

**ZARZĄDZENIE Nr ..7...../2018**  
**DYREKTORA ZARZĄDU LOKALI MIEJSKICH**  
z dnia *A. MAR. 02.* 2018 r.

**w sprawie wprowadzenia Regulaminu Kontroli Zarządczej i Zarządzania Ryzykiem  
w Zarządzie Lokali Miejskich.**

Na podstawie Zarządzenia Nr 5110/VII/16 z dnia 30 grudnia 2016 r. Prezydenta Miasta Łodzi w sprawie zatwierdzenia regulaminu organizacyjnego jednostki budżetowej o nazwie Zarząd Lokali Miejskich z późn. zm.


**zarządzam, co następuje:**

§ 1. Wprowadzam do stosowania w Zarządzie Lokali Miejskich Regulamin Kontroli Zarządczej i Zarządzania Ryzykiem, który stanowi załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Traci moc Zarządzenie Nr 50/2016 Dyrektora Zarządu Lokali Miejskich z dnia 7 grudnia 2016 r w sprawie wprowadzenia Instrukcji Kontroli Zarządczej w Zarządzie Lokali Miejskich za wyjątkiem przepisów zawartych w § 8 ust. 3 pkt. 4 i ust.4 oraz § 9, które obowiązują do końca kwietnia 2018 r. w stosunku do kontroli realizacji celów i zadań określonych w planie działalności ZLM za 2017 rok.

§ 3. Zobowiązuje się wszystkich Kierowników komórek organizacyjnych w ZLM (z wyłączeniem Kierownika Wydziału Audytu Wewnętrznego) do aktualizacji sporządzonych planów działalności na 2018 rok wraz z jednoczesną identyfikacją i analizą ryzyka w terminie nie dłuższym niż 20 dni kalendarzowych od dnia wejścia w życie niniejszego zarządzenia zgodnie z jego zapisami i przekazania ich kopii do Wydziału Zarządzania Ryzykami.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem wydania.

**wz. DYREKTORA**  
**ZARZĄDU LOKALI MIEJSKICH**  
  
**Artur Nogala**  
**Z-ca Dyrektora ds. Eksploatacji Zasobu**

Załącznik  
do Zarządzenia Nr 7./2018  
Dyrektora ZLM  
z dnia 1. marca 2018r.

## **Regulamin Kontroli Zarządczej i Zarządzania Ryzykiem**

§ 1. Ustalenia niniejszego regulaminu dotyczą sposobu organizacji oraz zasad i trybu wykonywania kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w Zarządzie Lokali Miejskich.

§ 2. Przez pojęcie Kontroli Zarządczej, należy rozumieć ogół działań podejmowanych przez wszystkich pracowników w ZLM, zapewniający realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

§ 3. Kontrola Zarządcza sprawowana jest w oparciu o strategię, polityki, programy, uchwały Rady Miejskiej w Łodzi, zarządzenia Prezydenta Miasta Łodzi oraz przepisy wewnętrzne Zarządu Lokali Miejskich, np.: procedury, instrukcje, regulaminy, polityki, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników.

§ 4. Celem Kontroli Zarządczej w ZLM jest zapewnienie w szczególności :

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa, w tym przepisami wewnętrznymi oraz standardami (przestrzeganie obowiązujących przepisów),
- 2) skuteczności i efektywności działania (realizacja istotnych celów komórki organizacyjnej, skuteczny monitoring realizacji celów i zadań, właściwa jakość pracy, reakcja na skargi),
- 3) wiarygodności sprawozdań (sporządzanie sprawozdań, danych i informacji rzetelnie i zgodnie z przepisami prawa oraz uregulowaniami wewnętrznymi),
- 4) zabezpieczenia i ochrony zasobów (dbałość o kondycję powierzonego w zarząd majątku, ochrona danych osobowych, zabezpieczenie informacji, systemów informatycznych i dokumentów, w tym archiwizacja),
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania (między innymi zapisanych w ustawie o pracownikach samorządowych jak i w Kodeksie etyki pracowników ZLM),
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji (właściwy przepływ informacji między komórkami organizacyjnymi, pracownikami, kontrahentami, petentami i innymi podmiotami w formie papierowej i elektronicznej),
- 7) zarządzania ryzykiem (definiowanie zewnętrznych i wewnętrznych parametrów, które powinny być uwzględniane podczas zarządzania ryzykiem, ustalenie jego akceptowalnego poziomu, ocena ryzyka, identyfikacja, analiza, ewaluacja, określenie prawdopodobieństwa i skutku wystąpienia ryzyka, oszacowanie poziomu ryzyka, monitorowanie, ustalanie priorytetów, podejmowanie decyzji reakcji na ryzyko, opracowywanie i wdrażanie planów postępowania z ryzykiem),
- 8) ciągłego doskonalenia procesów zarządzania.

