

**SPRAWOZDANIE KOŃCOWE
z ZADANIA AUDYTOWEGO**

„SKUTECZNOŚĆ PROCESU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM”

Badana jednostka: Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie



Audytor wewnętrzny
Anna Borowczak



Audytor wewnętrzny
- Koordynator zadania
Izabela Stobnicka



Zatwierdził
Dyrektor Audytu Wewnętrznego
Krzysztof Pakoński



DYREKTOR
Zarządu Zieleni Miejskiej w Krakowie

Piotr Kempf

Dyrektor Zarządu Zieleni Miejskiej
w Krakowie
Piotr Kempf

Kraków, 30 lipca 2018r.

Zadanie audytowe nr:	ZA-04.1720.3.2018 nr ref. ZSM-SPRAWOZDANIE_KOŃCOWE-30-07-2018-z harmonogramem
Temat zadania:	SKUTECZNOŚĆ PROCESU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM
Data rozpoczęcia zadania grupowego	21.05.2018r.
Data zakończenia zadania w jednostce	04.07.2018
Imiona i nazwiska Audytorów	Izabela Stobnicka Anna Borowczak
Opis obszaru audytowanego:	<ul style="list-style-type: none"> – Zarządzanie ryzykiem to procedury i polityki oraz skoordynowane działania, podejmowane przez kierownictwo i pracowników, które poprzez identyfikację i analizę ryzyka, oraz określanie adekwatnych reakcji na ryzyko zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań. – Ustawa o finansach publicznych nakłada na kierownika jednostki obowiązek zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, której jednym z elementów jest zarządzanie ryzykiem. – Zgodnie z wytycznymi Ministra Finansów z dnia 6.12.2012r. dla jednostek sektora finansów publicznych w zakresie planowania oraz zarządzania ryzykiem, „istotą tworzenia i funkcjonowania JST jest terminowa realizacja określonych celów i zadań publicznych (...) w sposób oszczędny i efektywny. Realizacja ustanowionych celów i zadań zawsze obciążona jest niepewnością, tj. ryzykiem. – Realny sens wdrożenia systemów zarządzania ryzykiem występuje, gdy w jednostkach dokonywana jest rzetelna identyfikacja i ocena ryzyka, a informacje z systemu zarządzania ryzykiem są wykorzystywane w codziennym zarządzaniu daną jednostką.
Jednostka audytowana	Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie (dalej: ZSM)
Cel zadania:	<p><u>Celem zadania audytowego</u> było ustalenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • w jakim zakresie system zarządzania ryzykiem (identyfikacji, oceny i odpowiedniej reakcji) zgodny ze standardami kontroli zarządczej został w jednostce wdrożony, • czy kierownictwo jednostki i kadra zarządzająca korzysta z jego wyników, podczas podejmowania decyzji zarządczych.

CZĘŚĆ I – PODSUMOWANIE USTALEŃ I REKOMENDACJE

USTALENIA

1. Dla ZZM misja i cele nie zostały sformułowane.
2. Zgodnie z przeprowadzonym badaniem w systemie STRADOM dla 3 spośród 8 zadań bieżących typu B, wpisano cele szczegółowe.
3. W ZZM funkcjonują regulacje dotyczące zarządzania ryzykiem, wprowadzone Zarządzeniem Dyrektora ZZM z dnia 28 kwietnia 2016r., które określają sposób identyfikacji i analizy ryzyka oraz zawierają wzory dokumentów opracowywanych przez kierowników komórek organizacyjnych oraz samodzielne stanowiska pracy, ale brak klarownego opisu akceptowanego poziomu ryzyka
4. Prowadzony rejestr ryzyka dla ZZM zawiera: numer i nazwę zadania budżetowego; działanie (zadanie); produkt; zidentyfikowane ryzyko; prawdopodobieństwo wystąpienia, przyczyny i skutki ryzyka, ale brak wyraźnego wskazania osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem.
5. W rejestrze umieszczono ocenę ryzyka dokonaną przez dyrektora oraz propozycje przeciwdziałania ryzykom zgłoszone zarówno przez pracowników i dyrektora, ale brak zapisów o decyzjach, które mechanizmy winny być wdrożone.
6. Rejestr ryzyka i Kwestionariusz samooceny ryzyka, nie zawierają oceny ryzyka wg skali określonej w regulacjach wewnętrznych ZZM.
7. W wyniku rozmów przeprowadzonych z 4 osobami odpowiedzialnymi za analizę ryzyk, ustalono, iż dokonują analizy ryzyka zgodnie z przyjętymi zasadami.
8. Brak opisu sposobu monitorowania oraz brak jego formalnego potwierdzenia w procesie zarządzania ryzykiem.
9. Zapisy tworzone w procesie zarządzania ryzykiem wskazują, że aktywnie zaangażowani są w nim Zastępca Dyrektora oraz pracownik wyznaczony do koordynacji w procesie zarządzania ryzykiem, ale ich rola nie jest zapisana w regulacjach wewnętrznych.

