PREZYDENT MIASTA PŁOCKA

Zarządzenie Nr 1901/2012

Prezydenta Miasta Płocka

z dnia 12 lipca 2012 r.

w sprawie wprowadzenia zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Płocka

Na podstawie art.33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity – Dz. U. z 2001r. Nr 142 poz. 1591, z 2002 r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558, Nr 113, poz. 984, Nr 153, poz. 1271 i Nr 214, poz. 1806, z 2003 r. Nr 80, poz. 717 i Nr 162, poz. 1568, z 2004 r. Nr 102, poz. 1055 i Nr 116, poz. 1203, z 2005 r. Nr 172, poz. 1441, Nr 175, poz. 1457, z 2006 r. Nr 17, poz. 128 i Nr 181, poz. 1337, z 2007 r. Nr 48, poz. 327, Nr 138, poz. 974, Nr 173, poz.1218 z 2008 r. Nr 180, poz. 1111 i Nr 223, poz.1458, z 2009 r. Nr 52, poz. 420 i Nr 157, poz. 1241, z 2010 r. Nr 28, poz 142 i poz. 146, Nr 40, poz. 230 i Nr 106, poz. 675 z 2011 r. Nr 21, poz. 113, Nr 117, poz. 679 i Nr 134, poz. 777, Nr 149, poz. 887, Nr 217, poz. 1281 oraz z 2012 r. poz. 567), art. 35 ust.2 w związku z art. 92 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 18 lipca 1998r. o samorządzie powiatowym (tekst jednolity – Dz. U. Z 2001r. Nr 142 poz. 1592, z 2002 r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558, Nr 113, poz. 984, Nr 153, poz. 1271, Nr 200, poz. 1688 i Nr 214, poz. 1806, z 2003 r. Nr 162, poz. 1568, z 2004 r. Nr 102, poz. 1055, z 2007 r. Nr 173, poz. 1218, z 2008 r. Nr 180, poz. 1111 i Nr 223, poz. 1458, z 2009 r. Nr 92, poz. 753 i Nr 157, poz. 1241, z 2010 r. Nr 28, poz. 142 i poz. 146, Nr 40, poz. 230 i Nr 106, poz. 675 oraz z 2011 r. Nr 21, poz. 113, Nr 149, poz. 887, Nr 217, poz. 1281) oraz art. 69 ust. 1 pkt 2, 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240, z 2010 r. Nr 28, poz. 146, Nr 96, poz. 620, Nr 123, poz. 835, Nr 152, poz. 1020, Nr 238, poz. 1578 i Nr 257, poz. 1726 oraz z 2011 r. Nr 185, poz. 1092, Nr 201, poz. 1183, Nr 234, poz. 1386, Nr 240, poz. 1429, Nr 291, poz. 1707).

zarządzam, co następuje:

§ 1

W ramach wykonywania kontroli zarządczej wprowadza się Zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Płocka zgodnie z Załącznikiem nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Wykonanie zarządzenia powierza się Zastępcom Prezydenta, Sekretarzowi, Skarbnikowi oraz kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Płocka.

§ 3

Traci moc Zarządzenie Nr 706/2011 Prezydenta Miasta Płocka z dnia 4 sierpnia 2011 r.

§ 4

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Prezydent Miasta Płocka
/-/ Andrzej Nowakowski

Załącznik nr 1do Zarządzenia Nr 1901/2012
Prezydenta Miasta Płocka z dnia 12 lipca 2012r.

Zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Płocka

CELE I ZAŁOŻENIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 1

1. Zarządzanie ryzykiem jest integralnym elementem kontroli zarządczej. Celem wprowadzenia Zasad zarządzania ryzykiem, zwanych dalej „Zasadami" jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągania celów i realizacji zadań budżetowych Urzędu Miasta Płocka w sposób oszczędny, efektywny i skuteczny.
2. Zarządzanie ryzykiem obejmuje:
   1) określenie celów i monitorowanie realizacji zadań,
   2) identyfikację ryzyka,
   3) analizę i ocenę ryzyka wraz z ustaleniem metody przeciwdziałania ryzyku (mechanizmy kontrolne),
   4) reakcję na ryzyko i działania zaradcze.
3. Na ograniczenie ryzyka wpływają odpowiednie mechanizmy kontrolne, zaprojektowane na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak również podjęte działania naprawcze zmniejszające skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń.
4. Zasady stanowią narzędzie zarządzania dla kierownictwa UMP oraz wytyczne dla wszystkich pracowników UMP.

