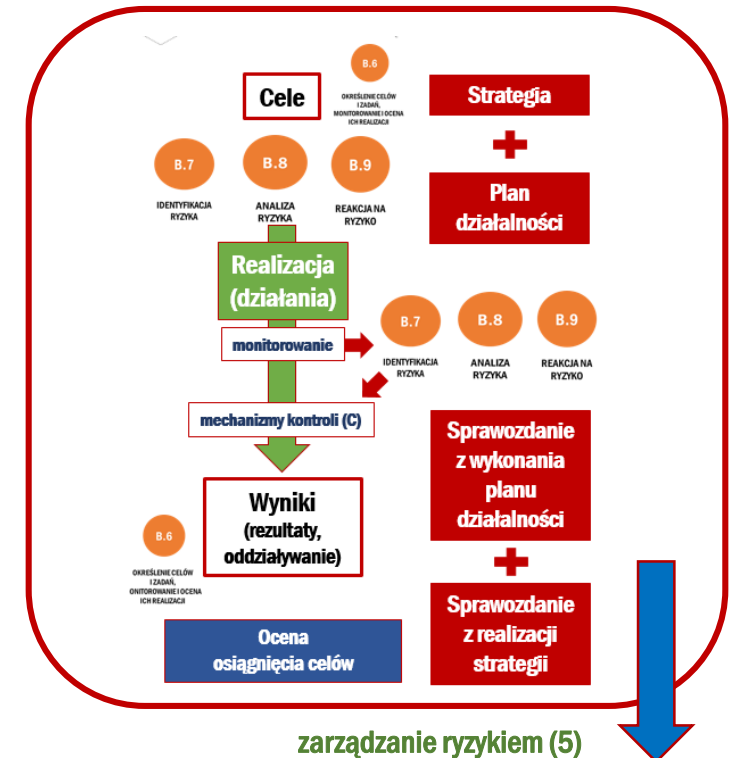
(1) ryzyko branżowe (dziedzinowe)  
zarządzanie ryzykiem (1)

(2) ryzyko branżowe (dziedzinowe)  
zarządzanie ryzykiem (2)

(3) ryzyko branżowe (dziedzinowe)  
zarządzanie ryzykiem (3)

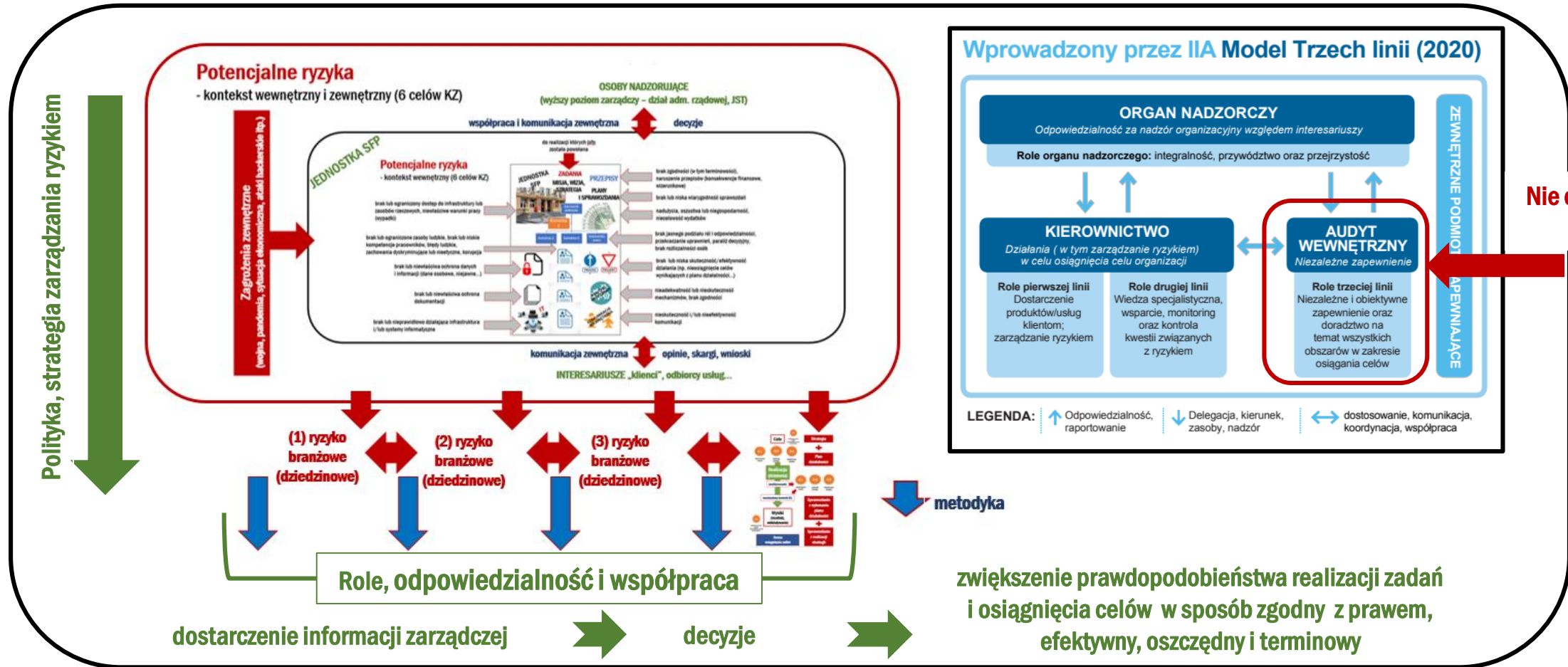
(4) ryzyko branżowe (dziedzinowe)  
zarządzanie ryzykiem (4)

## i jeszcze ta kontrola zarządcza...



metodyka, dane, informacje i ścieżka komunikacji

# Zarządzanie ryzykiem – systemowe/zintegrowane podejście



**Dziękuję za uwagę!**

**Wydział Koordynacji Kontroli Zarządczej i Audytu Wewnętrznego  
w Sektorze Publicznym  
Departament Efektywności Wydatków Publicznych  
i Rachunkowości**