

ZARZĄDZENIE NR 146/2022
STAROSTY POWIATU GDAŃSKIEGO
z dnia 30 grudnia 2022 r.

w sprawie wprowadzenia procesu zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Pruszczu Gdańskim

na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2022 r. poz. 1634 z późn. zm.) oraz § 3 ust. 16 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 144/2022 Starosty Powiatu Gdańskiego z dnia 30 grudnia 2022 r. w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Powiecie Gdańskim

zarządza się, co następuje:

Rozdział I
Postanowienia ogólne

§ 1

1. Ustala się zasady zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Pruszczu Gdańskim, zwanym dalej Starostwem, mające przyczynić się do poprawy wszystkich obszarów zarządzania w Starostwie oraz ograniczenia ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Starostwa, a tym samym i Powiatu Gdańskiego.
2. Zarządzanie ryzykiem to logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru, oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi Starostwu minimalizację strat i maksymalizację możliwości.
3. W procesie zarządzania ryzykiem analizujemy:
 - 1) co może pójść nie tak?
 - 2) jakie jest tego prawdopodobieństwo?
 - 3) co się stanie, jeśli coś pójdzie nie tak?
 - 4) co należy zrobić, by usunąć zagrożenia?
 - 5) co można zrobić, by zmniejszyć prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia zagrożenia.

§ 2

Zasady zarządzania ryzykiem w Starostwie określają:

- 1) zakres odpowiedzialności pracowników zaangażowanych w proces zarządzania ryzykiem;
- 2) sposób postępowania przy identyfikacji i ocenie ryzyka;
- 3) sposób postępowania ze zidentyfikowanym i ocenionym ryzykiem;
- 4) sposób prowadzenia monitoringu ryzyka;
- 5) sposób dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem.

§ 3

Ilekcją w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) **ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, mierzone wpływem (siłą oddziaływania) oraz prawdopodobieństwem wystąpienia, które będzie miało wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów i zadań Starostwa, na kształtowanie jego wizerunku oraz uszczuplenie majątku, a także powodujące odchylenia od oczekiwanych stanów;
- 2) **mechanizmach kontrolnych** – należy przez to rozumieć wewnętrzne mechanizmy kontrolne wbudowane w cykl działalności Starostwa, stanowiące część jego kultury, których celem jest szybka reakcja na pojawiające się ryzyko zagrażające celom Starostwa, a także Powiatu. Obejmują one występowanie i funkcjonowanie polityki, standardów, procedur i fizycznych środków ochrony, których zadaniem jest minimalizacja negatywnego oddziaływania ryzyka na Starostwo oraz Powiat Gdański;
- 3) **właścicielu ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za dane ryzyko w Starostwie, która jest rozliczana ze skuteczności zarządzania tym ryzykiem;
- 4) **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć szacowane prawdopodobieństwo;
- 5) **punktowej ocenie ryzyka** – należy przez to rozumieć iloczyn wartości punktowej prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i wartości punktowej skutków oddziaływania na osiągnięte cele i zadania w przypadku wystąpienia ryzyka;
- 6) **akceptowalnym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć określony przez Starostę poziom ryzyka możliwy do zaakceptowania;
- 7) **rejestrze ryzyka** – należy przez to rozumieć dokument zawierający istotne informacje o zidentyfikowanych ryzykach w poszczególnych wydziałach i samodzielnych stanowiskach pracy;
- 8) **analizie ryzyka** – należy przez to rozumieć ocenę ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania na działanie komórki lub jednostki organizacyjnej oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka;
- 9) **ryzyku „projektu”** – należy przez to rozumieć ryzyko związane z projektem współfinansowanym ze środków unijnych lub ze środków krajowych o znacznej wartości, obejmujące czynności wykonywane jednorazowo lub wyjątkowo, może mieć charakter strategiczny, operacyjny lub zarówno strategiczny i operacyjny;
- 10) **Staroście** – należy przez to rozumieć Starostę Powiatu Gdańskiego.