§ 2

5. Etapy zarządzania ryzykiem:
   1) identyfikacja ryzyka, która może oddziaływać na realizację celów i zadań UMP,
   2) hierarchizacja ryzyka wg poziomu istotności jego wystąpienia,
   3) punktowa ocena ryzyka z uwzględnieniem istniejących środków wykorzystywanych do utrzymywania ryzyka pod kontrolą (mechanizmów kontrolnych), zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym oraz wskazanie właścicieli ryzyk odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych i ustalenie terminu granicznego, do którego należy podjąć działania,
   4) monitorowanie postępów we wdrażaniu mechanizmów kontrolnych,
   5) analiza zmaterializowanych ryzyk (zidentyfikowanych i niezidentyfikowanych) oraz skuteczności metod zastosowanych do przeciwdziałania ryzyku.

§ 3

6. Efektywność zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie Audytora Wewnętrznego.

7. Wyniki ocen, o których mowa w ust. 5 pkt 3, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

§ 4

8. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie zarządzania strategicznego odpowiada Prezydent Miasta Płocka poprzez:

1) określenie zasad zarządzania ryzykiem,

2) wyznaczenie akceptowalnego poziomu ryzyka,

3) kształtowanie mechanizmów kontrolnych,

4) zatwierdzanie działań zaradczych, osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz terminów podjęcia działań. Prezydent ma prawo podjąć decyzję o akceptacji każdego poziomu ryzyka i nie podejmowanie działań zaradczych.

9. W zarządzaniu ryzykiem Prezydenta wspiera Zespół ds. zarządzania ryzykiem, zwany dalej „Zespołem", w składzie:

– Sekretarz Miasta – Koordynator ds. zarządzania ryzykiem,
– Dyrektor Wydziału Organizacji i Procesów Pracy - Członek ,
– Z-ca Skarbnika Miasta – Członek,
– Dyrektor Wydziału Kontroli – Członek,
– Audytor Wewnętrzny – Doradca,
– Główny Specjalista Zespołu Audytu Wewnętrznego – Członek (Sekretarz Zespołu).

§ 5

10. Za identyfikację, ocenę i przeciwdziałanie ryzyku na poziomie zarządzania operacyjnego odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych nadzorowani przez właściwego Z-cę Prezydenta, Sekretarza, Skarbnika,w szczególności poprzez:

1) wskazanie czynników ryzyka oraz identyfikację ryzyka wraz z podaniem jego kategorii,

2) określenie poziomu istotności ryzyka na podstawie oceny wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,

3) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,

4) zapewnienie stosowania skutecznych metod przeciwdziałania ryzyku,

5) dokumentowanie procesu identyfikacji i oceny ryzyka poprzez wypełnianie „Arkusza identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku" oraz „Karty przeciwdziałania ryzyku".

§ 6

11. Do zadań Zespołu ds. zarządzania ryzykiem należy:

1) kształtowanie zasad zarządzania ryzykiem,

2) hierachizacja ryzyk (poważnych i umiarkowanych) zidentyfikowanych podczas przeglądu ryzyk na poziomie zarządzania operacyjnego,

3) ocena zidentyfikowanych ryzyk oraz mechanizmów kontroli z punku widzenia realizacji celów i zadań UMP,

4) analiza zmaterializowanych ryzyk (zidentyfikowanych i niezidentyfikowanych w Arkuszu) oraz skuteczności zastosowanych metod przeciwdziałania ryzyku,

5) przedstawianie wyników analizy zidentyfikowanych ryzyk wraz z proponowanymi działaniami naprawczymi Prezydentowi Miasta Płocka w celu ich zatwierdzenia i podjęcie decyzji zarządczych,

6) monitorowanie przebiegu procesu zarządzania ryzykiem,

7) wnioskowanie o dokonanie ewentualnych zmian w Zasadach lub w innych regulacjach wewnętrznych ,

8) uczestnictwo w spotkaniach/naradach dotyczących procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie.

