

RG. 0050-65.2011

ZARZĄDZENIE NR 71/11

WÓJTA GMINY TUROŚL

z dnia 14 listopada 2011 roku

w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej

Na podstawie art. 53 w związku z art. 69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240) zarządzam, co następuje:

Postanowienia ogólne

§ 1. 1. Kontrolę zarządczą stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

2. Kontrola zarządzania, dostarcza niezbędnych informacji do podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem, sygnalizuje naruszenie prawa, zaniedbania i nieprawidłowości, ewentualne nadużycia i inne uchybienia.

Cel i zakres kontroli

§ 2. 1. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem.

2. Kontrola zarządcza wykonywana jest z uwzględnieniem przestrzegania podstawowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej, na podstawie następujących kryteriów:

- 1) zgodności z prawem – w ramach którego pracownicy są zobowiązani do zapewnienia zgodności wszelkich działań z obowiązującymi w danym czasie przepisami prawa;
- 2) rzetelności – które wymaga, by pracownicy wykonywali obowiązki z należytą starannością, sumiennie i terminowo, dokumentując określone działania zgodnie z rzeczywistością, z uwzględnieniem towarzyszących im okoliczności;
- 3) celowości – w ramach którego pracownicy badają, czy działalność jednostki jest zgodna z celami i zadaniami wskazanymi w statucie jednostki i zgodności z przyjętymi planami;
- 4) gospodarności – w ramach którego pracownicy optymalizują metody i sposoby oszczędnego i efektywnego wydatkowania oraz gospodarowania majątkiem jednostki, a ponadto stosują działania zapobiegające wystąpieniu szkód lub powodujące ich ograniczenie;
- 5) przejrzystości – według którego dochody i wydatki publiczne mają być klasyfikowane, sprawozdania finansowe sporządzane, a zasady rachunkowości stosowane zgodnie z

obowiązującymi przepisami prawa w formie zorganizowania ładu dokumentacyjnego, a ponadto sprawdza się, czy dokumenty (dowody księgowo) będące podstawą zapisu w księgach rachunowych są opisane w sposób umożliwiający identyfikację zrealizowanego zadania;

- 6) jawności – w ramach którego jednostka posiada stronę Biuletynu Informacji Publicznej i udostępnia materiały zgodne z ustawą o dostępie do informacji publicznych.

3. Zakres kontroli zarządczej obejmuje wszystkie zdarzenia gospodarcze dotyczące gospodarki finansowej, a w szczególności:

- 1) gromadzenie dochodów i przychodów publicznych,
- 2) wydatkowanie środków publicznych,
- 3) finansowanie potrzeb pożyczkowych budżetu państwa,
- 4) zaciąganie zobowiązań angażując środki publiczne,
- 5) zarządzanie środkami publicznymi,
- 6) zarządzanie długiem publicznym,
- 7) rozliczenia z budżetem Unii Europejskiej.

4. Określa się dwa poziomy kontroli zarządczej:

- 1) poziom I – jest to kontrola wykonywana w komórce organizacyjnej przez kierownika tej komórki oraz system kontroli zarządczej w poszczególnych jednostkach organizacyjnych:
 - a) w komórce organizacyjnej przez kierownika tej komórki,
 - b) w jednostkach organizacyjnych gminy przez kierowników tych jednostek, którzy są odpowiedzialni za stworzenie I poziomu kontroli w swoich jednostkach,
- 2) poziom II – jest to kontrola jednostek organizacyjnych gminy realizowana przez wójta gminy. Tę kontrolę mogą przeprowadzać, na podstawie pisemnego upoważnienia Wójta, pracownicy urzędu zgodnie z zakresem wykonywanych zadań.

Standardy kontroli zarządczej

§ 3. W jednostce wdraża się standardy kontroli zarządczej w następujących obszarach:

- 1) środowisko wewnętrzne,
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem,
- 3) mechanizmy kontroli,
- 4) informacja i komunikacja,
- 5) monitorowanie i ocena.

Środowisko wewnętrzne

§ 4. 1. Właściwe środowisko wewnętrzne w jednostce jest fundamentem dla pozostałych elementów kontroli zarządczej.

2. Odpowiednie warunki wewnętrzne wyrażać się mają w:

- 1) przestrzeganiu wartości etycznych w jednostce,
- 2) posiadaniu odpowiednich kompetencji zawodowych przez pracowników,
- 3) istnieniu odpowiedniej struktury organizacyjnej jednostki,
- 4) praktyce identyfikacji zadań wrażliwych,

- 5) właściwym powierzaniu (delegowaniu) obowiązków.
3. Osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań. Osoby zarządzające powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych, dając dobry przykład codziennym postępowaniem (podstawowe obowiązki pracownika samorządowego określone w art. 24-25 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. /Dz. U. Nr 223, poz. 1458 z późn. zm./ oraz w art. 100 Kodeksu pracy) i podejmowanymi decyzjami.
4. Proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy. Należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki i osób zarządzających poprzez szereg szkoleń i właściwy dobór pracowników do poszczególnych stanowisk pracy.