§ 5. Na elementy Kontroli Zarządczej ZLM składają się:

- 1) środowisko wewnętrzne, obejmujące działania podejmowane w zakresie procesów:
  - a) zgodności działalności z przepisami wewnętrznymi,
  - b) przestrzeganiu wartości etycznych,
  - c) posiadaniu odpowiednich kompetencji zawodowych przez pracowników,
  - d) istnieniu odpowiedniej struktury organizacyjnej,

- e) właściwym powierzaniu obowiązków i delegowaniu uprawnień osobom zarządzającym oraz pracownikom.
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem, których zadaniem jest zwiększenie prawdopodobieństwa ich osiągnięcia i realizacji zadań poprzez systematyczne podejmowanie między innymi następujących działań:
  - a) określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji,
  - b) identyfikację ryzyka, czyli określenia zdarzeń, które mogą mieć wpływ na realizację założonych celów,
  - c) analizę ryzyka, rozumianego jako określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków,
  - d) reakcję na ryzyko
    - tolerowanie,
    - przeniesienie,
    - wycofanie się,
    - działanie.

Postępowanie z ryzykiem może doprowadzić do powstania nowych ryzyk lub modyfikacji już istniejących.

- 3) mechanizmy kontroli, które mają stanowić efektywną i skuteczną realizację reakcji na zdefiniowane ryzyko, poprzez podejmowanie między innymi następujących działań:
  - a) dokumentowanie kontroli zarządczej,
  - b) ciągły i systematyczny nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji,
  - c) zapewnienie ciągłości działalności,
  - d) zapewnienia właściwej ochrony i wykorzystania zasobów,
  - e) wdrożenia szczegółowych mechanizmów kontroli dotyczących operacji finansowych i gospodarczych,
  - f) określenie mechanizmów kontroli zapewniających bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.
- 4) informacja i komunikacja, które mają zapewnić wszystkim pracownikom w Zarządzie dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przypisanych im celów i zadań, między innymi poprzez:
  - a) zapewnienie bieżącej informacji,
  - b) zapewnienie komunikacji wewnętrznej w ramach ZLM,
  - c) zapewnienie komunikacji zewnętrznej z podmiotami zewnętrznymi;
- 5) monitorowanie i ocena, które mają stanowić weryfikację obecności i funkcjonowanie elementów Kontroli Zarządczej między innymi poprzez:
  - a) monitorowanie poszczególnych szczebli kontroli zarządczej,
  - b) działania prowadzone przez pracowników audytu wewnętrznego i kontroli;
 oraz dodatkowo środowisko zewnętrzne, obejmujące działania podejmowane w zakresie:
  - a) zgodności działalności z przepisami prawa,
  - b) zgodności działalności z przepisami i procedurami prawa miejscowego.

§ 6. 1. Narzędziem zapewnienia realizacji i monitorowania celów i zadań jest Roczny Plan działalności Zarządu Lokali Miejskich.

2. Plan o którym mowa w ust. 1 sporządzany jest w szczególności w oparciu o Strategię Zintegrowanego Rozwoju Łodzi, Wieloletni Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Miasta Łodzi, Politykę Miasta Łodzi dotyczącą gminnego zasobu mieszkaniowego, Plan rzeczowo-finansowy Zarządu Lokali Miejskich, regulamin

organizacyjny oraz projekty planów sporządzanych przez poszczególne komórki organizacyjne ZLM (z wyłączeniem DAW).

3. Projekty planów sporządzanych przez poszczególne komórki organizacyjne ZLM w oparciu o szczegółowe wykazy zadań i uwzględniające zapisy dokumentów wyszczególnionych w ust. 2, dotyczące realizacji celów i zadań na rok następny wraz z planowanym budżetem na ich realizację przekazywane są do WZR do ostatniego dnia miesiąca sierpnia każdego roku (w wersji edytowalnej).

