

**ZARZĄDZENIE NR 15/2022**  
**p.o. Dyrektora Instytutu Dziedzictwa i Dialogu**  
**- Łażnia Moszczenica w Jastrzębiu Zdroju**  
**z dnia 16 września 2022 roku**  
**w sprawie wprowadzenia wytycznych kontroli zarządczej**  
**w Instytucie Dziedzictwa i Dialogu- Łażnia Moszczenica w Jastrzębiu-Zdroju**  
**na rok 2022**

Na podstawie:

1. Art. 68 i 69 ust.1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2021 r., poz. 305 z późn. zm.),
2. Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84 z dnia 30.12.2009 roku)

zarządzam, co następuje:

**§ 1**

Niniejszym wprowadzam na rok 2022:

1. **Plan Działalności Instytutu Dziedzictwa i Dialogu- Łażnia Moszczenica w Jastrzębiu-Zdroju na rok 2022** stanowiący załącznik Nr 1 do niniejszego Zarządzenia,
2. **Plan Finansowy Instytucji Kultury Łażnia Moszczenica na rok 2022** stanowiący załącznik Nr 2 do niniejszego Zarządzenia,
3. **Rejestr Ryzyka w Instytucie Dziedzictwa i Dialogu- Łażnia Moszczenica w Jastrzębiu-Zdroju na rok 2022** stanowiący załącznik Nr 3 do niniejszego Zarządzenia

**§ 2**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania z mocą obowiązującą od 1 maja 2022r.

p.o. Dyrektora

  
**Izabela Grela**

(podpis i pieczęćka imienna dyrektora)



**Polityka Zarządzania Ryzykiem  
w Instytucie Dziedzictwa i Dialogu  
- Łaźnia Moszczenica**

**Rozdział 1  
Postanowienia ogólne**

**§ 1**

Niniejsze zarządzenie reguluje procedury i zasady planowania szczegółowych celów i zadań do realizacji przez Instytut Dziedzictwa i Dialogu - Łaźnia Moszczenica w Jastrzębiu-Zdroju w danym okresie oraz procedury i zasady zarządzania ryzykiem związanym z realizacją tych zadań.

**§ 2**

Ilekcroć w niniejszym zarządzeniu jest mowa o:

1. **Standardach kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć standardy określone w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84 z dnia 30.12.2009 roku) w obszarze zarządzania ryzykiem.
2. **Łaźnia Moszczenica** – należy przez to rozumieć Instytut Dziedzictwa i Dialogu - Łaźnia Moszczenica w Jastrzębiu-Zdroju.
3. **Dyrektorze Łaźni Moszczenica** – należy przez to rozumieć Dyrektora Instytut Dziedzictwa i Dialogu- Łaźnia Moszczenica w Jastrzębiu-Zdroju.
4. **Kierownikach/koordynatorach komórek organizacyjnych** – należy przez to rozumieć pracowników Łaźni Moszczenica kierujących pracą placówek i komórek określonych w schemacie organizacyjnym Łaźni Moszczenica.
5. **Planie działalności Łaźni Moszczenica** – należy przez to rozumieć merytoryczny (zadaniowy) plan pracy Łaźni Moszczenica, w którym zostały wytyczone cele i zadania Instytucji do realizacji w danym okresie.
6. **Budżecie Łaźni Moszczenica** – należy przez to rozumieć Plan Finansowy Łaźni Moszczenica na dany rok obrotowy, w którym zostały określone środki finansowe do realizacji wyznaczonych w planie działalności Łaźni Moszczenica celów i zadań.
7. **Cele, zadania strategiczne** – należy przez to rozumieć długoterminowe cele i zadania, które należy osiągnąć w danym okresie, aby zrealizować cel główny istnienia Łaźni Moszczenica, czyli jego misję (cele i zadania strategiczne zostały określone w obowiązującym Statucie Łaźni Moszczenica).
8. **Cele i zadania operacyjne** – należy przez to rozumieć krótkoterminowe cele i zadania określone w Planie działalności Łaźni Moszczenica, które należy zrealizować w danym okresie.
9. **Okresie sprawozdawczym** – należy przez to rozumieć rok kalendarzowy.
10. **Ryzyku** – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, mającego negatywny wpływ na realizację zadań bądź osiąganie założonych celów, jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu i zadania (odchylenia od stanów oczekiwanych) może być również szkoda w majątku lub wizerunku jednostki albo utrata szans poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż było możliwe).
11. **Analizie ryzyka** – należy przez to rozumieć proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem możliwości wystąpienia.

