

**Zarządzenie Nr 17/2016**  
**Dyrektora Zarządu Dróg Miejskich w Koninie**  
**z dnia 11 maja 2016 roku**

**w sprawie zarządzania ryzykiem**  
**w Zarządzie Dróg Miejskich w Koninie**

Na podstawie § 4 ust. 1 i 3 oraz § 6 pkt 5 Statutu Zarządu Dróg Miejskich w Koninie stanowiącego załącznik do Uchwały nr 151 Rady Miasta Konina z dnia 20 lipca 2015 roku w sprawie utworzenia gminnej jednostki organizacyjnej – jednostki budżetowej pod nazwą Zarząd Dróg Miejskich w Koninie w związku z art. 53 i art. 69 ust. 1 pkt 3 i ust. 3 i 4 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jednolity: Dz. U. z 2013 r. poz. 885 ze zm.) **zarządza się, co następuje:**

**§ 1.**

1. Wprowadzam obowiązek oceny ryzyka i zarządzania ryzykiem we wszystkich działach Zarządu Dróg Miejskich w Koninie.
2. Wprowadzam procedurę zarządzania ryzykiem w Zarządzie Dróg Miejskich w Koninie, stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.
3. Zobowiązuję kierowników działów oraz głównych specjalistów do przeprowadzenia analizy i oceny ryzyka zgodnie z procedurą zarządzania ryzykiem.

**§ 2.**

1. Powołuję zespół ds. zarządzania ryzykiem, zwany dalej Zespołem w składzie:
  - 1) Urszula Szabelska – Główna Księgowa - Przewodnicząca Zespołu,
  - 2) Andrzej Szczepański – Kierownik Działu Utrzymania - Zastępca Przewodniczącego Zespołu,
  - 3) Dariusz Kasperaszek – Kierownik Działu Inwestycji – Sekretarz Zespołu
2. Zobowiązuję zespół ds. zarządzania ryzykiem do:
  - 1) koordynacji działań związanych z procesem zarządzania ryzykiem określonych w procedurze zarządzania ryzykiem w Zarządzie Dróg Miejskich w Koninie,

- 2) przedłożenia Dyrektorowi Zarządu Dróg Miejskich w Koninie sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w ZDM, w terminie do końca kwietnia każdego roku kalendarzowego.

### **§ 3.**

Wykonanie Zarządzenia powierza się Kierownikom Działów i Głównym Specjalistom Zarządu Dróg Miejskich w Koninie.

### **§ 4.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**Dyrektor Zarządu Dróg Miejskich  
w Koninie**

***Grzegorz Pająk***

## **Procedura Zarządzania Ryzykiem w Zarządzie Dróg Miejskich w Koninie**

Ustalona w oparciu o:

- 1) Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84),
- 2) Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF z 2012 r. poz. 56)

### **Misja Zarządu Dróg Miejskich w Koninie**

Misją Zarządu Dróg Miejskich w Koninie jest dbanie o najwyższą jakość konińskich dróg wraz z ich infrastrukturą, a także zarządzanie drogami w sposób zgodny z oczekiwaniami ich użytkowników w celu poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego mieszkańców i przyszłych pokoleń. Realizacja misji jest możliwa między innymi poprzez skuteczną eliminację ryzyk związanych z działalnością ZDM.

#### § 1

Określenia stosowane w niniejszej procedurze:

1. **Kontrola zarządcza** - ogół działań podejmowanych dla realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy
2. **Zarządzanie ryzykiem** - proces ograniczania ryzyka poprzez jego identyfikację, analizę zewnętrznych i wewnętrznych ryzyk zagrażających realizacji celów i zadań jednostki, ocenę potencjalnego wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia oraz racjonalny dobór środków przeciwdziałających skutkom ryzyka; proces mający na celu optymalizację funkcjonowania komórki lub jednostki organizacyjnej,
3. **Ryzyko** - możliwość zaistnienia dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, mierzone wpływem (siłą oddziaływania) oraz prawdopodobieństwem wystąpienia, które będzie miało wpływ na osiągnięcie celów i zadań jednostki, na kształtowanie jej wizerunku lub uszczuplenie jej majątku,

