

## **Zarządzenie Nr 14**

**Dyrektora Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie**

**z dnia 29 czerwca 2012 roku**

**w sprawie sposobu zarządzania ryzykiem na 2012 rok w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie.**

**Na podstawie § 8 ust. 2 Statutu Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie stanowiącego załącznik do Uchwały Nr 407/XXXIX/96 Rady Miejskiej w Lublinie z dnia 14 listopada 1996 roku w sprawie utworzenia zakładu budżetowego Miasta Lublina pod nazwą Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie (ze zmianami), Dyrektor Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie, zarządza co następuje:**

### **§ 1**

Wprowadza się sposób zarządzania ryzykiem w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie na 2012 rok w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszego zarządzenia.

### **§ 2**

Wykonanie niniejszego zarządzenia powierza się zastępcom Dyrektora: ds. eksploatacji, ds. ekonomicznych, ds. technicznych Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie.

### **§ 3**

Zarządzenie niniejsze wchodzi w życie z dniem podpisania.

**DYREKTOR**  
  
*mgr inż. Henryk Łacek*

## **Sposób zarządzania ryzykiem na 2012 rok w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie.**

### **I. Charakterystyka Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie.**

Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie, zgodnie z jego Statutem, który stanowi załącznik do Uchwały nr 407/XXXIX/96 Rady Miasta Lublin z dnia 14 listopada 1996 roku (ze zmianami) zwany dalej „ZNK”, jest samorządowym zakładem budżetowym w rozumieniu przepisów ustawy o finansach publicznych.

Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie jest zakładem budżetowym i stanowi komunalną jednostkę organizacyjną Miasta Lublin, którego nadrzędnym celem działania jest zarządzanie nieruchomościami w imieniu Gminy Lublin. ZNK kieruje Dyrektor powoływany przez Prezydenta Miasta Lublin. Dyrektor jednoosobowo zarządza ZNK i reprezentuje go na zewnątrz na podstawie pełnomocnictwa udzielonego przez Prezydenta Miasta Lublin.

W myśl postanowień regulaminu organizacyjnego ZNK stanowiącego załącznik do Zarządzenia nr 3 Dyrektora Zarządu Nieruchomości Komunalnych z dnia 2 stycznia 2008 roku w sprawie wprowadzenia Regulaminu Organizacyjnego Zarządu Nieruchomości Komunalnych Lublin, organem założycielskim jest Rada Miasta Lublina, natomiast organem sprawującym nadzór nad działalnością ZNK jest Prezydent Miasta Lublin. Zarząd Nieruchomości Komunalnych w Lublinie prowadzi bezpośrednią współpracę z Wydziałem Gospodarowania Mieniem oraz Wydziałem Spraw Mieszkaniowych.

Dyrektor kieruje ZNK przy pomocy trzech zastępców: d/s eksploatacji, d/s ekonomicznych oraz d/s technicznych, którzy pełnią bezpośredni nadzór nad podległymi komórkami organizacyjnymi.

Ponadto w ZNK funkcjonuje samodzielny dział organizacyjny, zespół radców prawnych, stanowisko ds. kadrowych, stanowisko ds. bhp oraz ochrony p.poż. oraz stanowisko ds. audytu wewnętrznego bezpośrednio podległe Dyrektorowi.

### **II. Analiza ryzyka – podstawowe pojęcia.**

Obszar zarządzania ryzykiem, to każdy obszar działania ZNK, w obrębie którego Dyrektor oraz jego zastępcy wskazali obszary ryzyka do przeprowadzenia postępowania kontrolnego.

Ryzyko, to prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub jego braku, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku ZNK, albo które może przeszkodzić w osiągnięciu wyznaczonych celów.

Obszar ryzyka, to każdy obszar działania ZNK, w obrębie którego Dyrektor oraz jego zastępcy wyodrębnili zadanie kontrolne.

Zadanie kontrolne, to wyodrębniony z obszaru ryzyka proces, który podlega analizie prowadzonej przez kontrolującego.

Czynnik ryzyka, to zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka.