Struktura organizacyjna

§ 5. Struktura organizacyjna jednostki powinna być dostosowana do celów i zadań, które aktualnie stoją przed jednostką. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności jednostek, poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki oraz zakres podległości określa się w sposób przejrzysty i spójny. Aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności powinien być określony dla każdego pracownika w sposób precyzyjny, adekwatny do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego.

Powierzenie obowiązków

§ 6. 1. Należy precyzyjnie określać zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom.

2. Przyjęcie tych obowiązków powinno być potwierdzone dokumentem w formie odrębnego imiennego upoważnienia albo wskazania w regulaminie organizacyjnym jednostki.

Cel i zarządzanie ryzykiem

§ 7. 1. Zarządzanie ryzykiem służyć ma zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki.

2. W ramach zarządzania ryzykiem należy:

- 1) określać misję jednostki,
- 2) określać cele i zadania jednostki,
- 3) monitorować i oceniać realizację zadań,
- 4) dokonywać identyfikacji ryzyka,
- 5) analizować ryzyko,
- 6) określać reakcję na ryzyko i działania zaradcze.

Określenie celów i monitorowanie realizacji zadań

§ 8. 1. W jednostce należy określić poszczególne cele i zadania co najmniej w rocznej perspektywie.

2. W jednostce prowadzi się bieżącą ocenę (monitoring) realizacji zadań za pomocą kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy zadbać, aby przy określaniu

celów i zadań wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji. Określenie celów należy do zadań poszczególnych pracowników samodzielnych stanowisk pracy i kierownika referatu finansowego. Kierownik referatu, na podstawie danych uzyskanych od pracowników, sporządza zestawienie celów swojej komórki organizacyjnej i przekazuje je w terminie do 31 marca każdego roku koordynatorowi kontroli zarządczej. Na podstawie otrzymanych danych koordynator kontroli zarządczej sporządza wykaz celów dla całej jednostki, który zatwierdza kierownik jednostki.

Identyfikacja ryzyka

§ 9. 1. Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonywać identyfikacji ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami jednostki, dotyczącego zarówno działalności całej jednostki, jak i realizowanych przez jednostkę konkretnych programów, projektów czy zadań. Identyfikacja ryzyka należy do zadań poszczególnych pracowników samodzielnych stanowisk pracy i kierownika referatu finansowego. Obejmuje ona ryzyka związane z komórką organizacyjną oraz wykonywanymi zadaniami.

2. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka jest ponawiana.

Analiza ryzyka

§ 10. 1. Zidentyfikowane ryzyka należy poddawać analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka. Kierownik jednostki, kierownik referatu finansowego i pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy analizują ryzyko i określają akceptowany jego poziom.

2. Koordynator kontroli zarządczej, po dokonaniu analizy ryzyka, o którym mowa w ust. 1, składa Wójtowi coroczny raport obejmujący wnioski z przeprowadzonej analizy.

Reakcja na ryzyko

§ 11. 1. W wyniku identyfikacji ryzyka określa się rodzaj reakcji na każde istotne ryzyko. Reakcja może polegać na tolerowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń, przeniesienia odpowiedzialności za skutki ich wystąpienia, wycofaniu się z określonych działań lub podjęcia określonych działań.

2. Wójt w odpowiedzi na coroczny raport, o którym mowa w § 10 ust. 2 określa działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

Identyfikacja obszarów wrażliwych

§ 12. W jednostce tworzy się co roku zestawienia zadań wrażliwych, przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki finansowej. Zadania wrażliwe stanowią wykonywane przez pracowników czynności lub prowadzone procesy.

Mechanizmy kontroli zarządczej

§ 13. W jednostce wprowadza się następujące mechanizmy kontroli zarządczej:

- 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
- 2) nadzór,
- 3) ciągłość działalności,
- 4) ochrona zasobów,
- 5) szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych,
- 6) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

Dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych

§ 14. 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.

Nadzór kierowniczy

§ 15. 1. W jednostce prowadzi się nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

2. Nadzór kierowniczy obejmuje w szczególności jasne komunikowanie obowiązków, zadań i odpowiedzialności każdemu z pracowników i systematyczną ocenę ich pracy w niezbędnym zakresie oraz zatwierdzanie wyników pracy w decydujących momentach w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ona zgodnie z zamierzeniami.

Ciągłość działalności

§ 16. Celem odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej ma być utrzymanie, w każdym czasie i okolicznościach, ciągłości działalności jednostki, w szczególności operacji finansowych i gospodarczych, oraz ochrona zasobów finansowych, materialnych i informacyjnych. Osiągnięcie tego celu możliwe jest poprzez wykorzystywanie wyników analizy ryzyka.

Ochrona zasobów

§ 17. Dostęp do zasobów jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby. Osobom zarządzającym i pracownikom należy powierzyć odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki.

Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych

§ 18 W jednostce wprowadza się mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, a w tym:

- 1) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
- 2) zatwierdzanie (autoryzację) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,
- 3) podział kluczowych obowiązków,

4) weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.