Rozdział II

Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem

§ 4

Odpowiedzialnymi za prawidłowy przebieg procesu zarządzania ryzykiem są:

- 1) **Kierownictwo Starostwa** – za kluczowe obszary związane z procesem zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym, w szczególności za:
 - a) efektywną organizację systemu zarządzania ryzykiem,

- b) nadzór nad procesem zarządzania ryzykiem w komórkach organizacyjnych Starostwa i jednostkach organizacyjnych,
 - c) określenie akceptowalnego poziomu dla zidentyfikowanych ryzyk w Starostwie,
 - d) określenie działań wobec zidentyfikowanych ryzyk (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie);
- 2) **Naczelnicy wydziałów, kierownicy referatów i samodzielne stanowiska pracy** – za zapewnienie zgodności działań z zakresem funkcjonujących mechanizmów kontrolnych w obszarze zarządzania ryzykiem, a w szczególności za:
- a) identyfikację i analizę ryzyk w odniesieniu do celów i zadań realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne, w tym wynikających z planu działania,
 - b) przeprowadzenie oceny ryzyka zidentyfikowanego w komórce organizacyjnej,
 - c) opracowanie i wdrożenie mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyk do akceptowalnego poziomu,
 - d) utworzenie i aktualizację wydziałowych rejestrów ryzyka,
 - e) zapewnienie, by podlegli pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem,
 - f) zapewnienie wszystkim podległym pracownikom możliwości formalnego zgłaszania zmian w zakresie identyfikowanego przez nich ryzyka lub innych istotnych problemów;
- 3) Koordynator ds. kontroli zarządczej odpowiada za czynności przypisane w zakresie czynności dla tego stanowiska przez Starostę;
- 4) Pracownicy Starostwa za zgłaszanie przełożonym informacji o pojawiających się ryzykach lub innych istotnych problemach. Zgłoszenia ryzyk należy dokonywać na wzorze stanowiącym **załącznik nr 1** do niniejszego zarządzenia;
- 5) Kierownik komórki organizacyjnej, któremu powierzono kierowanie projektem, za realizację obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem na poziomie projektu;
- 6) Audytor wewnętrzny wspiera Starostwo w zakresie zarządzania ryzykiem:
- a) w trakcie realizacji zadań audytowych dokonuje oceny systemu kontroli zarządczej, w tym w zakresie zarządzania ryzykiem,
 - b) przedstawia rekomendacje działań zmierzających do usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

Rozdział III **Identyfikacja i analiza ryzyka**

§ 5

1. Identyfikacji i analizy ryzyka na rok następny należy dokonać w terminie do 20 grudnia danego roku.
2. Postępowanie przy identyfikowaniu i analizie ryzyka polega na wykonaniu następujących czynności:
 - 1) zrozumieniu i określeniu celów realizowanych procesów;
 - 2) określeniu środków koniecznych do zrealizowania poszczególnych procesów;
 - 3) identyfikacji ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie danej komórki organizacyjnej oraz całego Starostwa;
 - 4) ocenie istniejących mechanizmów kontroli mających za zadanie trzymać ryzyko pod kontrolą;

- 5) proponowaniu działań;
 - 6) ocenie ryzyka pod względem jego skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia (ocena punktowa w skali od 1 do 5);
 - 7) określeniu koniecznych działań w postępowaniu z ryzykiem nieakceptowanym;
 - 8) wskazaniu osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu, do którego działania te muszą zostać podjęte;
 - 9) monitorowaniu i składaniu raportów dotyczących skuteczności podjętych działań.
3. Identyfikacja i ocena ryzyka odbywa się w odniesieniu do wszystkich zadań i celów realizowanych w danej komórce organizacyjnej, w tym ujętych w corocznym planie działalności.
4. W przypadku realizacji projektu identyfikacja ryzyka odbywa się biorąc pod uwagę, w szczególności, następujące czynniki ryzyka:
- 1) duży zakres rzeczowy i wartości;
 - 2) znaczną złożoność projektu;
 - 3) pośpiech w planowaniu i wdrożeniu;
 - 4) brak kompetencji kierownika komórki organizacyjnej, któremu powierzono kierowanie projektem;
 - 5) brak wymaganych umiejętności członków zespołu;
 - 6) nieuczciwy wykonawca.
5. Proces identyfikacji ryzyka realizowany jest metodą kwestionariusza ryzyka, który zawiera listę pytań, umożliwiających identyfikację ryzyka.
6. Wzór kwestionariusza stanowi **załącznik nr 2** do niniejszego zarządzenia, który należy uzupełnić zgodnie z realizowanymi procesami i zadaniami, (*przykład identyfikacji ryzyka:*
- *proces: EDUKACJA*
 - *cele: bezpieczeństwo dzieci, dobre wyniki z egzaminów,*
 - *zadania: zatrudnienie wykwalifikowanej kadry, utrzymanie budynków i sprzętu, zapewnienie środków pieniężnych.*
 - *zidentyfikowane ryzyko: *brak możliwości utrzymania lub poprawy jakości nauczania, *brak możliwości optymalizacji wkładu wnoszonego przez wszystkich pracowników szkoły, *zmiany polityki rządu mające wpływ na program nauczania, *środki finansowe niewystarczające do utrzymania majątku, *nieodpowiedni plan utrzymania majątku, *poważne naruszenia legislacyjne, *niewykrycie oszustw oraz brak możliwości utrzymania rentowności finansowanej jednostki).*

