

**Zarządzenie nr 14/2017 Dyrektora Centrum Kultury "Browar B."  
z dnia 13.12.2017r. w sprawie wprowadzenia Instrukcji Zarządzania Ryzykiem  
w Centrum Kultury "Browar B." we Włocławku**

Na podstawie art. 68 ust. 2 pkt. 7 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz.U nr 157, poz. 1240, w związku z Komunikatem nr 23 Ministra Finansów w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych z dnia 16 sierpnia 2009 r. (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84) wprowadza się zasady zarządzania ryzykiem.

**§ 1.**

Wprowadza się Instrukcję zarządzania ryzykiem w Centrum Kultury "Browar B." we Włocławku, stanowiącą załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

**§ 2.**

Zobowiązuje się kierowników wszystkich komórek organizacyjnych CK "Browar B." do zapoznania podległych pracowników z treścią Instrukcji zarządzania ryzykiem w Centrum Kultury "Browar B." we Włocławku.

**§ 3.**

Niniejsze zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

  
DYREKTOR  
Centrum Kultury „Browar B.”  
*Lidia Piechocka-Witczak*

**Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 14/2017**  
**Dyrektora Centrum Kultury "Browar B." we Włocławku**  
**z dnia 13.12.2017 r. w sprawie wprowadzenia**  
**Instrukcji Zarządzania Ryzykiem**  
**w Centrum Kultury "Browar B." we Włocławku**

**§ 1.**

Ilekcść w niniejszej instrukcji jest mowa o:

- 1) ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość wpływu określonego zdarzenia, działania lub braku działania na prawdopodobieństwo realizacji zadań i osiągnięcia wyznaczonych celów Centrum Kultury "Browar B." we Włocławku, zwanego dalej CK "Browar B."
- 2) czynniku ryzyka – należy przez to rozumieć okoliczności bądź zdarzenia, które mogą powodować ryzyko wystąpienia nieprawidłowości,
- 3) zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do poziomu akceptowalnego, przy uwzględnieniu kosztów działania oraz zabezpieczenia się w racjonalny sposób przed jego skutkami, obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie; proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich etapach decyzyjnych i każdy szczebel zarządzania,
- 4) komórce organizacyjnej – należy przez to rozumieć dział lub samodzielne stanowisko pracy, zgodnie z Regulaminem organizacyjnym CK "Browar B.",
- 5) kierownika komórki organizacyjnej – należy przez to rozumieć osobę kierującą zorganizowanym zespołem pracowników,
- 6) pracownikowi - należy przez to rozumieć osobę zatrudnioną w CK "Browar B.", z którą nawiązano stosunek pracy na podstawie przepisów Kodeksu Pracy,

**§ 2.**

1. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów CK "Browar B.", usprawnienie procesu planowania, a w szczególności:
  - a. zapobieganie stratom finansowym,
  - b. ograniczenie możliwości niepowodzenia realizowanych zadań i projektów,
  - c. wdrażanie mechanizmów kontrolnych adekwatnych do ryzyka.
2. Procedura zarządzania ryzykiem stanowi narzędzie zarządzania dla całej kierowniczej kadry CK "Browar B." oraz wytyczne dla wszystkich pracowników.
3. Unikanie, eliminacja i redukcja ryzyka są osiągnane poprzez zaprojektowanie i wdrożenie mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka i jego oceny.
4. Korzyści dla CK "Browar B." wynikające z zarządzania ryzykiem:
  - efektywne wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich oraz zapobieganie stratom finansowym,
  - zminimalizowanie czasu reakcji na zdarzenia kryzysowe,
  - większe prawdopodobieństwo wdrożenia planowanych zmian,
  - skuteczne zarządzanie projektami.

### § 3.

1. Dyrektor realizuje politykę zarządzania ryzykiem poprzez:
  - 1) zdefiniowanie obszarów działania CK "Browar B." zagrożonych ryzykiem,
  - 2) określenie poziomu akceptowalnego ryzyka,
  - 3) podejmowanie decyzji dotyczących sposobu reakcji na poszczególne ryzyka,
  - 4) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie terminu, do którego należy podjąć te działania.
2. Pracownicy na stanowiskach kierowniczych oraz samodzielnych stanowiskach pracy odpowiadają za zarządzanie ryzykiem poprzez:
  - 1) identyfikację i dokumentowanie ryzyk związanych z realizacją przydzielonych zadań,
  - 2) przeprowadzanie analizy zidentyfikowanego ryzyka,
  - 3) proponowanie sposobu postępowania w odniesieniu do poszczególnych ryzyk,
  - 4) wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka.
3. W identyfikacji czynników ryzyka w działalności bieżącej mogą brać udział wszyscy pracownicy, poprzez zgłaszanie swojemu bezpośredniemu przełożonemu zdefiniowanych, istotnych czynników ryzyka.