12. Do zadań Sekretarza Zespołu należy:

1) monitorowanie przebiegu procesu zarządzania ryzykiem,

2) sporządzanie zbiorczego Rejestru ryzyk dla Urzędu Miasta Płocka wg poziomu istotności ryzyka,

3) sporządzenie Mapy ryzyk dla Urzędu Miasta Płocka,

4) sporządzenie rocznego Raportu Ryzyk,

5) prowadzenie i archiwizowanie dokumentacji dotyczącej procesu zarządzania ryzykiem,

6) udzielanie pracownikom UMP informacji dotyczących realizacji Zasad zarządzania ryzykiem,

7) dokonywanie przeglądu Zasad zarządzania ryzykiem.

IDENTYFIKACJA I OCENA RYZYKA

§ 7

12. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku dokonywane jest oddzielnie dla każdego z zadań budżetowych wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu.

13. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu.

14. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest następująca kategoryzacja ryzyka:

1) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
2) ryzyko organizacyjne,
3) ryzyko działalności,
4) ryzyko finansowe.

15. Przykładowe czynniki ryzyka występujące w ramach poszczególnych kategorii przedstawia Załącznik nr 1 do Zasad. Wykaz czynników ryzyka nie stanowi zamkniętego katalogu ryzyk.

§ 8

16. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności, według zasad określonych w § 9.

17. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanego stopnia konsekwencji zagrożeń dla realizacji zadania lub osiągania celu jednostki w przypadku wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używana jest następująca skala ocen: od 1 do 3 punktów.

18. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu możliwości wystąpienia danego zdarzenia narażonego na ryzyko. Do określenia prawdopodobieństwa stosowana jest następująca skala ocen: od 1 do 3 punktów

19. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka stosowane są kryteria zawarte w Załączniku nr 2 do Zasad zarządzania ryzykiem.

§ 9

20. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.

21. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

1) ryzyko poważne, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 6 lub 9 punktów,
2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 3 lub 4 punkty,
3) ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 1 lub 2 punkty.

§ 10

22. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowalny poziom ryzyka.

23. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałanie ryzyku).

24. W przypadku ryzyka akceptowalnego wskazane jest podjęcie działań ograniczających, jeżeli koszty tych działań nie przekroczą uzyskanych z tego tytułu efektów.

§ 11

25. Metodami reakcji na wystąpienie ryzyka są:

1) przeciwdziałanie – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontroli wewnętrznej (poprzez procedury, wytyczne zasady, nadzór itd.) wbudowanych w realizowane procesy,
2) przesunięcie w czasie (wycofanie się) – zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko,
3) przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu, np. w drodze ubezpieczenia,
4) tolerowanie ryzyka – w przypadku gdy, istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści.

26. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka.

ZASADY WYPEŁNIANIA
„Arkusza identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku"

§ 12

27. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, **kierownicy komórek organizacyjnych sporządzają** „Arkusz identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku" zwany dalej Arkuszem, w terminie 30 dni od dnia uchwalenia Budżetu Miasta na dany rok budżetowy, według wzoru zamieszczonego w Załączniku nr 3 do Zasad.

28. Odnotowania w Arkuszu wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka. W przypadku ryzyka poważnego i umiarkowanego, w Arkuszu należy podać planowaną metodę ograniczenia go do poziomu akceptowanego; w przypadku ryzyka nieznacznego – ewentualną planowaną metodę jego ograniczenia.

29. „Arkusz identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku" zatwierdza odpowiednio Prezydent, Z-cy Prezydenta, Sekretarz, Skarbnik.

30. Po zatwierdzeniu „Arkusz identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku" przekazywany jest do Sekretarza Zespołu ds. zarządzania ryzykiem.

ZASADY WYPEŁNIANIA
„Karty przeciwdziałania ryzyku"

§ 13

31. Kierownicy komórek organizacyjnych zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku

ustalonych w Arkuszach, o których mowa w § 12 ust. 27.