§ 6

1. Każde zidentyfikowane ryzyko należy poddać analizie, która obejmuje:
 - 1) określenie przyczyn;
 - 2) określenie skutków zidentyfikowanego ryzyka (czy Starostwo będzie działać niezgodnie z prawem, czy naruszy obowiązek ochrony ludzi, czy doprowadzi do strat finansowych i straty wizerunku lub reputacji);
 - 3) określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanego ryzyka;
 - 4) ocenę rodzaju i kategorii ryzyka (ryzyko dzielimy na strategiczne lub operacyjne – odpowiednie wyodrębnienie rodzaju i kategorii ryzyka ułatwi na dalszym etapie kwestię określenia jego właściciela);
 - 5) określenie funkcjonujących mechanizmów kontrolnych ryzyka.
2. Przyjmuje się następujące rodzaje i kategorie ryzyka:

- 1) strategiczne:
 - a) polityczne – związane z brakiem możliwości świadczenia usług zgodnie z wymaganiami władz centralnych lub powiatu,
 - b) ekonomiczne – mające wpływ na zdolność Starostwa do realizacji zobowiązań finansowych. Ryzyko to obejmuje czynniki takie jak wewnętrzne naciski budżetowe, brak polisy ubezpieczeniowej oraz zmiany ogólnej sytuacji gospodarczej,
 - c) społeczne – dotyczące skutków zmian tendencji demograficznych, społeczno-gospodarczych oraz odnoszących się do miejsca zamieszkania,
 - d) technologiczne – ryzyko obejmuje oddziaływanie wewnętrznych niepowodzeń technologicznych na zdolność Starostwa do realizacji celów,
 - e) legislacyjne – związane z bieżącymi lub możliwymi zmianami w ustawodawstwie krajowym lub europejskim;
- 2) operacyjne:
 - a) finansowe – związane z planowaniem finansowym i kontrolą, liczbą i wielkością operacji, terminowością regulowania zobowiązań, płynnością finansową,
 - b) prawne – dotyczące ewentualnego naruszenia przepisów, związane ze zmianami przepisów, odpowiedzialnością za naruszenie przepisów, odpowiedzialnością karną,
 - c) zawodowe – związane z charakterem konkretnego stanowiska pracy,
 - d) bezpieczeństwa – dotyczące pożaru, bezpieczeństwa, zapobiegania wypadkom oraz kwestii ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, np. zagrożenia dla budynków, pojazdów, sprzętu,
 - e) umowne – związane z brakiem realizacji usług lub dostarczenia usług i towarów przez dostawców według uzgodnionej ceny i specyfikacji,
 - f) technologiczne – dotyczące uzależnienia instytucji od sprzętu wykorzystywanego w jej działalności, np. systemów informatycznych lub sprzętu i maszyn,
 - g) środowiskowe – dotyczące konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów Starostwa.
3. Analizę ryzyka można sporządzić według wzoru i przykładu określonego w **załączniku nr 3** do niniejszego zarządzenia.

