

**Zarządzenie Nr 44/2022**  
**Dyrektora Centrum Kultury w Łomiankach**  
**z dnia 1 września 2022 r.**

**w sprawie regulaminu zarządzania ryzykiem w Centrum Kultury w Łomiankach**

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt 7 i art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tj. Dz. U. z 2022 r. poz. 1634, 1725, 1747 ze zm.), po odpowiednim uwzględnieniu wydanych przez Ministra Finansów standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (komunikat nr 23 MF z 16 grudnia 2009 r. opublikowany w Dz. Urz. M.F. Nr 15, poz. 84 z dnia 30.12.2009 r.), Komunikatu Nr 6 Ministra Finansów z 6 grudnia 2012r. w sprawie szczególnych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. z 2012r., poz. 56) i dostosowaniu do warunków funkcjonujących w Centrum Kultury w Łomiankach - w celu zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy oraz zwiększenia skuteczności i efektywności działania, zarządzam, co następuje:

**§ 1**

Wprowadzam zasady i tryb zarządzania ryzykiem, w Centrum Kultury w Łomiankach, zwanym dalej „CK” lub zamiennie Centrum, określonym w Regulaminie zarządzania ryzykiem, stanowiącym załącznik do niniejszego zarządzenia.

**§ 2**

Traci moc Zarządzenie nr 40/2018 Dyrektora Centrum Kultury w Łomiankach z dn. 31.08.2018 r.

**§ 3**

Zarządzenie wchodzi w życie od dnia podpisania.

DYREKTOR  
Centrum Kultury w Łomiankach  
  
Janusz Zawadzki

## **Regulamin zarządzania ryzykiem**

### **§ 1**

#### **Założenia ogólne**

1. Regulamin zarządzania ryzykiem opisuje przyjęty dla CK model zarządzania ryzykiem.
2. Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, stanowiącym jeden z elementów kontroli zarządczej w Centrum.

### **§ 2**

#### **Ogólne zasady zarządzania ryzykiem**

1. Celem zarządzania ryzykiem w CK jest:
  - 1) usprawnienie procesu planowania;
  - 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;
  - 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej;
  - 4) zapewnienie kierownictwu otrzymywania na czas wczesnej informacji na temat zagrożeń dla realizacji celów i zadań.
2. Zarządzanie ryzykiem wewnętrznym odbywa się w szczególności według zasad:
  - 1) spójności z przepisami prawa oraz wytycznymi w zakresie standardów kontroli zarządczej w CK,
  - 2) powiązania z celami i zadaniami CK,
  - 3) przypisania odpowiedzialności pracownikom CK,
  - 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

### **§ 3**

#### **Elementy systemu zarządzania ryzykiem**

Zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka;
- 2) ocenę ryzyka mającą na celu określenie możliwych skutków, prawdopodobieństwa i istotności wystąpienia danego ryzyka;
- 3) określenie akceptowanego poziomu ryzyka;
- 4) określenie reakcji na ryzyko i wskazanie działań w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu ze wskazaniem właścicieli ryzyk;
- 5) zapewnienie mechanizmów kontroli ryzyka,
- 6) wdrożenie środków zapobiegawczych i korygujących oraz monitorowanie i raportowanie.

## **§ 4**

### **Identyfikacja ryzyka**

1. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu ryzyka, które zagraża poszczególnym celom i zadaniom, uwzględnionym w rocznym planie pracy CK. Przy identyfikacji zagrożeń uwzględnia się też realizowane przez CK programy oraz projekty.
2. Identyfikując ryzyko, analizuje się wyniki wcześniej przeprowadzonych kontroli lub audytów oraz przypadki nieprawidłowości i niepowodzeń w osiągnięciu celów CK w przeszłości.
3. Podczas identyfikacji należy przeanalizować:
  - 1) cele i zadania CK;
  - 2) obszary ryzyka Centrum;
  - 3) zagrożenia związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań, w szczególności wynikające z następujących czynników:
  - 4) struktury organizacyjnej CK,
  - 5) sytuacji finansowej Instytucji, w tym: liczby, rodzaju i wielkości dokonywanych operacji finansowych,
  - 6) liczby pracowników oraz ich kwalifikacji,
  - 7) przestrzegania przez pracowników zasad etyki,
  - 8) warunków pracy w CK,
  - 9) wpływów/nacisków zewnętrznych na pracowników CK (zwłaszcza o charakterze korupcyjnym lub innym kryminogennym),
  - 10) możliwości zaistnienia zmian (np. zakresu rzeczowego lub terytorialnego działania CK, struktury organizacyjnej, sposobu działania, fluktuacji kadr, systemów informatycznych).
  - 11) Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka.
4. Ustala się następujące kategorie ryzyka:
  - 1) ryzyko finansowe;
  - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich;
  - 3) ryzyko działalności;
  - 4) ryzyko zewnętrzne;
5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca Załącznik nr 1 do zarządzenia.