### **III. Identyfikacja obszarów ryzyka jako zadań publicznych realizowanych przez ZNK.**

Identyfikację obszarów ryzyka przeprowadzono biorąc pod uwagę przede wszystkim:

- 1) Status Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie.
- 2) Rodzaje wykonywanych zadań publicznych, wynikające ze Statutu ZNK.
- 3) Sposób wykonywania tych zadań wskazany w Regulaminie Organizacyjnym ZNK.
- 4) Liczbę zatrudnionych osób w ZNK.
- 5) Wielkość finansową środków publicznych planowanych do zgromadzenia i wydatkowania w 2012 roku.

Ponadto wzięto pod uwagę:

- 1) cele i zadania jednostki,
- 2) przepisy prawne dotyczące działania jednostki,
- 3) wyniki wcześniej przeprowadzonego audytu lub kontroli,
- 4) istniejące w ZNK systemy zarządzania i kontroli,
- 5) obszar, formy oraz tryb sprawowania nadzoru przez ZNK,
- 6) istotne ryzyka wpływające na realizację celów i zadań jednostki,
- 7) wewnętrzne i zewnętrzne czynniki ryzyka mające wpływ na realizację celów i zadań ZNK,
- 8) uwagi Dyrektora Zarządu Nieruchomości Komunalnych w Lublinie,
- 9) złożoność działalności prowadzonej przez jednostkę,
- 10) zmiany organizacyjne i prawne,
- 11) liczbę, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych,
- 12) możliwość dysponowania przez jednostkę środkami pochodzącymi ze źródeł zagranicznych, które nie podlegają zwrotowi, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów dawcy,
- 13) liczbę i kwalifikacje pracowników jednostki,
- 14) działania jednostki, które mogą wpływać na opinię publiczną,
- 15) sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z wykonania budżetu.

Zidentyfikowane zadania ZNK pogrupowano w niżej wymienione obszary ryzyka:

1. Organizacja Zarządu Nieruchomości Komunalnych.
2. System kontroli zarządczej w ZNK.
3. Gospodarka finansowa.
4. Polityka Rachunkowości.
5. Sprawozdawczość budżetowa.
6. Gospodarowanie mieniem.
7. Inwestycje.
8. Remonty.
9. Nadzór inwestorski.
10. Zamówienia publiczne.
11. Wydatki publiczne.
12. Eksploatacja lokali mieszkalnych.
13. Eksploatacja lokali użytkowych.
14. Windykacja należności.
15. Rozrachunki czynszowe.
16. Zarządzanie kadrami.

17. Nabór, służba przygotowawcza oraz okresowe oceny kwalifikacyjne.
18. Systemy informatyczne.
19. Kontrola wewnętrzna.
20. Analizy i sprawozdawczość w zakresie zadań statutowych.

#### **IV. Czynniki ryzyka, ich podział, punktacja oraz wagi.**

Do oceny obszarów ryzyka oraz ewentualnych zadań kontrolnych, przyjęto niżej wymienione czynniki ryzyka czyli okoliczności, które mogą przyczyniać się do zwiększenia ryzyka, które pogrupowano w kategorii ryzyka.

##### **Realizacja zadań – Sz.**

- 1) Zła struktura organizacyjna.
- 2) Wadliwe zarządzanie zasobami ludzkimi.
- 3) Słaby system przepływu informacji.
- 4) Brak celów długofalowych.
- 5) Nieodpowiednie warunki lokalowe i wyposażenie.
- 6) Częsta fluktuacja kadr.
- 7) Nieefektywny obieg dokumentów.
- 8) Brak koordynacji pracy.
- 9) Słabość zabezpieczenia zasobów.
- 10) Stosowanie nowych technologii.

##### **Reputacja - Sr.**

- 1) Niepewność stanowiska organów.
- 2) Negatywne nastawienie mediów.
- 3) Groźba utraty zaufania społecznego.
- 4) Narażenie na stres.
- 5) Niskie kompetencje i uczciwość kadr.
- 6) Nie przestrzeganie przepisów.
- 7) Zagrożenie korupcją.
- 8) Niewłaściwa komunikacja.
- 9) Słabość procedur wewnętrznych.
- 10) Brak otwartości na zmiany.