12. **Zarządzaniu ryzykiem** – należy przez to rozumieć proces, obejmujący całą Łażnię Moszczenica, oceny i przeciwdziałania skutkom ryzyka (system metod i działań). Zarządzanie ryzykiem zmierza do obniżenia ryzyka do akceptowanego poziomu, obejmując swym zakresem identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko wystąpienia negatywnego zdarzenia we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania.
13. **Skutku ryzyka** – należy przez to rozumieć rezultat zmaterializowania się ryzyka, jeżeli jego skutki są istotne w kontekście realizowanych zadań i celów.
14. **Prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** – należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem, przy założeniu, że w przyszłości nie zaistnieją w danym obszarze znaczne zmiany.
15. **Istotności ryzyka** – należy przez to rozumieć kombinację skutku ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się.
16. **Właścicielu ryzyka** – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zarządzanie ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań zaradczych w stosunku do obszaru, którym zarządza.
17. **Akceptowalnym poziomie ryzyka** – należy przez to rozumieć ustalony w niniejszym zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane (ale dopuszczalne) podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku.
18. **Reakcji na ryzyko** – należy przez to rozumieć podejmowanie działań, mających na celu ograniczenie skutków danego ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia do akceptowalnego poziomu, ograniczenie ryzyka prowadzone jest poprzez zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak i poprzez podjęcie działań zmniejszających skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń, tzw. planów awaryjnych.
19. **Kontroli zarządczej** - należy przez to rozumieć ogół działań podejmowanych przez Dyrektora Łażni Moszczenica dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Procedury i zasady kontroli zarządczej obowiązujące w Łażni Moszczenica określa obowiązujący System kontroli zarządczej w Instytucie Dziedzictwa i Dialogu Łażnia Moszczenica w Jastrzębiu-Zdroju.
20. **Mechanizmach kontroli zarządczej** – należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane przez Dyrektora Łażni Moszczenica w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, a w szczególności:
  - 1) dokumentacja systemu kontroli zarządczej (decyzje, zarządzenia, procedury, instrukcje i wytyczne),
  - 2) rzetelne dokumentowanie zdarzeń (w tym w szczególności zdarzeń o charakterze finansowym),
  - 3) zatwierdzanie operacji gospodarczych,
  - 4) podział obowiązków,
  - 5) nadzór,
  - 6) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w dokumentacji systemu kontroli zarządczej,
  - 7) ograniczenie dostępu do zasobów Łażni Moszczenica.
21. **Mapie ryzyka** – należy przez to rozumieć tabelę (macierz) odzwierciedlającą ocenę siły oddziaływania i prawdopodobieństwo wystąpienia zidentyfikowanego w Łażni Moszczenica ryzyka.
22. **Rejestrze ryzyka** – należy przez to rozumieć dokument odzwierciedlający przeprowadzoną identyfikację i analizę zidentyfikowanego ryzyka, a także przyjętą reakcję na to ryzyko.

### **§ 3**

1. Zarządzanie ryzykiem w Łażni Moszczenica jest procesem ciągłym, stanowiącym jeden z elementów systemu kontroli zarządczej Łażni Moszczenica.
2. Niniejsza Polityka zarządzania ryzykiem ma zastosowanie do wszystkich pracowników Łażni Moszczenica.

### **§ 4**

Zarządzanie ryzykiem w Łażni Moszczenica odbywa się w szczególności według zasad:

- 1) spójności z przepisami prawa oraz wytycznymi w zakresie standardów kontroli zarządczej,
- 2) powiązania z celami i zadaniami Łażni Moszczenica na poziomie strategicznym i operacyjnym,
- 3) integracji z innymi działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania Łażni Moszczenica,
- 4) przypisania odpowiedzialności,
- 5) zrozumienia i akceptacji przez pracowników Łażni Moszczenica roli zarządzania ryzykiem w realizacji przyjętych celów i zadań Instytutu,
- 6) zaangażowania pracowników Łażni Moszczenica w działania związane z zarządzaniem ryzykiem,
- 7) ciągłości procesu zarządzania ryzykiem,
- 8) proporcjonalności podejmowanych działań zaradczych w stosunku do poziomu istotności danego ryzyka.

### **§ 5**

Celem zarządzania ryzykiem w Łażni Moszczenica jest:

- 1) usprawnienie procesu zarządzania w Łażni Moszczenica,
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji postawionych zadań i osiągnięcia wyznaczonych celów,
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej,
- 4) zapewnienie kierownictwu otrzymywania na czas wczesnej informacji na temat zagrożeń dla realizacji wyznaczonych celów i zadań zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

### **§ 6**

Proces zarządzania ryzykiem w Łażni Moszczenica obejmuje:

- 1) zdefiniowanie celów i zadań Łażni Moszczenica do realizacji w danym okresie na poziomie strategicznym i operacyjnym (plan działalności Łażni),
- 2) określenie środków finansowych niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów i zadań w danym okresie (budżet Łażni),
- 3) identyfikację, analizę i ocenę ryzyka związanego z wytyczonymi celami i zadaniami,
- 4) reakcję na ryzyko,
- 5) przeciwdziałanie ryzyku,
- 6) monitorowanie procesu i dokonywanie zmian.

## **Rozdział 2**

### **Zasady tworzenia planu działalności i budżetu Łażni Moszczenica**

### **§ 7**

1. Cele i zadania przewidziane do realizacji w Łażni Moszczenica w danym okresie sprawozdawczym są określone w planie działalności Łażni.

2. Środki finansowe niezbędne do realizacji wytyczonych celów i zadań w danym okresie sprawozdawczym są określone w budżecie Łaźni Moszczenica tworzonemu w oparciu o zatwierdzony plan działalności Łaźni.
3. Plan działalności i budżet Łaźni Moszczenica stanowią podstawę jego działalności na dany okres sprawozdawczy.

#### **§ 8**

1. Wstępny i ostateczny plan działalności tworzy się raz w roku, wg wzoru stanowiącego **Załącznik Nr 1** do niniejszego Zarządzenia, nie później niż w terminach określonych w obowiązującym Zarządzeniu Prezydenta Miasta w sprawie założeń i wytycznych do projektu uchwały budżetowej Miasta Jastrzębie-Zdrój na dany rok oraz sposobu i trybu sporządzania planów finansowych (w zakresie dotyczącym instytucji kultury).
2. Główny Księgowy sporządza Budżet Łaźni Moszczenica biorąc pod uwagę wysokość dotacji podmiotowej od organizatora (planowaną lub przyznaną) oraz inne planowane przychody Łaźni wg wzoru stanowiącego **Załącznik Nr 2** do niniejszego Zarządzenia, który po zatwierdzeniu przez Dyrektora Łaźni Moszczenica stanowi podstawę działalności Instytutu na kolejny rok.