REKOMENDACJE:

1. Warto rozważyć przygotowanie i upowszechnienie misji ZZM oraz wizji jak jednostka misję tę zamierza realizować.
2. Należy sformułować cele szczegółowe dla pozostałych zadań merytorycznych, z uwzględnieniem ich mierzalności, rozliczalności i aktualności oraz przy współpracy z osobami, odpowiedzialnymi za ich realizację.
3. W regulacjach wewnętrznych należy określić rolę oraz zakres obowiązków i odpowiedzialności Koordynatora ds. dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem. Rola ta obecnie realizowana jest w praktyce przez pracownika zatrudnionego na innym stanowisku.

4. Trzeba dokonać weryfikacji zapisów w regulacjach dotyczących zarządzania ryzykiem, tak aby odzwierciedlały realizowane czynności, dotyczące między innymi **skali ocen**, roli **Właścicieli ryzyka**, jasnego opisu **akceptowanego poziomu ryzyka**.
5. **Rejestr ryzyka warto uzupełnić o:** wyraźne wskazanie właściciela dla każdego ryzyka, konkluzje dotyczące wdrożenia mechanizmów kontrolnych oraz wyniki monitorowania.

<p>Opinia audytorów o badanych kwestiach:</p>	<p>W wyniku przeprowadzonych badań, ustalono, że proces zarządzania ryzykiem w ZZM funkcjonuje i jest zgodny ze Standardami, lecz wymaga pewnych usprawnień.</p> <p>Zastępca Dyrektora ds. Zieleni oraz Pracownicy zaangażowani w proces zarządzania ryzykiem, aktywnie wypełniają swoje obowiązki w tym zakresie, działając również w obszarze nie uregulowanym przepisami wewnętrznymi. Uzupełnienia wymagają zapisy i formułowanie celów oraz koniecznym jest uporządkowanie przyjętych regulacji, w aspekcie realizowanych działań i funkcjonujących ról oraz zasad w procesie zarządzania ryzykiem.</p>
--	--

CZĘŚĆ II – OPISOWA

DOKUMENTY NIEZBEDNE DLA DOKONANIA USTALEŃ:

Regulacje zawierające WYTYCZNE dla procesu zarządzania ryzykiem

1. Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych
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,
3. Zarządzenia Prezydenta Miasta Krakowa w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w GMK, [pierwsze Zarządzenie było wydane w 2010 roku – nr 45/2010, aktualnie obowiązujące 3607/2017]

Regulacje wewnętrzne JEDNOSTKI:

1. Uchwała Nr VIII/113/15 Rady Miasta Krakowa z dnia 4 marca 2015 r. w sprawie utworzenia i zatwierdzenia Statutu jednostki budżetowej Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie.
2. Zarządzenie Nr 6/2015 Dyrektora Zarządu Zieleni Miejskiej w Krakowie z dnia 1 września 2015 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu organizacyjnego.
3. Zarządzenie nr 1/2015 Dyrektora ZZM w Krakowie z dnia 24.06.2015r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu Pracy ZZM w Krakowie.
4. Zarządzenie nr 14/2016 Dyrektora Zarządu Zieleni Miejskiej w Krakowie / dnia 28.04.2016 w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w Zarządzie Zieleni Miejskiej w Krakowie.
5. Zarządzenie nr 15/2016 Dyrektora Zarządu Zieleni Miejskiej W Krakowie z dnia 28.04.2016 roku w sprawie wprowadzenia Polityki Zarządzania Ryzykiem w Zarządzie Zieleni Miejskiej w Krakowie.
6. Zarządzenie nr 5/2015 Dyrektora ZZM w Krakowie z dnia 30.06.2015r. w sprawie wprowadzenia „Polityki Bezpieczeństwa Informacji” w ZZM w Krakowie.
7. Zarządzenie nr 22/2016 Dyrektora ZZM w Krakowie z dnia 11.08.2016r. w sprawie dokonywania okresowej oceny pracowników zatrudnionych w ZZM w Krakowie.

USTALENIA ZESTAWIONO WRAZ Z PRZYWOŁANIEM STANDARDÓW KONTROLI ZARZĄDCZEJ.

W zadaniu audytowym, wyróżniono ryzyka, a na ich podstawie zdefiniowano trzy obiekty audytu, w ramach których przeprowadzono badania audytowe.

Obiekt nr1

KLAROWNIE ZAPISANE CELE DZIAŁANIA JEDNOSTKI

Ryzyka:

Cele jednostki nie zostały określone w sposób mierzalny i realistyczny (możliwy do wykonania).

KRYTERIUM:

Standard B. Cele i zarządzanie ryzykiem pkt 5 Misja (Komunikat MF nr 23):

„Wskazanie celu istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji.

