

Załącznik nr 1  
do Zarządzenia nr 157/2024  
Prezydenta Miasta Inowrocławia  
z dnia 24 września 2024 r.

# Mapa ryzyka

Oddziaływanie

Katastrofalne	5	10	15	20	25
Poważne	4	8	12	16	20
Średnie	3	6	9	12	15
Małe	2	4	6	8	10
Nieznaczące	1	2	3	4	5
	Rzadkie 0 – 20%	Mało prawdopodobne 21 – 40%	Średnie 41 – 60%	Prawdopodobne 61 – 80%	Prawie pewne 81 – 100%

Prawdopodobieństwo

Załącznik nr 2  
do Zarządzenia nr 157/2024  
Prezydenta Miasta Inowrocławia  
z dnia 24 września 2024 r.

## Tabela punktowa prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

	1	2	3	4	5
Opis	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo	0 - 20%	21 - 40%	41 – 60%	61 - 80%	81 - 100%

Załącznik nr 3  
do Zarządzenia nr 157/2024  
Prezydenta Miasta Inowrocławia  
z dnia 24 września 2024 r.

## RYZIKO STRATEGICZNE

KATEGORIA RYZYKA	RYZIKO	OPIS RYZYKA
POLITYCZNE	Zmiany polityki rządu w zakresie administracji publicznej	Zmiana rodzaju jednostek i podziału administracyjnego kraju.
	Zmiana w zakresie systemu nauczania i wynagradzania nauczycieli	Zmiany zapisów w karcie nauczyciela, zmiana systemu nauczania, brak możliwości świadczenia usług na odpowiednim poziomie zgodnie z wymogami.
	Zmiany w polityce fiskalnej i podatkowej	Zmiany stawek podatkowych, stosowanych ulg, VAT-u itp.
	Zmiany systemu ubezpieczeń społecznych	Zmiany stawek ubezpieczeń, zmiany w systemie ubezpieczeń, przedłużenie wieku emerytalnego.
	Zmiany w ordynacji wyborczej	Wynik wyborów prowadzi do zmiany rządzącej opcji politycznej, która powoduje zmiany w sposobie wybierania władzy, zmiany

		w strukturze funkcjonowania administracji samorządowej.
	Zmiana polityki unijnej	Predyspozycje opcji rządzącej do wprowadzania rozwiązań wspólnotowych, nie tylko tych bezwzględnie wymaganych przez UE.
<b>EKONOMICZNE</b>	Zmiana kursów walutowych	Zmiana kursów walutowych powoduje zmienność wysokości środków pozyskanych w ramach funduszy unijnych (zmniejszenie wysokości).
	Wynagrodzenia pracowników	Zdolność przyciągania wykwalifikowanego personelu na rynku pracy powoduje wzrost wynagrodzeń.
	Bezrobocie	Wzrost bezrobocia w regionie na skutek złej polityki rządu.
	Zmiany rozwiązań technologicznych w jednostce	Zmiany rozwiązań w szczególności wymuszone przepisami zewnętrznymi np. dotyczące wprowadzenia elektronicznego systemu obsługi interesantów.
	Zmiany w poziomie zewnętrznego finansowania	Zmiana dotyczy wielkości udziału w podatkach, zmiana wielkości subwencji i dotacji.
	Rosnący koszt mediów	Zmiany w wysokości cen energii, wody, ścieków itp., powodujące wzrost kosztów utrzymania jednostki.

<b>SPOŁECZNE</b>	Zmiany struktury wiekowej osób w wieku produkcyjnym	Zmiany struktury wiekowej spowodowane starzeniem społeczeństwa.
	Zmiana oczekiwań społeczeństwa	Zmiany dotyczące standardów obsługi oraz działalności administracji.
	Zmiana struktury administracyjnej	Zmiany dotyczące zasięgu terytorialnego, likwidacji istniejących struktur lub łączenie się jednostek mniejszych.
	Zmiany w polityce społecznej	Zmiany dotyczą przepisów o pomocy społecznej.
	Niż demograficzny osób w wieku szkolnym	Zmiany w zatrudnieniu nauczycieli, likwidacje szkół, starzenie społeczeństwa.
	Procesy migracyjne osób wykształconych	Brak wykwalifikowanych pracowników oraz osób mogących podjąć zatrudnienie w danym sektorze.
<b>LEGISLACYJNE</b>	Zmiany w prawie	Zmiany w prawie dotyczące ograniczenia działalności edukacyjnej, inwestycyjnej, podatkowej.
	Niewłaściwa interpretacja przepisów	Błędna interpretacja przepisów dotyczących w szczególności podatków, systemu emerytalnego itp.

