

Zasady zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Zgierzu oraz pozostałych jednostkach organizacyjnych Powiatu Zgierskiego

Rozdział I **Postanowienia ogólne**

§ 1

1. Ustala się zasady zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Zgierzu oraz pozostałych jednostkach organizacyjnych Powiatu Zgierskiego.
2. Wprowadza się obowiązek oceny ryzyka i zarządzania ryzykiem we wszystkich jednostkach organizacyjnych Powiatu Zgierskiego oraz we wszystkich komórkach organizacyjnych Starostwa Powiatowego w Zgierzu.

§ 2

1. Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem ma zapewnić:
 - 1) wsparcie dla realizacji celów Powiatu Zgierskiego poprzez identyfikację ryzyk mogących wpłynąć negatywnie na realizację celów i odpowiednią reakcję na zidentyfikowane ryzyka oraz identyfikację możliwości rozwoju i poprawy uzyskiwanych wyników,
 - 2) położenie większego nacisku Kierownictwa na sprawy faktycznie istotne,
 - 3) skrócenie czasu reakcji Kierownictwa na sprawy kryzysowe,
 - 4) szybsze i skuteczniejsze reagowanie na zagrożenia,
 - 5) ograniczenie ilości negatywnych zdarzeń mających wpływ na organizację,
 - 6) skoncentrowanie działań na poprawne wykonywanie właściwych zadań,
 - 7) zwiększenie prawdopodobieństwa wdrożenia planowanych zmian,
 - 8) racjonalniejsze wykorzystanie zasobów,
 - 9) świadome podejmowanie ryzyka i decyzji,
 - 10) zwiększenie zaufania społeczeństwa do działania Starostwa i pozostałych jednostek organizacyjnych Powiatu.

§ 3

1. Zasady zarządzania ryzykiem określają:
 - 1) odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem,
 - 2) sposób identyfikowania ryzyka,
 - 3) sposób przeprowadzania analizy ryzyka,
 - 4) sposób reagowania na zidentyfikowane ryzyko,
 - 5) sposób oceny procesu zarządzania ryzykiem,
 - 6) zasady dokonywania przeglądu i raportowania wyników analizy ryzyka.

§ 4

1. Ilekroć w zasadach jest mowa o:
 - 1) **Powiecie** – należy przez to rozumieć Powiat Zgierski,
 - 2) **Starostwie** – należy przez to rozumieć Starostwo Powiatowe w Zgierzu.
 - 3) **Staroście** – należy przez to rozumieć Starostę Powiatu Zgierskiego
 - 4) **Koordynatorze** – należy przez to rozumieć Koordynatora kontroli zarządczej,

- 5) **Kierownika komórki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć Naczelników Wydziałów, Samodzielne Stanowiska, Koordynatorów Biur i Zespołów,
- 6) **Kierownika jednostki organizacyjnej** – należy przez to rozumieć Dyrektorów jednostek organizacyjnych Powiatu Zgierskiego,
- 7) **Audytora wewnętrznego** – należy przez to rozumieć koordynatora Biura Audytu wewnętrznego i Kontroli, zatrudnionego w Starostwie Powiatowym w Zgierzu,
- 8) **Biurze Audytu wewnętrznego i Kontroli** – należy przez to rozumieć komórkę organizacyjną Starostwa Powiatowego w Zgierzu, wypełniającą zadania z zakresu audytu wewnętrznego i kontroli instytucjonalnej, w stosunku do jednostek organizacyjnych Powiatu Zgierskiego,
- 9) **Pracownikach** – należy przez to rozumieć odpowiednio pracowników komórek organizacyjnych Starostwa i jednostek organizacyjnych Powiatu,
- 10) **ryzyku** – należy przez to rozumieć zdarzenie zagrażające realizacji zadań i osiągnięciu celów jednostki/komórki organizacyjnej.
- 11) **czynnikach ryzyka** – należy przez to rozumieć zdarzenia, działania, zaniechania działania i inne okoliczności sprzyjające wystąpieniu ryzyka,
- 12) **zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć wykonywanie czynności w oparciu o przyjętą metodologię, dzięki której Kierownicy jednostek, komórek organizacyjnych określają, analizują i kontrolują ryzyko działalności,

Rozdział II

Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem

§ 5

1. Odpowiedzialność za prawidłowe wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem w Starostwie ponosi Starosta.
2. Odpowiedzialność za prawidłowe wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem w pozostałych jednostkach organizacyjnych Powiatu ponosi Kierownik jednostki organizacyjnej.
3. **Koordynator kontroli zarządczej:**
 - 1) sprawuje nadzór nad procesem zarządzania ryzykiem w ramach systemu kontroli zarządczej I i II poziomu,
 - 2) inicjuje działania niezbędne do prawidłowej organizacji systemu zarządzania ryzykiem i prawidłowego funkcjonowania procesu zarządzania ryzykiem na I i II poziomie systemu kontroli zarządczej,
 - 3) weryfikuje zadania, cele, mierniki i ryzyka określone przez Kierowników jednostek organizacyjnych i komórek organizacyjnych.
4. **Koordynator kontroli zarządczej** przedkłada Staroście zweryfikowaną listę zadań, celów, mierników i ryzyk do zatwierdzenia, jak również bierze udział w procesie identyfikacji, analizy i oceny ryzyka dla Powiatu.
5. **Kierownicy komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych** są odpowiedzialni za:

- 1) utworzenie listy zadań, celów w zarządzanej komórce oraz udokumentowanie listy zadań, celów zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku Nr 1 Część A**,
 - 2) dokumentowanie procesu identyfikacji i oceny ryzyka w komórce organizacyjnej oraz przeprowadzenie analizy zidentyfikowanego ryzyka zgodnie ze wzorem stanowiącym **załącznik Nr 1 Część A**
 - 3) dokumentowanie procesu realizacji celów i zadań, zgodnie z **załącznikiem Nr 1 część B**
 - 4) przekazanie wypełnionego **załącznika Nr 1 część A i B** do Biura Audytu wewnętrznego i Kontroli,
 - 5) opracowywanie i inicjowanie wdrażania mechanizmów kontrolnych w jednostkach/komórkach organizacyjnych,
 - 6) określanie istotności ryzyka i wdrażanie odpowiednich mechanizmów kontrolnych zgodnie z **załącznikiem Nr 8**,
 - 7) zapewnienie, aby pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem w danej komórce, jednostce organizacyjnej Powiatu,
 - 8) zapewnienie wszystkim podległym pracownikom możliwości formalnego zgłaszania zmian w zakresie zidentyfikowanego przez nich ryzyka lub innych istotnych problemów,
 - 9) dokonywanie corocznych przeglądów systemu zarządzania ryzykiem w ramach **samooceny systemu kontroli zarządczej**.
6. **Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli** jest odpowiedzialne za:
- a. gromadzenie list zadań/celów,
 - b. gromadzenie arkuszy ryzyka,
 - c. przygotowanie zbiorczego zestawienia zadań i celów Powiatu wraz z wykazem wszystkich ryzyk dla wszystkich zidentyfikowanych zadań i celów Powiatu – zgodnie z **załącznikiem Nr 2**.
 - d. dokonanie własnej oceny ryzyka wskazanych zadań wraz z jej udokumentowaniem w formie wykazu ryzyk zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku Nr 3**,
 - e. przeprowadzenie analizy ryzyka wszystkich obszarów zgodnie z **załącznikiem Nr 4** z uwzględnieniem następujących wag:
 - i. 20% - dla ocen dokonanych przez Kierowników jednostek/komórek organizacyjnych,
 - ii. 30% - dla ocen dokonanych przez Koordynatora kontroli zarządczej,
 - iii. 50% - dla ocen dokonanych przez audytora wewnętrznego,
 - f. przygotowanie listy najistotniejszych obszarów ryzyka zaproponowanych do przeprowadzenia zadań zapewniających i przekazanie do oceny Starosty zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku Nr 5**,
 - g. opracowanie rocznego planu audytu opartego na analizie ryzyka,
 - h. rozpatrywanie i ocenę znaczących zagrożeń ryzykiem,
 - i. formułowanie zaleceń mających na celu usprawnienie systemów zarządzania ryzykiem.
7. **Starosta** jest odpowiedzialny za:
- 1) zatwierdzenie zadań i celów na dany rok kalendarzowy - zgodnie z **załącznikiem Nr 2**.

- 2) nadanie priorytetów wyznaczonych przez Audytora wewnętrznych obszarów ryzyka do przeprowadzenia zadań zapewniających zgodnie z **załącznikiem Nr 5, wg załącznika Nr 9.**
8. **Pracownicy są odpowiedzialni za:**
zgłaszanie przełożonym informacji o pojawiających się ryzykach lub innych istotnych problemach.
9. Identyfikacja ryzyka dokonywana jest przez kierowników komórek/jednostek organizacyjnych i polega na ustaleniu oraz scharakteryzowaniu zdarzeń zagrażających poszczególnym celom i zadaniom, zgodnie z przykładowym katalogiem ryzyk, zamieszczonym w **załączniku Nr 11.**
10. Ocena ryzyka polega na:
 - a) określeniu poziomu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i poziomu wpływu (skutku), według zasad określonych w **załącznikach Nr 6 i 7,**
 - b) określenie poziomu istotności ryzyka poprzez obliczenie iloczynu ww. parametrów.
 - c) zasady oceny istotności ryzyka zawiera **załącznik Nr 8.**
11. Terminy realizacji poszczególnych etapów planowania rocznego i analizy ryzyka oraz szczegółową ścieżkę audytu dla procesu zawiera **załącznik Nr 10.**

ARKUSZ IDENTYFIKACJI CELÓW, ZADAŃ ORAZ RYZYKA /część A/

Jednostka organizacyjna	Cel działalności	Nr zadania/podzadania	Zadanie/podzadanie	Podmiot odpowiedzialny	Miernik/nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku	Sposób monitorowania	Zidentyfikowane ryzyko	Punktowa ocena ryzyka		
									Wpływ /Skutek	Prawdopodobieństwo	Istotność
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

