

Zarządzenie nr 0050.16.2013
Wójta Gminy Bojadła
z dnia 28 marca 2013r.

w sprawie: zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Bojadła

Na podstawie art. 68 ust.2 pkt.7 i art. 69 ust. 1 pkt 2 i ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 157, poz. 1240 z późn. zm.) zarządzam co następuje:

§ 1. 1. Wprowadzam do stosowania Procedurę Zarządzania Ryzykiem w Urzędzie Gminy Bojadła, jako element kontroli zarządczej stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

2. Zobowiązuję kierowników referatów i pracowników samodzielnych stanowisk do przeprowadzania identyfikacji, analizy i oceny ryzyka zgodnie z procedurą zarządzania ryzykiem określoną w załączniku do zarządzenia

§ 2. Zobowiązuje się Sekretarza Gminy do zapoznania pracowników Urzędu z zarządzeniem.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania



Wojt Gminy Bojadła
mgr inż. Grzegorz Doszel

Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Bojadła

§ 1. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) **Urzędzie** – należy przez to rozumieć Urząd Gminy Bojadła,
- 2) **komórkach organizacyjnych** – należy przez to rozumieć referaty i samodzielne stanowiska w Urzędzie,
- 3) **Zespole** – Zespół ds. Kontroli Zarządczej i Zarządzania Ryzykiem,
- 4) **ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku Urzędu lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych jej celów i zadań,
- 5) **akceptowalnym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom istotności ryzyka przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
- 6) **zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia,
- 7) **mechanizmy kontroli** – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów

§ 2. 1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest poprawa jakości, sprawności i efektywności zarządzania we wszystkich obszarach, usprawnienie procesu planowania, zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia zakładanych celów, zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej oraz ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania,
- 2) powiązania z celami i zadaniami Urzędu,
- 3) przypisania odpowiedzialności,
- 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

§ 3. Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie określają:

- 1) cel zarządzania ryzykiem,
- 2) proces zarządzania ryzykiem,
- 3) sposób identyfikacji ryzyka,
- 4) metody oceny ryzyka,
- 5) poziomy istotności ryzyka,
- 6) metody przeciwdziałania ryzyku.

§ 4. 1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom realizowanym w referatach i na samodzielnych stanowiskach.

2. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje bieżące zarządzanie ryzykiem w referatach i na wszystkich stanowiskach Urzędu poprzez:

- 1) określenie celów i zadań, monitorowanie i ocenę ich realizacji:
 - a) określenie celów i zadań komórki (ich wykonanie należy monitorować w co najmniej rocznej perspektywie),
 - b) zapewnienie odpowiedniego systemu monitorowania realizacji celów i zadań w

- komórcie,
- c) przeprowadzenie oceny realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności,
 - d) sprawdzenie, czy do każdego ze zidentyfikowanych ryzyk jest przypisana osoba odpowiedzialna.
- 2) identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowalnego poziomu ryzyka:
- a) ustalenie listy celów i zadań do realizacji uwzględniającej podział na referaty i samodzielne stanowiska,
 - b) uaktualnianie arkusza zarządzania ryzykiem stanowiący zał. nr 6

§ 5. 1. Przy identyfikacji ryzyka należy:

- 1) nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań komórki,
- 2) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków,
- 3) określić akceptowany poziom ryzyka,
- 4) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji,
- 5) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu,
- 6) dokonać hierarchizacji ryzyk (uporządkować malejąco wg. przyznanych ocen),
- 7) wszystkie informacje o ryzyku wprowadzić do arkusza oceny ryzyka.

2. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Ustala się następujące kategorie ryzyka:

- a) ryzyko finansowe;
- b) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;
- c) ryzyko działalności;
- d) ryzyko zewnętrzne.

3. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca załącznik nr 1 do Procedur Zarządzania Ryzykiem.