§ 7

1. Dla zidentyfikowanego, każdego ryzyka należy wykonać punktową ocenę ryzyka, która dostarcza informacji pozwalającej na uszeregowanie ryzyk, a także pomaga w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu postępowania z nimi.
2. Ryzyko należy oceniać na dwa sposoby, tak jakby nie występowały żadne mechanizmy kontrolne (ryzyko nieodłączne) i biorąc pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne (ryzyko rezydualne).
3. Punktowa ocena ryzyka przeprowadzona w oparciu o istniejące mechanizmy kontrolne przy wykorzystaniu do tego matrycy ryzyka jest podstawą do ustalenia koniecznych działań.
4. Sposób oceny ryzyka, biorąc pod uwagę istniejące mechanizmy i stan jakby nie występowały żadne mechanizmy kontroli, przeprowadza się w celu zademonstrowania skuteczności wewnętrznych mechanizmów kontrolnych przy zmniejszeniu ryzyka oraz uwypuklenia poważnego ryzyka, które może być ukryte, mimo funkcjonujących mechanizmów kontrolnych.

5. Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobnie	Prawie pewne
Punktacja	1	2	3	4	5
Prawdopodobieństwo	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

6. Tabela punktowa skutków (oddziaływania) ryzyka

Punktacja	Opis	Kryteria			
		Finansowe	Organizacyjne	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa osób	Reputacja
5	Katastrofalne	Strata finansowa > 500,000 PLN	Brak realizacji kluczowych celów	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju
4	Poważne	Strata finansowa 100.000 PLN < 500.000 PLN	Brak realizacji kluczowych celów	Poważne obrażenia	Pewne informacje w mediach ogólnokrajowych
3	Średnie	Strata finansowa 10.000 PLN < 100.000 PLN	Zakłócenia w działalności	Pewne obrażenia	Pewne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
2	Małe	Strata finansowa 100 PLN < 1.000 PLN	Niewielkie zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych
1	Nieznaczące	Mała strata finansowa < 100 PLN	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Niewielkie obrażenia	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych

7. Ocena dokonywana jest na podstawie profesjonalnego osądu osoby uczestniczącej w procesie oceny ryzyka.
8. Nakładając na siebie wymiar skutków (oddziaływania) i prawdopodobieństwa, uzyskujemy matrycę ryzyka. Każdemu zidentyfikowanemu ryzyku odpowiada jedno pole na matrycy ryzyka. **Istotność danego ryzyka** uzyskujemy mnożąc punktową ocenę prawdopodobieństwa oraz skutku.

9. Matryca punktowej oceny ryzyka

Oddziaływanie	Katastrofalne	5	10	15	20	25
	Poważne	4	8	12	16	20
	Średnie	3	6	9	12	15
	Małe	2	4	6	8	10
	Nieznaczące	1	2	3	4	5
		Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
		Prawdopodobieństwo				

10. Matryca jest podstawą do ustalenia hierarchii działań, mających na celu zmniejszenie ryzyka.
11. Przyjmuje się, że ryzyka ocenione jako:
 - 1) **ryzyka nieznaczące, niskie (pola zielone)** – nie wymagają podjęcia dodatkowych działań, należy traktować je jako akceptowalne,
 - 2) **ryzyka średnie, umiarkowane (pola żółte)** – wymagają stałego monitorowania lub ewentualnego rozważenia potrzeby wdrożenia działań zaradczych, mogą jednak zostać zaakceptowane, gdy koszty wdrożeń działań zaradczych zapobiegania ryzyka są zbyt wysokie,
 - 3) **ryzyka wysokie, poważne (pola czerwone)** – wymagają wprowadzenia działań zaradczych, modyfikacji lub uzupełnienia mechanizmów kontroli.
12. W Starostwie przyjmuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:
 - 1) przeniesienie ryzyka na inną instytucję, np. poprzez ubezpieczenie;
 - 2) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzykom, a także, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści;
 - 3) przeciwdziałanie – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. wzmocnienie mechanizmów kontroli wbudowanych w realizowane procesy.