### **Rozdział 3**

#### **Zasady identyfikacji, analizy i oceny ryzyka związanego z wytyczonymi celami i zadaniami Łaźni Moszczenica**

#### **§ 9**

1. Identyfikacja, analiza i ocena ryzyka oraz ustalenie metod reakcji i przeciwdziałaniu ryzyku dokonywane jest raz w roku, wraz z przygotowaniem planu działalności Łaźni Moszczenica, nie później niż do końca grudnia, poprzedzającego rok, którego dotyczy plan działalności i analiza ryzyka.
2. Identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz ustalenia metod przeciwdziałania ryzyku dokonują wszyscy kierownicy/ koordynatorzy komórek organizacyjnych.
3. Kierownicy/koordynatorzy komórek organizacyjnych, w przypadku istotnych zmian warunków funkcjonowania podległych komórek, zobowiązani są do dokonywania w ciągu roku aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk i podejmowania odpowiednich działań w celu wyeliminowania ryzyka bądź też zminimalizowania jego istotności do akceptowalnego poziomu oraz do niezwłocznego poinformowania o tym fakcie Koordynatora ds. kontroli zarządczej lub Dyrektora Łaźni Moszczenica.

#### **§ 10**

1. Identyfikacja ryzyka polega na:
  - 1) określeniu ryzyka, które zagraża realizacji poszczególnym celom i zadaniom Łaźni Moszczenica (zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym) przyjętym do realizacji w Planie Działalności na dany rok,
  - 2) przeanalizowaniu wewnętrznych i zewnętrznych przyczyn powstania tego ryzyka
  - 3) ustaleniu możliwych scenariuszy rozwoju zdarzeń, powodujących powstanie ryzyka.
2. Podczas identyfikacji ryzyka w Łaźni Moszczenica należy je rozpatrzeć w następujących kategoriach:
  - 2.1. Ryzyko strategiczne:
    - 2.1.1. Ekonomiczne – możliwości Łaźni Moszczenica przyciągania i zatrzymania personelu, wpływ globalnej gospodarki na gospodarkę danego kraju i Łaźni Moszczenica.

2.1.2. Społeczno-kulturowe – możliwości Łaźni Moszczenica do dostosowania oferty usług kulturalnych do zmian demograficznych w regionie.

2.1.3. Technologiczne – możliwości Łaźni Moszczenica do zapewnienia nowoczesnego sprzętu i zaplecza.

2.1.4. Legislacyjne – możliwości Łaźni Moszczenica do prowadzenia działalności w przypadku zmiany wymogów UE co do prowadzenia działalności kulturalnej.

2.1.5. Środowiskowe – możliwości Łaźni Moszczenica do zgodnej z przepisami utylizacji odpadów i zbędnego wyposażenia.

## 2.2. Ryzyko operacyjne:

2.2.1. Finansowe – możliwości finansowe Łaźni Moszczenica do zapewnienia realizacji założonych Planów.

2.2.2. Prawne – możliwości Łaźni Moszczenica do zgodnej z prawem realizacji założonych planów.

2.3.3. Zawodowe – możliwości Łaźni Moszczenica do zapewnienia właściwych i kompetentnych zasobów ludzkich do realizacji założonych planów.

2.3.4. Fizyczne – możliwości Łaźni Moszczenica do zapewnienia bezpieczeństwa wykonania założonych planów.

2.2.5. Umowne – możliwości Łaźni Moszczenica zapobieżeniu niewykonania umów przez kontrahentów zewnętrznych w trakcie realizacji założonych planów

2.2.6. Technologiczne – możliwości Łaźni Moszczenica zapewnienia właściwego sprzętu do realizacji założonych planów.

2.2.7. Środowiskowe – możliwości Łaźni Moszczenica do realizacji założonych planów zgodnie z wymogami ekologicznymi.

3. W procesie identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki sprzyjające jego wystąpieniu według następujących obszarów wrażliwych:

3.1. Obsługa finansowo-księgową.

3.2. Obsługa kadrowa.

3.3. Administracja.

3.4. Obsługa prawna.

3.5. Bezpieczeństwo, w tym bezpieczeństwo pracowników i klientów.

3.6. Realizacja zadań statutowych Łaźni Moszczenica, w tym realizacja zadań wynikających z zakresu czynności.

3.7. Usługi zewnętrzne i ich jakość.

3.8. Bezpieczeństwo systemów informatycznych.

3.9. Ochrona mienia.

3.10. Zdarzenia losowe (np. powódź, pożar, zalanie, awarie itp.).

4. Każde zidentyfikowane ryzyko ujmuje się w rejestrze stanowiącym **Załącznik Nr 3** do niniejszego Zarządzenia.

5. Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka ustala się jego właściciela.

6. Każdy pracownik ma prawo i obowiązek zgłaszania swojemu bezpośredniemu przełożonemu ryzyk zidentyfikowanych podczas wykonywania przydzielonych mu zadań.

## **§ 11**

1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie pod kątem jego istotności dla realizacji zaplanowanych celów i zadań.

2. Analiza ryzyka polega na określeniu (oszacowaniu) prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka, a następnie określenia (oszacowania) wartości potencjalnych skutków wystąpienia tego ryzyka.

3. Przy szacowaniu ryzyka należy uwzględnić czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które mogą wpłynąć na trudności w realizacji postawionych zadań, stanowiące **Załącznik Nr 4** do niniejszego Zarządzenia.
4. W celu dokonania oceny ryzyka wykorzystuje się Mapę Ryzyka, którą stanowi macierz Prawdopodobieństwo/Skutek stanowiąca **Załącznik Nr 5** do niniejszego Zarządzenia.