### § 4.

1. Przyjęto, iż identyfikacja i ocena czynników ryzyka odbywa się w odniesieniu do obszarów działania, wymienionych w załączniku nr 1 do Instrukcji zarządzania ryzykiem.
2. Proces identyfikacji i analizy ryzyka głównych obszarów działania odbywa się przynajmniej raz do roku.

### § 5.

1. Po opracowaniu rocznego planu działalności CK "Browar B." kierownicy komórek organizacyjnych odpowiedzialni za nadzór nad realizacją poszczególnych zadań oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy są zobowiązani dokonać identyfikacji czynników ryzyka, które są istotne dla osiągnięcia zaplanowanych celów CK "Browar B.".
2. Ryzyko w CK "Browar B." identyfikowane jest poprzez doświadczenie zawodowe pracowników i prognozy na przyszłość.
3. Identyfikując ryzyko bierze się pod uwagę:
  - 1) cele i zadania CK "Browar B.",
  - 2) przepisy prawne dotyczące działania instytucji (ewentualne zmiany w tych przepisach),
  - 3) wyniki wcześniej przeprowadzonych ocen, kontroli lub audytu,
  - 4) analizy efektów realizacji celów i zadań w poszczególnych komórkach organizacyjnych – poprzez comiesięczne sprawozdania z działalności,
  - 5) sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z wykonania planu finansowego,
  - 6) wyniki spotkań, narad dyrektora CK "Browar B." z kadrą kierowniczą oraz zebrań z pracownikami,
  - 7) wszelkie informacje mające znaczenie dla funkcjonowania CK "Browar B.".
4. Ustala się następujące czynniki ryzyka, według których należy dokonać identyfikacji ryzyka:
  - 1) czynniki wewnętrzne (finansowe, dotyczące zasobów ludzkich, związane z działalnością),
  - 2) czynniki zewnętrzne (np. infrastruktura, zmiana przepisów prawa)

### § 6.

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 7 p. 2.
2. Wpływ ryzyka są to możliwe wyniki, skutki lub konsekwencje dla CK "Browar B." (np. niekorzystne zdarzenie, koszty, opóźnienia, zagrożenie realizacji celów i zadań, straty finansowe). Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu ocen: wysoki, średni, niski.
3. Prawdopodobieństwo jest to szacowana możliwość wystąpienia zdarzenia. Do określenia prawdopodobieństwa używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu ocen: wysokie, średnie, niskie.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczania się ryzyka, stosuje się zasady zawarte w załączniku nr 2 do niniejszej Instrukcji.

## § 7.

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, określa się poziom istotności ryzyka.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
  - 1) ryzyko poważne tj. ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie oraz średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie,
  - 2) ryzyko umiarkowane tj. 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,
  - 3) ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.
3. Ryzykiem akceptowanym w CK "Browar B." jest ryzyko nieznaczne; ryzyka umiarkowane i poważne przekraczają akceptowalny poziom ryzyka.
4. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego, poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia.

## § 8.

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji, oceny i poziomu istotności ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, kierownicy komórek organizacyjnych wypełniają Arkusze zgłoszenia ryzyka, według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do niniejszej Instrukcji.
2. W przypadku ryzyka poważnego i umiarkowanego, w arkuszu należy podać planowaną metodę jego eliminacji lub ograniczenia go do akceptowanego poziomu. W przypadku ryzyka nieзначnego – ewentualną planowaną metodę jego ograniczenia.
3. Zgłoszone ryzyka wprowadza się do Rejestru ryzyka na dany rok. Wzór formularza Rejestru ryzyk na dany rok stanowi załącznik nr 4.