.....
data i podpis Kierownika jednostki/komórki organizacyjnej

INSTRUKCJA:

Sposób wypełnienia

1. Należy wpisać nazwę jednostki organizacyjnej.
2. Należy wpisać treść celu działalności (jeden podstawowy, nie więcej niż 3).
3. Należy wskazać numer zadania/podzadania, służący realizacji celu/celów.
4. Należy wpisać nazwę zadania/podzadania.
5. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która jest odpowiedzialna za realizację zadania/podzadania oraz zarządzanie ryzykiem.
6. Należy wpisać przyjętą miarę służącą do oceny realizacji celu.
7. Należy wpisać, jaką wartość miernika zamierza się osiągnąć.
8. Należy określić sposób monitorowania np. użycie mechanizmów kontroli zarządczej
9. Należy opisać zdarzenie, które w przypadku, gdy wystąpi będzie zagrażać realizacji zadań i osiąganiu celów, zgodnie z Zał. Nr 11 do niniejszych zasad.
10. Należy wpisać wpływ zidentyfikowanego ryzyka na działanie jednostki/komórki zgodnie z Zał. Nr 6 do niniejszych zasad.
11. Należy wpisać prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka zgodnie z Zał. Nr 7 do niniejszych zasad.
12. Należy wpisać istotność danego zdarzenia zgodnie z Zał. Nr 8 do niniejszych zasad.

ARKUSZ REALIZACJI CELÓW, ZADAŃ ORAZ RYZYKA /część B/

Jednostka organizacyjna	Cel działalności	Nr zadania/podzadania	Zadanie/podzadanie	Podmiot odpowiedzialny	Miernik/nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku	Osiągnięta wartość miernika na koniec roku	Zidentyfikowane ryzyko, które miało wpływ na osiągnięcie wartości miernika
1	2	3	4	5	6	7	8	9

.....
data i podpis Kierownika jednostki/komórki organizacyjnej

INSTRUKCJA:

Sposób wypełnienia

1. Należy wpisać nazwę jednostki organizacyjnej.
2. Należy wpisać treść celu działalności (jeden podstawowy, nie więcej niż 3).
3. Należy wskazać numer zadania/podzadania, służący realizacji celu/celów.
4. Należy wpisać nazwę zadania/podzadania.
5. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która jest odpowiedzialna za realizację zadania/podzadania oraz zarządzanie ryzykiem.
6. Należy wpisać przyjętą miarę służącą do oceny realizacji celu.
7. Należy wpisać, jaką wartość miernika zamierza się osiągnąć.
8. Należy wpisać wartość miernika osiągnięto w trakcie realizacji zadania na koniec roku budżetowego
9. Należy wpisać ewentualne ryzyko, którego zmaterializowanie się miało negatywny wpływ na osiągnięcie założonego miernika.

LISTA WSZYSTKICH ZADAŃ, CELÓW I REJESTR RYZYK

Jednostka organizacyjna	Cel działalności	Zadanie/pod zadanie	Podmiot odpowiedzialny	Opis ryzyka zidentyfikowanego przez Kierowników jednostek/komórek organizacyjnych	Punktowa ocena ryzyka Kierowników jednostek/komórek organizacyjnych	Punktowa ocena ryzyka wg Koordynatora kontroli zarządczej		Istotność wg Koordynatora kontroli zarządczej	Uwagi Koordynatora kontroli zarządczej
						Wpływ	Prawdopodobieństwo		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

.....
data i podpis Koordynatora kontroli zarządczej

Zatwierdzam.....

Data i podpis Starosty Zgierskiego

INSTRUKCJA:

Sposób wypełnienia

1. Należy wpisać nazwę jednostki organizacyjnej.
2. Należy wpisać treść celu działalności (jeden podstawowy, nie więcej niż 3).
3. Należy wpisać nazwę zadania/pod zadania.
4. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która jest odpowiedzialna za realizację zadania/pod zadania oraz zarządzanie ryzykiem.
5. Należy opisać zdarzenie, które w przypadku, gdy wystąpi będzie zagrażać realizacji zadań i osiągnięciu celów
6. Należy wskazać punktową ocenę wyników analizy ryzyka
7. Należy wpisać wpływ zidentyfikowanego ryzyka na działanie jednostki/komórki zgodnie z Zał. Nr 6 do niniejszych zasad.
8. Należy wpisać prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka zgodnie z Zał. Nr 7 do niniejszych zasad.
9. Należy wpisać istotność danego zdarzenia zgodnie z Zał. Nr 8 do niniejszych zasad.
10. Miejsce na uwagi koordynatora kontroli zarządczej