## § 12

1. Oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, uwzględnia się możliwa częstotliwość wystąpienia danego 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, poprzez wybór przez oceniającego jednej z możliwości:
  - 2.1. **Prawdopodobieństwo Bardzo Małe** – gdy jest mniej niż 20% szans, że ryzyko wystąpi w ciągu roku. Ryzyko z prawdopodobieństwem bardzo małym przyjmuje wartość „1”
  - 2.2. **Prawdopodobieństwo Małe** – gdy jest więcej niż 20%, ale mniej niż 40% szans, że ryzyko wystąpi w ciągu roku. Ryzyko z prawdopodobieństwem małym przyjmuje wartość „2”
  - 2.3. **Prawdopodobieństwo Średnie** – gdy jest więcej niż 40%, ale mniej niż 60% szans, że ryzyko wystąpi kilkakrotnie w ciągu roku. Ryzyko z prawdopodobieństwem średnim przyjmuje wartość „3”
  - 2.4. **Prawdopodobieństwo Duże** – gdy jest więcej niż 60%, ale mniej niż 80% szans, że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku. Ryzyko z prawdopodobieństwem dużym przyjmuje wartość „4”
  - 2.5. **Prawdopodobieństwo Bardzo Duże** – gdy jest więcej niż 80%, że ryzyko wystąpi wielokrotnie w ciągu roku. Ryzyko z prawdopodobieństwem bardzo dużym przyjmuje wartość „5”

## § 13

1. Ocena skutków wystąpienia ryzyka opiera się na oszacowaniu potencjalnych skutków, a więc wyników oddziaływania, jakie zaistnienie danego rodzaju ryzyka może mieć na łaźnię Moszczenica i realizację jego celów oraz zadań. Uwzględnia się przy tym w szczególności konsekwencje prawne, finansowe i organizacyjne zaistnienia danego zdarzenia oraz jego wpływ na wizerunek łaźni i bezpieczeństwo jego pracowników oraz klientów.
2. Ocena jakościowa skutków zaistnienia ryzyka dokonywana jest poprzez wybór przez oceniającego jednej z możliwości:
  - 2.1. **Skutek Nieznacznym** – nieznacznym wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu, brak skutków prawnych, nieznacznym skutkiem finansowym, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników i klientów, nieznacznym wpływ na wizerunek łaźni. Ryzyko ze skutkiem nieznacznym przyjmuje wartość „1”
  - 2.2. **Skutek Mały** – mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu, brak skutków prawnych, mały skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników i klientów, mały wpływ na wizerunek łaźni. Ryzyko ze skutkiem małym przyjmuje wartość „2”
  - 2.3. **Skutek Średni** – średni wpływ na realizację zadania (np. zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników i klientów, średni wpływ na wizerunek łaźni. Ryzyko ze skutkiem średnim przyjmuje wartość „3”.



2.4. **Skutek Poważny** – poważny wpływ na realizację zadania (np. poważne zagrożenie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu, poważne konsekwencje prawne, poważne straty finansowe, zagrożenie bezpieczeństwa pracowników i klientów, poważny wpływ na wizerunek Łaźni. Ryzyko ze skutkiem poważnym przyjmuje wartość „4”

2.5. **Skutek Katastrofalny** – katastrofalny wpływ na realizację zadania (np. niedotrzymanie terminu jego realizacji) i osiągnięcie celu, katastrofalne konsekwencje prawne, katastrofalne straty finansowe (zagrożenie utraty płynności finansowej), katastrofalne zagrożenie bezpieczeństwa pracowników i klientów, katastrofalny wpływ na wizerunek Łaźni (zagrożenie dalszej działalności, utrata wizerunku). Ryzyko ze skutkiem katastrofalnym przyjmuje wartość „5”

#### § 14

1. Mapa Ryzyka obrazuje poziom istotności ryzyka wyrażonego jako iloczyn (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków jego wystąpienia. Określenie istotności ryzyka pozwala na dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyka, tj., na 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 Łaźni Moszczenica.
2. Z uwagi na pięciostopniową skalę zarówno prawdopodobieństwa, jak i skutków wystąpienia ryzyka istotność danego rodzaju ryzyka może przyjąć wartości liczbowe od 1 do 25
3. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się skalę obejmującą następujące poziomy:
  - 3.1. **Istotność ryzyka Niska** – ryzyko nie ma wpływu na kluczową działalność Łaźni Moszczenica, nie uniemożliwia realizacji zadań i osiągania celów, wymaga monitorowania i w miarę potrzeby sprawdzania, ryzyko niskie przyjmuje wartość liczbową od 1 do 4.
  - 3.2. **Istotność ryzyka Średnia** – ryzyko potencjalnie wpływa na kluczową działalność Łaźni Moszczenica, jest zagrożeniem dla realizacji zadań i celów, zagraża powstaniem strat finansowych, wymaga ustawicznego monitorowania i sprawdzania oraz rozważenia podjęcia stosownych działań, ryzyko przyjmuje wartości liczbowe od 5 do 14.
  - 3.3. **Istotność ryzyka Wysoka** – ryzyko istotnie wpływa na kluczową działalność Łaźni Moszczenica, uniemożliwia realizację zadań i celów, rodzi straty finansowe, wymaga podjęcia natychmiastowych działań naprawczych, ryzyko przyjmuje wartości liczbowe od 15 do 25.

#### § 15

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

### Rozdział 4

#### Zasady reakcji na ryzyko i przeciwdziałania ryzyku w Łaźni Moszczenica

#### § 16

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku w Łaźni Moszczenica są:

1.1. **Tolerowanie ryzyka (T)** – świadome podjęcie ryzyka (akceptacja), brak dodatkowych działań poza monitorowaniem zadania. Tolerowanie ryzyka będzie miało miejsce w przypadkach:

- koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekraczać potencjalne korzyści z tego działania,
- zdolności do skutecznego przeciwdziałania są ograniczone lub wykraczają poza decyzje i działania wewnętrzne.

Forma ta może być uzupełniona przez plany awaryjne.

1.2. **Przeniesienie ryzyka (P)** – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu, najczęściej przybiera formę ubezpieczenia lub zatrudnienia innego podmiotu do dokonywania określonych działań i przejęcia ryzyka za wynagrodzeniem.

1.3. **Działanie w celu kontrolowania i ograniczenia ryzyka (D)** – działanie w celu zmniejszenia ryzyka. Dotyczyć to będzie kategorii ryzyk, które wymagają podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadzących do ich likwidacji lub znacznego ograniczenia.