4. Projekty planów działalności poszczególnych komórek organizacyjnych ZLM powinny zawierać informacje wg wzoru określonego w załączniku nr 1 do regulaminu:

- a) cele w ujęciu kaskadowym od „najogólniejszego” (kolumny 2 i 3),
- b) zadania służące realizacji celów (kolumna 4),
- c) priorytet ważności (kolumna 5),
- d) termin realizacji (kolumna 6),
- e) właściciele poszczególnych celów i zadań (kolumna 7),
- f) mierniki odpowiadające poszczególnym celom i zadaniom, w rozbiciu na jego nazwę i poziom (kolumny 8 i 9),
- g) kwota zabezpieczona w budżecie (plan ZLM) (kolumna 10),
- h) istotne ryzyka, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celu na podstawie rejestru ryzyk komórki organizacyjnej – szansa lub zagrożenie (kolumna 13),
- i) uwagi odnośnie zagrożeń w realizacji celu (kolumna 14).

5. W procesie tworzenia projektu planu pod uwagę brane są zadania (wynikające z odpowiednich celów) umożliwiające przypisanie im mierzalnego miernika celem monitorowania ich realizacji (liczby, procenty) oraz zadania wrażliwe przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki finansowej lub wizerunku komórki/jednostki organizacyjnej (UMŁ/ZLM), wykorzystując w tym celu przykładowe zapisy załącznika nr 2 do regulaminu.

6. Plany działalności poszczególnych komórek organizacyjnych mogą być uzupełnione w trakcie procesu tworzenia planu na rok następny lub w trakcie trwania roku budżetowego o dodatkowe projekty i inne jednoroczne zadania o charakterze projektowym zlecone kierownikom przez ich bezpośredniego przełożonego koordynującego działalność komórki organizacyjnej.

§ 7. 1. Plan działalności komórki organizacyjnej uzupełniany jest o istotne ryzyka.

2. Kierownicy komórek organizacyjnych odpowiadają za zarządzanie ryzykiem poprzez:

- 1) bieżącą identyfikację ryzyk związanych z realizacją wyznaczonych im celów i zadań w tym zleconych projektów i zadań o charakterze projektowym przez ich bezpośrednich przełożonych,
  - 2) przeprowadzanie analizy ryzyka dla zidentyfikowanych ryzyk,
  - 3) proponowanie sposobu reakcji w odniesieniu do poszczególnych ryzyk zgodnie z § 9,
  - 4) wdrażanie określonych działań w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk
- wykorzystując do tego celu rejestr ryzyk, stanowiący załącznik nr 3 do regulaminu (w kolumnach 1-8).

§ 8. 1. W trakcie procesu identyfikacji ryzyka kierownik komórki organizacyjnej ZLM wykorzystuje w szczególności następujące źródła informacji dotyczące jego komórki:

- a) wyniki monitoringu realizacji wyznaczonych celów i zadań,
- b) dane na temat realizacji celów i zadań z lat ubiegłych,
- c) ustalenia z przeprowadzonych audytów i kontroli.

2. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki mające wpływ na

wystąpienie ryzyk wynikających ze źródeł zewnętrznych (nie znajdujących się w całości pod kontrolą komórki organizacyjnej) i wewnętrznych (związanych z prowadzoną działalnością i wykonywanymi czynnościami).

3. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie pod kątem jego znaczenia dla osiągnięcia przez ZLM założonych celów i zadań.

4. Każde poddane analizie ryzyko odnotowywane jest w rejestrze ryzyka poszczególnych komórek organizacyjnych wg wzoru określonego w załączniku nr 3 do regulaminu.

5. Każde ryzyko poddane analizie przypisywane jest do odpowiednich celów i zadań ujętych w rocznym planie działalności komórki organizacyjnej.

6. Każde ryzyko oceniane jest pod kątem siły oddziaływania i prawdopodobieństwa jego wystąpienia zgodnie z metodyką stanowiącą załącznik nr 4 do regulaminu. Wyniki analizy, o której mowa w ust. 5 ujmowane są w kolumnie nr 7 rejestru ryzyk w załączniku nr 3 do regulaminu.

§ 9. 1. Dla każdego zidentyfikowanego i poddanego analizie ryzyka właściciel ryzyka wskazuje właściwą, optymalną jego zdaniem i uzasadnioną reakcję (jak w § 5 pkt 2 lit. d tj. tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie).

2. Określenie poszczególnych reakcji na każde zidentyfikowane ryzyko ujmowane jest w rejestrze ryzyka przez poszczególne komórki organizacyjne ZLM, będącym załącznikiem nr 3 regulaminu.