4. Kategorie określone w załączniku nr 1 do Procedur nie stanowią zamkniętego katalogu ryzyk. Kierownicy referatów i pracownicy samodzielnych stanowisk mogą dowolnie kształtować kategoryzację ryzyk w zależności od potrzeb oraz rodzaju realizowanych celów i zadań.

§ 6. Analiza ryzyka

- 1) **ocena ryzyka** - polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustalenia jego istotności według określonych zasad:
- 2) **określenie wpływu ryzyka** - polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu realizowanego przez komórkę organizacyjną wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy (zał. nr 2 pkt. 1) przy zastosowaniu skali ocen: katastrofalne, poważne, średnie, małe, nieznaczne.
- 3) **określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka** - polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy (zał. nr 2 pkt.2) przy zastosowaniu skali ocen: prawie pewne, prawdopodobne, średnie, mało prawdopodobne, rzadkie.
- 4) **określenie poziomu istotności ryzyka** –to łączna relacja (iloczyn) prawdopodobieństwa i wpływu wystąpienia ryzyka (zał. nr 3).

§ 7. 1. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) **ryzyko poważne**, tj. ryzyko o katastrofalnym, poważnym lub średnim wpływie oraz o prawie pewnym prawdopodobieństwie,
 - 2) **ryzyko umiarkowane**, tj. ryzyko o katastrofalnym lub poważnym wpływie i mało prawdopodobnym lub rzadkim prawdopodobieństwie, ryzyko o poważnym, średnim i małym wpływie oraz średnim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o średnim, małym lub nieznacznym wpływie i prawdopodobnym lub prawie pewnym prawdopodobieństwie,
 - 3) **ryzyko nieznaczne**, tj. ryzyko o średnim, małym lub nieznacznym wpływie oraz rzadkim prawdopodobieństwie, ryzyko o małym lub nieznacznym wpływie i mało prawdopodobnym prawdopodobieństwie, oraz ryzyko o nieznacznym wpływie i średnim prawdopodobieństwie
2. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczne.
3. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do nieznacznego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (przeciwdziałanie ryzyku).

§ 8. 1. Ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;

- a) przeciwdziałanie – wprowadzenie mechanizmów kontrolnych, które zapobiegą urzeczywistnieniu się ryzyka. Każdy mechanizm powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmu nie może przewyższać uzyskanych korzyści ,
- b) transfer – przeniesienie ryzyka na inny podmiot zewnętrzny np. poprzez ubezpieczenie,
- c) odsunięcie w czasie – zawieszenie na jakiś czas działalności obciążonej ryzykiem.

2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
- 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
- 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli w zakresie, w jakim przeciwdziałają ryzyku i zapewniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 9. Monitorowanie procesu i dokonywanie w nim zmian.

- a) ocena dokonywana w sposób ciągły. Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej w celu bieżącej identyfikacji problemów umożliwiającej natychmiastowe ich rozwiązanie,
- b) za dokonanie oceny odpowiedzialny jest kierownik komórki organizacyjnej oraz inne osoby pełniące funkcje kierownicze,
- c) przynajmniej raz w roku należy przeprowadzić samoocenę systemu kontroli zarządczej. Samooceny dokonują osoby zarządzające oraz pracownicy. Proces samooceny oraz jego wyniki powinny być udokumentowane.

§ 10. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują Kierownicy referatów i pracownicy samodzielnych stanowisk, do zadań których należy w szczególności:

- 1) określenie głównych celów, za które ponoszą odpowiedzialność,
- 2) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
- 4) ocena skutków (efektów) wystąpienia danego ryzyka,
- 5) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,

§ 11. 1. Dokumentem, w którym kierownicy referatów i samodzielne stanowiska pracownicze przedstawiają wyniki analizy ryzyka wraz z propozycją przeciwdziałania ryzyku jest arkusz oceny ryzyka.