	Błędne uchwalenie lub błędne opracowanie wewnętrznych regulacji prawnych	Zatwierdzanie uchwał zawierających nieaktualne podstawy prawne oraz błędy.
	Rosnące wymagania prawne	Rosnące wymagania prawne dotyczące ochrony zdrowia, bezpieczeństwa w miejscu pracy, zatrudnienia i stosunku pracy, pomocy społecznej oraz bezrobocia.
	Zmiany w prawie unijnym	Rosnące wymagania prawa unijnego nakładające na jednostkę obowiązek dostosowania się do nich.
<b>ŚRODOWISKOWE</b>	Zmiany w wymogach środowiskowych	Niespełnienie norm dotyczących ochrony środowiska.
	Utylizacja używanego sprzętu	Nie oddawanie zużytego sprzętu do firm zajmujących się recyklingiem i złomowaniem.
	Gospodarka wodno – ściekowa	Gospodarka wodno – ściekowa niezgodna z obowiązującymi normami w tym zakresie.
	Gospodarka odpadami	Wywóz odpadów i nieczystości niezgodny z obowiązującymi normami.
	Oddziaływanie inwestycji na środowisko	Oddziaływanie inwestycji i obiektów budowlanych na środowisko i zdrowie ludzi.
	Ochrona gruntów rolnych i leśnych	Niedostosowanie się do wymogów określonych w przepisach dotyczących ochrony gruntów rolnych i leśnych.

	Nieprzestrzeganie norm obiektów	Nieprzestrzeganie przepisów budowlanych oraz bezpieczeństwa użytkowania budynków i budowli.
--	---------------------------------	---

Załącznik nr 4  
do Zarządzenia nr 157/2024  
Prezydenta Miasta Inowrocławia  
z dnia 24 września 2024 r.

## RYZYO OPERACYJNE

KATEGORIA RYZYKA	RYZYO	OPIS RYZYKA
FINANSOWE	Sprawozdawczość finansowa	Brak rzetelności sprawozdań finansowych, nieterminowe sporządzanie sprawozdań.
	Plany finansowe	Brak rzetelności opracowania planów finansowych, przekroczenia wydatków w paragrafach.
	Wieloletnie plany finansowe	Brak rzetelności opracowania wieloletnich planów finansowych, zdolność realizacji wieloletniego planu finansowego.
	Dotacje i subwencje zewnętrzne	Niedostateczne środki otrzymane z dotacji i subwencji.



	Udział w podatku dochodowym	Niedostateczne środki otrzymane z tytułu podatku dochodowego, poziom wpływów niższy niż zaplanowany.
	Niedostateczne fundusze	Brak środków finansowych na realizację przyjętych działań, brak dofinansowania unijnego.
	Inwestycje	Utrata środków pozyskanych z zewnątrz na skutek nieprawidłowej realizacji zadania.
	Zamówienia publiczne	Nieprawidłowości w udzielaniu zamówień oraz w prowadzeniu postępowań, nieprawidłowa realizacja i rozliczenie zamówienia publicznego.
	Udzielanie dotacji	Nieprawidłowe udzielenie i rozliczenie dotacji, nieterminowe przekazanie lub rozliczenie dotacji.
	Błędy rachunkowe	Błędy rachunkowe wynikające z pomyłek lub zaniedbań pracowników.
	Regulowanie płatności	Nieterminowe płatności, nieterminowe regulowanie zobowiązań.
	Analiza kosztów	Nieprawidłowa analiza kosztów utrzymania urzędu oraz inne wydatki związane z funkcjonowaniem i realizacją zadań urzędu, nieodpowiednie zagospodarowanie środków pieniężnych.

	Kontrola finansowa	Nieprawidłowa kontrola wewnętrzna, brak weryfikacji operacji finansowych, brak nadzoru.
	Windykacja należności	Nieprawidłowe monitorowanie i windykacja należności.
	Systemy komputerowe	Nieprawidłowa obsługa systemu dotyczącego operacji finansowo – księgowych.
	Gospodarka mieniem	Brak odpowiedzialności materialnej pracowników, nieprawidłowo przeprowadzona lub brak inwentaryzacji.
<b>PRAWNE</b>	Nieprzestrzeganie przepisów prawa przez pracowników	Nieznajomość przepisów prawa przez pracowników, zła interpretacja przepisów itp.
	Nieznajomość przepisów wewnętrznych	Nieznajomość procedur, instrukcji wewnętrznych i regulaminów wpływa na wydawanie niewłaściwych decyzji administracyjnych, pozwoleń i zezwoleń.
	Niekompletna dokumentacja sprawy	Brak wszystkich dokumentów wymaganych przepisami prawa powoduje opóźnienia w wydawanych decyzjach bądź błędnie wydawane decyzje.
	Opóźnienia w uzyskaniu pozwoleń	Ryzyko opóźnień realizacji procesu inwestycyjnego wynikającego z długiego oczekiwania na wszystkie wymagane przepisami