Rozdział IV Dokumentowanie wyników analizy ryzyka

§ 8

1. Naczelnicy wydziałów i samodzielne stanowiska pracy są zobowiązani udokumentować przeprowadzoną w podległym wydziale / stanowisku analizę ryzyka, poprzez utworzenie rejestru ryzyka, którego wzór stanowi **załącznik nr 4** do niniejszego zarządzenia.
2. Rejestry ryzyka tworzy się oddzielnie dla wydziałów i samodzielnych stanowisk pracy.
3. Wykazane ryzyka należy usystematyzować w kolejności od ryzyka wysokiego do najniższego, biorąc pod uwagę ocenę ryzyka rezydualnego.
4. Każdy rejestr, o którym mowa w ust. 2 zawiera następujące informacje:
 - 1) numer identyfikacyjny ryzyka – każde ryzyko wprowadzone do rejestru powinno mieć swój identyfikator, składający się z cyfr i liter oznaczających numer procesu / numer ryzyka / komórkę organizacyjną lub samodzielne stanowisko;
 - 2) opis ryzyka – jednoznaczne i jasne określenie ryzyka oraz wskazanie przyczyn ryzyka, które opisują jego źródło, tj. wydarzenie lub sytuację, które je wyzwała, a także skutków ryzyka, będących opisem potencjalnego wpływu danego ryzyka na rozważane przedsięwzięcie w sytuacji, gdyby ryzyko się zmaterializowało.
Przykład: gwóźdź jest przyczyną, dziura w oponie jest zmaterializowanym zagrożeniem, a spóźnienie na spotkanie jest efektem;
 - 3) rodzaj / kategoria ryzyka – jest to charakter ryzyka, np.: strategiczne lub operacyjne;
 - 4) właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem np.: naczelnik wydziału, Starosta, samodzielne stanowisko pracy;
 - 5) skutek (oddziaływanie) – ocena punktowa przypisana do konsekwencji lub skutków ryzyka dla Starostwa;
 - 6) prawdopodobieństwo nieodłączne – ocena punktowa przypisana do prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w razie braku mechanizmów kontrolnych;
 - 7) łączna punktowa ocena ryzyka nieodłącznego – iloczyn punktowej oceny prawdopodobieństwa nieodłącznego oraz skutku;
 - 8) funkcjonujące mechanizmy kontrolne – mechanizmy kontrolne obecnie funkcjonujące w Starostwie, które zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka;
 - 9) prawdopodobieństwo rezydualne – ocena punktowa przypisana do prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka po uwzględnieniu funkcjonujących mechanizmów kontrolnych;
 - 10) łączna punktowa ocena ryzyka rezydualnego – iloczyn punktowej oceny prawdopodobieństwa rezydualnego oraz skutku;
 - 11) wymagane działania, reakcja na ryzyko – uzgodnione działania, które należy podjąć, by dalej zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka. Działanie takie winno zmniejszyć punktową ocenę ryzyka rezydualnego;
 - 12) odpowiedzialność za działanie i data wdrożenia – osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie działania oraz termin, do którego należy wykonać działanie.

5. Wyniki analizy ryzyka – rejestry ryzyka, naczelnicy wydziałów oraz samodzielne stanowiska pracy zobowiązani są przekazać do koordynatora ds. kontroli zarządczej w terminie do 20 grudnia każdego roku.
6. Zbiór rejestrów wydziałowych i rejestrów samodzielnych stanowisk pracy tworzy urzędowy rejestr ryzyka, który przedstawiony jest do akceptacji Staroście wraz z przygotowanym raportem przez koordynatora ds. kontroli zarządczej.

Rozdział V

Postępowanie ze zidentyfikowanym i ocenionym ryzykiem

§ 9

1. O sposobie postępowania w odniesieniu do zidentyfikowanego ryzyka:
 - 1) którego wpływ jest niewielki i średni – decyzję podejmują naczelnicy wydziałów, samodzielne stanowiska pracy;
 - 2) którego wpływ jest poważny i katastrofalny – decyzję podejmuje Starosta.
2. Naczelnicy wydziałów oraz samodzielne stanowiska pracy zobowiązani są w stosunku do zidentyfikowanego w jednostce:
 - 1) ryzyka nieodłącznego, które przekracza akceptowalny poziom – planować i wdrażać odpowiednie mechanizmy kontrolne pod nadzorem Starosty;
 - 2) ryzyka rezydualnego, które przekracza akceptowalny poziom – dokonywać stałego monitoringu, którego wyniki należy odnotować w rejestrze czynności sprawdzających na wzorze określonym w **załączniku nr 5** do niniejszego zarządzenia.
3. Naczelnicy wydziałów, samodzielne stanowiska pracy mają obowiązek dokonywania przeglądu wszystkich działań z zakresu zarządzania ryzykiem występującym w wydziale w celu monitorowania mechanizmów kontrolnych.