##### **Finanse - Sf.**

1. Wielkość budżetu.
2. Złożoność operacji finansowych.
3. Słaba kondycja finansowa.
4. Duża ilość operacji finansowych.
5. Utrata możliwości wykorzystywania środków finansowych z innych źródeł.
6. Niski poziom informatycznych systemów księgowych.
7. Nadmierne zaangażowanie dużych sum pieniędzy.
8. Niekorzystne korekty budżetu.
9. Brak racjonalizacji wydatków.
10. Nierzetelność sprawozdań finansowych.

Kategoriom ryzyka, w których pogrupowane są czynniki ryzyka nadano punktację:

1. Ryzyko małe – 1 pkt.
2. Ryzyko umiarkowane – 2 pkt.
3. Ryzyko średnie – 3 pkt.
4. Ryzyko wysokie – 4 pkt.

Oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka dokonał Dyrektor ZNK, posiadając do dyspozycji niniejszą skalę oceny (P):

1. Prawdopodobieństwo małe – 1 pkt.
2. Prawdopodobieństwo umiarkowane – 2 pkt.
3. Prawdopodobieństwo średnie – 3 pkt.
4. Prawdopodobieństwo wysokie – 4 pkt.

#### **V. Metoda analizy ryzyka w obszarach ryzyka odpowiadających zadaniom ZNK.**

Do analizy ryzyka zastosowano metodę matematyczną, posługując się wzorami:

1. **Ryzyko jednostki  $R = (Sz+Sr+Sf)$ .**
2. **Ryzyko całkowite  $WR = P \times (Sz+Sr+Sf)$ .**
3. **Wartość jaką może uzyskać ocena ryzyka, została powiązana z ważnością obszaru ryzyka, według poniżej tabeli.**

Lp.	Wartość ryzyka całkowitego	Ważność obszaru ryzyka
1	(3,00 do 18,00)	Niska
2	(18,00 do 33,00)	Średnia
3	(33,00 do 48,00)	Wysoka

#### **VI. Analiza obszarów ryzyka.**

W wyniku przeprowadzonej metody analizy ryzyka przez Dyrektora oraz jego zastępców, ustalono hierarchię obszarów ryzyka, którą ilustruje tabela zarządzania ryzykiem. Spośród przedstawionych powyżej 20 obszarów ryzyka wybrano obszary o wysokiej ważności.

Lp.	Obszar ryzyka	Ryzyko całkowite
1.	Windykacja należności	44
2.	Rozrachunki czynszowe	40
3.	Kontrola wewnętrzna	40

#### **VII. Analiza ewentualnych zadań kontrolnych, w obszarach ryzyka o wysokiej ważności.**

Do czynników ograniczających wystąpienie ryzyka, którego skutkiem może być nieprawidłowe wykonywanie zadań publicznych realizowanych przez ZNK, zalicza się w szczególności:

- 1) powszechnie obowiązujące przepisy prawa,
- 2) uregulowania zewnętrzne w randze uchwał Rady Miasta Lublin oraz zarządzeń Prezydenta Miasta Lublin,
- 3) uregulowania wewnętrzne w randze zarządzeń wewnętrznych Dyrektora ZNK,

- 4) polecenia służbowe i pisma okólne Dyrektora ZNK,
- 5) system obiegu informacji,
- 6) zakres obowiązków służbowych,
- 7) podział obowiązków,
- 8) składanie raportów i sprawozdań,
- 9) uzgadnianie stanowisk i decyzji,
- 10) zasady podpisywania pism,
- 11) akceptacja, dekretacja, zatwierdzanie, likwidacja i kontrola dowodów finansowo-księgowych, dokumentacji księgowej i służbowej,
- 12) postępowanie nadzorcze,
- 13) postępowanie kontrolne,
- 14) postępowanie administracyjne lub kancelaryjne,
- 15) postępowanie audytowe.