32. W przypadku wystąpienia ryzyka (zidentyfikowanego lub niezidentyfikowanego w Arkuszu) kierownicy komórek organizacyjnych sporządzają „Kartę przeciwdziałania ryzyku", w terminie do dnia 31 stycznia za rok poprzedni, według wzoru zamieszczonego w Załączniku nr 4 do Zasad.

33. „Kartę przeciwdziałania ryzyku" zatwierdza odpowiednio Prezydent, Z-ca Prezydenta, Sekretarz, Skarbnik .

34. Po zatwierdzeniu „Karta przeciwdziałania ryzyku" przekazywana jest do Sekretarza Zespołu ds. zarządzania ryzykiem.

§ 14

35. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco monitorowane przez:

1) kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania,
2) Prezydenta, Zastępców Prezydenta, Sekretarza, Skarbnika w ramach bieżącego zarządzania, w szczególności w trakcie narad z kierownikami komórek organizacyjnych.

DOKUMENTOWANIE PROCESU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 15

36. Na podstawie „Arkuszy identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku" Zespół dokonuje hierarchizacji zidentyfikowanych ryzyk oraz sporządza zbiorczy „Rejestr ryzyk Urzędu Miasta Płocka" dla ryzyk o poważnym i umiarkowanym poziomie istotności, zgodnie z Załącznikiem nr 5 do Zasad.

37. Na podstawie „Rejestru ryzyk Urzędu Miasta Płocka" Zespół ds. zarządzania ryzykiem opracowuje „Mapę ryzyk Urzędu Miasta Płocka", zgodnie z Załącznikiem nr 6 do Zasad.

Mapa ryzyk jest dokumentem odzwierciedlającym ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych skutków ryzyka po uwzględnieniu istniejących mechanizmów kontrolnych i przedstawia propozycję działań zaradczych oraz określa właściciela ryzyka odpowiedzialnego za podjęcie działań wraz z terminem granicznym podjęcia działań.

38. Na podstawie „Karty przeciwdziałania ryzyku" Zespół ds. zarządzania ryzykiem opracowuje roczny „Raport Ryzyk Urzędu Miasta Płocka" (za rok ubiegły), w którym dokonuje identyfikacji zmaterializowanych ryzyk (zidentyfikowanych lub niezidentyfikowanych w Arkuszu) oraz analizy skuteczności zastosowanych metod przeciwdziałania ryzyku.

39. „Mapę ryzyk UMP" oraz „Raport Ryzyk UMP" zatwierdza Prezydent Miasta Płocka do dnia 30 kwietnia każdego roku.

40. Za prowadzenie i archiwizację dokumentacji dotyczącej zarządzania ryzykiem jest odpowiedzialny Sekretarz Zespołu ds. zarządzania ryzykiem.

SŁOWNICZEK

1. zarządzanie ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia,
2. ryzyko – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, działania lub zaniechania, których skutki mogą mieć wpływ na osiągnięcie wyznaczonych celów i zadań,
3. mechanizm kontrolny – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa lub wewnętrzne regulacje, procedury i instrukcje, mające ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub zniwelować negatywne skutki zdarzenia związanego z ryzykiem,
4. czynnik ryzyka – należy przez to rozumieć zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka, przyczyna ryzyka,
5. wpływ wystąpienia ryzyka - stopień oddziaływania na osiągnięcia celów i realizację zadań,
6. prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka – oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych zdarzeń w oparciu o przeszłe zdarzenie, przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany,
7. istotność ryzyka – należy przez to rozumieć iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na osiągnięcie celów i realizację zadań,
8. akceptowalny poziom ryzyka – należy przez to rozumieć ustalony w Zasadach poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku,
9. właściciel ryzyka – osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem, mająca kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru , którym zarządza.

Czynniki ryzyka

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn). Tabela nie określa zamkniętego katalogu czynników ryzyka w danej kategorii.