§ 10. 1. Bezpośredni przełożeni na podstawie sporządzonych przez kierowników podległych im komórek organizacyjnych rejestrów ryzyk, dokonują oceny ich istotności, poprzez nadanie priorytetu kierownictwa, które polega na ocenie każdego z ryzyk poprzez wybór jednej z możliwych opcji:

- a) akceptację - priorytet niski, akceptowalne ryzyko bez konieczności podejmowania działań zaradczych,
- b) akceptację warunkową - priorytet średni, akceptacja ryzyka pod warunkiem sprawowania nad nim stałego monitoringu i zaplanowania działań zaradczych z wyznaczonym terminem ich realizacji,
- c) brak akceptacji - priorytet wysoki, nieakceptowalne ryzyko, wdrożenie działań zaradczych służących natychmiastowemu ograniczeniu ryzyka w określonym przez poszczególnych bezpośrednich przełożonych terminach. Podjęcie działań zaradczych zawsze musi być poprzedzone analizą mającą na celu określenie ewentualnych kosztów ich wdrożenia.

2. Priorytet kierownictwa odzwierciedla kolumna nr 9 rejestrów ryzyk, stanowiąca załącznik nr 3 do regulaminu dla poszczególnych komórek organizacyjnych ZLM.

3. Wypełniony załącznik nr 3 do regulaminu należy przekazać do WZR w terminie do końca sierpnia każdego roku przez poszczególnych kierowników komórek organizacyjnych ZLM (wymagana wersja edytowalna i pdf z podpisami osób odpowiedzialnych).

§ 11. 1. W celu zapewnienia ciągłości procesu kontroli zarządczej przewiduje się korekty planów działalności:

- 1) pierwszą – po opublikowaniu projektu Budżetu Miasta Łodzi,
- 2) drugą wraz z ewentualną korektą rejestru ryzyk – po uchwaleniu Budżetu Miasta Łodzi przez Radę Miejską.

2. Korekty planów działalności polegają na ponownej realizacji postanowień § 6 ust.4 oraz dodatkowo wypełnieniu kolumn 11 i 12 w załączniku nr 1 do regulaminu i

przekazaniu wraz z ewentualną korektą rejestru ryzyk (załącznik nr 3 do regulaminu) do WZR w terminie nie później niż dwa tygodnie od terminów wskazanych w ust. 1.

§ 12. 1. Na podstawie przekazanych projektów planów poszczególnych komórek organizacyjnych WZR przygotowuje projekt Planu działalności ZLM na rok następny nie później niż do dnia 15 lutego każdego roku.

2. Dyrektor ZLM, w oparciu o przygotowany przez WZR projekt zatwierdza do końca lutego każdego roku Plan działalności ZLM na rok bieżący.

§ 13. 1. Za bieżącą kontrolę realizacji poszczególnych celów i zadań wraz z określonymi istotnymi ryzykami uwzględnionymi w Planie działalności ZLM odpowiadają kierownicy komórek organizacyjnych ZLM.

2. Kierownicy właściwych komórek organizacyjnych odpowiedzialni są za bieżące monitorowanie przypisanych komórce zadań i osiągnięcie powierzonych celów (przy pomocy wyznaczonych mierników oraz przyjętych ryzyk) oraz aktualizację rejestru ryzyk co najmniej raz na kwartał. Monitorowanie zadań odbywa się w okresach miesięcznych. Zrealizowane zadania i cele za miesiąc poprzedni wprowadzane są nie później niż do dnia 9-go każdego miesiąca do prowadzonego rejestru wykonania zadań odrębnie dla każdej komórki organizacyjnej.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych Zarządu zobowiązani są do informowania WZR o stanie realizacji przypisanych im celów i zadań (narastająco) poprzez przekazywanie na adres mailowy: [ryzyko@zlm.lodz.pl](mailto:ryzyko@zlm.lodz.pl) wykonania planów działalności w dniu ich aktualizacji określonej w ust. 2 oraz bieżącego rejestru ryzyk po jego aktualizacji.

4. Kontrola realizacji celów i zadań oraz ryzyka, określonych w planie działalności odbywa się w formie określonej w załączniku nr 5 do regulaminu (który stanowi przedłużenie planu działalności określonego w załączniku nr 1 do regulaminu) oraz załączniku nr 6 do regulaminu (zał. 5 i 6 - wymagana wersja edytowalna i pdf z podpisami osób odpowiedzialnych).