USTALENIA - MISJA:

W przepisach wewnętrznych misja i cele ZZM nie zostały sformułowane. [źródło: Przegląd wstępny]

KRYTERIUM:

Standard B. Cele i zarządzanie ryzykiem pkt 6. Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji. (Komunikat MF nr 23)

„Cele i zadania należy określać jasno i w co najmniej rocznej perspektywie”.

2.2 Określanie celów i zadań. (Komunikat MF nr 6)

„Przy planowaniu można wyróżnić dwie zasadnicze grupy celów: strategiczne i operacyjne. „Cele strategiczne powinny wynikać z przyjętej misji i wizji”

„Aby móc jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy cel został zrealizowany, do każdego celu należy określić miernik”.

Zarządzenie PMK w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w GMK nr 3607/2017

Ryzyka strategiczne odnoszą się do wieloletnich celów, polityk i programów.

USTALENIA - CELE STRATEGICZNE:

1. Zgodnie z przeprowadzonym badaniem zadań bieżących typu B w systemie STRADOM (wpisano 28 zadań bieżących ZZM, w tym 20 zadań dzielnic bez wymogu wskazania celu), w 7 na 8 z nich ustalono wskazanie [źródło: Badanie]:
 - a. **Celu strategicznego:**
CS-I Kraków miastem przyjaznym rodzinie, atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pobytu;
 - b. **Celu operacyjnego:**
CO-I-1 Poprawa stanu środowiska przyrodniczego.
2. Na podstawie zapisów w systemie STRADOM zidentyfikowano 231 zadań typu P, przy czym 88 zadań ma status zamknięte, **103 zadania typu P w realizacji oraz 39 zadań ze statusem otwarty** (razem 142, w tym 59 inwestycje dzielnic, 6 zadań bieżących, 2 zadania z Budżetu Obywatelskiego Ogólnomiejskiego i 75 inwestycji programowych). [źródło: Badanie]
3. Zgodnie z informacjami pozyskanymi z ZZM, jest obecnie opracowywany **Program Zalesiania Miasta Krakowa** na lata 2018 - 2040, którego I etap powinien zostać przyjęty do realizacji w 2018/2019 roku. Kolejnym opracowywanym dokumentem jest Strategia

Zarządzania Terenami Zielonymi, która będzie m.in. zawierać standardy dla zieleni, które powinny być dochowane podczas projektowania inwestycji miejskich (źródło – rozmowa z Z-cą dyrektora ZZM).

4. Zgodnie ze Statutem ZZM - przedmiotem działalności ZZM od 1.07.2015r. jest realizowanie, organizowanie i prowadzenie, **zadań związanych głównie z zarządzaniem terenami zieleni** stanowiącymi własność, współwłasność lub pozostających we władaniu Gminy Miejskiej Kraków albo Skarbu Państwa i **pełnieniem funkcji inwestora** zadań obejmujących w szczególności budowę, przebudowę, modernizację, rewitalizację, rewaloryzację terenów zieleni.

KRYTERIUM:

2.2 Określanie celów i zadań. (Komunikat MF nr 6)

„Cele operacyjne powinny wynikać z celów strategicznych (..)”.

„Cele niższego rzędu muszą wynikać z celów wyższego rzędu i stanowić ich uszczegółowienie.

Formułując cel należy dbać, aby spełniał następujące kryteria: istotny, precyzyjny i konkretny, mierzalny, osiągalny, realistyczny”

„Określając cele i zadania należy wskazać, kto będzie odpowiedzialny za ich realizację”

USTALENIA – CELE OPERACYJNE I ZADANIA:

1. Zgodnie z przeprowadzonym badaniem w **STRADOM** dla trzech spośród 8 zadaniach bieżących typu **B** wpisano cele szczegółowe:

- a. **ZZM/BOO** - Budżet obywatelski ogólnomiejski.

Cel zadania: Wykonane projekty o charakterze ogólnomiejskim przewidziane do realizacji na podstawie wyników głosowania w ramach budżetu obywatelskiego miasta Krakowa, których wykonanie powierzono Zarządowi Zieleni Miejskiej.

ZMM/BOO/01 - Teren wokół Zalewu Bagry zagospodarowany oraz przystosowany do wypoczynku i rekreacji.

Poprzez: Wszelkie niezbędne do wykonania projektu działania, zgodne ze statutem jednostki.

ZMM/BOO/01:

1. Uporządkowanie terenów zielonych.
2. Budowa i remont ciągów pieszych, oświetlenia oraz małej architektury.

- b. **ZZM/UKZ** - Utrzymanie i konserwacja zieleni.

Cel zadania: Utrzymanie wszystkich rodzajów obiektów przyrodniczych, składających się na całość miejskich terenów zieleni. Zwiększenie świadomości ekologicznej społeczności Krakowa.