Kategorie ryzyka	Czynniki ryzyka
Ryzyko dot. zasobów ludzkich	Nieobsadzone stanowiska
	Absencja pracowników, długotrwałe zwolnienia lekarskie
	Zbyt wielu pracowników
	Niewystarczająca ilość pracowników
	Niska motywacja i morale pracowników
	Wysoka rotacja pracowników
	Niestaranność pracowników
	Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje, umiejętności lub doświadczenie
	Niezapewnienie odpowiednich szkoleń lub niewystarczająca ilość szkoleń
	Negatywne raporty z zakresu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa osób
	Regularne niedotrzymywanie terminów
	Rosnące wymagania płacowe
	Brak zaangażowania w pracę jednostki
	Niedopracowane procesy zarządcze lub niewystarczające kwalifikacje kadry kierowniczej
	Brak identyfikacji problemów w ramach oceny pracowników
	Rosnący lub niedopuszczalny poziom skarg

	Wysoki poziom działań dyscyplinarnych
	Wysoki poziom wykrywanych oszustw
	Niewystarczający system motywacyjny
	Informacje o naruszeniu procedur
	Informacje o naruszeniu kodeksu etyki
	Niska wydajność pracowników lub brak identyfikacji przyczyn słabej wydajności
Ryzyko organizacyjne	Brak lub słabe planowanie organizacyjne
	Zagrożenie ciągłości pracy
	Brak zachowania ciągłości obiegu korespondencji
	Brak lub niewłaściwe regulacje wewnętrzne (w tym procesy, procedury)
	Niewłaściwa struktura organizacyjna
	Brak zakresów obowiązków
	Niekorzystne relacje z innymi jednostkami/podmiotami
	Brak właściwej infrastruktury lokalowej, informatycznej, wyposażenia
	Brak lub niedostateczna jakość informacji zarządczej
	Wypływ wrażliwych informacji, niedochowanie tajemnicy służbowej
	Niewłaściwe zabezpieczenie dokumentów, archiwum
	Obrażenia lub śmierć pracowników/klientów/innych osób korzystających z usług lub obiektów publicznych
	Niewłaściwa obsługa prawna, ograniczona dostępność do pomocy prawnej
	Ograniczenia w dostępności do wydziałów wspomagających
	Brak odpowiedniej eskalacji problemów w jednostce

	Brak kontroli wykorzystania zapasów
	Wysoki poziom zapasów
	Brak utrzymania środków trwałych
	Złożoność systemów informatycznych
	Niewłaściwa integracja procesów i systemów, w tym informatycznych
	Awarie informatyczne, przestarzały sprzęt komputerowy
	Naruszenie bezpieczeństwa, luki w bezpieczeństwie
	Udostępnienie danych osobom nieuprawnionym, nieuprawniona modyfikacja danych
	Innowacyjność – opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań
	Brak ubezpieczenia lub nadmierne koszty ubezpieczenia
Ryzyko działalności	Słabe przygotowanie i planowanie
	Brak, nienależyta lub nieterminowa realizacja zadań
	Brak monitorowania postępów w realizacji planów lub działań
	Niejasne priorytety kierownictwa
	Brak lub niewłaściwa wymiana informacji
	Niezadowalający proces decyzyjny
	Występowanie kultury "obwiniania"
	Niekorzystne umowy
	Niewłaściwa realizacja umowy
	Duża liczba wykrytych nieprawidłowości podczas kontroli/audytu

	Ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki (nowe zadania, programy)
	Niejasne, niespójne przepisy prawa, częste zmiany
	Naruszenie przepisów prawa
	Brak identyfikacji nowych wymagań prawnych
	Rosnąca liczba pozwów lub spraw sądowych
	Nałożenie kar przez organy regulacyjne w wyniku niezgodności z przepisami
	Negatywne opinie zewnętrzne
Ryzyko finansowe	Niewłaściwe zaplanowanie wydatków budżetowych
	Niewystarczające środki finansowe
	Niezrealizowanie dochodów
	Utrata środków zewnętrznych
	Wysoki poziom operacji gotówkowych
	Nieterminowa realizacja płatności, obciążenie odsetkami
	Wysoki poziom zadłużenia
	Wysoka liczba transakcji zwiększająca prawdopodobieństwo powtarzania się błędu
	Wysoka liczba transakcji na dużą kwotę
	Niedostateczny przepływ środków pieniężnych
	Brak planowania finansowego
	Rosnące koszty utrzymania zasobu, dewastacje
	Niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji

	Wysoki poziom udzielanych dotacji
	Brak kontroli rozbieżności finansowych
	Słaba sprawozdawczość finansowa
	Wypłata odszkodowań, koszty sądowe

1. Kryteria oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Przesłanki
Wysoki – 3 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiąganie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo niekorzystny wizerunek Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni – 2 punkty	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Niski – 1 punkt	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Kryteria oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Wysokie – 3 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie – 2 punkty	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku
Niskie – 1 punkt	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub że nie zdarzy się w ciągu roku.

Załącznik Nr 3 do Zasad zarządzania ryzykiem

nazwa komórki organizacyjnej

ARKUSZ
identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku
na ..... rok

IDENTYFIKACJA RYZYKA				OCENA RYZYKA			PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU
Lp.	**Nazwa zadania**	**Czynnik ryzyka**	**Kategoria ryzyka**	**Wpływ**	**Prawdopodo-bieństwo**	**Poziom istotności ryzyka** iloczyn (5x6)	**Planowana metoda reakcji na ryzyko**
1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***
1.							
2.							
3.							

Data: .....
(podpis Kierownika komórki organizacyjnej)

Data: .....
(podpis Prezydenta, Z-cy Prezydenta, Sekretarza, Skarbnika,)

Zasady wypełniania Arkusza:

Kolumna	**Sposób wypełnienia**
1	Numer kolejny zadania budżetowego
2	Nazwa zadania budżetowego
3	Zidentyfikowani czynnika, przyczyny ryzyka, np. wzrost cen materiałów - niewystarczające środki finansowe
4	Wskazanie kategorii ryzyka, np. – ryzyko finansowe
5	Ocena wpływu w skali od 1 do 3 punktów
6	Ocena prawdopodobieństwa w skali od 1 do 3 punktów
7	Poziom istotności ryzyka wynikające z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu , tj. iloczyn kolumny 5x6 (wynik: ryzyko poważne 6-9, umiarkowane 3-4, nieznaczne 1-2)
8	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku, np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, monitorowanie wydatków

Załącznik Nr 4 do Zasad zarządzania ryzykiem

nazwa komórki organizacyjnej

Karta przeciwdziałania ryzyku

Zadanie: …..

Lp.	Ryzyko	Planowana metoda reakcji na ryzyko	Zrealizowana metoda reakcji na ryzyko	Założony efekt przeciwdziałania ryzyku	Osiągnięty efekt przeciwdziałania ryzyku
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1.					
2.					
3.					

Data: ..... (podpis *Kierownika komórki organizacyjnej)*

Data: …..... *(podpis Prezydenta, Z-cy Prezydenta, Sekretarza, Skarbnika)*

Załącznik nr 5 Zasad zarządzania ryzykiem

REJESTR RYZYK URZĘDU MIASTA PŁOCKA
NA ..... ROK

Numer identyfikacyjny ryzyka	Nazwa zadania budżetowego	Czynnik ryzyka	Kategoria ryzyka	Miejsce ryzyka /sktót nazwy komórki organizacyjnej/	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Poziom istotności ryzyka	Metoda przeciwdziałania ryzyku

Sporządził: Data:

.....
Podpis Koordynatora ds. Zarządzania ryzykiem

Załącznik nr 6 do Zasad zarządzania ryzykiem

MAPA RYZYK URZĘDU MIASTA PŁOCKA
na ..... rok

Lp.	Kategoria /czynniki ryzyka	Numer identyfikacyjny ryzyka	Miejsce ryzyka	Poziom istotności ryzyka	Wymagane działania	Właściciel ryzyka	Termin graniczny działań /brak działań
1	2	3	4	5	6	7	8

Data .....

Podpisy członków Zespołu ds. zarządzania ryzykiem
1.

2.

3.

4.

5.

6.

.....
Podpis Prezydenta Miasta Płocka