Dokumentowanie operacji finansowych i gospodarczych

§ 19. Wszystkie operacje finansowe i gospodarcze, a także inne znaczące zdarzenia powinny być rzetelnie dokumentowane w celu umożliwienia prześledzenia każdej operacji finansowej, gospodarczej lub zdarzenia od samego początku, w trakcie ich trwania i po zakończeniu.

Zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych

§ 20. 1. Kierownik jednostki lub upoważnieni przez niego pracownicy zatwierdzają wszelkie operacje finansowe i gospodarcze przed ich realizacją. Poszczególne czynności związane z realizacją operacji finansowych lub gospodarczych powinny być wykonywane wyłącznie przez pracowników do tego upoważnionych.

2. Operacje finansowe, gospodarcze i inne istotne zdarzenia powinny być weryfikowane przed i po realizacji.

Podział obowiązków

§ 21. Kluczowe obowiązki dotyczące zatwierdzania, realizacji i księgowania operacji finansowych, gospodarczych i innych zdarzeń należy rozdzielać pomiędzy różnych pracowników, z uwzględnieniem obowiązków i odpowiedzialności głównego księgowego jednostki określonych w przepisach.

Główny księgowy

§ 22. Główny księgowy jednostki sektora finansów publicznych jest pracownikiem odpowiedzialnym za prowadzenie rachunkowości jednostki, wykonywanie dyspozycji środkami pieniężnymi dokonywanie wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym oraz dokonywanie wstępnej kontroli kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych.

Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych

§ 23. W jednostce wprowadza się mechanizmy kontroli dotyczących systemów informatycznych. Składają się na nie mechanizmy kontroli dostępu do zasobów informatycznych, sprzętu, aplikacji, danych mające na celu ich ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub ujawnieniem czy mechanizmy kontroli oprogramowania systemowego w jednostce.

Informacja i komunikacja

§ 24. 1. W jednostce zapewnia się wszystkim pracownikom dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków:

2. Osoby zarządzające oraz pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym jak i poziomym.

3. Osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań.

Monitorowanie i ocena

§ 25. 1. Kierownik jednostki odpowiedzialny jest za dokonywanie oceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostce. Do bieżącej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej upoważnia się koordynatora kontroli zarządczej a w zakresie gospodarki finansowej skarbnika gminy.

2. Ocena systemu kontroli zarządczej może być dokonywana także w drodze odrębnych ocen dokonywanych przez pracowników jednostki (samoocena). Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana. Samoocena jest anonimowa i powinna być powtarzana cyklicznie. Przykładowe ankiety do samooceny kontroli zarządczej przez kadrę kierowniczą i pracowników stanowią załączniki Nr 1 i 2 do niniejszego zarządzenia.

3. Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki jest informacja przygotowana przez koordynatora kontroli zarządczej, na podstawie informacji uzyskanej z referatu finansowego i samodzielnych stanowisk pracy, uwzględniająca w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.

4. Kierownik jednostki corocznie, do końca kwietnia, potwierdza uzyskanie powyższego zapewnienia w formie oświadczenia /wzór oświadczenia stanowi załącznik Nr 3 do niniejszego zarządzenia/, o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok. Oświadczenie publikowane jest w BIP.

5. Źródłem zapewnienia dla wójta o stanie kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych gminy są oświadczenia kierowników tych jednostek o stanie kontroli zarządczej. Oświadczenia składane są Wójtowi w terminie do końca kwietnia za rok poprzedni.

Ustanowieni koordynatora kontroli zarządczej

§ 26. Koordynatorem kontroli zarządczej ustanawia się Sekretarza Gminy.

Procedura kontroli zarządczej

§ 27. Ustanawia się:

- 1) Procedurę kontroli zarządczej, zgodnie z załącznikiem Nr 4 do niniejszego zarządzenia,
- 2) Politykę zarządzenia ryzykiem, zgodnie z załącznikiem Nr 5 do niniejszego zarządzenia.

Procedury wewnętrzne

§ 28. 1. Ustala się następujące procedury wewnętrzne:

- 1) Procedury organizujące system kontroli zarządczej:
 - a) Statut Gminy,
 - b) Regulamin Organizacyjny Urzędu,

