**ZAŁĄCZNIK nr 2** do Zarządzenia nr 6/2018

Dyrektora Centrum Obsługi Placówek Oświatowych w Chełmnie

z dnia 2 stycznia 2018 r.

w sprawie Zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej

oraz Procedury zarządzania ryzykiem

w Centrum Obsługi Placówek Oświatowych w Chełmnie

**Procedura zarządzania ryzykiem w Centrum Obsługi Placówek Oświatowych   
w Chełmnie**

**Postanowienia ogólne.**

1. Realizacja zadań przez Centrum Obsługi Placówek Oświatowych w Chełmnie wymaga spójnego i kompleksowego podejścia do wydarzeń, które występują w trakcie wykonywanych przez pracowników zadań i które zachodzą zarówno w bliższym   
   i dalszym otoczeniu Centrum, jak i wewnątrz Centrum, oraz mają wpływ na możliwość osiągania zakładanych celów.
2. Obowiązującym standardem działania w Centrum Obsługi Placówek Oświatowych   
   w Chełmnie jest określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego wydarzenia lub wydarzeń oraz przygotowania się do następstw ich wystąpienia, ujętego w ramy organizacyjne, nazywane procedurą zarządzania ryzykiem.
3. Procedurą zarządzania ryzykiem objęte są wszystkie dziedziny działania Centrum   
   i wszyscy pracownicy zatrudnieni w celu realizacji wyznaczonych im zadań.
4. **Pojęcia**
5. Dyrektor – dyrektor Centrum Obsługi Placówek oświatowych w Chełmnie
6. Centrum – Centrum Obsługi Placówek Oświatowych w Chełmnie.
7. Ryzyko – prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na wykonanie zadań bądź realizację założonych celów; może mieć ono charakter negatywnego zagrożenia lub też utraty pozytywnej możliwości;
8. Akceptowany poziom ryzyka – ustalony w niniejszej procedurze poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałąjących ryzyku;
9. Zarządzania ryzykiem – proces identyfikacji, ocen i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia.
10. **Procedura:**
11. Celem zarządzania ryzykiem w Centrum jest w szczególności:
12. usprawnienie procesu planowania,
13. zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów,
14. zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej,
15. zapewnienie Dyrektorowi Centrum wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.
16. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:
17. identyfikację ryzyka,
18. monitorowanie realizacji zadań,
19. analizę ryzyka i podejmowanie działań zaradczych.
20. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom   
    i zadaniom Centrum oraz realizacji budżetu Centrum oraz jednostek obsługiwanych.
21. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:
22. organizowanie i prowadzenie rachunkowości,
23. plany finansowe, sprawozdawczość,
24. polityka kadrowa i płacowa.
25. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii określa tabela nr 1 w załączniku nr 1 do niniejszej procedury.
26. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności.
27. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji ryzyka zadania, osiągania celu i realizacji budżetu centrum wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysokie, średnie, niskie.
28. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w tabeli nr 1 w załączniku nr 1 do niniejszej procedury.
29. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka wskazany w załączniku nr 1 do niniejszej procedury. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
30. ryzyko wysokie – ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie oraz średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
31. ryzyko średnie – ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
32. ryzyko małe – ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.
33. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko małe. Ryzyka średnie i wysokie przekraczają akceptowany poziom ryzyka.
34. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się.
35. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
36. kontrolowanie ryzyka – stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej
37. przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia.
38. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
39. przyczyny (źródła) i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
40. istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
41. skuteczność istniejących mechanizmów kontroli tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.
42. Identyfikacja i ocena ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku w Centrum na dany rok ustala się do 31 stycznia.
43. Zidentyfikowane ryzyko oraz metody jego ograniczania do akceptowalnego poziomu są na bieżąca oceniane (monitorowane) przez Dyrektora Centrum.

Załącznik nr 1 do Procedury zarządzania ryzykiem w Centrum Obsługi Placówek

***Rejestr ryzyka, prawdopodobieństwa jego wystąpienia, skutków oraz reakcji na ryzyko***

**Obszary:**

• Organizowanie i prowadzenie rachunkowości

• Plany finansowe, sprawozdawczość

• Polityka kadrowa i płacowa

**Kryteria służące do analizy zidentyfikowanych ryzyk w obszarach:**

* Organizowanie i prowadzenie rachunkowości
* Plany finansowe, sprawozdawczość
* Polityka kadrowa i płacowa