2. W arkuszu, o którym mowa w ust. 1 przedstawia się wszystkie zidentyfikowane ryzyka wraz z ich oceną i planowanymi metodami ograniczania ryzyk do akceptowanego poziomu.
3. W przypadku istnienia ryzyk, które według oceny są trudne do ograniczenia, należy o tym fakcie informować w uwagach.
4. Arkusze oceny ryzyka za dany rok są przekazywane do Zespołu do dnia 31 stycznia roku następnego.
5. Wzór arkusza oceny ryzyka stanowi załącznik nr 4 do procedur.
6. Na podstawie otrzymanych arkuszy oceny Zespół:
 - 1) weryfikuje otrzymane od kierowników referatów i pracowników samodzielnych stanowisk arkusze oceny tj.
 - a) analizuje zidentyfikowane ryzyko i reakcje na ryzyko,
 - b) ocenia zaplanowane metody przeciwdziałania ryzyku i wdrażania odpowiednich działań w stosunku do każdego ryzyka, które nie może być przez Wójta zaakceptowane,
 - c) ocenia adekwatność i efektywność sposobu monitorowania ryzyka.
 - 2) po dokonaniu analizy ryzyka wynikającego z arkusza oceny ryzyka oraz kwestionariusza identyfikacji ryzyka stanowiącego załącznik nr 5 do procedury - sporządza sprawozdanie zbiorcze i przekazuje je Wójtowi, w terminie do 31 marca każdego roku,
 - 3) monitoruje wspólnie z pracownikami określonymi w pkt 1 ryzyka o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz podejmuje działania zmierzające do jego ograniczenia,
 - 4) informuje Wójta o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji.

§ 12. 1. Zidentyfikowane ryzyko oraz metody jego ograniczania do akceptowalnego poziomu są na bieżąco oceniane przez kierowników referatów, pracowników samodzielnych stanowisk, którzy oceniają poziom ryzyk, zidentyfikowanych czynników ryzyka oraz skuteczności stosowanych metod jego ograniczania.

2. Przyjęcie nowych zadań przez referat, samodzielne stanowisko - powinno być poprzedzone analizą ryzyka.

3. Weryfikacja procesu zarządzania ryzykiem w odniesieniu do działań wynikających z rocznego planu działalności jest przeprowadzana podczas spotkań Zespołu ds., Kontroli Zarządczej i Zarządzania Ryzykiem.

§ 13. Wszyscy pracownicy Urzędu zobowiązani są do przestrzegania niniejszej procedury.

§ 14. W sprawach nie uregulowanych w niniejszej procedurze decyzje podejmuje Wójt Gminy Bojadła.

Kategorie ryzyka

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

KATEGORIE RYZYKA	
Ryzyko Finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszania zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Inwestycyjne	Związane z niewłaściwymi decyzjami inwestycyjnymi, wzrostem kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami w czasie pracy
Ryzyko działalności – środowisko wewnętrzne	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej do realizowanych celów i zadań, ryzyko nieprawidłowo wydanych decyzji
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych, nie objęcie kontrolą istotnych procesów
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej, ryzyko braku sprawnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
Reputacji	Związane z reputacją Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie, niewłaściwe działania lub zaniedbania pracowników, niewłaściwa realizacja zadań.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych. Związane z utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych np: zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych.
Projektami prowadzonymi przez Urząd	Związane z wzrostem kosztów realizacji projektów, opóźnienia realizacji projektów, brak środków na realizację projektów
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności: przerwy w dostawie energii, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem
Zewnętrzne warunki ekonomiczne	Związane ze zmianą stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego
Środowisko naturalne	Związane np. z katastrofą ekologiczną, protestami społecznymi
Siła wyższa	Pożar, huragan, powódź

1. Zasady oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Przesłanki
Katastrofalny	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji, utratę życia osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Poważny	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowego zadania lub osiągnięcia konkretnego założonego celu, poważną stratę finansową i reputacji, ciężki uszczerbek na zdrowiu osób. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Mały	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, niewielkie zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.
Nieznacznym	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje nieznaczną stratę finansową lub krótkotrwałe zakłócenia lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka:

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Prawie pewne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku .
Prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Średnie	Istnieje uzasadnione prawdopodobieństwo, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w ciągu roku.
Mało prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku.
Rzadkie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku.