		prawa dokumenty (uzgodnienia od dostawców mediów, konserwatora zabytków i inne decyzje).
	Zawieranie umów	Niewłaściwe oznaczenie stron umowy, brak odpowiednich klauzul umownych, brak zabezpieczenia interesu urzędu, brak weryfikacji od strony prawnej, przyjęcie wzoru umowy opracowanego przez wykonawcę.
	Wewnętrzne regulacje prawne	Niewłaściwe lub błędne wprowadzenie wewnętrznych regulacji prawnych.
	Roszczenia	Ryzyko sporów sądowych, dochodzenia należności w związku z częstą zmianą przepisów lub błędną ich interpretacją.
<b>UMOWNE</b>	Niedotrzymanie warunków umowy	Niedotrzymanie warunków umów cywilno – prawnych, niewłaściwe wyliczanie stosowanych stawek, brak zabezpieczeń wykonania umowy.
	Realizacja umów z tytułu zamówień publicznych	Nieprawidłowo opracowany SIWZ, brak właściwych zabezpieczeń wykonania umowy, brak doświadczenia wykonawców.
	Nieprawidłowa realizacja projektu	Przedłużanie terminu realizacji umowy, wadliwy towar, nieuwzględnianie reklamacji, brak egzekwowania warunków umowy.
	Brak doświadczenia uczestników procesu	Możliwość popełniania błędów w procesie udzielania zamówień.

	Niewypłacalność wykonawcy	Wykonawcy mogą opóźniać wykonanie inwestycji lub przerwać realizowaną inwestycję.
	Błędy w sporządzaniu umów	Błędy w oznaczeniu stron umowy, brak odpowiednich klauzul, brak zabezpieczenia umowy.
<b>ZAWODOWE</b>	Mechanizmy rekrutacji	Niewłaściwy dobór i selekcja pracowników, nie obsadzone stanowiska.
	Szkolenia	Mało efektywne szkolenia, niewiele wnoszące do rozwoju zawodowego pracowników, mało przydatne na danym stanowisku, program szkoleń odbiega od oczekiwań szkolących się pracowników.
	Mechanizmy oceny i motywowania pracowników	Niewłaściwe stosowane mechanizmy oceny i motywowania pracowników powodują dużą rotację pracowników oraz brak utożsamiania się pracownika z urzędem (misją, strategią, zasadami etyki i zwyczajami panującymi w urzędzie). Brak motywacji wpływa na niewłaściwe wykonywanie istotnych zadań niezbędnych do osiągnięcia celów urzędu.
	Bezpieczeństwo miejsca pracy	Złe warunki pracy, mobbing, dyskryminacja oraz wywieranie presji na pracownikach.

	Podział obowiązków	Brak podziału kluczowych obowiązków wśród pracowników, niedostateczna współpraca wydziałów.
	Przetwarzanie danych osobowych	Wyciek danych osobowych, źle zabezpieczone dane osobowe, kradzież informacji.
	Wynagrodzenia	Niezadowolenie pracowników z poziomu wynagrodzenia, możliwość przyjmowania korzyści majątkowych, rotacja pracowników, brak motywacji pieniężnej do pracy.
	Realizacja projektów	Długotrwałość procesu dopasowania się pracowników, nabrania wzajemnego zaufania i wypracowania metody podejmowania wspólnej decyzji w trakcie realizacji projektów. Inwestycje z różnych dziedzin (budowlane, edukacja, pomoc społeczna itp.) powodują uczestniczenie wielu osób w realizacji projektów.
	Jakość obsługi klienta	Nierzetelna obsługa klienta, niewłaściwie zorganizowany proces obsługi interesantów, długotrwałe oczekiwanie na załatwienie sprawy, niezadowolenie petentów.
	Struktura organizacyjna	Niewłaściwa struktura organizacyjna urzędu, niewłaściwa organizacja pracy w poszczególnych komórkach organizacyjnych, niedopasowanie do aktualnych potrzeb urzędu.