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Opis prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka** | **Punktacja** | **Wpływ/oddziaływanie, skutek na realizację zadań jednostki** | **Punktacja** |
| **Małe prawdopodobieństwo**, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku (lub jego przypadki będą pojedyncze) | **1** | **Mały wpływ ryzyka** – rozwiązanie występującego problemu będzie wymagało pewnego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwałe lub niewielkie zakłócenia w działalności | **1** |
| **Bardzo wysokie prawdopodobieństwo**, że ryzyko wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (bądź: ryzyko będzie systematycznie narastać) | **4** | **Bardzo wysoki wpływ ryzyka** – rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/zasobów oraz działań zaradcze dyrektora. Usunięcie skutków będzie bardzo trudne, wręcz niemożliwe. Będzie miało poważny wpływ na wyniki finansowe i doprowadzi do nie zrealizowania kluczowego celu | **4** |

**Tabela 1**

**Identyfikacja oraz ocena istotności ryzyka według obszaru działalności – ocena i analiza   
w Centrum Obsługi Placówek Oświatowych w Chełmnie  
(relacje między prawdopodobieństwem wystąpienia ryzyk a jego skutkiem)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Obszar** | **Opis obszaru działalności oraz zidentyfikowana ilość ryzyk w obszarze**  **scenariusz zagrożeń** | **Zidentyfikowane ryzyko** | **Prawdopodobieństwo wystąpienia**  **P** | **Skutek/Wpływ ryzyka na realizację zadania**  **S** | **Istotność ryzyka**  **(PxS)** |
| **Organizowanie i prowadzenie rachunkowości** | W tym obszarze istnieją duże konsekwencje finansowe i dyscyplinarne w przypadku prowadzenia ksiąg rachunkowych przedstawiających sytuację majątkową, finansową oraz wynik finansowy, w sposób nierzetelny i niezgodny ze stanem rzeczywistym, istnieje wówczas ryzyko podejmowania niewłaściwych decyzji.  **W tym obszarze wyodrębniono 6 ryzyk** | Brak trybu, zasad przeprowadzania inwentaryzacji, nieprzestrzeganie terminowości jej realizacji oraz rozliczania | 1 | 4 | **4** |
| Nieprzestrzeganie zasad gospodarki kasowej | 1 | 2 | **2** |
| Nieprawidłowa ewidencja księgowa sprzedaży usług | 2 | 3 | **6** |
| Brak prawidłowości i terminowości rozliczeń z kontrahentami | 2 | 2 | **4** |
| Brak lub nieprawidłowe dokumentowanie sprzedaży pod względem merytorycznym formalnym i rachunkowym | 1 | 4 | **4** |
| Brak jasnej i czytelnej ewidencji | 1 | 1 | 2 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Plany finansowe, sprawozdawczość | Plan finansowy to zestawienie planowanych dochodów i wydatków w danym roku budżetowym.  Stanowi podstawę finansowego planowania przedsięwzięć oraz dostarcza najważniejszych informacji potrzebnych do kontroli prowadzonej działalności.  Założeniem planu powinna być racjonalizacja ponoszonych wydatków.  W wyniku posiadania błędnych informacji może dojść do obliczenia złej kalkulacji kosztów i ich wyliczeń.  Ryzyko powstania błędnych sprawozdań.  Możliwość wystąpienia znaczących konsekwencji finansowych, dyscyplinarnych oraz społecznych w przypadku nieprzestrzegania procedur i dyscypliny budżetowej.  W tym obszarze wyodrębniono 4 ryzyka | Brak rzetelności opracowywania planów ekonomiczno-finansowych | 1 | 4 | 4 |
| Błędne zmiany i korekty planów zgodnie z podziałem kosztów | 1 | 4 | 4 |
| Niewłaściwy nadzór nad prawidłowością realizacji planu | 1 | 4 | 4 |
| Nierzetelne i nieterminowa sprawozdawczość budżetowa | 2 | 4 | 8 |
| Polityka kadrowa i płacowa | Polityka kadrowa jest działalnością zmierzającą do ukształtowania właściwej struktury zatrudnienia oraz do realizacji przedsięwzięć dotyczących szkolenia i rozwoju pracowników. Służy zapewnieniu odpowiednich warunków pracy oraz temu, by zatrudnienie i wynagrodzenie pracowników było odpowiednie do ich kwalifikacji i predyspozycji osobowych. Istnieje tu możliwość podejmowania niewłaściwych działań, np.: niewłaściwych zachęt (awanse, nagrody, premie), niewystarczających kar za nieuczciwe zachowanie lub braku konsekwencji w ich stosowaniu. Duże ryzyko i zagrożenie poważnych strat finansowych może wystąpić w przypadku nieprzestrzegania czy pomyłek w rozliczaniu wydatków na wynagrodzenia, składek ubezpieczeniowych i podatków.  W tym obszarze wyodrębniono 7 ryzyk | Nieprawidłowości w naliczaniu składek ubezpieczeniowych, podatków, dodatków służbowych (funkcyjnych) wynikających ze stosunku pracy | 1 | 2 | 2 |
| Niefunkcjonowanie procedur kontroli dyscypliny pracy | 1 | 3 | 3 |
| Nieefektywne planowanie procedur i organizowania szkoleń | 1 | 2 | 2 |
| Nieprawidłowości w prowadzeniu akt osobowych | 1 | 3 | 3 |
| Nieprawidłowe i nierzetelne prowadzenie spraw pracowniczych | 2 | 2 | 4 |
| Niezasadne zawieranie umów zlecenia i umów o dzieło oraz nierzetelność wystawianych rachunków z tytułu tych umów | 1 | 3 | 3 |
| Niezasadne stosowanie godzin nadliczbowych | 1 | 2 | 2 |