## **§ 5**

### **Ocena ryzyka**

1. Ocena ryzyka odbywa się na podstawie przyjętego modelu oceny zapewniającego porównywalność wyników we wszystkich obszarach działalności CK oraz ułatwiający przetwarzanie indywidualnych ocen w celu stworzenia ogólnego profilu ryzyka.
2. Ocena ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i skutku, a następnie ustaleniu jego istotności.
3. Ocena zarówno prawdopodobieństwa, jak i potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka polega na nadaniu im wartości szacunkowych w przyjętych skalach jakościowo-ilościowych.

4. W ocenie ryzyka uwzględnia się częstotliwość zaistnienia ryzyka (liczbę możliwych powtórzeń) jako jeden ze wskaźników prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
5. Na podstawie oszacowanego prawdopodobieństwa oraz skutków wystąpienia ryzyka określa się współczynnik istotności każdego zidentyfikowanego ryzyka.
6. Określenie istotności ryzyka umożliwia uporządkowanie ryzyk według kryterium ich znaczenia dla realizacji celów i zadań CK.
7. Pogrupowanie ryzyk według kryterium ich istotności przedstawia rzeczywiste zagrożenia dla realizacji celów i zadań Centrum oraz wskazuje Dyrektorowi CK kierunki priorytetowe w podejmowaniu odpowiednich działań.
8. Dla poszczególnych zidentyfikowanych i oszacowanych ryzyk wskazuje się rozwiązania, które mają na celu ograniczenie prawdopodobieństwa lub skutków ich wystąpienia.
9. Dyrektor CK wyznacza akceptowany poziom ryzyka, uwzględniając ocenę istotności ryzyka.
10. Określenie poziomu istotności ryzyka może wynikać m.in. z konieczności zaakceptowania ryzyka w obszarze, w którym długofalowe korzyści przewyższają krótkoterminowe straty, z uwzględnieniem aktualnej sytuacji CK oraz wysokości kosztów ograniczenia danego ryzyka.

## § 6

### Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

1. Oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, uwzględnia się możliwą częstotliwość wystąpienia zdarzenia (jak często dane zdarzenie może mieć miejsce). W odniesieniu do czynności powtarzalnych (spraw występujących cyklicznie lub wielokrotnie) uwzględnia się liczbę możliwych powtórzeń (ile razy względem ogólnej liczby spraw zdarzenie może mieć miejsce).
2. Jakościowa ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu stopnia prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka, przez wybór przez oceniającego jednej z trzech możliwości (skal):
  - 1) **prawdopodobieństwo wysokie** - że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem wysokim przyjmuje wartość - 3;
  - 2) **prawdopodobieństwo średnie** - że ryzyko wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem średnim przyjmuje wartość - 2;
  - 3) **prawdopodobieństwo niskie** - że ryzyko wystąpi raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku; ryzyko z prawdopodobieństwem niskim przyjmuje wartość - 1.

## § 7

### Skutki wystąpienia ryzyka

1. Ocena skutków wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu potencjalnych skutków, a więc wyników oddziaływania, jakie zaistnienie danego rodzaju ryzyka może mieć na CK i realizację jego celów oraz zadań (jakość rezultatów/znaczenia/wpływów). Uwzględnia się przy tym w szczególności konsekwencje prawne, finansowe i organizacyjne zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływ na wizerunek Centrum i bezpieczeństwo pracowników.

2. Ocena jakościowa skutków zaistnienia ryzyka dokonywana jest przez wybór jednej z trzech możliwości (skal):
- 1) **wysokie skutki** - poważny wpływ na realizację zadania (poważne zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; poważne konsekwencje prawne; zagrożenie bezpieczeństwa pracowników; poważne straty finansowe; poważny wpływ na wizerunek CK; ryzyko ze skutkiem wysokim przyjmuje wartość - 3;
  - 2) **średnie skutki** - średni wpływ na realizację zadania (zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu; umiarkowane konsekwencje prawne; średni skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; średni wpływ na wizerunek CK; ryzyko ze skutkiem średnim przyjmuje wartość - 2;
  - 3) **małe skutki** - mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu; brak skutków prawnych; mały skutek finansowy; brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników; niewielki wpływ na wizerunek CK; ryzyko ze skutkiem niskim przyjmuje wartość - 1.