- c) procedura obiegu i kontroli dokumentów
 - d) dokumentacja polityki i zasad rachunkowości
 - e) zarządzenie w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej
 - f) instrukcja przeprowadzania i rozliczania inwentaryzacji,
 - g) procedura prowadzenia rachunkowości,
 - h) procedura rozpatrywania skarg i wniosków,
- 2) Procedury określające przebieg procesów gospodarczych i finansowych:
- a) procedura opracowywania projektu budżetu gminy,
 - b) zakładowy plan kont,
 - c) instrukcja kasowa,
 - d) instrukcja kontroli finansowej oraz obiegu dokumentów finansowo-księgowych,
 - e) regulamin udzielania zamówień publicznych i udzielanie zamówień publicznych do 14 000 euro
 - f) regulamin pracy komisji przetargowej,
 - g) procedura przygotowania wniosków aplikacyjnych o środki unijne.
 - h) procedura gospodarowania mieniem,
 - i) procedura dzierżawy gruntów gminnych,
 - j) udzielanie zamówień publicznych powyżej 14 000 euro,
 - k) procedura udzielania dotacji organizacjom pozarządowej działającym w sferze pożytku publicznego.
2. Procedury określające przebieg procesów merytorycznych:
- a) procedura wydawania decyzji administracyjnych,
 - b) procedura postępowania w sprawie wpisu, zmiany wpisu działalności gospodarczej,
 - c) procedura postępowania w sprawie zawieszenia i wznowienia działalności gospodarczej,
 - d) procedura wydawania zaświadczeń w sprawach podatkowych,
 - e) wydawanie zaświadczeń o przeznaczeniu terenu w planie zagospodarowania przestrzennego,
 - f) wydawanie decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu
 - g) procedura wydawania dokumentu stwierdzającego tożsamość (dowody osobiste),
 - h) procedura postępowania w sprawie wykonania obowiązku meldunkowego,
 - i) procedura rejestracji osób na potrzeby kwalifikacji wojskowej,
 - j) procedura przygotowania kwalifikacji wojskowej i jej przeprowadzania,
 - k) zarządzenie w sprawie dostępu do informacji publicznej,
 - l) procedura udzielania informacji,
3. Procedury określające przebieg czynności organizacyjno-technicznych:
- a) kodeks postępowania administracyjnego,
 - b) ordynacja podatkowa,
 - c) instrukcja kancelaryjna dla organów gmin,
 - d) procedura archiwizowania dokumentacji,
 - e) regulamin archiwum zakładowego,

- f) procedura przyjmowania i obiegu korespondencji,
- g) procedura obsługi rady gminy,
- h) zarządzenie w sprawie określania polityki bezpieczeństwa dla systemu SOO oraz ustanowienia instrukcji określającej sposób zarządzania systemem informatycznym SOO w Urzędzie Gminy Turośl,
- i) zarządzenie w sprawie wyboru systemu wykonywania czynności kancelaryjnych, wyznaczania koordynatora czynności kancelaryjnych, określenia listy rodzajów przesyłek wpływających, które nie są otwierane w punkcie kancelaryjnym w Urzędzie Gminy Turośl,
- j) zarządzenie w sprawie ustalenia i wdrożenia zasad realizacji przetwarzania danych osobowych oraz stosowanych środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych osobowych, polityki bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych oraz instrukcji określającej sposób zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych w Urzędzie Gminy Turośl.

4. Zarządzanie kadrami:

- a) procedura dokonywania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego zatrudnionego na stanowisku urzędniczym, kierowniczym stanowisku urzędniczym oraz pracownika samorządowego mianowanego zatrudnionego na stanowisku innym niż urzędnicze,
- b) regulamin dokonywania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy Turośl i kierowników jednostek organizacyjnych,
- c) regulamin przeprowadzenia służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego tę służbę w Urzędzie Gminy Turośl,
- d) regulamin pracy,
- e) regulamin wynagradzania pracowników Urzędu Gminy Turośl,
- f) regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych,
- g) zarządzenie w sprawie ustalenia zasad oraz wysokości refundacji kosztów zakupu okularów korygujących wzrok pracownikom Urzędu Gminy pracującym na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe.

5. Środki kontroli finansowej wykorzystywane w Urzędzie Gminy Turośl zawarte zostały również w innych zarządzeniach kierownika jednostki oraz zakresach czynności pracowników.

Przepisy końcowe

§ 29. 1. Przepisy niniejszego zarządzenia stosuje się odpowiednio we wszystkich jednostkach organizacyjnych Gminy Turośl.

2. Zobowiązuje się kierowników wszystkich jednostek organizacyjnych gminy do wdrożenia i zapewnienia działania kontroli zarządczej w jednostkach przez nich kierowanych.

§ 30. Zobowiązuję Sekretarza Gminy do przekazania kierownikom jednostek organizacyjnych gminy do stosowania zarządzenia w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej.

§ 31. 1. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy.

2. Sekretarz gminy, jako koordynator kontroli zarządczej, może upoważnić pracowników urzędu do prowadzenia określonych czynności z zakresu kontroli zarządczej.

§ 32. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wójt Gminy

Piotr Niedbała

**Przykładowy wzór arkusza samooceny
dla kadry kierowniczej**

**Ankieta do samooceny kontroli zarządczej
kierownictwo urzędu i kierownicy komórek organizacyjnych gminy**

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?			
2.	Czy Pan/Pani wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pan/Pani świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w {jednostce}?			
3.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
4.	Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?			
5.	Czy dokonuje Pan/Pani okresowej oceny pracy swoich pracowników?			
6.	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pan/Pani oceny wykonywania przez nich zadań? – należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK			
7.	Czy pracownicy mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?			
8.	Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?			
9.	Czy istniejące w [jednostce] procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?			
10.	Czy struktura organizacyjna Pana/Pani komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?			
11.	Czy struktura organizacyjna komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?			
12.	Czy w Pana/Pani komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?			
13.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w formie pisemnej?			
14.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?			
15.	Czy został określony ogólny cel istnienia [jednostki] np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?			
16.	Czy w [jednostce] zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny czy statut (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
17.	Czy cele i zadania [jednostki] na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 16 brzmi TAK			
18.	Czy Pan/Pani wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników w bieżącym roku?			
19.	Czy na bieżąco monitoruje Pan/Pani stan za awansowania powierzonych pracownikom zadań?			