§ 10

1. Właściciele ryzyka zobowiązani są do przeprowadzenia samooceny zarządzania ryzykiem do końca marca, za rok poprzedni.
2. Zasady dokonywania samooceny kontroli zarządczej, w tym ryzyka opisano szczegółowo w § 6 Załącznika nr 1 do Zarządzenia nr 144/2022 Starosty Powiatu Gdańskiego z dnia 30 grudnia 2022 r. w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Powiecie Gdańskim.

§ 11

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2023 r.

STAROSTA

Marian Cichon

Załącznik nr 1
do Zarządzenia nr 146/2022
Starosty Powiatu Gdańskiego
z dnia 30 grudnia 2022 r.

.....
(nazwa wydziału)

Lp.	Opis ryzyka	Istniejące mechanizmy kontroli	Proponowane działania
1	2	3	4



.....
(miejsowość, data i podpis pracownika)



Kwestionariusz identyfikacji ryzyka na rok

Lp.	Procesy	Cele	Identyfikacja Ryzyka		
			Obszary występowania potencjalnego ryzyka	Występowanie ryzyka Tak/Nie	Ryzyko
1.	- wpisać procesy (w tym nazwę procesu wynikającego z Karty celów i zadań na dany rok)	- wpisać cele (w tym nazwę celu zapropozowanego do Planu działalności z Karty celów i zadań na dany rok)	- wpisać obszary potencjalnego ryzyka (zadania) służące realizacji celu	- określić tak lub nie	- określić ryzyka

.....
(data i podpis Naczelnika Wydziału / Samodzielnego Stanowiska Pracy)



Analiza ryzyka na rok ... – przykład

Lp. ryzyk	Ryzyko	Analiza: Przyczyna i skutek ryzyka	Analiza: Funkcjonujące mechanizmy kontrolne ryzyka	Analiza: Relacja pomiędzy skutkiem, prawdopodobieństwem oraz mechanizmami kontrolnymi
1.	Ryzyko odniesienia obrażeń przez pracownika	<p>Przyczyna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak szkolenia z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, - niebezpieczny sprzęt. <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - roszczenie związek z zaniedbaniem, - zakłócenia w świadczeniu usługi (w wyniku nieobecności pracownika), - uszczerbek na reputacji. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompleksowy Program szkoleniowy, - ocena każdej kluczowej czynności pod kątem ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób, - zapewnienie w budżecie większych środków na ochronę zdrowia i bezpieczeństwo osób, - program kontroli i serwisowania sprzętu, - budżet na serwis, - program wymiany sprzętu, - proces raportowania zdarzeń z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób oraz - obecność osoby odpowiedzialnej za ochronę zdrowia i bezpieczeństwo osób w każdym dziale. 	<p>Wstępna analiza ryzyka sugeruje, że ryzyko jest wysokie. Jednakże funkcjonowanie mechanizmów kontroli ryzyka zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia obrażeń lub śmierci w wyniku wypadku. Dlatego też, ryzyko przesuwa się z wysokiego do niskiego.</p>
2	Ryzyko wystąpienia zwłoki i przekroczenia terminów przekazywania materiałów na posiedzenia sesji, do publikacji i do instytucji nadzoru	<p>Przyczyna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zatrudnienie pracownika bez kwalifikacji, - nieznajomość przepisów, - brak zakresu czynności, - nieustalenie zastępstwa, - awaria sprzętu komputerowego, - brak kontroli wewnętrznej, - brak szkoleń. <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zmiany planowanych terminów sesji, - naruszenie przepisów prawa, - negatywne wyniki kontroli, - kary porządkowe, - konsekwencje opóźnień legislacyjnych prawa miejscowego, - zakłócenia w działalności, - wpływ na reputację 	<ul style="list-style-type: none"> - procedury naboru pracowników, - zakres czynności, - dostęp do zbiorów przepisów prawa, - samokontrola, - kontrola funkcyjna przez bezpośredniego przełożonego, - program szkoleniowy, - coroczne przeglądy istniejącego sprzętu informatycznego, - zapewnienie środków w budżecie. 	<p>Wstępna analiza ryzyka wykazuje, że ryzyko jest niewielkie, zważywszy na istniejące mechanizmy kontrolne. Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż pracownik odpowiedzialny za realizowane zadania jest zatrudniony od dwóch lat wskazane jest sprawowanie wzmożonego nadzoru poprzez zwiększoną częstotliwość przeprowadzania kontroli przez bezpośredniego przełożonego.</p>