5. Prawidłowe wypełnienie załącznika nr 5 do regulaminu wymaga w szczególności wpisania poziomu miernika osiągniętego na koniec danego miesiąca. Komórki organizacyjne ZLM z przypisanym w planie budżetem, obligatoryjnie wypełniają także kolumnę pn.: „Wykonanie budżetu w miesiącu...” jako zaangażowanie wydatków.

6. Wydział Zarządzania Ryzykami jest umocowany do mierzenia jakości poprzez ocenę prawidłowości, terminowości i ilości błędów w prowadzonych rejestrach wykonania celów i zadań dla poszczególnych komórek organizacyjnych w odniesieniu do realizacji planu działalności.

§ 14. Wydział Zarządzania Ryzykami wspiera Dyrektora Zarządu Lokali Miejskich w procesie kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem poprzez:

- 1) sporządzanie miesięcznych informacji dotyczących wykonania planów działalności poszczególnych komórek organizacyjnych,
- 2) koordynację procesu identyfikowania ryzyk związanych z realizacją wyznaczonych celów i zadań poprzez nadzorowanie wypełnienia rejestru ryzyk obejmującego zidentyfikowane ryzyka w poszczególnych komórkach organizacyjnych ZLM,
- 3) kwartalny monitoring ryzyk w poszczególnych komórkach organizacyjnych ZLM,
- 4) coroczny przegląd procesu zarządzania ryzykiem w celu jego aktualizacji.

Załącznik nr 1  
do regulaminu

Plan działalności (Nazwa komórki organizacyjnej ZLAM) na rok .....														
L.p.	Cel/Zadanie (na podstawie strategii Miasta, ustawy o samorządzie gminnym, ustawy o samorządzie powiatowym oraz zadań zleconych) - poziom ogólny	Cel/Zadanie (na podstawie Strategii Miasta, ustawy o samorządzie gminnym, ustawy o samorządzie powiatowym oraz zadań zleconych) - poziom uszczegółowiony	(pod)Cel/(pod)zadanie		Priorytet ważności A - najwyższy, B - średni, C - niski	Termin realizacji	Komórka/osoba odpowiedzialna	Miernik (kryterium)		Kwota zabezpieczona w budżecie/projektie Budżetu Miasta Łodzi na rok .....	Niezbędne zasoby do realizacji zadania (osiągnięcia założonego celu)	Zasoby będące w dyspozycji komórki organizacyjnej przypisane do realizacji zadania (osiągnięcia założonego celu)	Istotne ryzyka (max 3), które mogą wpłynąć na osiągnięcie celu/realizację zadania (zdarzenia, które w istotny sposób wpływają na cel/zadanie) (szansa lub zagrożenie)	Uwagi
			Roczny cel/zadanie operacyjny (wykonawczy) służący realizacji celu strategicznego					Nazwa miernika/opis kryterium	Poziom miernika-planowany/osiągnięty na koniec roku					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1														
2														
3														
4														
5														
Projekty i inne jednoroczne zadania o charakterze priorytetowym														
1														

### Przykładowe cele w ujęciu kaskadowym

**Cel strategiczny** – określony podmiotowo i przedmiotowo, przyszły, pożądanym przez organizację stan rzeczy, przewidywany do osiągnięcia w dłuższej perspektywie czasowej – określony np. w strategii, polityce, programach Miasta Łodzi, uchwałach Rady Miejskiej, zarządzeniach Prezydenta Miasta Łodzi.

**Cel taktyczny** – dotyczy części organizacji np. działów, wydziałów itp. określone są w dokumentach jak wyżej oraz dokumentach wewnętrznych Zarządu Lokali Miejskich, np. procedurach, instrukcjach, regulaminach, politykach.

**Cel operacyjny** - dotyczy zawsze pojedynczych osób określone głównie w dokumentach określających zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników.

#### UWAGA:

Cele taktyczne i operacyjne są uzgadniane lub ustalane w sposób wiążący przeważnie na okres jednego roku.

**Mierniki** – to zasadniczy element budżetu zadaniowego. Mierzą stopień realizacji poszczególnych celów/ zadań w relacji do potrzeb oraz sposobu ich wykonania w stosunku do posiadanych zasobów.