20.	Czy przygotowuje Pan/Pani okresowe informacje na temat stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?			
21.	Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka?) (jeśli TAK - proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 25)			
22.	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?			
23.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?			
24.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?			
25.	Czy pracownicy w Pana/Pani komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. intranet)			
26.	Czy w [jednostce] zostały zapewnione mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?			
27.	Czy Pana/Pani zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pana/Pani komórki organizacyjnej?			
28.	Czy w Pana/Pani [jednostce] zadbano, aby dostęp do zasobów jednostki miały wyłącznie upoważnione osoby?			
29.	Czy osobom zarządzającym i pracownikom powierzono odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki?			
30.	Czy Pana/Pani zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?			
31.	Czy w Pana/Pani [jednostce] określono mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych?			
32.	Czy w [jednostce] funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami) mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Pana/Pani komórki organizacyjnej?			
33.	Czy Pana/Pani komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
34.	Czy pracownicy w Pana/Pani komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami)?			
35.	Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
36.	Czy praca audytu wewnętrznego przyczynia się, Pana/Pani zdaniem, do lepszego funkcjonowania [jednostki]?			
37.	Czy co najmniej raz w roku przeprowadza Pan/Pani samoocenę systemu kontroli zarządczej?			

Wyjaśnienie:

- w miejsce {jednostki} należy wstawić nazwę jednostki sektora finansów publicznych, w której przeprowadzona jest samoocena,
- komórka organizacyjna – podstawowa komórka organizacyjna w jednostce.

W O J T
mgr Piotr Niedbała

Przykładowy wzór arkusza samooceny dla pracowników

Ankieta do samooceny kontroli zarządczej - pracownicy

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy Pan/Pani wie jakie zachowania pracowników uznawane są w [jednostce] za nieetyczne?			
2.	Czy Pan/Pani wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce]?			
3.	Czy Pan/Pani zdaniem osoby na kierowniczych stanowiskach przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?			
4.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
5.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył/ła były przydatne na zajmowanym stanowisku?			
6.	Czy jest Pan/Pani informowany/na przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pana/Pani pracy?			
7.	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pana/Pani stanowisku pracy (np.: zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?			
8.	Czy posiada Pan/Pani aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?			
9.	Czy są Panu/Pani znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pana/Pani zadań			
10.	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
11.	Czy zna Pan/Pani najważniejsze cele istnienia [jednostki]			
12.	Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np.: jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
13.	Czy cele i zadania Pana/Pani komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – należy odpowiedzieć w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 12 brzmi TAK			
14.	Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowanie zagrożenia/ryzyka)?			
15.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?			
16.	Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?			
17.	Czy posiada Pan/Pani bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np.: poprzez intranet)?			

18.	Czy w wystarczającym stopniu realizacji zadań Pana/Pani komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych procedurach/instrukcjach?			
19.	Czy obowiązujące Pana/Panią procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?			
20.	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?			
21.	Czy wie Pan/Pani jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?			
22.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pan/Pani w swojej pracy są Pana/Pani zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?			
23.	Czy ma Pan/Pani dostęp do wszelkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?			
24.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
25.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pan/Pani w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc?			
26.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
27.	Czy Pana/Pani zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi [jednostki]?			
28.	Czy zna Pan/Pani zasady kontaktów pracowników [jednostki] z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) i swoje uprawnienia w tym zakresie?			
29.	Czy Pana/Pani komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (zp.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
30.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w [jednostce] zasad, procedur, instrukcji, itp.?			
31.	Czy w Pana/Pani komórce organizacyjnej określono mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych?			

Wyjaśnienie:

- w miejsce {jednostki} należy wstawić nazwę jednostki sektora finansów publicznych, w której przeprowadzona jest samoocena,
- komórka organizacyjna – podstawowa komórka organizacyjna w jednostce.

W O J T
mgr Piotr Niedbała

Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

Ja niżej podpisany(a)
(imię i nazwisko)

jako kierownik jednostki
(nazwa jednostki)

oświadczam, iż:

- zasoby przydzielone do realizacji zadań jednostki w r. zostały wykorzystane w zamierzonych celach i zgodnie z zasadą dobrego zarządzania finansowego;
- w jednostce dokonano identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań na rok;
- w jednostce są ustanowione procedury wewnętrzne zapewniające realizację operacji gospodarczych zgodnie z prawem, w sposób oszczędny, efektywny, skuteczny, terminowy oraz w zgodzie z zasadami etycznego postępowania.

Powyższe oświadczenie opiera się na mojej ocenie oraz informacjach, które pochodzą z:

- samooceny
- pracy audytu wewnętrznego
- instytucjonalnej kontroli wewnętrznej
- wyników kontroli zewnętrznych

Jednocześnie oświadczam, iż nie posiadam informacji, które nie zostały umieszczone w sprawozdaniu, a które mogłyby negatywnie wpływać na obraz sytuacji jednostki.