3.	Ryzyko prowadzenia nierzetelnych, błędnych i niesprawdzalnych ksiąg rachunkowych	<p>Przyczyna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nieterminowe i niekompletne przekazywanie dokumentów księgowych z komórek merytorycznych, - wprowadzanie niekompletnych i niezakwalifikowanych do zaksięgowania w danym miesiącu dowodów księgowych, - nieprawidłowe ujmowanie operacji na kontach księgowych, - wprowadzanie operacji z opóźnieniem, - nieterminowe sporządzanie zestawienia obrotów i sald, - zatrudnianie osób bez odpowiednich kwalifikacji zawodowych, - brak kontroli wewnętrznej, - brak samokontroli, - brak szkoleń, - brak dostępu do przepisów prawa, - awaria systemów informatycznych, - zanik energii. <p>Skutek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nierzetelne i nieterminowe sporządzanie sprawozdań budżetowych, - nieterminowe sporządzanie i przekazywanie deklaracji i innych rozliczeń finansowych, - nierzetelne przedstawianie sytuacji majątkowej oraz źródeł finansowania w sprawozdaniach finansowych, utrata danych, - naruszenie dyscypliny finansów publicznych, - odpowiedzialność karna wynikająca z ustawy o rachunkowości, - odpowiedzialność karno skarbową, - uszczerbek na reputacji. 	<ul style="list-style-type: none"> - funkcjonujące procedury wewnętrzne w zakresie polityki prowadzenia rachunkowości, obiegu i kontroli dokumentów księgowych, dokonywania kontroli wewnętrznej, - kontrola prawidłowości przekazywanych do zaksięgowania dokumentów przez głównego księgowego, - prowadzenie ewidencji faktur i rachunków przekazywanych na stanowiska merytoryczne, - prowadzenie wykazu i wzorów podpisów osób upoważnionych do dokonywania kontroli dokumentów, - zatrudnianie pracowników w wyniku naboru przeprowadzonego zgodnie z procedurami, - istniejący program szkoleniowy, - ustalenie zastępstw w razie nieobecności pracowników, - dostęp do zbiorów przepisów prawa powszechnie obowiązującego, - dostęp do opracowań fachowych, - codzienna archiwizacja ksiąg rachunkowych. 	<p>Z wstępnej analizy wynika, że ryzyko może mieć skutki wręcz katastrofalne jednakże wprowadzone mechanizmy kontrolne minimalizują je do stopnia akceptowalnego. Jedyne działania, które można wprowadzić to wzmożona kontrola wewnętrzna sprawowana przez pracowników merytorycznych w zakresie terminowości przekazywania dokumentów finansowych do Wydziału Finansowego.</p>
----	---	--	---	--

.....
 (data i podpis Naczelnika Wydziału / Samodzielnego Stanowiska Pracy)



.....
nazwa jednostki

.....
nazwa wydziału lub samodzielnego stanowiska pracy

Rejestr ryzyka na rok ...

Numer identyfikacyjny ryzyka	Opis, przyczyna i skutek ryzyka	Kategoria /rodzaj ryzyka	Właściciel ryzyka	Skutek	Prawdopodobieństwo (nieodłączne)	Punktowa ocena ryzyka (nieodłączne)	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Prawdopodobieństwo (rezydualne)	Punktowa ocena ryzyka (rezydualnego)	Wymagane działania	Odpowiedzialność za działanie i data wykonania



.....
(data i podpis Naczelnika Wydziału / Samodzielnego Stanowiska Pracy)

.....
nazwa jednostki

.....
nazwa wydziału lub samodzielnego stanowiska pracy

Rejestr czynności sprawdzających (monitoring ryzyka nr ...)

Lp.	Data	Opis ryzyka	Zagadnienia podlegające czynnościom sprawdzającym	Działania wymagane w funkcjonujących mechanizmach	Działania stwierdzone	Odchylenia	Spostrzeżenia i uwagi	Podpis osoby realizującej działania monitorujące



.....
(data i podpis Naczelnika Wydziału / Samodzielnego Stanowiska Pracy)