Ocena istotności ryzyka

Wpływ	Waga												
Katastrofalne	5	5	10	15	20	25							
Poważne	4	4	8	12	16	20							
Średnie	3	3	6	9	12	15							
Miłe	2	2	4	6	8	10							
Nieznaczne	1	1	2	3	4	5							
	0	1	2	3	4	5							
		rzadkie	mało prawdopodobne	średnie	prawdopodobne	prawie pewne							
													waga
													Prawdopodobieństwo

1. Ocenę istotności ryzyka sporządza się na podstawie Arkusza oceny ryzyka w Urzędzie Gminy w Trzebiechowie
2. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa.
3. Ryzyko znajdujące się w obszarze oznaczonym na czerwono, należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę organizacyjną lub Urząd, w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem - RYZYKO POWAŻNE
4. Ryzyka oznaczone kolorem żółtym należy koniecznie omówić i monitorować. Należy zastanowić się czy nie podjąć działań - RYZYKO UMIARKOWANE
5. Ryzyka w obszarze zielonym należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę organizacyjną lub Urząd - RYZYKO NIEZNACZNE

Arkusz oceny ryzyka

Nazwa referatu lub stanowiska pracy.....

LP	Cele i zadania referatu, Stanowiska pracy	Kategoria ryzyka	Analiza ryzyka		Istotność ryzyka (kol 4x5)	Reakcja na ryzyko	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku
			Wpływ	Prawdopodobieństwo			
1	2	3	4	5	6	7	8

Data sporządzenia: Podpis i pieczęć osoby sporządzającej:

Uwagi:

Instrukcja

1. Numer kolejny celu lub zadania
2. Wpisać najważniejsze cele i zadania referatu lub stanowiska pracy.
3. Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowe – związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów.
4. Ocena wpływu w skali katastrofalne – poważne – średnie – małe – nieznaczne
5. Ocena prawdopodobieństwa w skali prawie pewne – prawdopodobne – średnie – mało prawdopodobne - rzadkie.
6. Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu.
7. Należy określić działania, które zostały podjęte lub należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu: np. wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych
8. Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór Skarbnika w zakresie ryzyk finansowych.

Wpływ	Waga wpływu	Prawdopodobieństwo	Waga prawdopodobieństwa
-------	-------------	--------------------	-------------------------

Nieznaczný	1	Rzadkie	1
Mały	2	Mało prawdopodobne	2
Średni	3	Średnie	3
Poważny	4	Prawdopodobne	4
Katastrofalny	5	Prawie pewne	5

KWESTIONARIUSZ IDENTYFIKACJI RYZYKA

Lp.	Identyfikacja ryzyka / kategorie ryzyka /	Występowanie ryzyka		Opis ryzyka	Uwagi
		TAK	NIE		
1	2	3	4	5	6
Zarządzanie zasobami ludzkimi					
1	Przerost zatrudnienia				
2	Duża liczba wolnych etatów				
3	Nieobsadzone główne stanowiska				
4	Duży odsetek zwolnień lekarskich				
5	Brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach i doświadczeniu				
6	Brak środków finansowych na szkolenia				
7	Rosnący poziom skarg i niezadowolenia klientów Urzędu				
8	Niedotrzymywanie terminów załatwiania spraw				
9	Wysoki poziom stwierdzonych nieprawidłowości przez służby kontrolne				
10	Nieetyczne zachowanie pracowników				
11	Brak precyzyjnie określonych uprawnień, upoważnień odpowiednich do wagi podejmowanych decyzji i ryzyka z nimi związanego				
Zarządzanie organizacją pracy					