OCENA RYZYKA WG BIURA AUDYTU

L.p.	Nazwa jednostki organizacyjnej	Zadanie/pod zadanie	Podmiot odpowiedzialny	Opis ryzyka zidentyfikowanego przez Kierowników jednostek/komórek organizacyjnych	Punktowa Ocena ryzyka wg audytora wewnętrznego		Istotność punktowa wg audytora wewnętrznego	Klasyfikacja ryzyka na potrzeby planowania reakcji na ryzyko	Istotność na potrzeby priorytetyzacji zadań do planu audytu
					Wpływ	Prawdopodobieństwo			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

INSTRUKCJA:

Sposób wypełnienia

- 1.Należy wpisać liczbę porządkową.
- 2.Należy wpisać nazwę jednostki organizacyjnej lub komórki organizacyjnej.
- 3.Należy wpisać treść zadania/podzadania.
- 4.Należy wskazać nazwę komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za zadanie/podzadanie.
- 5.Należy opisać zdarzenie, które w przypadku, gdy wystąpi będzie zagrażać realizacji zadań i osiągnięciu celów.
- 6.Należy wpisać wpływ zidentyfikowanego ryzyka na działanie jednostki/komórki zgodnie z Zał. Nr 6 do niniejszych zasad.
- 7.Należy wpisać prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka zgodnie z Zał. Nr 7 do niniejszych zasad.
- 8.Należy wpisać iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
- 9.Należy wskazać klasyfikację ryzyka: Istotne, średnio istotne, nieistotne zgodnie z załącznikiem nr 8.
- 10.Należy określić istotność na potrzeby priorytetyzacji zadań: Istotne – 1, Średnio istotne – 2, Nieistotne – 3.

ANALIZA RYZYKA DLA PLANU AUDYTU NA ROK.....

L.p.	Zadanie/Podzadanie (Obszar ryzyka do przeprowadzenia zadania zapewniającego)	Jednostka/komórka organizacyjna	Podmiot odpowiedzialny	Ryzyka do zbadania	Klasyfikacja ryzyka			Zbiorcza ocena ryzyka [%]
					WAGI			
					20%	30%	50%	
					Wg Kierowników KO/JO <1-3>	Wg Koordynatora <1-3>	Wg AW <1-3>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

INSTRUKCJA:

Kolumna Sposób wypełnienia

1. Należy wpisać liczbę porządkową.
2. Należy wpisać treść zadania/podzadania.
3. Należy wpisać nazwę jednostki organizacyjnej lub komórki organizacyjnej.
4. Należy wpisać podmiot odpowiedzialny za realizację zadania.
5. Należy wskazać zidentyfikowane ryzyko.
6. Należy wskazać istotność na potrzeby priorytyzacji wg Kierowników KO/JO – <1,3>
7. Należy wskazać istotność na potrzeby priorytyzacji Koordynatora kontroli zarządczej – <1,3>
8. Należy wskazać istotność na potrzeby priorytyzacji wg AW – <1,3>
9. Należy obliczyć łączną ocenę zgodnie ze wzorem: $((20\% * \text{istotność kierowników} + 30\% * \text{istotność Koordynatora} + 50\% * \text{istotność AW})) / 3$

LISTA OBSZARÓW RYZYKA ZAPROPONOWANYCH DO OBJĘCIA PLANEM AUDYTU NA ROK

Numer zadania z analizy ryzyka	Zadanie/Podzadanie (Obszar ryzyka do przeprowadzenia zadania zapewniającego)	Jednostka/komórka organizacyjna	Podmiot odpowiedzialny	Ryzyka do zbadania	Łączna (zbiorcza) ocena ryzyka [%]	Priorytet Starosty Zgierskiego <A,B,C>	Decyzja audytora wewnętrznego <TAK,NIE>
1	2	3	4	5	6	7	8

Zatwierdzam.....
data i podpis Starosty Zgierskiego

INSTRUKCJA:

- | Kolumna | Sposób wypełnienia |
|---------|--|
| 1. | Należy wpisać numer zadania z analizy ryzyka. |
| 2. | Należy wpisać treść zadania/podzadania. |
| 3. | Należy wpisać nazwę jednostki organizacyjnej lub komórki organizacyjnej. |
| 4. | Należy wpisać podmiot odpowiedzialny za realizację zadania. |
| 5. | Należy wskazać zidentyfikowane ryzyko. |
| 6. | Należy wskazać łączną ocenę obliczoną zgodnie ze wzorem: $((20\% \cdot \text{istotność kierowników} + 30\% \cdot \text{istotność Koordynatora kontroli zarządczej} + 50\% \cdot \text{istotność AW})) / 3$ |
| 7. | Należy wskazać priorytet zgodnie z załącznikiem Nr 9. |
| 8. | Należy określić czy zadanie zostanie objęte planem poprzez umieszczenie adnotacji TAK, NIE. |