**Tabela 2**

**Arkusz identyfikacji ryzyka, poziomu jego istotności, skutków oraz reakcji na ryzyko**

(na podstawie przeprowadzonej w szkole analizy i ustalenia istotności danego ryzyka)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Obszar występowania** | **Zidentyfikowane ryzyko** | **Istotność ryzyka (ilość punktowa)** | **Przyczyny wystąpienia ryzyka** | **Skutki ryzyka dla szkoły** | **Proponowane mechanizmy kontrolne** | **Reakcja na ryzyko** | **Osoby odpowiedzialne** |
| **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| Organizowanie i prowadzenie rachunkowości | Nieprawidłowa ewidencja księgowa sprzedaży usług | **Średnie ryzyko** | Nierzetelne dane w systemie.  Brak wystawiania faktur rozliczeniowych dla ………………………….  Wprowadzenie niewłaściwych terminów płatności w przypadku rozliczeń.  Dokonywanie korekt wstecz – po roku. | Niewłaściwe naliczenia – konieczność wykonywania korekt wstecz, co może być związane z konsekwencjami finansowymi.  Przekłamania w sprawozdaniach.  Błędnie naliczane odsetki.  Nieprawidłowości w prowadzonej procedurze windykacyjnej w przypadku niedokonania wpłaty. | Systematyczność i rzetelność w dokonywaniu zmian w systemie. | Wszystkie działania w tym obszarze nakierowane muszą być na minimalizację ryzyka – brak akceptacji ryzyka w tym obszarze. | Pracownicy poszczególnych komórek organizacyjnych, którym w tym zakresie powierzono obowiązki. |
| Organizowanie i prowadzenie rachunkowości | Brak trybu, zasad przeprowadzania inwentaryzacji, nieprzestrzeganie terminowości jej realizacji oraz rozliczania. | **Niskie ryzyko** | Nieprawidłowy przebieg i rozliczenia inwentaryzacji (błędna weryfikacja różnic inwentaryzacyjnych).  Zakłócenia i opóźnienia w czynnościach spisowych.  Niewłaściwa identyfikacja składników majątkowych (rodzaj, nazwa) – brak oznakowania numerami inwentarzowymi.  Błędy formalne w arkuszach spisu z natury, niekompletność spisu z natury.  Nierzetelne, niestarannie wykonany spis.  Pochopne kwalifikowanie niedoborów jako niezawinione. | Nieujawnienie w księgach rachunkowych różnic między stanem rzeczywistym, a księgowym.  Niewykrycie nieprawidłowości w gospodarce majątkiem jednostki.  Błędne przeprowadzenie inwentaryzacji skutkuje brakiem wiarygodnej informacji odnośnie poprawności zapisów księgowych oraz faktycznie posiadanego majątku.  Zaniechanie przeprowadzenia i rozliczenia inwentaryzacji lub dokonanie jej w sposób niezgodny ze stanem rzeczywistym stanowi naruszenia dyscypliny finansów publicznych. | Przestrzeganie instrukcji inwentaryzacyjnej.  Przestrzeganie harmonogramu i terminarza prac inwentaryzacyjnych.  Rzetelne podejście w wypełnianiu arkuszy spisowych.  Protokoły z inwentaryzacji.  Szczegółowe wyjaśnienia różnic inwentaryzacyjnych.  Ewidencja kontrolna arkuszy spisu z natury.  Ewidencja ilościowo-jakościowa.  Ewidencja księgowa. | Wszystkie działania w tym obszarze nakierowane muszą być na minimalizację ryzyka. Ryzyko może być akceptowalne w uzasadnionych przypadkach.  Na piśmie – wyjaśnienia różnic inwentaryzacyjnych. | Przewodniczący Komisji inwentaryzacyjnej, pracownicy powołani do Komisji, pracownicy, którym powierzono majątek na podstawie umowy o odpowiedzialności materialnej. |