Poprzez:

1. Utrzymanie czystości w parkach i zieleńcach, letnie i zimowe utrzymanie alejek w parkach i zieleńcach.

2. Utrzymanie zieleni niskiej i wysokiej (poprzez pielęgnację trawników, kwietników, bylin, pnączy, powierzchni zakrzewionych, nasadzenie drzew i krzewów).

3. Utrzymanie elementów małej architektury, w tym placów zabaw, ławek, koszy, ogrodzeń, tablic z regulaminami.

4. Podejmowanie działań podnoszących świadomość ekologiczną, promowanie terenów zieleni i aktywizowanie społeczności Krakowa w tym zakresie.

- c. **ZZM/ZNL** - Zarządzanie i nadzór nad lasami.

Cel zadania: Zachowanie wielofunkcyjności, użyteczności i ochrony lasów na terenie Gminy Miejskiej Kraków z uwzględnieniem ich wpływu na klimat, powietrze, wodę, glebę i warunki życia mieszkańców.

Poprzez:

1. Programowanie i planowanie rozwoju lasów.
2. Prowadzenie zrównoważonej gospodarki leśnej.
3. Utrzymanie równowagi przyrodniczej przy jednoczesnym przystosowaniu lasów miejskich do celów wypoczynku i rekreacji.

Powyższe cele nie zostały określone w sposób mierzalny...? Nie mierzalny? Badanie?

2. Zgodnie z przeprowadzonym badaniem, w 28 zidentyfikowanych w STRADOM zadaniach bieżących typu B (w tym 20 zadania dzielnic), **tylko w zadaniach ZZM/UKZ oraz ZZM/ZNL zostały wpisane wskaźniki.** [źródło: Badanie]
3. **W prowadzonym w ZZM rejestrze ryzyka (wersja elektroniczna), wpisano numery i nazwy zadań budżetowych oraz Działania (Zadania) skorelowane z celami szczegółowymi wpisanymi w STRADOM.**

Ocena stopnia materializacji ryzyka w obiekcie nr 1:

Ryzyko: Cele jednostki nie zostały określone w sposób mierzalny i realistyczny (możliwy do wykonania).

- Ustalenie na podstawie spełnienia Kryteriów - ryzyko częściowo zmaterializowane.

W opinii audytora wewnętrznego, w zadaniach gdzie cele wyznaczono, działanie jest poprawne - uzupełnienia wymagają pozostałe zadania oraz konieczna jest realizacja rekomendacji.

REKOMENDACJE W OBIEKCIE NR 1:

1. **Rozważenie** sporządzenia opisu misji / wizji ZZM, celem jej upowszechnienia.
2. Sformułować **cele szczegółowe dla pozostałych zadań merytorycznych, z uwzględnieniem ich mierzalności, rozliczalności i aktualności** oraz przy współpracy z osobami, odpowiedzialnymi za ich realizację – sformułować cele szczegółowe i wpisać je w STRADOM.

Obiekt nr 2

RYZYKA JEDNOSTKI SKORELOWANE Z CELAMI JEJ DZIAŁANIA

Ryzyka:

Zidentyfikowane **ryzyka nie są dostatecznie skorelowane z najważniejszymi celami i zadaniami jednostki.**

KRYTERIUM:

7. Dokumentowanie zarządzania ryzykiem. (Komunikat MF nr 6)

„Procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników i inne dokumenty wewnętrzne stanowią dokumentację systemu kontroli zarządczej. Dokumentacja powinna być spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.

USTALENIA – DOKUMENTOWANIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM:

1. Obowiązujące od 28 kwietnia 2016r., **regulacje określające zarządzanie ryzykiem w ZZM** określają sposób realizacji Polityki zarządzania ryzykiem oraz podają wzory dokumentów: [źródło: Badanie]
 - a. kwestionariusza samooceny ryzyka,
 - b. kwestionariusza analizy ryzyka,
 - c. rejestru ryzyk.

2. **Dokumenty opracowywane w oparciu o ww. regulacje ZMZ** obejmują: [źródło: Badanie]
 - a. kwestionariusz samooceny ryzyka – zgodny ze wzorem,
 - b. kwestionariusz analizy ryzyka – zgodny ze wzorem,
 - c. rejestr ryzyka – zgodny ze wzorem i poszerzony w wersji elektronicznej,
3. **W funkcjonujących regulacjach nie ma** jasnego wskazania Właścicieli ryzyk oraz sposobu wyboru mechanizmu kontrolnego i monitoringu, które w rejestrze mają cały czas status „proponowane”. [źródło: Badanie]
4. **Rejestr ryzyk w wersji elektronicznej** obejmuje dodatkowe elementy, nie objęte wzorem, które pozwalają na identyfikację np. numeru i nazwy zadania budżetowego, określenie prawdopodobieństwa, a także ocenę istotności ryzyka sformułowaną przez Dyrektora, jednak w skali innej niż wskazana w regulacjach do oceny istotności. [źródło: Badanie]
5. **Działania i produkty** realizowane w zadaniach wpisane do STRADOM, nie są tożsame z Działaniami (zadaniami) i Produktami wskazanymi w Rejestrze ryzyka. [źródło: Badanie].
6. **Wskaźniki wpisane w STRADOM**, nie mają odzwierciedlenia w sporządzanej dokumentacji z zakresu zarządzania ryzykiem. [źródło: Badanie]