ZASADY OCENY WPLYWU RYZYKA¹

Wpływ	Odpowiednik punktowy	Przesłanki
Wysoki	5	Brak realizacji zadania i brak realizacji celu, bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne, naruszenie bezpieczeństwa pracowników (ujemne konsekwencje dla zdrowia i życia pracowników), wysokie straty finansowe, utrata dobrego wizerunku Powiatu. (Wysoka strata finansowa – powyżej 1% budżetu Powiatu)
Poważny	4	Poważny wpływ na realizację zadania w tym poważne zagrożenie terminu jego realizacji, jaki i osiągnięcie celu, poważne konsekwencje prawne, zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, poważne straty finansowe, poważny wpływ na wizerunek Powiatu (Poważny skutek finansowy – od 0,5% do 1% budżetu Powiatu)
Średni	3	Średni wpływ na realizację zadań i celów, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek Powiatu. (Średni skutek finansowy – od 0,2% do 0,5% budżetu Powiatu)
Mały	2	Mały wpływ na realizację celów i zadań, bez skutków prawnych, mały skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek Powiatu. (Mały skutek finansowy – od 0,1% do 0,2% budżetu Powiatu)
Nieznaczny	1	Znikomy wpływ na realizację zadań i celów, brak skutków prawnych, nieznaczny skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek Powiatu. (Nieznaczny skutek finansowy do 0,1 % budżetu Powiatu)

¹ W przypadku jednostek organizacyjnych wszelkich ocen należy dokonywać w kontekście danej jednostki: np. Budżetu jednostki, wizerunku jednostki.

ZASADY OCENY STOPNIA PRAWDOPODOBIENSTWA ZMATERIALIZOWANIA SIĘ RYZYKA

Prawdopodobieństwo	Odpowiednik punktowy	Przesłanki
Prawie pewne	5	Oczekuje się że zdarzenie takie nastąpi (od 81 do 100%, że będzie występować regularnie, co miesiąc lub częściej), dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw.
Duże	4	Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne (od 61 do 80 %, że wystąpi regularnie, co najmniej raz w roku), dotyczy większości spraw.
Średnie	3	Zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce (od 41 do 60%, że wystąpi w przeciągu 5 lat), dotyczy niektórych spraw.
Małe	2	Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia (od 21 do 40%, że wystąpi raz na 5 lat), może wystąpić kilka razy w okresie 5 lat, dotyczy nielicznych spraw.
Bardzo rzadkie	1	Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach (od 1 do 20%, że wystąpi raz na 10 lat), a najprawdopodobniej w ogóle nie wystąpi, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw.

ZASADY OCENY ISTOTNOŚCI RYZYKA

Istotność	Skala punktowa (skutek x prawdopodobieństwo)	Charakter ryzyka	Rodzaj zagrożenia	Reakcja na ryzyko
Istotne	15-25	Ryzyko mające istotny wpływ na działalność jednostki: • Wysoki wpływ ryzyka, ryzyko prawie pewne lub możliwe • Średni wpływ ryzyka, ryzyko prawie pewne.	Zagrożenie nieakceptowane	W przypadku niemożności odstąpienia od realizacji bezzwłocznie zaplanować i zrealizować odpowiedź na ryzyko.
Średnio istotne	6-12	Ryzyko mające umiarkowany wpływ na działalność jednostki: • Wysoki wpływ ryzyka, ryzyko incydentalne • Średni wpływ ryzyka, ryzyko możliwe lub incydentalne, • Niski wpływ ryzyka, ryzyko prawie pewne.	Zagrożenie akceptowalne	Zaplanować odpowiedź na ryzyko, zaplanowane działania zapobiegawcze zrealizować w momencie przystąpienia do realizacji określonych działań operacyjnych.
Nieistotne	1-5	Ryzyko mające nieznaczny wpływ na działalność jednostki: • Niski wpływ ryzyka, ryzyko możliwe lub incydentalne.	Zagrożenie akceptowalne	Monitorować ryzyko, zaplanować i zrealizować odpowiedź na ryzyko w przypadku zaistnienia symptomów wystąpienia określonego ryzyka.

PRIORYTETY STAROSTY ZGIERSKIEGO

Priorytet	Opis
A	Priorytetem „A” Starosta oznacza zadania, które biorąc pod uwagę związane z nimi ryzyka powinny zostać zrealizowane w pierwszej kolejności. Brak realizacji przedmiotowych zadań może skutkować materializacją zdarzeń w sposób znaczący mogących wpłynąć na prawidłowe funkcjonowanie jednostki.
B	Priorytetem „B” Starosta oznacza zadania, które biorąc pod uwagę związane z nim ryzyka, powinny zostać zrealizowane w krótkiej perspektywie czasu, jednak brak realizacji danych zadań nie wpłynie w sposób znaczący na funkcjonowanie jednostki.
C	Priorytetem „C” Starosta oznacza zadania, które biorąc pod uwagę związane z nim ryzyka, mogą zostać zrealizowane w celu usprawnienia funkcjonowania jednostki jednak brak ich realizacji nie wpłynie na prawidłowe działanie jednostki.