.....
(podpis i pieczęć)

W O J T
mgr ... Niedbala

Procedura kontroli zarządczej

§ 1. Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

§ 2. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem.

§ 3. Procedury kontroli zarządczej określają działania związane z wykonywaniem kontroli finansowej w zakresie wszystkich podejmowanych operacji dotyczących gromadzenia i rozdysponowania środków publicznych oraz gospodarowania mieniem publicznym.

§ 4. 1. Wójt jest odpowiedzialny za całość gospodarki finansowej Jednostki.

2. Wójt jest odpowiedzialny za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej.

3. Wójt może powierzyć określone obowiązki w zakresie gospodarki finansowej pracownikom urzędu. Przyjęcie obowiązków przez te osoby powinno być stwierdzone dokumentem lub wskazaniem w Regulaminie organizacyjnym urzędu.

§ 5. 1. Wójt obowiązany jest dokonać identyfikacji zadań, przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki mieniem i wykonywania zadań Jednostki oraz powinien podjąć odpowiednie środki zaradcze poprzez właściwe dyspozycje.

2. Wójt dokonuje identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z osiągnięciem zadań Jednostki

3. Czynności wymienione w ust. 1 i 2 powinny być wykonywane przynajmniej raz w roku, w formie pisemnej i udostępnione pracownikom.

4. Wójt może powierzyć czynności wymienione w ust. 1 i 2 zespołowi pracowników.

§ 6. 1. Wójt oraz upoważnieni kierownicy komórek organizacyjnych mają obowiązek określenia w sposób precyzyjny i spójny podległym pracownikom zadań, uprawnień i zakresów odpowiedzialności.

2. Dokumenty określające zakresy obowiązków pracowników, ich uprawnienia oraz zakres ich odpowiedzialności są sporządzane na piśmie, a ich przyjęcie przez pracownika jest kwitowane; jeden egzemplarz dokumentu należy przekazać do akt osobowych pracownika.

§ 7. 1. Pracownikom urzędu zapewnia się dostęp do informacji niezbędnych dla wykonywania przez nich obowiązków, w oparciu o przepływ informacji wewnątrz urzędu.

2. Pracownicy urzędu współdziałają w przetwarzaniu informacji, dla celów którym mają one służyć.

3. Wójt, kierownicy komórek oraz pozostali pracownicy otrzymują w odpowiedniej formie i czasie, właściwe i rzetelne informacje potrzebne im do wypełnienia obowiązków.

W Ó J T

mgr Piotr Niedbala

OKREŚLENIE MISJI, CELÓW I ZADAŃ JEDNOSTKI

Misja jednostki

Cele i zadania jednostki na rok.

Nr	Cele	Zadania w ramach celów	Mierniki wykonania zadań	Jednostki, komórki organizacyjne lub samodzielne stanowiska	Zasoby przeznaczone do realizacji zadań
1					
2					
3					
4					

WÓJT
mgr Piotr Niedbala

WYKAZ ZADAŃ WRAŻLIWYCH

Zakres działania	Zadania wrażliwe
Rachunkowość i sprawozdawczość budżetowa	1. Prowadzenie ksiąg budżetowych niezgodnie z zasadami określonymi w ustawie o rachunkowości.
	2. Wskazanie nierzetelnych danych w sprawozdaniach finansowych i budżetowych.
	3. Niezachowanie zasad, terminów i częstotliwości inwentaryzacji składników majątku. Nieudokumentowanie przeprowadzonej inwentaryzacji.
Zamówienia publiczne	1. Nieterminowość realizacji zamówień przez wykonawców.
	2. Niedostateczne rozeznanie rynku przy udzielaniu zamówień publicznych do 14 000 euro.
	3. Dobór nieodpowiednich kryteriów oceny ofert.
	4. Przebieg postępowań odwoławczych przed Krajową Izbą Odwoławczą
Dotacje	1. Udzielenie dotacji.
	2. Rozliczanie dotacji. Zapotrzebowanie na środki z dotacji.
Ustalanie i windykacja należności	1. Nieustalenie należności.
	2. Określenie wielkości zobowiązań odsetkowych.
	3. Umarzanie należności z powodu bezskuteczności egzekucji.
	4. Umarzanie należności gminy.
Gospodarowanie mieniem	1. Sprzedaż składników majątkowych.
	2. Inwentaryzacja i kasacja wyposażenia.
Obsługa spraw pracowniczych	1. Dysponowanie funduszem świadczeń socjalnych.
	2. Proces rekrutacji i zatrudniania pracowników.