REKOMENDACJE:

1. Dokonać weryfikacji zapisów w regulacjach dotyczących zarządzania ryzykiem, tak aby odzwierciedlały realizowane czynności, np. dotyczące skali ocen, czy roli Właścicieli ryzyka.
2. **Uzupełnienie funkcjonującej procedury** i jasne określenie sposobu wyboru mechanizmu kontrolnego i przeprowadzania monitoringu w oparciu o wskaźniki.
3. **Celem nadania spójności wszystkim zapisom**, rozważyć korektę rejestru ryzyka, tak aby zapisy w nim były tożsame z STRADOM, w zakresie działań i produktów.

KRYTERIUM:

Standard B. Cele i zarządzanie ryzykiem pkt 7. Identyfikacja ryzyka. (Komunikat MF nr 23)

„Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań”.

Zarządzenie PMK w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w GMK nr 3607/2017

Podstawą do zarządzania ryzykiem operacyjnym są zadania budżetowe, projekty i produkty, które w nich opisano.

2.2 Określanie celów i zadań. (Komunikat MF nr 6)

„Jeżeli jednostka definiuje cele w obu perspektywach, zarządzanie ryzykiem powinno odbywać się do obu tych aspektów”.

USTALENIA - IDENTYFIKACJA I OCENA RYZYK:

1. Na podstawie przeprowadzonego badania, ustalono, że w elektronicznym rejestrze ryzyk ZMZ zostało w stosunku do zadań budżetowych **zidentyfikowanych i ocenionych 69 pozycji ze wskazanymi ryzykami** w odniesieniu do zadań i produktów, w tym **18 ocenionych przez Dyrektora ZMZ na 5 i 6 – ryzyko wysokie**, wg skali 1-7, która jest inna niż wskazana w regulacjach. [źródło: Badanie]
2. Zgodnie z Polityką zarządzania ryzykiem i na podstawie przebadanej dokumentacji ustalono, iż:
 - a. identyfikacja i analiza ryzyka jest przeprowadzana co najmniej raz w roku – na podstawie zbadanej dokumentacji, stwierdzono, iż od początku istnienia ZMZ dwa razy taka analiza została przeprowadzona - w 2017r oraz w kwietniu 2018r.
 - b. identyfikacja jest przeprowadzana na różnych poziomach zarządzania jednostką,
 - c. w rejestrze ryzyk wskazano przyczyny i skutki ryzyk,

- d. nie ma jasno wskazanego **akceptowalnego poziomu ryzyka**, jest tylko informacja w Polityce zarządzania ryzykiem mówiąca, że ryzyko z istotnością 4 i więcej (skala 1-5), należy wprowadzać do działowych rejestrów. [źródło: Badanie]
3. Zgodnie z przeprowadzonym badaniem, w **STRADOM**, w **8 zadaniach bieżących typu B**, **brak zapisów dotyczących ryzyk**. [źródło: Badanie]

USTALENIA - PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM:

1. Zgodnie z przyjętymi regulacjami w ZMZ, zakres odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem przedstawia się w następujący sposób:: [źródło: Badanie]
 - a) Kierownicy komórek organizacyjnych:
 - identyfikują ryzyka w postaci Kwestionariusza samooceny ryzyka;
 - analizują w Kwestionariuszu analizy ryzyka;
 - prowadzą działowy rejestr ryzyka dla ryzyk powyżej 4 (w praktyce dla wszystkich), który zawiera istotność, przyczyny, skutki, proponowane mechanizmy kontrolne, osobę/zespół odpowiedzialną.
 - b) Zastępca Dyrektora:
 - podpisuje Kwestionariusz analizy ryzyka.
 - c) Dyrektor ZMZ:
 - analizuje;
 - prowadzi zbiorcze arkusze z oceną ostateczną, czyli średnią z ocen kierowników.
 - d) Wszyscy pracownicy – przekazują kadrze kierowniczej informację.
2. W praktyce, Zastępca Dyrektora realizuje więcej działań niż wskazano, a także została pominięta rola osoby koordynującej sporządzanie dokumentacji w procesie zarządzania ryzykiem. [źródło: Protokół narady otwierającej, Badanie]

REKOMENDACJE:

1. W analizie ryzyka, należy **udokumentować decyzję** dotyczącą wyboru, z proponowanych mechanizmów kontrolnych.
2. **Uzupełnić regulacje** o opis funkcjonujących **zasad wyboru mechanizmów kontrolnych** oraz **monitoring ryzyka**.
3. Uwzględnić w projektowanych regulacjach jasny opis **akceptowanego poziomu ryzyka**, tak aby wszystkie zainteresowane osoby dobrze go znały.
4. **Rozważyć** możliwość zapisu reakcji na ryzyka powyżej poziomu akceptowalnego, tak aby był on **skorelowany ze skalą ocen w systemie STRADOM**.
5. **Wprowadzenie do regulacji**, zapisów dotyczących realizowanych ról w procesie zarządzania ryzykiem:
 - a. wskazanie osoby/zespołu odpowiedzialnego za koordynację dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem,
 - b. wskazanie stanowiska dokonującego okresowych przeglądów (określić termin i sposób potwierdzenia), polityk/procedur zarządzania ryzykiem wraz z ich doskonaleniem.
6. **Rozważanie** ewentualnego przedstawienia **mapy ryzyka również w formie graficznej**, obrazującej jak oceniane są poszczególne ryzyka, celem jego prezentacji pracownikom.

KRYTERIUM:

3.5 Uczestnicy procesu identyfikacji ryzyk. (Komunikat MF nr 6)

„W identyfikacji ryzyk powinny uczestniczyć osoby, które są odpowiedzialne za realizację wyznaczonych celów i zadań oraz osoby je realizujące”.

Standard B. Cele i zarządzanie ryzykiem pkt 8. Analiza ryzyka. (Komunikat MF nr 23)
„Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenia prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Należy określić akceptowany poziom ryzyka.”

USTALENIA – ROLA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ:

1. Zastępca Dyrektora jest bardzo zaangażowany w dokumentowanie funkcjonującego procesu zarządzania ryzykiem. [źródło: Badanie], natomiast nie ma formalnie ustanowionego stanowiska ds. zarządzania ryzykiem, a wyznaczona osoba otrzymała wyłącznie **polecenie ustne**, określające zakres jej obowiązków [źródło: Badanie]
2. W przeprowadzanej identyfikację ryzyka, zostali zaangażowani **Kierownicy komórek organizacyjnych ZZM**. [źródło: Badanie].

REKOMENDACJE:

1. Ustanowienie roli Koordynatora, realizowaną w praktyce przez pracownika zatrudnionego na innym stanowisku.
2. Wskazanie **uprawnień Właściciela ryzyka**.

KRYTERIUM:

6 Mechanizmy kontroli. (Komunikat MF nr 6)

„Mechanizmy kontroli powinny stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszty wdrożenia i stosowania mechanizmów kontroli nie powinny być wyższe niż uzyskane dzięki nim korzyści.

USTALENIA – MECHANIZMY KONTROLNE:

1. **Kierownicy komórek organizacyjnych ZZM** odpowiedzialni są w procesie zarządzania ryzykiem między innymi za: [źródło: Polityka zarządzania ryzykiem]
 - a. **opracowywanie i wdrażanie mechanizmów kontrolnych** – na podstawie badania stwierdzono, że do pozycji z analizowanymi ryzykami, zaproponowano mechanizm kontrolny w 68 przypadkach.
2. W wyniku rozmów z 4 osobami odpowiedzialnymi za identyfikację i analizę ryzyka, **ustalono iż dokonują analizy ryzyka zgodnie z przyjętymi zasadami**.
3. **Zastępca Dyrektora ZZM** odpowiada za weryfikację istotnych zagadnień dot. zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i organizacyjnym oraz projektu, w tym za wybór mechanizmów kontrolnych dla zidentyfikowanego ryzyka – w wyniku działań audytowych ustalono większe zaangażowanie w proces zarządzania ryzykiem, tj. w szczególności w zakresie koordynacji oraz wyboru mechanizmu kontrolnych, a także prowadzenia nadzoru. [źródło: Polityka zarządzania ryzykiem, Badanie]
4. W dokumentacji procesu zarządzania ryzykiem w ZZM, wpisywane są **Proponowane przeciwdziałania** zmniejszające ryzyko, a w wersji elektronicznej rejestru ryzyka także **Proponowane działanie** – jednak nie ma wskazania, który z mechanizmów ma mieć zastosowanie. [źródło: Badanie]

REKOMENDACJE:

W analizie ryzyka, należy **udokumentować decyzję** dotyczącą wyboru lub/i zmiany proponowanych mechanizmów kontrolnych.

KRYTERIUM:

7.2 Dokumentowanie działań. (Komunikat MF nr 6)

„Działania podejmowane w ramach systemu zarządzania ryzykiem powinny być odpowiednio udokumentowane. Rejestr ryzyka powinien zawierać przynajmniej następujące informacje:

- opis ryzyk,
- oceny ryzyk,
- właścicieli ryzyk,
- reakcje wobec ryzyk,
- planowane mechanizmy kontroli.

KRYTERIUM:

Standard B. Cele i zarządzanie ryzykiem pkt 9. Reakcja na ryzyko. (Komunikat MF nr 23)

- „W stosunku do każdego istotnego ryzyka powinno się określić rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działania). Należy określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu”.