ZASADY OPRACOWANIA PLANU AUDYTU OPARTEGO NA ANALIZIE RYZYKA

L.p.	Stanowisko odpowiedzialne za działania	Czynność	Osoba weryfikująca	Termin	Dokument źródłowy	Produkt	Miejsce docelowe
1.	Koordinator kontroli zarządczej	Zobowiązanie Kierowników jednostek, Kierowników komórek organizacyjnych, Samodzielnych stanowisk pracy do opracowania zadań i celów oraz przeprowadzania analizy ryzyka	Starosta Zgierski	Do 15 października	Zarządzenie w sprawie prowadzenia kontroli zarządczej	Informacja	Jednostki organizacyjne Powiatu, komórki organizacyjne Starostwa
2 A	Kierownicy jednostek organizacyjnych Powiatu, Kierownicy komórek organizacyjnych, samodzielne	Utworzenie listy zadań, celów w zarządzanej jednostce, komórce oraz udokumentowanie listy zadań, celów zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku Nr 1 Część A	Koordinator kontroli zarządczej	Do 31 października	Informacja	Lista zadań, celów	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli /Jednostki/ komórki organizacyjne

L.p.	Stanowisko odpowiedzialne za działania	Czynność	Osoba weryfikująca	Termin	Dokument źródłowy	Produkt	Miejsce docelowe
2B	stanowiska pracy	Udokumentowanie procesu identyfikacji i oceny ryzyka w komórce organizacyjnej oraz przeprowadzenie analizy zidentyfikowanego ryzyka zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik Nr 1 Część A	j.w.	j.w.	j.w.	Lista zadań, celów wraz z identyfikacją i oceną ryzyka	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli /Jednostki/ komórki organizacyjne
2C		Przekazanie wypełnionych arkuszy – Załącznik Nr 1 Część A	Audytor wewnętrzny	Do 5 listopada	Lista zadań, celów wraz z identyfikacją i oceną ryzyka /wersja papierowa i elektroniczna/	Potwierdzenie przekazania	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli
3A	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli	Przygotowanie zbiorczego zestawienia zadań, celów i ryzyka	Audytor wewnętrzny	Do 10 listopada	Lista zadań, celów wraz z identyfikacją i oceną ryzyka	Wykaz celów, wszystkich zadań/podzadań, oraz ryzyk Powiatu Zgierskiego na rok – Załącznik Nr 2 poz.1-6	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli
3B		Przekazanie zbiorczego zestawienia Koordynatorowi kontroli zarządczej	Koordynator kontroli zarządczej	Niezwłocznie	Zbiorcze zestawienie celów, zadań, ryzyka – Załącznik Nr 2 poz. 1-6	Zatwierdzony dokument	Koordynator kontroli zarządczej

Załącznik Nr 10
do zasad zarządzania ryzykiem
w Starostwie Powiatowym w Zgierzu i pozostałych
jednostkach organizacyjnych Powiatu Zgierskiego

L.p.	Stanowisko odpowiedzialne za działania	Czynność	Osoba weryfikująca	Termin	Dokument źródłowy	Produkt	Miejsce docelowe
4A	Koordynator kontroli zarządczej	Dokonanie weryfikacji zadań, celów, ryzyka	Starosta	Do 20 listopada	Zbiornicze zestawienie celów, zadań, ryzyka – Załącznik Nr 2 poz. 1-6	Wypełniony Załącznik Nr 2 pozycje 1- 10	Koordynator kontroli zarządczej
4B		Przekazanie wypełnionego Załącznika Nr 2 poz. 1-10 do zatwierdzenia Staroście	Starosta	Niezwłocznie	Wypełniony Załącznik Nr 2 (poz. 1-10)	Potwierdzenie przekazania	Koordynator kontroli zarządczej
4C		Przekazanie wypełnionego Załącznika Nr 2 pozycje 1-10 do wiadomości BA	Audytór wewnętrzny	Do 25 listopada	Wypełniony Załącznik Nr 2 (poz. 1-10)	Potwierdzenie przekazania	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli
5A.	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli	Dokonanie oceny ryzyka Załącznik Nr 3	Audytór wewnętrzny	Do 1 grudnia	Wypełniony Załącznik Nr 2 (poz. 1-10)	Załącznik Nr 3	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli
5B.	Audytór wewnętrzny	Przeprowadzanie analizy ryzyka	Audytór wewnętrzny	Niezwłocznie	Wypełniony Załącznik Nr 3	Udokumentowana analiza ryzyka– Załącznik Nr 4	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli
5C	Audytór wewnętrzny	Przekazanie listy obszarów ryzyka zaproponowanych do objęcia planem audytu w kolejnym roku	Starosta Zgierski	Niezwłocznie	Udokumentowana analiza ryzyka– Załącznik Nr 4	Lista obszarów ryzyka zaplanowanych do przeprowadzenia zadań zapewniających - Załącznik Nr 5 poz. 1-6	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli
6	Starosta Zgierski	Nadanie priorytetów	Brak	Do 7 grudnia	Lista obszarów ryzyka zaproponowanych do objęcia planem	Wypełniony Zał. Nr 5 (poz. 1-7)	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli

L.p.	Stanowisko odpowiedzialne za działania	Czynność	Osoba weryfikująca	Termin	Dokument źródłowy	Produkt	Miejsce docelowe
					audytu w kolejnym roku budżetowym		
7.	Audytór wewnętrzny	Podjęcie decyzji o zadaniach zaplanowanych do realizacji na następny rok budżetowy	Audytór wewnętrzny	Do 10 grudnia	Wypełniony Zał. Nr 5 (poz. 1-7)	Załącznik Nr 5(poz. 1-8)	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli
8	Audytór wewnętrzny	Sporządzenie rocznego planu audytu opartego na analizie ryzyka	Brak/ Audytór wewnętrzny	Do 20 grudnia	Załącznik Nr 5(poz. 1-8)	Roczny plan audytu	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli
9.	Starosta	Wydanie zarządzenia w sprawie wprowadzenia planu audytu	Brak	Do 31 grudnia	Roczny plan audytu	Zarządzenie	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli
10	Kierownicy jednostek organizacyjnych Powiatu, Kierownicy komórek organizacyjnych, samodzielne stanowiska pracy	Utworzenie listy zrealizowanych zadań w roku poprzednim w zarządzanej jednostce, komórce oraz udokumentowanie listy celów i zadań, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku Nr 1 Część B	Koordynator kontroli zarządczej	Do 31 marca	Informacja	Lista zadań, celów	Biuro Audytu wewnętrznego i Kontroli /Jednostki/ komórki organizacyjne

PRZYKŁADOWY KATALOG RYZYK

L.P.	RYZYKO
1.	Wykorzystanie środków niezgodnie z przeznaczeniem lub niezgodnie z obowiązującymi procedurami.
2.	Nienależne pobranie środków.
3.	Pobranie środków w nadmiernej wysokości.
4.	Przyznanie środków bez zachowania lub z naruszeniem procedur.
5.	Przekazanie środków bez zachowania lub z naruszeniem procedur.
6.	Nie dochodzenie nienależnie pobranych środków.
7.	Prowadzenie ksiąg rachunkowych niezgodnie z zasadami określonymi w ustawie o rachunkowości.
8.	Wskazanie nierzetelnych danych w sprawozdaniach finansowych.
9.	Niezachowanie terminów sporządzania sprawozdań finansowych.
10.	Niezachowanie terminów sporządzania sprawozdań budżetowych.
11.	Wskazanie nierzetelnych danych w sprawozdaniach budżetowych.
12.	Niezachowanie zasad inwentaryzacji składników majątku.
13.	Niezachowanie terminów inwentaryzacji składników majątku.
14.	Nieudokumentowanie przeprowadzonej inwentaryzacji.
15.	Nieterminowość realizacji zamówień publicznych przez wykonawców.
16.	Niedostateczne rozeznanie rynku przy udzielaniu zamówień publicznych do 14 tys. euro.
17.	Dobór nieodpowiednich kryteriów oceny ofert.
18.	Przekroczenie upoważnienia do dokonywania wydatków.
19.	Przekroczenie upoważnienia do zaciągania zobowiązań.
20.	Nieprawidłowości w opłacaniu składek.
21.	Nieuprawniony dostęp do informacji poufnych.
22.	Włamanie do systemu informatycznego.
23.	Konieczność wypłaty odszkodowań.
24.	Konieczność zapłaty kar umownych.
25.	Błędne rozstrzygnięcia administracyjne.
26.	Nadmierny czas od wniosku do dostarczenia produktu –nieterminowość.

L.P.	RYZYKO
27.	Naruszenie procesu legislacji, usterki prawne, proceduralne.
28.	Brak integralności danych w systemach informatycznych.
29.	Zwłoka, opóźnienia działania, przekroczenie terminów.
30.	Brak wyegzekwowania opłat, utrata środków.
31.	Błędy w rozstrzygnięciach, decyzje wadliwe.
32.	Błędy formalno – rachunkowe (np. błędna klasyfikacja budżetowa).
33.	Niezgodność sprawozdania z księgami rachunkowymi.
34.	Sprawozdanie nierzetelnie lub niejasno przedstawia sytuację majątkową i finansową jednostki.
35.	Niezgodność ewidencji z ustawą o rachunkowości.
36.	Błędy i niekompletność danych.
37.	Nieaktualne dane w bazach danych.
38.	Brak określonej odpowiedzialności.
39.	Niewystarczające kompetencje zawodowe.
40.	Niewystarczające zabezpieczenia, kary.
41.	Niedotrzymanie warunków umowy.
42.	Zbyt niskie uczestnictwo, frekwencja.
43.	Utrata zaufania.
44.	Awaria teletransmisji danych.
45.	Niewystarczające zabezpieczenia, kary.
46.	Utrata wizerunku.
47.	Ryzyko pożaru.
48.	Ryzyko wypadku.
49.	Ryzyko utraty życia.
50.	Nieprecyzyjne określenie obowiązków.
51.	Zapłaty odsetek karnych.
52.	Zapłaty grzywny.
53.	Nieodpowiednia struktura organizacyjna.
54.	Awaria systemu.
55.	Nieuprawniona zmiana danych.