1.4. **Wycofanie się z działań obciążonych ryzykiem (W)** – polega na wycofaniu się z danego rodzaju działalności. Dotyczyć to będzie grupy ryzyk, dla których mimo podejmowanych działań zaradczych nie udało się zmniejszyć poziomu istotności ryzyka do akceptowalnego poziomu.

2. Podstawowym rodzajem reakcji na ryzyko w Łażni Moszczenica jest działanie w celu kontrolowania i ograniczenia ryzyka (D).
3. W celu określenia metody przeciwdziałaniu ryzyku należy rozważyć:
  - 3.1. Przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwojowe wydarzeń.
  - 3.2. Istniejące mechanizmy kontrolne stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka.
  - 3.3. Skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim mechanizmy te przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

## § 17

1. W przypadku gdy ryzyko zostało oszacowane na niskim poziomie - pracownik odpowiedzialny za realizację zadania monitoruje przebieg realizacji, zwracając uwagę na zagadnienia, gdzie występujące ryzyko zostało oszacowane powyżej 3 pkt.
2. W przypadku oszacowania ryzyka na średnim poziomie – pracownik odpowiedzialny za zadanie wskazuje bezpośrednio przełożonemu lub Dyrektorowi Łażni Moszczenica środki zaradcze zmierzające do ograniczenia ryzyka.
3. W przypadku wysokiego ryzyka realizacji – Dyrektor Łażni Moszczenica podejmuje decyzję co do możliwości rezygnacji z realizacji zadania lub gdy jest to niemożliwe, monitoruje przebieg realizacji zadania i podejmuje na bieżąco działania zapobiegające wystąpieniu lub ograniczeniu do minimum oszacowanych na tym poziomie ryzyka.

## Rozdział 5

### Zasady monitorowania i dokonywania zmian w procesie zarządzania ryzykiem w Łażni Moszczenica

## § 18

1. Zidentyfikowane ryzyko i ustalone metody jego ograniczenia do akceptowanego poziomu dla Łażni Moszczenica są na bieżąco monitorowane przez Dyrektora i Kierowników/

koordynatorów komórek organizacyjnych, którzy oceniają zakres i poziom ryzyka oraz skuteczność i adekwatność wyznaczonych przez Dyrektora mechanizmów kontrolnych.

2. Kierownicy/koordynatorzy komórek organizacyjnych Łaźni Moszczenica zobowiązani są do raportowania

w zakresie ryzyka wewnętrznego (**Załącznik nr 6** do niniejszego Zarządzenia) Koordynatorowi ds. kontroli zarządczej w okresach odpowiednio:

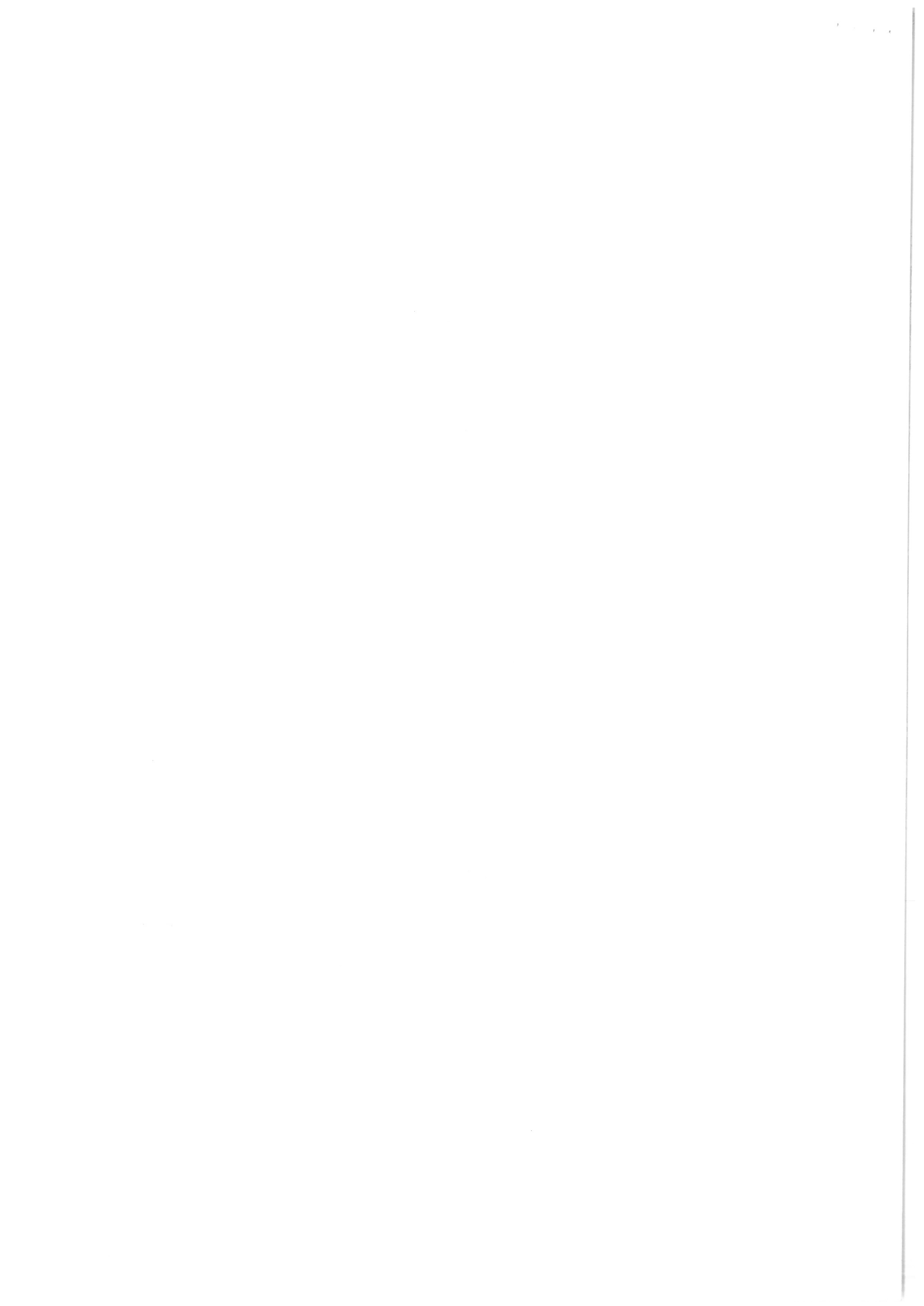
- 2.1. Rocznym – w przypadku ryzyka o niskim poziomie istotności.
- 2.2. Półrocznym – w przypadku ryzyka o średnim poziomie istotności.
- 2.3. Kwartalnym – w przypadku ryzyka o wysokim poziomie istotności.