	Kwalifikacje pracowników	Niedostateczny poziom wykształcenia i umiejętności pracowników, niekompetencje pracowników.
	Kwalifikacja kadry zarządzającej	Niedostateczny poziom wykształcenia i umiejętności kadry zarządzającej, niekompetencje oraz brak doświadczenia kadry zarządzającej.
<b>TECHNOLOGICZNE</b>	Awaria środków technicznych	Awaria sprzętu komputerowego oraz innych urządzeń elektronicznych, starzenie się sprzętu.
	Błędy systemu informatycznego	Awaria oprogramowania, starzenie się obecnie używanych systemów oraz oprogramowania.
	Brak dostępu do informacji publicznej	Awaria strony internetowej, nieaktualne informacje na stronie internetowej urzędu.
	Brak informatyzacji działalności urzędu	Brak możliwości składania wniosków, podań i skarg w formie elektronicznej.
	Włamanie do systemu	Kradzież informacji przez osoby nieupoważnione (ataki hakerów).
	Awaria sieci telefonicznej	Awaria centrali telefonicznej, brak ciągłości pracy urzędu, problemy z łącznością i oprogramowaniem.

	Kradzież sprzętu i wyposażenia	Kradzież sprzętu elektronicznego przez pracowników lub przez osoby nieupoważnione.
	Archiwizacja danych	Ryzyko utraty danych, które nie zostały w odpowiedni sposób zabezpieczone.
	Sieć wewnętrzna	Brak bieżącego dostępu do informacji, brak aktualnych informacji.
<b>FIZYCZNE</b>	Monitoring i system kamer	Techniczny dozór i monitoring sprawowany przez osoby (ochrona zewnętrzna i kierownicy komórek organizacyjnych w zakresie wydziałów). Ryzyko nieprawidłowego rozmieszczenia systemu kamer.
	Monitoring i zabezpieczenie pomieszczeń	Nieuprawniony dostęp do pomieszczeń urzędu, kradzież, włamanie, nieodpowiednie zabezpieczenie pomieszczeń, nieprawidłowo przechowywane klucze, niewłaściwy system kontroli dostępu (kontrola wejść, wyjść i przebywania w jednostce).
	Ochrona przeciwpożarowa	Ryzyko pożaru, powodzi, nieprawidłowy system gaśniczy i sygnalizacji przeciwpożarowej, nieprawidłowo działające urządzenia awaryjnego zasilania, brak okresowych przeglądów itp.

	Archiwizacja danych	Nieuprawniony dostęp do zasobów informatycznych, niezabezpieczone nośniki informacji, nieprawidłowa archiwizacja danych.
	Bezpieczeństwo pracy	Nieprzestrzeganie przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, wypadki przy pracy.
	Utrata wartości pieniężnych	Ryzyko utraty wartości pieniężnych w kasie i transporcie.
	Sytuacje losowe	Zniszczenie budynku na skutek pożaru, burzy, ulewy i innych klęsk żywiołowych.
	Nadużycia wewnętrzne	Kradzieże dokonywane przez pracowników, fałszowanie dokumentów i inne oszustwa.
	Nadużycia zewnętrzne	Akty wandalizmu i kradzieży przez osoby z zewnątrz.
	Monitoring i kontrola dokumentów	Monitoring zabezpieczający dokumenty przed zniszczeniem m.in. zalaniem, zniszczeniem przez gryzonie i inne.
<b>ŚRODOWISKOWE</b>	Naruszenie przepisów prawa	Naruszenie przepisów prawnych dotyczących ochrony środowiska, przepisów budowlanych.
	Wstrzymywanie inwestycji	Protesty właścicieli i organizacji ekologicznych mogące wstrzymać realizację inwestycji.



	Warunki geotechniczne i meteorologiczne	Warunki geotechniczne, występowanie złych warunków pogodowych, stanowiska archeologiczne, których wcześniej nie można było przewidzieć mogą wstrzymać realizację inwestycji.
	Utylizacja używanego sprzętu	Niewłaściwa utylizacja zużytego sprzętu, nie oddawanie zużytego sprzętu do firm zajmujących się recyklingiem i złomowaniem.
	Gospodarka wodno – ściekowa	Gospodarka wodno – ściekowe niezgodna z obowiązującymi normami w tym zakresie.
	Gospodarka odpadami	Wywóz odpadów i nieczystości niezgodny z obowiązującymi normami w tym zakresie.

Załącznik nr 5  
do Zarządzenia nr 157/2024  
Prezydenta Miasta Inowrocławia  
z dnia 24 września 2024 r.

## Rejestr ryzyka

prowadzony jest przez Naczelników, Kierowników, pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach Urzędu Miasta Inowrocławia

Arkusz zawiera następujące pozycje (kolumny):

- 1) liczba porządkowa,
- 2) zadanie,
- 3) opis ryzyka,
- 4) wynik punktowy (istotność),
- 5) typ ryzyka,
- 6) osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem,
- 7) istniejące mechanizmy kontrolne,
- 8) data ostatniej aktualizacji.