12	Brak planowania				
13	Słaba komunikacja wewnętrzna				
14	Brak określenia celów Urzędu co najmniej na bieżący rok				
15	Brak monitorowania realizacji celów komórek organizacyjnych				
16	Znaczny wzrost zadań Urzędu				
17	Brak realizacji celów i zadań				
18	Brak zaufania do Urzędu				
19	Zła opinia o Urzędzie, zła prasa				
20	Brak jednolitych zasad rekrutacji nowych pracowników				
Kwestie prawne					
21	Niekorzystne umowy				
22	Niekorzystne relacje z innymi organami				
23	Niezgodność działania z przepisami				
24	Wysoki poziom przegranych odwołań i spraw sądowych				
Działalność operacyjna					
25	Zbyt długi proces decyzyjny				
26	Brak zdefiniowanych procesów i procedur				
27	Niedostateczna jakość informacji zarządczej				

28	Awarie informatyczne				
29	Utrata informacji, naruszenie poufności informacji				
30	Wypływ danych z systemów, włamania do systemów, zafalszowanie danych				
Finanse					
31	Pogarszająca się sytuacja finansów				
32	Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli				
33	Nieprawidłowe działania kontroli wewnętrznej				
34	Wysoki poziom zadłużenia				
35	Niewłaściwe planowanie finansowe				
36	Prowadzenie rachunkowości niezgodnie z przepisami i standardami				
37	Nadmierne koszty ubezpieczenia				
38	Brak środków finansowych na realizację zadań i celów				
39	Brak środków finansowych ze źródeł zagranicznych, środków z Unii Europejskiej				
40	Brak systematycznej identyfikacji ryzyka w komórkach organizacyjnych I w Urzędzie				

Arkusz zarządzania ryzykiem

Lp.	Cele/obszary/zadania	Ryzyka/zagrożenia	Analiza ryzyka /prawdopodobieństwo-skutek/	Reakcja na ryzyko*	Mechanizmy kontroli/rodzaj działania	Osoby podmioty odpowiedzialne
1.	Realizacja programów umijnych	- Nieterminowa, niezgodna z harmonogramem lub umową realizacja programów umijnych - Niezrealizowanie programu, - Brak uzyskania dofinansowania.	Prawdopodobieństwo – wysokie Skutek: - brak pozyskania dofinansowania, - nałożenie korekt finansowych	Działanie	- Bieżące monitorowanie realizacji projektów, - Przeprowadzenie audytu wewnętrznego lub zewnętrznego	.
1.1	Prawidłowość przebiegu i realizacji prowadzonego projektu umijnego	- Nieterminowa, niezgodna z harmonogramem lub umową realizacja programów umijnych, - Niezrealizowanie programu, - Brak uzyskania dofinansowania.	Prawdopodobieństwo – wysokie Skutek: - brak pozyskania dofinansowania, - nałożenie korekt finansowych	Działanie	- Bieżące monitorowanie realizacji projektów, - Przeprowadzenie audytu wewnętrznego	
2.	Zamówienia publiczne	- Udzielenie zamówienia z pominięciem lub niewłaściwym zastosowaniem przepisów ustawy prawo zamówień publicznych	Prawdopodobieństwo – średnie Skutek: - naruszenie dyscypliny finansów publicznych, - poniesienie kosztów związanych z rozprawą przed Krajową Izbą Odwoławczą, - utrata części dofinansowania	Działanie	- Bieżące monitorowanie prowadzonych postępowań o udzielenie zamówień publicznych	
2.1	Szacowanie wartości zamówienia	- Błędne oszacowanie wartości zamówienia	Prawdopodobieństwo – niskie Skutek: - nieważnienie postępowania, - ponowne przeprowadzenie postępowania po przeszacowaniu wartości zamówienia, - zastosowanie niewłaściwego trybu zamówienia	Działanie	- Bieżące monitorowanie prowadzonych postępowań o udzielenie zamówień publicznych	
2.2	Przygotowanie specyfikacji istotnych warunków zamówienia	- Błędne bądź niezrozumiałe dla wykonawców sporządzenie specyfikacji istotnych warunków zamówienia	Prawdopodobieństwo – średnie Skutek: - wydłużenie czasu trwania procedur udzielenia zamówień publicznych, - ryzyko odwołań, - ryzyko uzyskania wyniku zamówienia dostaw, usług lub robót budowlanych nieodpowiadających w pełni potrzebom zamawiającego	Działanie	- Bieżące monitorowanie prowadzonych postępowań o udzielenie zamówień publicznych	