## § 8

### Istotność ryzyka

1. Istotność ryzyka wyrażona jest jako iloczyn (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia. Określenie istotności ryzyka pozwala na dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyka, tj. uporządkowanie zidentyfikowanych i oszacowanych rodzajów ryzyka ze względu na ich znaczenie (od najpoważniejszych do najmniej poważnych rodzajów ryzyka), w zależności od stopnia, w jakim dane ryzyko zagraża realizacji zadań i celów CK.
2. Z uwagi na trzystopniową skalę zarówno prawdopodobieństwa, jak i skutków wystąpienia ryzyka istotność danego rodzaju ryzyka może przyjąć wartości liczbowe od 1 do 9.
3. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:
  - 1) **istotność ryzyka wysoka** - istotnie wpływa na kluczową działalność CK; uniemożliwia realizację zadań i celów; rodzi straty finansowe; wymaga podjęcia natychmiastowych działań naprawczych; ryzyko przyjmuje **wartość 6–9** (ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
  - 2) **istotność ryzyka średnia** - potencjalnie wpływa na kluczową działalność CK; jest zagrożeniem dla realizacji zadań i celów; zagraża powstaniem strat finansowych; wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosownych działań; ryzyko przyjmuje **wartość 3–4** (ryzyko o wysokim wpływie oraz niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie; ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie);
  - 3) **istotność ryzyka niska** - nie ma wpływu na kluczową działalność CK; nie uniemożliwia realizacji zadań i osiągania celów; wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania; ryzyko przyjmuje **wartość 1–2** (ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie).

4. Matrycę punktowej oceny istotności ryzyka zawierającą prezentację ryzyka w macierzy „3 × 3”, przedstawia poniższy rysunek:

SKUTEK			
WYSOKI (3)	III (3)	II (6)	I (9)
ŚREDNI (2)			
NISKI (1)	VI (2)	V (4)	IV (6)
	IX (1)	VIII (2)	VII (3)
	PRAWDOPODOBIENSTWO		

## § 9

### Akceptowany poziom ryzyka

1. Ryzykiem akceptowalnym przez CK jest ryzyko o niskim poziomie istotności.
2. Ryzyko o średnim i wysokim poziomie istotności przekracza akceptowalny poziom ryzyka i wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających to ryzyko przez zmniejszenie jego skutku lub prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
3. W stosunku do każdego rodzaju ryzyka, którego poziom istotności mieści się w akceptowanym poziomie ryzyka dla CK, można również wskazać odpowiednie działania służące wdrożeniu określonego rodzaju reakcji na ryzyko.

## § 10

### Rodzaj reakcji na ryzyko i wyznaczenie właściciela ryzyka

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
  - 1) **kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (K)** – działanie w celu zmniejszenia ryzyka; przykładem tej formy jest stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej lub też wprowadzenie dodatkowych procedur kontrolnych w danym procesie;
  - 2) **przeniesienie ryzyka (P)** – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu; najczęściej przybiera formę ubezpieczenia lub zatrudnienia innego podmiotu do dokonywania określonych działań i przejęcia ryzyka za wynagrodzeniem;

- 3) **zakończenie działań obarczonych ryzykiem wewnętrznym (Z)** – polega na wycofaniu się z danego rodzaju działalności;
  - 4) **tolerowanie ryzyka (T)** – świadome podjęcie ryzyka; brak dodatkowych działań; najczęściej wynika z ograniczenia możliwości podjęcia określonych działań albo zbyt wysokich kosztów ewentualnych działań w stosunku do potencjalnych korzyści; forma ta może być uzupełniona przez plany awaryjne.
2. Podstawowym rodzajem reakcji na ryzyko w CK jest kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (K).
  3. W celu przeanalizowania określenia metody przeciwdziałania ryzyku w CK należy przeanalizować:
    - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
    - 2) istniejące mechanizmy kontrolne stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;
    - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

## **§ 11**

### **Odpowiedzialność**

1. Zapewnienie funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem należy do zadań Dyrektora CK.
2. Dyrektor CK, w celu realizacji zadań związanych z zarządzaniem ryzykiem, powołuje upoważnieniem – tzw. Pełnomocnika ds. zarządzania ryzykiem bądź Zespół, w którym określa rolę i zadania, a także szczegółowy tryb jego/ich pracy.
3. W odniesieniu do każdego ryzyka ustalany jest właściciel ryzyka.
4. Wszyscy pracownicy CK zobowiązani są do aktywnego udziału w zarządzaniu ryzykiem, w szczególności przez:
  - 1) stosowanie się do obowiązujących w Centrum regulacji w zakresie zarządzania ryzykiem;
  - 2) bieżące identyfikowanie ryzyka i informowanie o nim przełożonych CK;
  - 3) podejmowanie działań w celu zminimalizowania skutków ryzyka lub prawdopodobieństwa jego wystąpienia.
5. Rola kontroli wewnętrznej (audytu) w procesie zarządzania ryzykiem obejmuje:
  - 1) dokonywanie oceny adekwatności, skuteczności i efektywności systemu zarządzania ryzykiem w obszarach objętych zadaniami zapewniającymi;
  - 2) świadczenie usług o charakterze doradczym z zachowaniem zasady niezależności i obiektywizmu;
  - 3) wspieranie Dyrektora CK w usprawnianiu procesu zarządzania ryzykiem.