USTALENIA – REAKCJA NA RYZYKO:

1. **Kierownicy komórek organizacyjnych ZZM** odpowiedzialni są w procesie zarządzania ryzykiem między innymi za: [źródło: Polityka zarządzania ryzykiem]
 - a. przeprowadzenie oceny ryzyka zidentyfikowanego w odniesieniu do realizowanych celów, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa oraz potencjalnych skutków ryzyka wywołanego tymi czynnikami,
 - b. **opracowywanie i wdrażanie mechanizmów kontrolnych,**
2. **Nie ma formalnej dokumentacji potwierdzającej reakcję na ryzyko** w procesie zarządzania ryzykiem oraz jego skuteczności. [źródło: Badanie]

REKOMENDACJE:

Rozważyć możliwość **opisu reakcji na ryzyko i jej sposobu oceny** w projektowanych regulacjach.

KRYTERIUM:

3.3 sposób opisywania ryzyka. (Komunikat MF nr 6)

„Wszystkie ryzyka powinny mieć swojego właściciela, który jest odpowiedzialny za zapewnienie, że ryzyko jest zarządzane i monitorowane”.

USTALENIA - MONITOROWANIE:

1. W Zarządzeniu Dyrektora ZZM w sprawie kontroli zarządczej, wskazano, że **system kontroli zarządczej w ZZM podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie**, a zobowiązani są do tego Zastępcy Dyrektora i kierownicy komórek organizacyjnych. [źródło: Badanie]
2. **Brak opisu sposobu oraz brak formalnej dokumentacji potwierdzającej monitorowanie** w procesie zarządzania ryzykiem. [źródło: Badanie]
3. W Polityce zarządzania ryzykiem, nie uwzględniono: [źródło: Badanie]
 - a. regularnego raportowania kadrze zarządzającej na temat ryzyka i postępów we wdrażaniu reakcji na ryzyko,
 - b. oceny funkcjonowania zarządzania ryzykiem przy wykorzystaniu wskaźników lub/i w inny sposób.

REKOMENDACJE:

1. Określić mierniki/wskaźniki w zadaniach typu B (mierzyć tylko to, na co jednostka ma wpływ) z uwzględnieniem zarządzenia Prezydenta Miasta Krakowa, celem uzyskania spójności przyjmowanych mierników z miernikami w STRADOM.

2. Celem uzyskania zapewnienia, że zarządzanie ryzykiem funkcjonuje efektywnie i wspiera działanie jednostki należy uwzględnić w procedurach:
 - a. regularne raportowanie na temat ryzyka i postępów we wdrażaniu reakcji na ryzyko,
 - b. ocenę funkcjonowania zarządzania ryzykiem przy wykorzystaniu wskaźników (monitoring),
 - c. przeglądy zasad zarządzania ryzykiem (uwzględniając zmiany w jednostce i jej otoczeniu).

Ocena stopnia materializacji ryzyka w obiekcie 2:

Ryzyko: Zidentyfikowane ryzyka nie są dostatecznie skorelowane z najważniejszymi celami i zadaniami jednostki.

- Ustalenie na podstawie spełnienia Kryteriów - ryzyko częściowo zmaterializowane.

REKOMENDACJE W OBIEKCIE NR 2:

1. Dokonać weryfikacji zapisów w regulacjach dotyczących zarządzania ryzykiem, tak aby odzwierciedlały realizowane czynności, np. dotyczące skali ocen, dotyczące roli Właścicieli ryzyka, jasnego opisu akceptowanego poziomu ryzyka.
2. Uzupełnić regulacje o opis funkcjonujących zasad wyboru mechanizmów kontrolnych oraz monitoring ryzyka.

Obiekt nr3

ODPOWIEDZIALNOŚĆ, UPRAWNIENIA I KOMUNIKACJA W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Ryzyka:

- Brak wskazania osoby odpowiedzialnej w jednostce za koordynację procesu zarządzania ryzykiem i komunikację z kierownictwem w tym zakresie,
- Brak skutecznej informacji i komunikacji w systemie zarządzania ryzykiem w jednostce.

KRYTERIUM:

10.5 Koordynator zarządzania ryzykiem. (Komunikat MF nr 6)

„W jednostkach można wskazać osobę, komórkę organizacyjną, czy też zespół, który będzie odpowiedzialny za koordynację systemu zarządzania ryzykiem. Zadania koordynatora mogą być bardzo różne - od gromadzenia w jednym miejscu wszystkich informacji na temat zarządzania ryzykiem do roli bardziej aktywnej, w tym:

- przygotowywania projektów procedur zarządzania ryzykiem,
- wspierania komórek organizacyjnych w analizie i ocenie ryzyka,
- gromadzenia informacji i przekazywania ich do kierownika jednostki,
- monitorowania czy wdrażane są działania, które mają stanowić odpowiedź na ryzyko,
- przygotowywania szkoleń i informacji na temat zarządzania ryzykiem,

9.1. Mechanizmy monitorowania

Wraz z działaniami związanymi z zarządzaniem ryzykiem ustanawia się mechanizmy, które umożliwiają monitorowanie wdrożonych rozwiązań i dokonywanie oceny ich efektywności. Należy sprawdzić, czy system zarządzania ryzykiem spełnia założone cele, czy polityki i procedury ustanowione w jego ramach są nadal aktualne, odpowiednie i wydajne.