2.3	<p>Prawidłowość wyboru poszczególnych trybów udzielenia zamówienia</p>	<p>- Udzielenie zamówienia z pominięciem lub niewłaściwym zastosowaniem przepisów ustawy prawo zamówień publicznych</p>	<p>Prawdopodobieństwo – średnie Skutek: - naruszenie dyscypliny finansów publicznych,</p>	Działanie	<p>- Bieżące monitorowanie prowadzonych postępowań o udzielenie zamówień publicznych</p>	
2.4	<p>Wybór najkorzystniejszej oferty</p>	<p>- Udzielenie zamówienia z pominięciem lub niewłaściwym zastosowaniem przepisów ustawy prawo zamówień publicznych</p>	<p>Prawdopodobieństwo – średnie Skutek: - naruszenie dyscypliny finansów publicznych, - poniesienie kosztów związanych z rozprawą przed Krajową Izbą Odwoławczą, - wybór nie najkorzystniejszej oferty, - unieważnienie zawartej umowy.</p>	Działanie	<p>- Bieżące monitorowanie prowadzonych postępowań o udzielenie zamówień publicznych</p>	
2.5	<p>Umowy w sprawach zamówień publicznych</p>	<p>- Zawarcie umowy z naruszeniem przepisów prawa</p>	<p>Prawdopodobieństwo – średnie Skutek: - nieważność umowy w sprawie zamówienia publicznego, - naruszenie dyscypliny finansów publicznych, - ryzyko odpowiedzialności odszkodowawczej, - poniesienie kosztów związanych z rozprawą przed Krajową Izbą Odwoławczą i sądami powszechnymi,</p>	Działanie	<p>- Bieżące monitorowanie prowadzonych postępowań o udzielenie zamówień publicznych</p>	
3.	<p>Budżet</p>	<p>- Nieprawidłowe oszacowanie wielkości budżetu, - Nieprawidłowe i nieterminowe przekazywanie sprawozdań z wykonania budżetu</p>	<p>Prawdopodobieństwo – niskie Skutek: - naruszenie dyscypliny finansów publicznych</p>	Tolerowanie	<p>- Brak</p>	
3.1	<p>Prawidłowość i terminowość przekazywania budżetu</p>	<p>- Nieprawidłowe i nieterminowe przekazywanie sprawozdań z wykonania budżetu - Nierzetelność sprawozdań</p>	<p>Prawdopodobieństwo – niskie Skutek: - naruszenie dyscypliny finansów publicznych</p>	Tolerowanie	<p>- Brak</p>	