### Przykładowe rodzaje mierników dla budżetów zadaniowych

Rodzaj mierników	Charakterystyka miernika	Przykład nazwy miernika/opisu kryterium	Przykładowy opis poziomu miernika
<b>Efektywności</b>	<b>Mierzą realizację zrealizowanych zadań do zadań zaplanowanych</b>	<b>Procentowy</b>  - ilość rozebranych budynków mieszkalnych do zaplanowanej ilości rozbiórek budynków mieszkalnych;  - kwota wydatkowana z przydzielonego budżetu na zrealizowane rozbiórki budynków mieszkalnych do wielkości przydzielonego budżetu na rozbiórki budynków mieszkalnych	Pożądanym 100 %  - % wykonania odnoszony do zaplanowanej ilości;  - % zrealizowanego wykonania budżetu odnoszony do całości zaplanowanego budżetu.
<b>Skuteczności – wykonania zadań</b>	<b>Mierzą osiągnięcie celu</b>	<b>Ilościowy</b>  - ilość rozebranych budynków mieszkalnych	26 szt.
<b>Jakości</b>	<b>Mierzą jakość wykonania</b>	<b>Jakościowy</b>	



	<p><b>zadania/osiągnięcia celu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopuszcza się założoną z góry maksymalną ilość błędów</li> <li>• Dopuszcza się założoną z góry ilość wykonanych zadań z przekroczeniem terminu nie dłuższym niż ... dni</li> </ul>	<p>- w każdej sporządzonej dokumentacji rozbiórkowej dopuszcza się maksymalną ilość błędów wymagającej poprawy, bądź uzupełnienia przed wydaniem przez uprawniony organ pozwolenia -decyzji o rozbiórce</p> <p>- przekroczenie terminu faktycznie wykonanej rozbiórki przez wykonawcę w stosunku do terminu rozbiórki określonego w zawartej umowie z wykonawcą rozbiórki</p>	<p>- w przygotowanej dokumentacji rozbiórkowej wystąpią nie więcej niż 2 błędy wymagające poprawy lub uzupełnień przed wydaniem pozwolenia decyzji na rozbiórkę.</p> <p>- na 26 rozbiórek dopuszcza się w 2 przypadkach przekroczenie terminu ich wykonania przez wykonawcę, nie dłużej niż o 30 dni w stosunku do terminu określonego w zawartej umowie z wykonawcą rozbiórki</p>
--	--	---	--

**Zadania wrażliwe** - to zadania, przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki finansowej lub wizerunku komórki/jednostki organizacyjnej.

**Przykładowe zadania wrażliwe, które mogą wystąpić w ZLM:**

- gromadzenie środków publicznych z uwzględnieniem procesu windykacji należności,
- udzielanie ulg niepodatkowych oraz pomocy publicznej,
- przygotowywanie i realizacja zawartych umów,
- udzielanie zamówień publicznych,
- dokonywanie wydatków (zakupy i usługi),
- gospodarka składnikami majątkowymi (ruchomymi i nieruchomościami),
- nabór na wolne stanowiska urzędnicze.

Kierownik komórki organizacyjnej, pod nadzorem bezpośredniego przełożonego, w przypadku zdefiniowania zadania wrażliwego, wprowadza pisemne procedury mające na celu ustanowienie odpowiednich do szacowanego poziomu ryzyka, środków zaradczych, mających ograniczyć możliwość występowania szkodliwych wpływów i ich negatywnych skutków.

**UWAGA:**

Wobec osób realizujących zadania wrażliwe powinno się stosować następujące działania zapobiegawcze i środki zaradcze:

- 1) odpowiedzialność materialną określoną w formie pisemnej,
- 2) odpowiedzialność i uprawnienia określone w zakresach czynności,
- 3) odpowiedzialność i uprawnienia określone w upoważnieniach i pełnomocnictwach.

Załącznik nr 3  
do regulaminu

**Rejestr ryzyka** ..... na rok .....

(nazwa komórki organizacyjnej/właściciela zadania)

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Lp.	Zadanie zgodnie z planem rocznym komórki organizacyjnej	Kategoria ryzyka: KFI – finansowe, KOR – organizacyjne, KBZ – ochrony życia, zdrowia i bezpieczeństwa, KRE – reputacji	Opis ryzyka (krótka charakterystyka ryzyka oraz ewentualnych następstw jego wystąpienia)	Sila oddziaływania ryzyka w skali 2;4;6	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w skali 2;4;6	Punktowa ocena ryzyka ilożysz oddziaływania i prawdopodobieństwa (7=5 X 6)	Reakcja na ryzyko (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie) wraz z uzasadnieniem	Priorytet kierownictwa - akceptuję - akceptuję warunkowo - zalecając kontrolę i zaplanowanie działań zaradczych - nie akceptuję - zalecając działania ograniczające poziom ryzyka
1.								
2.								
3.								
4.								
Projekty i inne jednoroczne zadania o charakterze priorytetowym								
1.								