WÓJTA
Ingr Piotr Niedbala

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 1. Określenia stosowane w niniejszej procedurze:

1. **Ryzyko** – możliwość zaistnienia dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, mierzone wpływem (siłą oddziaływania) oraz prawdopodobieństwem wystąpienia zdarzeń (pozytywnych i negatywnych), które będą miały wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów i zadań jednostki, na kształtowanie jej wizerunku i uszczuplenia jej majątku, lub odchylenia od oczekiwanych stanów.
2. **Akceptowany poziom ryzyka** – wielkość ryzyka oraz jego skutków jakie Jednostka gotowa jest zaakceptować.
3. **Czynnik ryzyka** – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka (przykładowe czynniki stanowi załącznik 1d do załącznika Nr 5) do niniejszej procedury.
4. **Identyfikacja ryzyka** – przypisanie poszczególnych rodzajów czynników ryzyka do realizowanych celów i zadań.
5. **Zarządzanie ryzykiem** – proces ograniczenia ryzyka poprzez jego identyfikację, ocenę potencjalnego wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia oraz racjonalny dobór środków przeciwdziałających skutkom ryzyka, proces mający na celu optymalizację funkcjonowania komórki lub jednostki organizacyjnej.
6. **Mechanizmy kontrolne** – pisemne instrumenty (procedury, instrukcje, upoważnienia, dokumenty i inne) wprowadzone w Jednostce w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka lub służące zniwelowaniu skutków zaistniałych nieprawidłowości.
7. **Obszar ryzyka** – to obszar, w którym występują istotne z punktu widzenia Jednostki czynniki ryzyka.
8. **Analiza ryzyka** – ocena ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka.
9. **Wpływ** – możliwe skutki lub konsekwencje takie jak: straty, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia.
10. **Prawdopodobieństwo** – szacowana możliwość wystąpienia zdarzenia.
11. **Reakcja na ryzyko** – podjęcie adekwatnych, zasadnych, efektywnych i skutecznych działań (decyzji) zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania ryzyka.

§ 2. 1. Zarządzanie ryzykiem polega na podejmowaniu działań zmierzających do obniżenia poziomu ryzyka do poziomu akceptowanego. Zarządzanie ryzykiem obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na ryzyko.

2. Celem zarządzania ryzykiem jest w szczególności:

- 1) usprawnienie efektywności zarządzania Jednostką,
- 2) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich,
- 3) zapobieganie stratom finansowym,

- 4) ograniczenie możliwości niepowodzenia realizowanych w Jednostce przedsięwzięć i projektów,
- 5) wdrożenie mechanizmów kontrolnych proporcjonalnie do ryzyka,
- 6) rozpoznanie obszarów nadmiernie kontrolowanych.

3. Zarządzanie ryzykiem w Jednostce obejmuje następujące etapy:

- 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań Jednostki,
- 2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
- 3) analizę i hierarchizację ryzyka według oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 4) określenie sposobu postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym, a w tym określenie środków zaradczych,
- 5) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie daty, do której należy podjąć działania,
- 6) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępów w tej dziedzinie.

4. Zarządzanie ryzykiem w Jednostce wykonywane jest na poziomie:

- 1) strategicznym – dotyczącym realizacji celów długoterminowych,
- 2) operacyjnym – dotyczącym realizacji celów w ramach roku budżetowego,
- 3) projektowym – dotyczącym celów określonych projektów, przedsięwzięć czy umów.

§ 3. 1. Za wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem odpowiedzialny jest Kierownik Jednostki.

2. Obowiązki Kierownika Jednostki w zakresie wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem obejmują w szczególności:

- 1) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem oraz nadzór nad nią,
- 2) identyfikację czynników ryzyka i analizę ryzyka na poziomie strategicznym,
- 3) ogłaszanie i wdrażanie procedur zarządzania ryzykiem, w tym monitorowanie skuteczności mechanizmów kontroli.

§ 4. 1. Do zadań kierowników komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy należy:

- 1) określenie celów realizowanych przez podległe im komórki organizacyjne,
- 2) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwości skutków wystąpienia danego ryzyka,
- 4) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
- 5) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie Kwestionariusza zarządzania ryzykiem zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 1a do niniejszej procedury,
- 6) przekazanie koordynatorowi kontroli zarządczej Kwestionariusza zarządzania ryzykiem w terminie do końca marca każdego roku kalendarzowego,
- 7) zgłaszanie koordynatorowi kontroli zarządczej przestrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Jednostki,

§ 5. 1. Za realizację obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem na poziomie projektu odpowiedzialny jest pracownik Jednostki, któremu powierzono kierowanie projektem.

2. Obowiązki pracowników kierujących projektami obejmują w szczególności:

- 1) identyfikację czynników ryzyka, które są właściwe dla projektu,
- 2) zdefiniowanie ryzyka i ocenę jego prawdopodobieństwa zaistnienia oraz skutków,
- 3) zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających poziom ryzyka w stosunku do ryzyka nieakceptowanego,
- 4) zgłaszanie bezpośrednio przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

§ 6. Do zadań koordynatora kontroli zarządczej należy:

- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem,
- 2) sporządzenie Rejestru ryzyk, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku Nr 10 do niniejszej procedury,
- 3) sporządzenie Matrycy punktowej analizy ryzyka zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku Nr 1c do niniejszej procedury,
- 4) przekazanie Kierownikowi Jednostki sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem do końca kwietnia każdego roku kalendarzowego,
- 5) monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia
- 6) informowanie Kierownika Jednostki o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
- 7) okresowe przeglądy i aktualizacja Rejestru ryzyk oraz Matrycy punktowej analizy ryzyka.