L.P.	RYZYKO
56.	Indolencja (nieprzestrzeganie procedur).
57.	Przedawnienie należności.
58.	Rosnący poziom nie wyegzekwowanych należności.
59.	Błędy w systemach informatycznych.
60.	Nie obsadzone stanowiska.
61.	Rotacja pracowników.
62.	Rosnący poziom skarg i działań dyscyplinarnych.
63.	Marnotrawstwo.
64.	Oszustwo.
65.	Łapownictwo.
66.	Brak planowania działań.
67.	Rosnąca liczba pozwów sądowych.
68.	Zachwianie płynności finansowej.
69.	Rosnące, w tym nieplanowane zadłużenie.
69.	Zmniejszone wpływy z tytułu podatków dochodowych.
70.	Zmniejszone wpływy z tytułu podatków i opłat lokalnych.
71.	Niedostateczny budżet na realizację zadań.
72.	Nieznajomość przez pracowników uregulowań prawnych koniecznych do realizacji zadań.
73.	Zagrożenia fizyczne – kradzież, powódź, zalanie.
74.	Katastrofy budowlane.
75.	Utrata danych.
76.	Występowanie różnic inwentaryzacyjnych.
77.	Niewłaściwe zabezpieczenie zasobów informatycznych.
78.	Narażenie systemu na awarie, wirusy.
79.	Nieterminowe świadczenie usług na rzecz urzędu– remonty, naprawy, konserwacje.
80.	Niski poziom świadczonych usług na rzecz Starostwa.
81.	Niewłaściwy przepływ informacji wewnętrznych i zewnętrznych.
82.	Zaciąganie zobowiązań wobec dostawców, kontrahentów bez zabezpieczonych środków.
83.	Przekroczenie planu finansowego.

L.P.	RYZYKO
84.	Fluktuacja kadr.
85.	Brak aktualizowanej, zapisanej polityki, zasad, kryteriów.
86.	Opóźnienia w aktualizacji bazy.
87.	Świadczenie przydzielone z naruszeniem zasad i kryteriów.
88.	Nietrafne kryteria merytoryczne naboru pracownika.
89.	Brak wpływu bezpośredniego przełożonego na wybór.
90.	Brak motywacji do osiągania celów.
91.	Brak właściwie dobranych szkoleń.
92.	Brak motywacji do zdobywania potrzebnych umiejętności.
93.	Nieprawidłowości w naliczaniu świadczeń.
94.	Nieterminowe wypłaty.
95.	Dublowanie pracy.
96.	Brak wyczerpującej informacji dla klienta
97.	Nieautoryzowany przelew środków pieniężnych.
98.	Niezgodność wypłat z zawartymi umowami.
99.	Nieprawidłowe naliczenie składek ZUS
100.	Nieprawidłowe naliczenie zaliczek na podatek dochodowy
101.	Nieterminowa wypłata wynagrodzeń
102.	Nieujawnieni elementów wyposażenia o wartości nie wymagającej zawarcia umowy w księgach inwentarzowych.
103.	Niezgodność wysokości kwot przelewów z kwotami wynikającymi z umów lub dokumentów będących podstawą zapłaty.
104.	Nieterminowość dokonania przelewów na rzecz dostawców towarów i usług.
105.	Nieautoryzowana wypłata gotówki
106.	Włamanie do systemów.
107.	Niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej.
108.	Zatrzymanie pracy systemów informatycznych.
109.	Brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych.
110.	Wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania.
111.	Nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.

L.P.	RYZYKO
112.	Wysoki stopień skomplikowania działalności.
113.	Nieadekwatność informacji na podstawie, których podejmuje się decyzje.
114.	Utrata informacji.
115.	Niedawne zmiany kluczowych pracowników.
116.	Naruszenie poufności informacji.
117.	Znaczny wzrost zadań jednostki.
118.	Wdrażanie nowych technologii.
119.	Niewłaściwe planowanie projektu.
120.	Niepowodzenie projektu.
121.	Wdrażanie nie sprawdzanych rozwiązań.
122.	Zakłócenia w dostawach energii.
123.	Przerwy w łączności telefonicznej.
124.	Przerwy w dostępie do Internetu.
125.	Przerwy w dostępie do poczty elektronicznej.
126.	Zmiany stóp procentowych.
127.	Zmiany kursów walut.
128.	Inflacja.
129.	Dług publiczny.
130.	Zmiany polityczne na stanowiskach strategicznych.
131.	Nowe przepisy prawa.
132.	Zmiana przepisów.
133.	Brak regulacji prawnej w danym zakresie.
134.	Skomplikowane bądź niejasne przepisy.
135.	Naciski grup interesu.
136.	Presja polityczna.
137.	Niestabilni dostawcy.
138.	Monopolistyczna pozycja dostawców.
139.	Zmiany wysokości dochodów.