W terminie do 15 dnia miesiąca następującego po danym okresie.

3. Koordynator ds. kontroli zarządczej przedstawia zbiorcze sprawozdanie w zakresie ryzyka wewnętrznego Dyrektorowi Łaźni Moszczenica w terminie do 30 dnia miesiąca następującego po w/w okresie.

### § 19

1. W przypadku stwierdzenia zaistnienia zdarzeń, mających wpływ na zarządzanie ryzykiem wewnętrznym, w szczególności rozpoznania nowych rodzajów ryzyka – innych niż wymienione w Rejestrze Ryzyka - stwierdzenia istotnych zmian w zakresie oceny ryzyka już zidentyfikowanego lub pojawienia się potrzeb w odniesieniu do wskazanych w Rejestrze Ryzyka mechanizmów kontrolnych, każdy pracownik Łaźni Moszczenica ma obowiązek niezwłocznie poinformować o tym zdarzeniu swojego bezpośredniego przełożonego lub Dyrektora.
2. Kierownicy/koordynatorzy komórek organizacyjnych Łaźni Moszczenica obowiązane są do bieżącej identyfikacji i analizy ryzyka występującego w ich zakresach działania.



**PLAN DZIAŁALNOŚCI  
INSTYTUTU DZIEDZICTWA I DIALOGU - ŁAŹNIA MOSZCZENICA W JASTRZĘBIU - ZDROJU  
Najważniejsze cele i zadania na rok 2022**

Lp	Cel/zadania	Mierniki/wskaźniki określające stopień realizacji celu/zadania		Osoba odpowiedzialna
		Nazwa miernika	Planowana wartość do osiągnięcia	
<b>Cel 1.</b>	<b>Tworzenie i upowszechnianie produktów turystycznych</b>			
Zad.1	Opracowanie i promocja ścieżek turystycznych	Liczba	1 ścieżki do końca 2022 roku	
Zad. 2	Współorganizacja wydarzeń plenerowych	Liczba	3 wydarzenia do końca 2022 roku	
<b>Cel 2.</b>	<b>Opracowanie dokumentów strategicznych dla Łaźni Moszczenica</b>			
Zad.1	Opracowanie Strategii Marki	Liczba	1 dokument do końca 2022 roku	
Zad.2	Opracowanie Planu Komunikacji	Liczba	1 dokument do końca 2022 roku	
Zad. 3	Opracowanie Systemu Identyfikacji Wizualnej	Liczba	1 dokument do końca 2022 roku	
<b>Cel 3.</b>	<b>Zapewnienie odpowiedniego zespołu pracowników w Łaźni Moszczenica</b>			
Zad.1	Zatrudnienie odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników	Liczba	nie mniej niż 10 osób do końca 2022 roku	
<b>Cel 4.</b>	<b>Promocja marki i działań Łaźni Moszczenica</b>			
Zad.1	Badanie potrzeb mieszkańców regionu	Liczba	1 opracowanie do końca VIII 2022 roku	
Zad.2	Opracowanie i uruchomienie strony www	Liczba	1 strona do końca 2022 roku	
Zad.3	Uruchomienie profilu w social mediach	Liczba	1 profil do końca 2022 roku	

16.09.22v.

(data i podpis Dyrektora)

p.o. Dyrektora

*Izabela Grela*



Zat. nr 2  
 do zar. 14/2022  
 z 16 września 2022 r.  
 Polityka za zgodą Dyrektora

Dział ..... 921 .....

Rozdział ..... 92114 .....