4. **Identyfikacja ryzyka** - przypisanie poszczególnych rodzajów czynników ryzyka do realizowanych celów i zadań,
5. **Czynnik ryzyka** – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka (przykładowe czynniki ryzyka zamieszczono w Załączniku nr 4 do niniejszej procedury),
6. **Analiza ryzyka** - przypisanie dla każdego zidentyfikowanego ryzyka prawdopodobieństwa jego wystąpienia i dokonanie oceny jego wpływu na działanie komórki lub jednostki organizacyjnej,
7. **Wpływ** – możliwe skutki lub konsekwencje takie jak: straty, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
8. **Prawdopodobieństwo** – szacowana możliwość wystąpienia zdarzenia,
9. **Reakcja na ryzyko** - podjęcie adekwatnych, zasadnych, efektywnych i skutecznych działań (decyzji) zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania ryzyka ( tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie),
10. **Nadzór i monitorowanie** - ciągła ocena skuteczności wprowadzonych działań, w tym badanie odstępstw i niezwłoczne reagowanie na nie,
11. **Mechanizmy kontrolne** – procedury, instrukcje, wytyczne, standardy itp., których celem jest powstrzymanie lub minimalizacja negatywnych skutków ryzyka.

## § 2

Zadania kierowników działów i głównych specjalistów Zarządu Dróg Miejskich w Koninie w procesie zarządzania ryzykiem:

1. określenie głównych celów, za które ponoszą odpowiedzialność,
2. zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
3. analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków (efektów lub rezultatów) wystąpienia danego ryzyka,
4. podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
5. dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie Kwestionariusza zarządzania ryzykiem zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 1 do niniejszej procedury,
6. przekazanie Przewodniczącemu Zespołu ds. zarządzania ryzykiem kwestionariusza, o którym mowa w § 2 pkt 5 w terminie do końca lutego każdego roku kalendarzowego
7. zgłaszanie Zespołowi postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Zarządu Dróg Miejskich w Koninie.

Zadania Zespołu ds. zarządzania ryzykiem:

1. weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, tj.:
  - 1) analiza zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko,
  - 2) ocena adekwatności i efektywności mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka,
  - 3) ocena adekwatności i efektywności sposobu monitorowania ryzyka,
2. sporządzenie Rejestru ryzyk zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 2 do niniejszej procedury,
3. sporządzenie Matrycy punktowej analizy ryzyka zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 3 do niniejszej procedury,
4. przekazanie Dyrektorowi Zarządu Dróg Miejskich w Koninie sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w ZDM w Koninie do końca kwietnia każdego roku kalendarzowego,
5. monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia,
6. informowanie Dyrektora Zarządu Dróg Miejskich w o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
7. okresowe przeglądy i aktualizacja Rejestru ryzyk oraz Matrycy punktowej analizy ryzyka.

**Lista załączników do Procedury zarządzania ryzykiem w Zarządzie Dróg Miejskich w Koninie**

Załącznik nr 1 – Kwestionariusz zarządzania ryzykiem.

Załącznik nr 2 - Rejestr ryzyk Zarządu Dróg Miejskich w Koninie.

Załącznik nr 3 - Matryca punktowej analizy ryzyka.

Załącznik nr 4 – Przykładowe czynniki ryzyka.

### Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Nazwa komórki organizacyjnej

Cele i zadania komórki organizacyjnej	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka		Reakcja na ryzyko	Nadzór i monitorowanie
		Wpływ	prawdopodo bieństwo		
1	2	3	4	5	6

Data sporządzenia .....

Podpis i pieczęć kierownika komórki/głównego specjalisty .....