4.	Rachunkowość budżetowa	<ul style="list-style-type: none"> - Nieprawidłowe prowadzenie ksiąg, - Nieprawidłowe prowadzenie rozliczeń ZUS i US, - Nieterminowe regulowanie należności i zobowiązań finansowych, - Nieprawidłowe funkcjonowanie i kasy i operacji gotówkowych, 	<p>Prawdopodobieństwo – średnie</p> <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - naruszenie dyscypliny finansów publicznych, - niedobory kasowe - odpowiedzialność karna 	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie prowadzonych rozliczeń, - Przeprowadzanie okresowych kontroli stanu kasy
4.1	Dokumentacja opisująca przyjęte zasady rachunkowości i jej aktualizacje	<ul style="list-style-type: none"> - Brak dokumentacji opisującej przyjęte zasady rachunkowości, - Sprzeczność zarządzeń z obowiązującymi przepisami prawa, - Brak polityki rachunkowości 	<p>Prawdopodobieństwo – średnie</p> <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - naruszenie prawa powszechnie obowiązującego 	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie zmian obowiązujących przepisów, - Dostosowywanie obowiązujących procedur do zmian zachodzących w jednostce.
4.2	Prawidłowość prowadzenia ksiąg rachunkowych	<ul style="list-style-type: none"> - Nieprawidłowe i nierzetelne prowadzenie ksiąg rachunkowych 	<p>Prawdopodobieństwo – średnie</p> <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - naruszenie prawa powszechnie obowiązującego, - naruszenie dyscypliny finansów publicznych, - odpowiedzialność karna 	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie
4.3	Przygotowanie, przebieg i rozliczenie inwentaryzacji	<ul style="list-style-type: none"> - Nieprawidłowe i nieterminowe przeprowadzenie inwentaryzacji 	<p>Prawdopodobieństwo – średnie</p> <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - naruszenie prawa powszechnie obowiązującego, - naruszenie dyscypliny finansów publicznych, 	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie procesów inwentaryzacji, - Bieżące instruktaż członków komisji inwentaryzacyjnej
4.4	Terminowość regulowania należności i zobowiązań finansowych	<ul style="list-style-type: none"> - Nieterminowe regulowanie należności i zobowiązań, - Niedochodzenie należności, - Zapłata odsetek. 	<p>Prawdopodobieństwo – średnie</p> <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - naruszenie prawa powszechnie obowiązującego, - naruszenie dyscypliny finansów publicznych, - przekroczenie planu finansowego wydatków - koszty związane z odsetkami - dopuszczenie do przedawnienia należności - bezpodstawne umorzenie 	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie terminowości regulowania należności i zobowiązań

4.5	Funkcjonowanie kasy i dokumentowanie operacji gotówkowych	<ul style="list-style-type: none"> - Nieprawidłowe udokumentowanie operacji kasowych, - Brak właściwego nadzoru nad prowadzeniem kasy, - Dokumentowanie operacji za pomocą niewłaściwych dokumentów, - Dokonywanie wypłat z kasy bez upoważnienia, - Nieterminowe rozliczanie i nierozliczanie zaliczek 	<p>Prawdopodobieństwo – średnie</p> <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - naruszenie prawa powszechnie obowiązującego, procedur wewnętrznych, - powstanie niedoborów w kasie, - koszty postępowania sądowego 	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie funkcjonowania kasy i prawidłowości dokumentowania operacji kasowych zgodnie z odrębnymi przepisami w tym zakresie i procedurami wewnętrznymi
4.6	Prawidłowość prowadzenia rozliczeń z ZUS i US	<ul style="list-style-type: none"> - Nieprawidłowe i nieterminowe rozliczanie składek ZUS i US, - Przekroczenie terminu zapłaty, - Niedokonanie wpłaty 	<p>Prawdopodobieństwo – średnie</p> <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - naruszenie dyscypliny finansów publicznych, - zapłata odsetek 	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorowanie terminowości i prawidłowości obliczenia kwot przekazywanych do ZUS i US,
5.	Inwestycje	<ul style="list-style-type: none"> - Brak środków, - Brak ochrony majątku, - Nieterminowe rozliczenie lub nierozliczenie inwestycji. 	<p>Prawdopodobieństwo ryzyka niskie.</p> <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uszczerplenie wartości majątku, - konieczność zabezpieczenia środków finansowych, - opóźnienia inwestycyjne 	Tolerowanie	Monitorowanie stanu majątku
6.	Organizacja i zarządzanie Urzędem i kadrami	<ul style="list-style-type: none"> - Brak odpowiedniej kadry, - Problemy z egzekwowaniem obowiązków, - Problemy z motywacją pracowników, - Niewłaściwa polityka płacowa, - Niewłaściwa polityka szkoleniowa, - nieprzestrzeganie zasad bhp, - niewłaściwe zabezpieczenie danych - brak odpowiedniej obsługi prawnej, - niezabezpieczenie odpowiednich warunków lokalowych pracowników - niewłaściwa gospodarka materiałowa, - niewłaściwa ochrona fizyczna jednostki, - niewłaściwa ochrona informacji niejawnych. 	<p>Prawdopodobieństwo ryzyka średnie.</p> <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - niewykonanie zadań statutowych jednostki, - brak dyscypliny pracy, - niewłaściwe wykonywanie obowiązków przez pracowników, - możliwość wystąpienia wypadków przy pracy i związane z tym koszty, - szkody w majątku, - brak oceny prawnej przy wdrażanych regulacji wewnętrznych, - brak zastępstw, - wzrost wydatków z tytułu niewłaściwej gospodarki materiałowej, - nieautoryzowany wypływ informacji niejawnych, - utrata wizerunku Urzędu, 	Tolerowanie i działanie, Przeniesienie	<ul style="list-style-type: none"> - Bieżące monitorowanie przez kadrę kierowniczą, - Ubezpieczenie majątku