## **§ 12**

### **Rejestr ryzyka**

1. Zbiorcza informacja na temat ryzyk przedstawiana jest w formie rejestru ryzyka, sporządzonego według wzoru określonego w załączniku nr 2 do niniejszego dokumentu.
2. Rejestr ryzyka podlega zatwierdzeniu przez Dyrektora Centrum Kultury w Łomiankach.

3. Dyrektor CK, zatwierdzając rejestr ryzyka, podejmuje decyzję o:
  - 1) rodzaju reakcji na ryzyko w stosunku do każdego ryzyka;
  - 2) rodzaju działań zapobiegawczych lub korygujących mających przeciwdziałać wystąpieniu danego ryzyka;
  - 3) częstotliwości raportowania w zależności od poziomu istotności ryzyka.
4. Zatwierdzony przez Dyrektora rejestr ryzyka jest jawny dla wszystkich pracowników CK.

### **§ 13**

#### **Terminy i tryb pracy**

1. Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka oraz ustalenie metod przeciwdziałania ryzyku dokonywane jest raz w roku, podczas przygotowania propozycji do rocznego planu działania CK na rok następny.
2. Wstępnej identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz ustalenia metod przeciwdziałania ryzyku dokonują pracownicy CK.
3. Wyniki oceny, o której mowa w § 13 ust. 2, przedkładane są Pełnomocnikowi ds. zarządzania ryzykiem bądź Zespołowi, w terminie i formie przez nich określonej.
4. Pełnomocnik ds. zarządzania ryzykiem bądź Zespół, przedkłada ostateczną propozycję Dyrektorowi CK celem akceptacji.
5. Pracownicy w przypadku istotnych zmian warunków funkcjonowania podległych im stanowisk, zobowiązani są do dokonywania w ciągu roku aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk oraz informowania o tym Pełnomocnika ds. zarządzania ryzykiem bądź Zespół.

### **§ 14**

#### **Monitorowanie i raportowanie**

1. Monitorowanie ryzyka jest procesem ciągłym, realizowanym na każdym szczeblu zarządzania, pozwalającym na podejmowanie decyzji przez Dyrektora CK w odpowiednim czasie.
2. W ramach monitoringu dokonywany jest przegląd aktualności ryzyk, adekwatności ich oceny, podjętych działań oraz skuteczności mechanizmów kontroli i identyfikacja nowych ryzyk.
3. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco oceniane przez:
  - 1) Głównego Księgowego CK, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka w szczególności finansowego oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania;
  - 2) Dyrektora CK - w ramach bieżącego zarządzania Centrum, w tym w szczególności w trakcie porad z Głównym Księgowym CK.
4. Rejestr ryzyka dla Centrum Kultury w Łomiankach na dany rok sporządza się do 15 stycznia każdego roku.
5. Raport z przeglądu ryzyk za poprzedni rok, który stanowi załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia, sporządza się do 31 stycznia każdego roku.



6. Na podstawie uzyskanych informacji, o których mowa w § 14 ust. 2, Pełnomocnik ds. zarządzania ryzykiem bądź Zespół sporządza sprawozdanie wraz z oceną (wnioskami), które przedkłada Dyrektorowi CK do akceptacji.


DYREKTOR  
Centrum Kultury w Łomiankach

  
Janusz Zarwadzki

**Załącznik Nr 1**  
**do Zarządzenia nr 43/2022**  
**Dyrektora Centrum Kultury w Łomiankach**  
**z dn. 1 września 2022 r.**

**Wykaz obszarów ryzyka w Centrum Kultury w Łomiankach:**

<b>L. p.</b>	<b>Nazwa obszaru ryzyka</b>
<b>1.</b>	<b>Polityka kadrowa i placowa</b>
<b>2.</b>	<b>Nadzór, kontrola i organizacja w CK</b>
<b>3.</b>	<b>Remonty oraz zakupy i wydatki inwestycyjne</b>
<b>4.</b>	<b>Gospodarowanie mieniem w CK</b>
<b>5.</b>	<b>Proces zakupowy w CK</b>
<b>6.</b>	<b>Organizowanie i prowadzenie rachunkowości w CK</b>
<b>7.</b>	<b>Plany finansowe, sprawozdawczość w CK</b>
<b>8.</b>	<b>Bezpieczeństwo i przetwarzanie informacji oraz Ochrona danych</b>
<b>9.</b>	<b>Komunikacja i przepływ informacji</b>
<b>10.</b>	<b>Obsługa odbiorców działań kulturalnych świadczonych przez Centrum</b>
<b>11.</b>	<b>Działalność kulturalna CK</b>

**DYREKTOR**  
**Centrum Kultury w Łomiankach**  
  
**Janusz Zawadzki**