| Organizowanie i prowadzenie rachunkowości | Brak lub nieprawidłowe dokumentowanie sprzedaży pod względem merytorycznym, formalnym i rachunkowym. | **Niskie ryzyko** | Niewystawianie faktur w terminie.  Błędy w wystawionych fakturach.  Brak korekty faktur lub nieprawidłowo wystawione faktury korygujące.  Nieterminowe wystawianie faktur.  Zaprzestanie wystawienia faktur.  Brak noty księgowej w przypadku naliczonego odszkodowania (odsetek). | Nieregulowanie należności w terminie.  Konieczność wyjaśniania na piśmie przyczyny nieprawidłowo wystawionej faktury. | Prawidłowe i rzetelne wystawianie faktur i ich kontrola. | Wszystkie działania w tym obszarze nakierowane muszą być na minimalizację ryzyka. | Pracownicy administracji, którym w tym zakresie powierzono obowiązki, Dział finansowo-księgowy. |
| Plany finansowe, sprawozdawczość | Nierzetelna i nieprawidłowa sprawozdawczość budżetowa. | **Wysokie ryzyko** | Nieterminowe przekazywanie sprawozdań budżetowych zgodnie z obowiązującymi przepisami.  Błędy i nieprawidłowości w sprawozdaniach.  Niewłaściwa forma i sposób przekazywania sprawozdania.  Niezgodność kwot wykazanych w sprawozdaniu z danymi wynikającymi z ewidencji księgowej, z księgami rachunkowymi i dokumentami. | Błędne rejestrowanie danych – sfałszowane i nierzetelne informacje.  Przekłamania w funkcjonowaniu jednostki i wydatkowaniu środków.  Konsekwencje finansowe.  Naruszenie dyscypliny finansów publicznych. | Sporządzanie sprawozdań rzetelnie, zgodnie z przepisami:  - sporządzanie sprawozdań w sposób czytelny i trwały,  - przestrzeganie zasad i terminów sporządzania sprawozdań. | Nie dopuszcza się akceptacji ryzyka w tym obszarze. | Główny księgowy i pracownicy, którym w tym zakresie powierzono obowiązki. |
| Komunikacja i przepływ informacji | Braki w terminowości przepływu informacji i dokumentacji skutkujące zakłóceniami we właściwej realizacji celów i zadań. | **Średnie**  **ryzyko** | Odkładanie spraw i załatwianie w ostatnim momencie.  Brak właściwego systemu komunikacji wewnętrznej – nieprzekazywanie informacji i dokumentacji w takiej formie i w terminach, aby umożliwić wykonanie zadań nie tylko rzetelnie, ale również w terminie.  Brak zrozumienia wobec innych działów, że informacje, na które oczekują mogą mieć duże znaczenie dla realizacji ich zadania. | Brak realizacji zadań w terminie.  Opóźnienia w informacji.  Brak rzetelności i wiarygodności informacji.  Konieczność weryfikacji często błędnych informacji.  Negatywne postrzeganie jednostki na zewnątrz. | Staranność i rzetelność w terminowym udzielaniu informacji oraz dogłębne analizowanie spraw. Stosowanie obowiązujących standardów w zakresie przepływu informacji i dokumentacji:  - monitorowanie pism pod kątem udzielonych odpowiedzi,  - bieżące informowanie pracowników o ważnych informacjach i zdarzeniach,  - protokoły z narad,  - relacje ze spotkań. | Wszystkie działania w tym obszarze nakierowane muszą być na minimalizację ryzyka. | Wszyscy pracownicy. Nadzór kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych. |
| Polityka kadrowa i płacowa | Nieprawidłowe i nierzetelne prowadzenie spraw pracowniczych. | **Niskie ryzyko** | Niezgodne z obowiązującymi przepisami prowadzenie akt pracowniczych.  Braki w wymaganych dokumentach, niezgodności z obowiązującymi przepisami o pracownikach, | Zarzut nieprzestrzegania obowiązujących przepisów w zakresie rzetelności spraw pracowniczych.  Zarzut niedopełnienia obowiązków w przypadku kontroli PIP. | Rzetelne i zgodne z wymogami Kodeksu pracy oraz Regulaminu pracyprowadzenie spraw pracowniczych, kompletowanie wszystkich wymaganych dokumentów. | Każdorazowo w przypadku wykrytych zaniedbań czy uchybień ryzyko należy zniwelować, aby uniknąć go w przyszłości. | Kierownik zespołu ds. organizacyjnych i kadr  Inspektor ds. płac |