W ramach realizacji zadań w obszarach ryzyka: windykacja należności, rozrachunki czynszowe, kontrola wewnętrzna będą w sposób szczególny stosowane niżej wymienione czynniki ograniczające wystąpienie ryzyka, poprzez:

- 1) przestrzeganie powszechnie obowiązujących przepisów prawa,
- 2) stosowanie uregulowań zewnętrznych w randze uchwał Rady Miasta Lublin oraz zarządzeń Prezydenta Miasta Lublin,
- 3) realizację poleceń służbowych i pism okólnych Dyrektora oraz jego zastępców,
- 4) zapewnienie prawidłowego systemu obiegu informacji,
- 5) podział obowiązków,
- 6) uzgadnianie stanowisk i decyzji,
- 7) przestrzeganie zasad podpisywania pism,
- 8) akceptację, dekretację, zatwierdzanie, likwidację i kontrolę dowodów finansowo-księgowych, dokumentacji księgowej i służbowej,
- 9) postępowanie nadzorcze,
- 10) składanie raportów i sprawozdań.

Tym samym w 2012 roku:

- 1) zastępcy Dyrektora oraz kierownicy działów ZNK zobowiązani są do dokonywania wszelkich starań dla zapewnienia odpowiedniego poziomu windykacji należności oraz rozrachunków czynszowych,
- 2) zastępca Dyrektora ds. ekonomicznych ma obowiązek rzetelnego wykonywania obowiązków w zakresie przeprowadzania kontroli dotyczącej wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków,
- 3) ponadto w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie funkcjonuje audyt wewnętrzny, w ramach którego w bieżącym roku realizowane będą dwa zadania zapewniające w przedmiocie audytu systemu polityki bezpieczeństwa informacji oraz audytu elementów kontroli zarządczej w ZNK.

**Niniejsze czynności polegające na przeprowadzeniu oraz udokumentowaniu identyfikacji ryzyka w Zarządzie Nieruchomości Komunalnych w Lublinie wykonano w dniach od 1 czerwca 2012 roku do 29 czerwca 2012 roku.**

**Tabela zarządzania ryzykiem**

Lp.	Obszar działania ZNK	Kryteria ryzyka ZNK				Ocena łączna		
	Obszar ryzyka	Realizacja zadań (Sz)	Reputacja (Sr)	Finanse (Sf)	Razem (R)	Prawdopodobieństwo (P)	Ryzyko całkowite (WR)	Ważność obszaru
1	Organizacja Zarządu Nieruchomości Komunalnych.	4	3	3	10	3	30	Średnia
2	System kontroli zarządczej w ZNK.	4	4	3	11	3	33	Średnia
3	Gospodarka finansowa.	4	1	4	9	3	27	Średnia
4	Polityka Rachunkowości.	4	2	3	9	3	27	Średnia
5	Sprawozdawczość budżetowa.	3	3	3	9	2	18	Niska
6	Gospodarowanie mieniem.	4	1	2	7	2	14	Niska
7	Inwestycje.	4	1	1	6	3	18	Niska
8	Remonty.	4	1	4	9	3	27	Średnia
9	Nadzór inwestorski.	3	3	1	7	2	14	Niska
10	Zamówienia publiczne.	4	2	2	8	4	32	Średnia
11	Wydatki publiczne.	3	1	1	5	3	15	Niska
12	Eksplotacja lokali mieszkalnych.	4	3	4	11	3	33	Średnia
13	Eksplotacja lokali użytkowych.	4	3	4	11	3	33	Średnia
14	<b>Windykacja należności.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>44</b>	<b>Wysoka</b>
15	<b>Rozrachunki czynszowe.</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>Wysoka</b>
16	Zarządzanie kadrami.	4	1	1	6	4	24	Średnia
17	Nabór, służba przygotowawcza oraz okresowe oceny kwalifikacyjne.	3	2	1	6	3	18	Niska
18	Systemy informatyczne.	4	3	4	11	3	33	Niska
19	<b>Kontrola wewnętrzna.</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>Wysoka</b>
20	Analizy i sprawozdawczość w zakresie zadań statutowych.	3	2	1	6	3	18	Niska