7.	Systemy informatyczne	<ul style="list-style-type: none"> - Niewłaściwa ochrona bezpieczeństwa danych, - niewykonanie ustawowych zadań, - częste awarie systemów komputerowych, 	<ul style="list-style-type: none"> - Prawdopodobieństwo ryzyka średnie. Skutek: <ul style="list-style-type: none"> - utrata danych, - niewydajna praca wskutek wykorzystania przestarzałego sprzętu komputerowego, - brak możliwości wdrożenia nowych programów komputerowych i aktualizacji dotychczasowych, 	Tolerowanie i działanie	<ul style="list-style-type: none"> - Bieżące monitorowanie przez informatyków stanu technicznego sprzętu komputerowego, a w razie możliwości finansowych jego bieżąca wymiana - Sprawdzanie i aktualizacja zabezpieczeń
8.	Działalność kontrolna	<ul style="list-style-type: none"> - Niewykonanie zadań ustawowych w zakresie kontroli, - brak realizacji planu kontroli, - nieterminowe prowadzenie kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> Prawdopodobieństwo ryzyka niskie. Skutek: <ul style="list-style-type: none"> - niewywiązanie się z zadań ustawowych. 	Tolerowanie	<ul style="list-style-type: none"> - Zwiększenie częstotliwości kontroli doraźnych.
9.	Referat, stanowiska wydające decyzje administracyjne	<ul style="list-style-type: none"> - błędne wydanie decyzji, - nieterminowe wydanie decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> - Prawdopodobieństwo ryzyka średnie. Skutek: <ul style="list-style-type: none"> - utrata wizerunku Urzędu - ryzyko odwołań i poniesienia kosztów z tym związanych, - ryzyko odpowiedzialności odszkodowawczej 	Działanie	Bieżące monitorowanie przez kadrę kierowniczą
10.	Monitorowanie zmian w przepisach	Nieprawidłowe stosowanie przepisów prawa, działania niezgodne z prawem	<ul style="list-style-type: none"> - Prawdopodobieństwo ryzyka wysokie. Skutek: <ul style="list-style-type: none"> - wykonywanie działań i procedur na nieprawidłowej podstawie prawnej lub na nieobowiązujących przepisach prawa, - utrata wizerunku Urzędu, - niewykonanie w sposób prawidłowy nałożonych zadań ustawowych, - ryzyko wydłużenia się postępowań, - ryzyko poniesienia dodatkowych kosztów 	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> - Zakup i aktualizacja oprogramowania - Bieżąca komunikacja w zakresie zmian w przepisach prawa. - Nadzór rady prawnego

*tolerowanie, działanie, przeniesienie, wycofanie.