**Instrukcja:**

1. Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki organizacyjnej.
2. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom.
- 3 i 4. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Wpływ	Waga wpływu
Nieznaczny	1
Mały	2
Średni	3
Poważny	4
Katastrofalny	5

Prawdopodobieństwo	Waga prawdopodobieństwa
Rzadkie	1
Mało prawdopodobne	2
Średnie	3
Prawdopodobne	4
Prawie pewne	5

5. Należy określić działania, które zostały podjęte lub należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np.: wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych
6. Należy wpisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.

### Rejestr ryzyk Zarządu Dróg Miejskich w Koninie

Numer ryzyka	Właściciel ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	W	P	Punktowa ocena ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Termin wykonania
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.									
2.									

---

**Instrukcja:**

Rejestr ryzyk sporządza się na podstawie „Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem”.

1. Należy wpisać odpowiednią liczbę porządkową oznaczającą zidentyfikowane ryzyko.
2. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej/ jednostki organizacyjnej, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego monitoring.
3. Należy wpisać odpowiednią kategorię ryzyka tj. pogrupowane czynniki ryzyka np.: zewnętrzne, wewnętrzne, strategiczne tj.: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne, środowiskowe itp., operacyjne tj.: finansowe, prawne, zawodowe, umowne, technologiczne, środowiskowe itp.,
4. Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
5. Należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki
6. Należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
7. Należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
8. Należy wyszczególnić wdrożone w komórce lub jednostce mechanizmy kontrolne.
9. Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu.
10. Należy podać termin wykonania działań, o których mowa w punkcie 9.

### Matryca punktowej analizy ryzyka

Wpływ	waga						
Katastrofalny	5						
Poważny	4						
Średni	3		2a	2			
Mały	2		1				
Nieznacznym	1						
	0	1	2	3	4	5	waga
		Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

**Instrukcja:**

1. Matrycę punktowej analizy ryzyka sporządza się na podstawie Rejestru ryzyk Zarządu Dróg Miejskich w Koninie.
2. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia.
3. Adekwatne i efektywne mechanizmy kontroli mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, co oznacza, że ryzyko oznaczone numerem 2 może zostać przesunięte z prawej do lewej strony na osi prawdopodobieństwa. W ten sposób powstaje ryzyko o numerze 2a.
4. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na czerwono, należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę lub jednostkę, w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem.
5. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na zielono, należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę lub jednostkę.

### **Przykładowe czynniki ryzyka<sup>1</sup>**

1. Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych, w szczególności związane z:
  - 1) dostępem do zasobów informatycznych jednostki, np.: wpływ danych z systemów, włamanie do systemów,
  - 2) wykorzystywaniem infrastruktury informatycznej, np.: awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
  - 3) rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.
2. Czynniki ryzyka o charakterze finansowym związane z:
  - 1) wielkością środków finansowych jednostki, np.: zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków z Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów,
  - 2) płynnością finansową,
  - 3) inwestycjami, np.: niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji,
  - 4) nieproduktywną stratą środków, np.: oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
  - 5) sprawozdawczością finansową, np.: niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.
3. Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności związane z:
  - 1) działalnością podstawową jednostki, np.: stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
  - 2) przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
  - 3) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
  - 4) technologią, np.: zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii,
  - 5) projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu,

- 6) nowymi zadaniami i programami, np.: brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- 7) innowacyjnością, np.: opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
- 8) reputacją jednostki, np.: spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.

4. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:

- 1) jakość zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
- 2) organizacja jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- 3) zarządzanie zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, nie zapewnienie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.

5. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:

- 1) niepowodzenia w osiąganiu celów w przeszłości, np.: niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,
- 2) czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.

6. Czynniki zewnętrzne związane z:

- 1) infrastrukturą tj.: zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,
- 2) zmianami politycznymi tj.: zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
- 3) środowiskiem prawnym, tj.: nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,
- 4) środowiskiem naturalnym, tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
- 5) „siłą wyższą”, tj.: pożar, powódź, huragan,

- 6) innymi zagrożeniami i naciskami zewnętrznymi, tj.: działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingowa,
- 7) dostawcami i usługodawcami, tj.: niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.