.....  
Data

.....  
Podpis Kierownika

.....  
Data

.....  
Podpis Dyrektora

### Metodyka oceny ryzyka w ZLM

1. Każde ryzyko oceniane jest pod kątem wpływu zagrożenia (oddziaływania) na realizację celów i zadań, badania procesów z nimi związanych i prawdopodobieństwa jego wystąpienia.
2. Ocena danego ryzyka stanowi iloczyn wpływu zagrożenia (oddziaływania) i prawdopodobieństwa jego wystąpienia (kolumna nr 7 rejestru ryzyka - załącznik nr 3 regulaminu).
3. Iloczyn, o którym mowa w ust. 2 określa poziom istotności ryzyka, przez co umożliwia hierarchizację działań podejmowanych w celu zmniejszenia ryzyka (kolumna nr 8 rejestru ryzyka załącznik nr 3 regulaminu):
  - 1) ryzyka znajdujące się w prawym, górnym rogu matrycy punktowej oceny ryzyka (paski pionowe) wymagają szybkiej zmiany lub natychmiastowej zmiany sposobu zarządzania – należy podjąć działania celem jego zmniejszenia (dla poziomu 24) lub bezwzględnie wycofać się (dla poziomu 36);
  - 2) ryzyka znajdujące się w matrycy punktowej oznaczone białym gładkim tłem należy omówić i monitorować z możliwością wprowadzenia ewentualnych działań (dla poziomu 8 lub 12) lub starać się je przenieść, a jeśli to niemożliwe wprowadzić działania celem jego zmniejszenia (dla poziomu 16) - możliwa zmiana sposobu zarządzania;
  - 3) ryzyka znajdujące się w lewym, dolnym rogu matrycy punktowej oceny ryzyka (paski poziome) to najniższe zagrożenie dla Zarządu - można je tolerować (dla poziomu 4).

Matryca punktowej oceny ryzyka

<b>prawdopodobieństwo</b>					
Wysokie zagrożenie – 6p	12	24	36		
Średnie zagrożenie – 4 p	8	16	24		
Niskie zagrożenie 2p	4	8	12		
	Male – 2p	Przeciętne – 4p	Duże – 6p	oddziaływanie (wpływ zagrożenia)	

4. Ocena siły oddziaływania danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji, gdzie:

- 1) 2 oznacza oddziaływanie małe,
  - 2) 4 oznacza oddziaływanie przeciętne,
  - 3) 6 oznacza oddziaływanie duże dla wyznaczonych celów i zadań.
5. Przy ocenie oddziaływania (wpływu zagrożenia) danego ryzyka dla osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań uwzględnia się zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe.
6. Szczegółowy opis punktacji stosowanej do oceny siły oddziaływania przedstawia poniższa tabela. Kryteria rozpatrywane są łącznie.

punktacja	opis	Kryterium finansowe KFI	Kryterium organizacyjne KOR	Kryterium ochrony życia, zdrowia i bezpieczeństwa KBZ	Kryterium reputacji KRF
6	<b>Duże</b> - paraliżujące działalność jednostki	Przekroczenie kosztów budżetu na wykonanie zadania powyżej 10% budżetu komórki organizacyjnej	Brak realizacji kluczowych celów wielu komórek organizacyjnych	Obrażenia wielu osób; utrata życia; katastrofa budowlana	Doniesienia medialne we wszystkich mediach krajowych
4	<b>Średnie</b> - umiarowane	Przekroczenie kosztów budżetu na wykonanie zadania pomiędzy 0,5% - 10% budżetu komórki organizacyjnej	Brak realizacji lub zakłócenia przy realizacji kluczowego celu jednej komórki organizacyjnej; wpływ na zakłócenia realizacji kluczowego celu innej komórki organizacyjnej.	Obrażenia więcej niż jednej osoby lub możliwe nieznaczne obrażenia nawet jednej; duże i średnie szkody w mieniu	Ograniczone negatywne informacje w mediach lokalnych i regionalnych
2	<b>Małe</b> - nieznaczne	Przekroczenie kosztów budżetu na wykonanie zadania do 0,5% budżetu komórki organizacyjnej	Nieznaczne zakłócenia pracy komórki organizacyjnej	Brak zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa osób lub minimalne szkody	Brak doniesień

**UWAGA !**

Należy brać pod uwagę przeniesienie (transfer) ryzyka np.: ubezpieczenie majątku ZLM, zarówno mienia jak i OC - transfer ryzyka na zakład ubezpieczeń