PLAN FINANSOWY INSTYTUCJI KULTURY NA ROK 2022

w zł

Lp.	Wyszczególnienie	Plan na 2021 rok/Stan na 01.01.2021 roku	Plan na 2021 rok po zmianach	Przewidywane wykonanie planu w 2021 roku	Plan na 2022 rok	Wskaźnik (6:4)
1	2	3	4	5	6	7
I	PRZYCHODY OGÓLEM, w tym:	- zł	82 425,00 zł	- zł	2 000 000,00 zł	2426,45%
1	PRZYCHODY WŁASNE, z tego:	- zł	- zł	- zł	- zł	0,00%
	A Przychody z prowadzonej działalności					0,00%
	B Przychody pozostałe, w tym:	- zł	- zł	- zł	- zł	0,00%
	a Wpływy z działalności gospodarczej					0,00%
	b Środki otrzymane od Osób fizycznych i prawnych					0,00%
	c Inne źródła					0,00%
2	DOTACJA Z BUDŻETU MIASTA, z tego:	- zł	82 425,00 zł	- zł	2 000 000,00 zł	2426,45%
	A Dotacja podmiotowa		82 425,00 zł		2 000 000,00 zł	2426,45%
	B Dotacja celowa				- zł	0,00%
II	KOSZTY OGÓLEM, z tego:	- zł	82 425,00 zł	- zł	2 000 000,00 zł	0,00%
1	KOSZTY BIEŻĄCE	- zł	82 425,00 zł	- zł	2 000 000,00 zł	0,00%
	A Wynagrodzenia		13 232,00 zł		1 039 310,00 zł	7854,52%
	B Pochodne od wynagrodzeń		2 697,00 zł		198 120,00 zł	7345,94%
	C Energia		136,00 zł		75 000,00 zł	55147,06%
	D Pozostałe koszty, w tym	- zł	66 360,00 zł	- zł	687 570,00 zł	0,00%
	a Płatności odsetkowe wynikające z zaciągniętych zobowiązań					0,00%
	b Zakup towarów i usług		66 360,00 zł		687 570,00 zł	1036,12%
2	WYDATKI MAJĄTKOWE				- zł	0,00%
III	WYNIK FINANSOWY	- zł	- zł	- zł	- zł	0,00%
IV	ŚRODKI PIENIĘŻNE		11 883,88 zł		- zł	0,00%
V	NALEŻNOŚCI (netto)	- zł	- zł	- zł	- zł	0,00%
	A NALEŻNOŚCI DŁUGOTERMINOWE					
	B NALEŻNOŚCI KRÓTKOTERMINOWE				- zł	
VI	ZOBOWIĄZANIA (netto)	- zł	- zł	- zł	20 000,00 zł	0,00%
	A REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA					
	B ZOBOWIĄZANIA DŁUGOTERMINOWE					
	C ZOBOWIĄZANIA KRÓTKOTERMINOWE				20 000,00 zł	
VII	ŚREDNIOROCZNA LICZBA ETATÓW*	0	1	0	12	1200,00%

\* podać wielkości do pełnych etatów

GŁÓWNY KSIĘGOWY

mgr Beata Lach

(Przygotował)

p.o. Dyrektora

E. Budzińska-Góra  
 Ewelina Budzińska-Góra  
 (Zatwierdził)





**Rejestr Ryzyka w Instytucie Dziedzictwa i Dialogu - Łaźnia Moszczenica w Jastrzębiu-Zdroju  
na rok 2022**

Lp	Cel	Ryzyko (realizacji celu)	Ocena punktowa ryzyka			Reakcja na ryzyko T - Tolerowanie P - Przeniesienie D - Działanie W - Wycofanie	Właściciel ryzyka	Opis proponowanych działań i mechanizmów kontrolnych (wypełnić obligatoryjnie, jeśli poziom istotności ryzyka będzie większy niż 12)
			Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (skala 1-5)	Prawdopodobieństwo skutki ryzyka (skala 1-5)	Istotność ryzyka (liczyn poz 4 x 5)			
1	2	3	4	5	6	7	8	11
<b>Cel 1: Tworzenie i upowszechnianie produktów turystycznych</b>								
<b>1.2 Zadanie 1: Opracowanie i promocja ścieżek turystycznych</b>								
1.2.1		Niewystarczające środki finansowe na profesjonalne wykonanie ścieżek	3	3	9	T		
1.2.2		Brak odpowiednich i sprawdzonych informacji (wsadu)	1	4	4	D		
1.2.3		Brak zgody niektórych z właścicieli obiektów do umieszczenia informacji na ich posesjach	3	4	12	T		
1.2.4		Brak odpowiedniej koordynacji całego procesu oraz wielu właścicieli poszczególnych zadań	2	4	8	T		
1.2.5		Niewystarczające środki finansowe na promocję ścieżek	4	3	12	T		
<b>1.3 Zadanie 2: Współorganizacja wydarzeń plenerowych</b>								
1.3.1		Niesprzyjające warunki atmosferyczne, zdarzenia nadzwyczajne	2	1	2	T		
1.3.2		Awaria prądu	1	4	4	T		
1.3.3		Nie wywiązanie się z umowy przez artystę	2	4	8	T		
1.3.4		Niewystarczające środki finansowe na organizację wydarzeń	2	4	8	T		
1.3.5		Brak odpowiedniej liczby personelu do obsługi wydarzeń	1	4	4	T		

<b>2.</b>									
<b>Cel 2: Opracowanie dokumentów strategicznych dla Łazni Moszczenica</b>									
<b>2.1</b>									
<b>Zadanie 1: Opracowanie Strategii Marki</b>									
2.1.1	Niewystarczające środki finansowe na zlecenie ODDACOWANIA	3	1	3	T				
2.1.2	brak odpowiednich badań i analiz	3	4	12	T				
2.1.3	brak współpracy ze strony odpowiednich grup interesariuszy	3	4	12	T				
<b>2.2</b>									
<b>Zadanie 2: Opracowanie Planu Komunikacji</b>									
2.2.1	Niewystarczające środki finansowe na zlecenie ODDACOWANIA	3	1	3	T				
2.2.2	brak odpowiednich badań i analiz	3	4	12	T				
2.2.3	brak współpracy ze strony odpowiednich grup interesariuszy	3	4	12	T				
<b>2.3</b>									
<b>Zadanie 3: Opracowanie Systemu Identyfikacji Wizualnej</b>									
2.3.1	Niewystarczające środki finansowe na zlecenie ODDACOWANIA	3	1	3	T				
2.3.2	brak odpowiednich badań i analiz	3	4	12	T				
2.3.3	brak odpowiednich środków na wdrożenie SIW	3	4	12	T				
<b>3</b>									
<b>Cel 3- Zapewnienie odpowiedniego zespołu pracowników w Łazni Moszczenica</b>									
<b>3.1</b>									
<b>Zadanie 1. : Zatrudnienie odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników</b>									
3.1.1	brak odpowiednich kandydatów	3	3	9	D				
3.1.2.	niewystarczające środki na wynagrodzenia	2	2	4	D				
3.2.2	Brak oferty szkoleń spełniających zapotrzebowanie	3	2	6	T				