## § 9.

W CK "Browar B." stosuje się następujące sposoby postępowania z ryzykiem:

- 1) transfer ryzyka – przeniesienie na inną instytucję poprzez ubezpieczenie, zlecenie usług na zewnątrz,
- 2) tolerowanie ryzyka – w przypadku, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzykom, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
- 3) przeciwdziałanie – działania pozwalające na ograniczenie ryzyka do akceptowanego poziomu, np. dzięki wzmocnieniu mechanizmów kontrolnych poprzez wewnętrzne akty normatywne, procedury, wytyczne, nadzór itp., wbudowanych w realizowane procesy,
- 4) przesunięcie w czasie (wycofanie się) – zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

## § 10.

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego eliminacji lub ograniczania do akceptowalnego poziomu są na bieżąco monitorowane przez:

- 1) kierowników komórek organizacyjnych, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczenia,
  - 2) wyznaczonych przez Dyrektora koordynatorów zadań realizowanych przez pracowników kilku komórek organizacyjnych,
  - 3) Dyrektora w ramach bieżącego zarządzania CK "Browar B.", w tym w szczególności w trakcie narad kierownictwa.
2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawniania systemu kontroli zarządczej.

**§ 11.**

W sprawach nieuregulowanych w niniejszej Instrukcji, decyzję podejmuje Dyrektor.

DYREKTOR  
Centrum Kultury „Browar B.”  
*Lidia Piechocka-Witczak*

## Obszary działania Centrum Kultury "Browar B."

- I. Działalność merytoryczna**
  - 1. Warsztaty, szkolenia, kursy
  - 2. Edukacja kulturalna
  - 3. Konkursy, festiwale, przeglądy
  - 4. Zajęcia stałe
  - 5. Wystawy
  - 6. Koncerty, spektakle
  - 7. Publikacje, komunikacja zewnętrzna
  - 8. Projekty
  
- II. Zarządzanie finansami**
  - 1. Planowanie finansowe
  - 2. Sprawozdawczość finansowa
  - 3. Zarządzanie należnościami
  
- III. Zarządzanie, administrowanie i ochrona mienia**
  - 1. Gospodarowanie mieniem i jego bezpieczeństwo
  - 2. Infrastruktura i wyposażenie
  - 3. Systemy informatyczne
  - 4. Zamówienia publiczne i zakupy
  - 5. Wynajmowanie pomieszczeń
  - 6. Wynajmowanie sprzętu
  
- IV. Inwestycje i remonty**

DYREKTOR  
Centrum Kultury „Browar B.”  
*Lidia Piechocka-Witczak*

### 1. Zasady oceny wpływu ryzyka

Wpływ	Przesłanki
Wysoki	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający duży wpływ na realizację zadań i osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa, niekorzystny wizerunek CK "Browar B.".
Średni	Zdarzenie objęte ryzykiem ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek CK "Browar B.", powoduje niewielką stratę finansową.
Niski	Zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek CK "Browar B.".

### 2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Wysokie	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie	Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku.

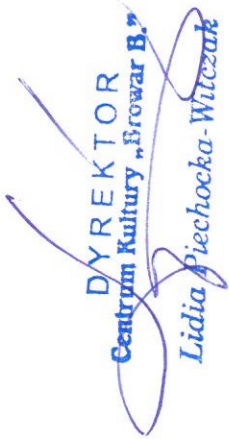
## Arkusz zgłoszenia ryzyka

1. Komórka organizacyjna
  
2. Zadanie, w którym występuje ryzyko
  
3. Zagrożony cel
  
4. Ryzyko i czynniki ryzyka
  
5. Ocena ryzyka:
  - wpływ:
  
  - prawdopodobieństwo:
  
  - istotność:
  
6. Proponowane działania

.....  
(data)

.....  
(podpis osoby zgłaszającej)





Załącznik nr 4  
do Procedury Zarządzania Ryzykiem

REJESTR RYZYK  
W CENTRUM KULTURY BROWAR B WE WŁOCŁAWKU  
na rok .....

l.p.	Identyfikacja ryzyka			Analiza			Reakcja		
	Zadanie	Obszar ryzyka	Opis ryzyka, przyczyny, skutek ryzyka	Wpływ ryzyka	Prawdopo - dobieństwo ryzyka	Poziom istotności	Reakcja na ryzyko	Działania planowane	Właściciel Ryzyka
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.									
2.									

.....  
(miejscowość, data sporządzenia)

.....  
(podpis Dyrektora)