USTALENIA – ODPOWIEDZIALNOŚĆ, UPRAWNIENIA I KOMUNIKACJA:

1. Zastępca Dyrektora ZZM odpowiada za weryfikację istotnych zagadnień dot. zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i organizacyjnym oraz projektu, na które ZZM jest narażony, w szczególności za: [źródło: Polityka zarządzania ryzykiem]

- a. ocenę sposobu identyfikacji i zarządzanie ryzykiem przez kierowników komórek organizacyjnych,
 - b. wybór mechanizmów kontrolnych dla zidentyfikowanego ryzyka.
2. **Kierownicy komórek organizacyjnych ZZM** odpowiedzialni są w procesie zarządzania ryzykiem za: [źródło: Polityka zarządzania ryzykiem]
- a. określenie listy zadań/celów do realizacji w zarządzanej komórce organizacyjnej wraz z produktami,
 - b. identyfikację ryzyka w komórce organizacyjnej,
 - c. analizę ryzyk zidentyfikowanych w komórce organizacyjnej, które są istotne dla osiągnięcia celów ZZM, w odniesieniu do zdefiniowanych obszarów działania,
 - d. przeprowadzenie oceny ryzyka zidentyfikowanego w odniesieniu do realizowanych celów, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa oraz potencjalnych skutków ryzyka wywołanego tymi czynnikami,
 - e. opracowywanie i wdrażanie mechanizmów kontrolnych,
 - f. utworzenie i aktualizację działowych rejestrów ryzyka,
 - g. zapewnienie, by pracownicy byli świadomi wagi procesu zarządzania ryzykiem.
3. **Wszyscy pracownicy ZZM** mają obowiązek przekazywania kadrze kierowniczej informacji o negatywnych zdarzeniach, które mogą wpłynąć niekorzystnie na działalność jednostki. Realizacja tego obowiązku odbywa się w formie ustnej. [źródło: Badanie]
4. **Brak formalnego potwierdzenia polecenia dla pracownika koordynującego** dokumentowanie przebiegu procesu zarządzania ryzykiem. [źródło: Badanie]
5. W Zarządzeniu Dyrektora ZZM w sprawie kontroli zarządczej, zapewniono, że osoby zarządzające i pracownicy **mają dostęp do informacji niezbędnych** do wykonywanych obowiązków służbowych (uwzględniono przepływ informacji w kierunku poziomym i pionowym). W ZZM funkcjonują elektroniczne foldery, udostępnione wszystkim pracownikom, celem umieszczania i przekazywania informacji oraz danych. [źródło: Badanie]
6. **Nie ma opisu sposobu raportowania** kadry kierowniczej i pracowników na temat zarządzania ryzykiem. Funkcjonuje zasada przekazywania informacji w formie ustnej oraz z pomocą dokumentów, sporządzanych w przedmiotowym procesie. [źródło: Badanie]

Ocena stopnia materializacji ryzyka w obiekcie 3:

Ryzyka:

- 1) **Brak wskazania osoby odpowiedzialnej w jednostce za koordynację procesu zarządzania ryzykiem i komunikację z kierownictwem w tym zakresie,**
- 2) **Brak skutecznej informacji i komunikacji w systemie zarządzania ryzykiem w jednostce.**

Ustalenie na podstawie spełnienia Kryteriów:

- ad. 1) ryzyko częściowo zmaterializowane;
- ad. 2) ryzyko nie zmaterializowane.

REKOMENDACJE W OBIEKCIE NR 3:

Osoba wyznaczona jako Koordynator zarządzania ryzykiem, powinna mieć odpowiedni zakres zadań i uprawnienia do ich realizacji. W obowiązujących regulacjach zostały wskazane role w systemie kontroli zarządczej, jednak wymagają one weryfikacji i uzupełnienia np.. o osobę odpowiedzialną za koordynację działań dokumentujących proces zarządzania ryzykiem.

§2

Niniejsze sprawozdanie służy tylko do użytku wewnętrznego.

§3

Sprawozdanie sporządzono w następujących egzemplarzach:

1. Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie – Pan Piotr Kempf, Dyrektor ZZM
2. UMK, Zespół Audytu Wewnętrznego, a/a

§4

Załącznikiem do Sprawozdania jest Harmonogram realizacji rekomendacji dla zadania audytowego.

Sporządzający:
Izabela Stobnicka
Anna Borowczak