**Cel 4: Promocja marki i działań łaźni Moszczenica**

<b>Zadanie 1: Badanie potrzeb mieszkańców regionu</b>						
	Niewystarczające środki finansowe na zlecenie opracowania	3	4	12	T	
	brak współpracy ze strony odpowiednich grup interesariuszy	1	3	3	T	
<b>Zadanie 2: Opracowanie i uruchomienie strony www</b>						
4.1	Niewystarczające środki finansowe na utworzenie profesjonalnej strony www	3	4	12	D	
4.1.1						
4.1.2	Brak odpowiedniej ilości contentu	1	3	3	D	
<b>Zadanie 3: Uruchomienie profilu w social mediach</b>						
4.2	Niewystarczające środki finansowe na działania promocyjne	2	2	4	T	
4.2.1						
4.2.2	Brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach	3	2	6	T	

P.O. Dyrektora  
*Izabela Grab*



## BAZA CZYNNIKÓW RYZYKA WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH

1. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka w jednostce wynikającego ze źródeł niezależnych od jednostki (**zewnętrznych**), do których należą w szczególności ryzyka związane:
  - a) z **infrastrukturą** np. zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej i poczty elektronicznej lub informatycznej,
  - b) ze **zmianami przepisów prawnych** lub niejasnymi przepisami powodującymi trudności w ich zrozumieniu i związanymi z tym zmianami np. w interpretacjach aparatu skarbowego,
  - c) z **katastrofami** wskutek pożaru, powodzi, huraganu, zalania, podtopienia itp.
  
2. Czynniki **finansowe** mogące powodować zwiększenie ryzyka z tytułu:
  - a) **zmniejszenia wysokości dochodów** w stosunku do planu np. z dotacji, ze sprzedaży, ograniczeniem dotacji ze środków zagranicznych np. z UE,
  - b) **wzrostu cen** w stosunku do założonych w planie na podstawowe usługi lub materiały nabywane do funkcjonowania jednostki i podniesienie z tego tytułu poziomu kosztów,
  - c) **zatorów płatniczych** spowodowanych niedoborem środków w budżecie lub opóźnieniami w zwrocie wydatków przewidzianych do refundacji z dotacji krajowych lub z UE, mimo zagwarantowania ich realizacji w planie finansowym jednostki,
  - d) **wzrostu kosztów inwestycji** z tytułu np. różnic kursowych i braku źródeł finansowania lub opóźnienia w realizacji inwestycji w stosunku do harmonogramu,
  - e) **wprowadzenia zmian w sprawozdawczości finansowej** bez zapewnienia odpowiedniego oprogramowania lub dokonanie zmian w systemie księgowania, przy zmianach osób odpowiedzialnych za sporządzanie sprawozdań.
  
3. Czynniki **wewnętrzne** ryzyka wynikające ze specyfiki **prowadzonej działalności**:
  - a) **niewystarczające kompetencje zawodowe** pracowników lub niedawne zmiany na kluczowych stanowiskach, od których zależy realizacja podstawowych celów i zadań jednostki,
  - b) **brak** wystarczających **motywacji pracowników**,
  - c) **nieadekwatność** lub **spóźnienia w otrzymywaniu informacji**, na podstawie których są podejmowane decyzje,
  - d) **wzrost ilości zadań jednostki** przy tych samych środkach finansowych i zasobach kadrowych,
  - e) **zakłócenia w działaniu systemów informatycznych**, wdrażanie nowych systemów informatycznych i dbałość o bezpieczeństwo zbiorów i danych, awarie sieci, sprzętu
  - f) **niewłaściwe planowanie (budżetowanie)** projektów lub zadań, wzrost kosztów realizacji, opóźnienia w realizacji, skutkujące brakiem środków na realizację niektórych zadań oraz niepowodzeniem w realizacji,
  - g) **realizacja nowych zadań** przy braku środków finansowych, pracowników, wyposażenia oraz informacji, krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
  - h) **przy wdrażaniu innowacyjności** i nowych rozwiązań – **opór pracowników**, brak skłonności do zmian, wdrażanie nie sprawdzonych rozwiązań,
  - i) konieczność **realizacji części zadań przez kontrahentów zewnętrznych**, powodujące uzależnienie realizacji zadań od innych podmiotów,

4. Czynniki zwiększające ryzyko z tytułu zarządzania związane:
- a) z niewystarczającymi kwalifikacjami kierownictwa wysokiego i średniego szczebla zarządzania, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych,
  - b) nieadekwatna struktura organizacyjna do realizowanych zadań, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, słaby przepływ informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
  - c) wadliwe zarządzanie zasobami ludzkimi nieadekwatne przypisanie zadań do możliwości i zakresu obowiązków pracowników,
  - d) brak działań motywujących pracowników nie zapewnienie odpowiednich szkoleń,
  - e) nieefektywna rekrutacja nowych pracowników brak wykwalifikowanej kadry podczas naboru na wolne stanowiska, brak odpowiedzi na ogłoszenia o naborze
  - f) wielkość jednostki, duża liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji lub wielkość budżetu.

Załącznik Nr 5  
do Zarządzenia Nr 17/2022  
z dnia 16 września 2022  
w sprawie wprowadzenia  
Polityki Zarządzania Ryzykiem  
w Instytucie Dziedzictwa  
i Dialogu- Łaźnia Moszczenica  
w Jastrzębiu-Zdroju

**MAPA RYZYKA**

**INSTYTUT DZIEDZICTWA I DIALOGU - ŁAŹNIA MOSZCZENICA W JASTRZĘBIU-ZDROJU**

(Ocena poziomu istotności ryzyka)

		PRAWDOPODOBIEŃSTWO				
		Bardzo Małe (0-20%)-1	Małe (21-40%)-2	Średnie (41-60%)-3	Duże (61-80%)-4	Bardzo Duże (81-100%)-5
SKUTEK	Katastrofalny (5)	5	10	15	20	25
	Poważny (4)	4	8	12	16	20
	Średni (3)	3	6	9	12	15
	Mały (2)	2	4	6	8	10
	Nieznaczny (1)	1	2	3	4	5