Skalę siły oddziaływania na podstawie powyższej tabeli ustala kierownik komórki organizacyjnej ze swoim bezpośrednim przełożonym zgodnie ze strukturą organizacyjną ZLM

WZR

8. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji, gdzie:
- 1) 2 oznacza prawdopodobieństwo niskie,
  - 2) 4 oznacza prawdopodobieństwo średnie,
  - 3) 6 oznacza prawdopodobieństwo wysokie.
9. Przy ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka należy wziąć pod uwagę istniejące mechanizmy kontrolne oraz ich skuteczność, dane historyczne i statystyczne dotyczące wystąpienia danego (ocenianego) ryzyka w przeszłości.
10. Szczegółowy opis punktacji stosowanej do oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka przedstawia poniższa tabela.

Oszacowane ryzyko		Prawdopodobieństwo wystąpienia
punktacja	Opis	
2	Niskie	0-20 % ryzyko nie miało miejsca do chwili obecnej lub jednorazowo miało miejsce w przeszłości, prawdopodobieństwo wystąpienia jest niskie
4	Średnie	21-60% występowało kilkakrotnie od 2 do 12 razy w roku, prawdopodobieństwo wystąpienia jest średnie
6	Wysokie	61-100% występowało regularnie (np. raz w tygodniu ) i należy przyjąć za pewnik , że będzie występować w przyszłości – prawdopodobieństwo wysokie

Załącznik nr 5  
do regulaminu

Realizacja planu działalności rok .....											
STYCZEŃ			LUTY.....MAJ			CZERWIEC .....GRUDZIEŃ					
Poziom miernik osiągnięty na koniec styczni	Wykona nie budżetu w miesiącu styczeniu	Uwagi - uzupełniane w przypadku wystąpienia nowych ryzyk lub materializacji zidentyfikowanych wcześniej ryzyk kolumna 13 (kolumna M w arkuszu excell)	Realizacja zadania w miesiącu .....	Wykona nie budżetu w miesiącu .....	Poziom miernik osiągnięty na koniec .....	Wykonanie budżetu na koniec .....	Uwagi - uzupełniane w przypadku wystąpienia nowych ryzyk lub materializacji zidentyfikowanych wcześniej ryzyk kolumna 13 (kolumna M w arkuszu excell)	Informacje na temat prawdopodobieństwa osiągnięcia/realizacji celu/zadania	Działania podjęte/planowane do podjęcia w perspektywie miesiecznej przeliczającej się na zagrożenie braku osiągnięcia celu/realizacji zadania.	Informacje na temat realizacji planu - wykorzystanie szans - sytuacji pozytywne	Informacje na temat przyczyn braku skuteczności działań podejmowanych w celu przeciwdziałania ryzyka realizacyjnego planu
styczeń	styczeń	styczeń	m-c	m-c	m-c	m-c	m-c	m-c	m-c	m-c	ROK 2018
15	16	17	0	0	0	0	0	0	0	0	86
Projekty i inne jednoroczne zadania o charakterze priorytetowym											

Załącznik nr 6  
do regulaminu

## Rejestr ryzyka ..... na dzień ..... roku

(nazwa komórki organizacyjnej/właściciela zadania)

Lp.	Zgodnie z danymi przygotowanymi do zatwierdzonego rocznego Planu działalności ZLM					Ewentualne zmiany na dzień ..... roku			
	Zadanie zgodne z planem rocznym komórki organizacyjnej	Kategoria ryzyka: KFI – finansowe, KOR – organizacyjne, KBZ – ochrona życia, zdrowia i bezpieczeństwa, KRF – reputacji	Opis ryzyka (krótka charakterystyka ryzyka oraz ewentualnych następstw jego wystąpienia)	Punktowa ocena ryzyka i prawdopodobieństwa	Reakcja na ryzyko (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działania) wraz z uzasadnieniem	Punktowa ocena ryzyka i prawdopodobieństwa	Reakcja na ryzyko (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działania) wraz z uzasadnieniem	Prioritet kierownictwa - akceptuję - akceptuję warunkowo - akceptuję kontrolę i zaplanowanie działań zaradczych - nie akceptuję - zalecając działania ograniczające poziom ryzyka	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
<b>Projekty i inne jednoroczne zadania o charakterze priorytetowym</b>									
1.									

.....  
Data

.....  
Podpis Kierownika

.....  
Data

.....  
Podpis Dyrektora

WZR