§ 7. Koordynator kontroli zarządczej może utworzyć zespół pomocniczy do realizacji zadań, o których mowa w § 6.

WÓJ T
mgr Piotr Njedbala

KWESTIONARIUSZ ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

.....
/nazwa komórki organizacyjnej/

Lp.	Nazwa celu i zadania komórki organizacyjnej	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka		Reakcja na ryzyko	Nadzór i monitorowanie
			Wpływ	Prawdopodobieństwo		
1	2	3	4	5	6	7
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

.....
/data sporządzenia/

.....
/podpis i pieczęć osoby sporządzającej/

Instrukcja i wskazówki do wypełnienia kwestionariusza zarządzania ryzykiem:

1. W kolumnie 1 należy wpisać liczbę porządkową.
2. W kolumnie 2 należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki organizacyjnej.
3. W kolumnie 3 należy wpisać zidentyfikowane ryzyka towarzyszące celom i zadaniom.
4. W kolumnie 4 po dokonaniu analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działania komórki lub jednostki należy wpisać odpowiednią wagę wpływu na ryzyko
5. W kolumnie 5 należy po dokonaniu analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działania komórki lub jednostki określić i wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Wpływ	Waga wpływu
Nieznaczny	1
Mały	2
Średni	3
Poważny	4
Katastrofalny	5

Prawdopodobieństwo	Waga prawdopodobieństwa
Rzadkie	1
Mało prawdopodobne	2
Średnie	3
Prawdopodobne	4
Prawie pewne	5

6. W kolumnie 6 należy wpisać po określeniu działań, które zostały podjęte lub które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np.: wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych.
7. W kolumnie tej należy wpisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.

W O J T
Wójt
Turośl
Niedbala

REJESTR RYZYK

Nr ryzyka	Właściciel ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	Waga (W)	Prawdopodobieństwo (P)	Punktowa ocena ryzyka	Funkejonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Termin wykonania
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									

Instrukcja i wskazówki do wypełnienia rejestru ryzyk:

Rejestr ryzyk sporządza się na podstawie „Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem”.

1. W kolumnie 1 należy wpisać odpowiednią cyfrę porządkową oznaczającą zidentyfikowane ryzyko.
2. W kolumnie 2 należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego monitoring.
3. W kolumnie 3 należy wpisać właściwą kategorię ryzyka tj. pogrupowane czynniki ryzyka np.: zewnętrzne, wewnętrzne, strategiczne tj.: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne, środowiskowe itp., operacyjne tj.: finansowe, prawne, zawodowe, umowne, technologiczne, środowiskowe itp.
4. W kolumnie 4 należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
5. W kolumnie 5 należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka a działanie komórki lub jednostki.
6. W kolumnie 6 należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
7. W kolumnie 7 należy wpisać punktową ocenę ryzyka, (jest to iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa).
8. W kolumnie 8 należy wpisać wdrożone w komórce lub jednostce mechanizmy kontrolne.
9. W kolumnie 9. Należy wpisać działania, które trzeba podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowalnego poziomu.
10. W kolumnie 10 należy wpisać termin wykonania działania o których mowa w punkcie 9.

W O J T
mgr Piotr Niedbela

MATRYCA PUNKTOWA ANALIZY RYZYKA

Wpływ	waga	Poziom istotności ryzyka (wpływ x prawdopodobieństwo)					Waga	Prawdopodobieństwo
		0	1	2	3	4		
Katastrofalny	5							
Poważny	4							
Średni	3			2a	2			
Mały	2							
Nieznaczny	1							
	0	1	2	3	4	5		
		Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne		

Instrukcja i wskazówki do wypełnienia matrycy punktowej analizy ryzyka:

1. Matrycę punktowej analizy ryzyka sporządza się na podstawie Rejestru ryzyk.
2. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia.
3. Adekwatne i efektywne mechanizmy kontroli mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, co oznacza że ryzyko oznaczone nr 2 może zostać przesunięte z prawej do lewej strony na osi prawdopodobieństwa. W ten sposób powstaje ryzyko 2a.
4. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym kolorem na czerwono należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę lub jednostkę. w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem.
5. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym kolorem na zielono należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę lub jednostkę.

W O J T
mgr Piotr Niedbala

PRZYKŁADOWE CZYNNIKI RYZYKA

§ 1. 1. Czynniki ryzyka o charakterze finansowym związane z:

- 1) wielkością środków finansowych jednostki, np.: zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków z Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów,
- 2) płynnością finansową,
- 3) inwestycjami, np.: niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji,,
- 4) nieproduktywną stratą środków, np.: oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
- 5) sprawozdawczością finansową, np.: niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.

2. Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych, w szczególności związane z:

- 1) utrzymanie ciągłości pracy systemów informatycznych, np.: zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
- 2) dostęp do zasobów informatycznych jednostki, np.: wpływ danych z systemów, włamanie do systemów,
- 3) wykorzystywanie infrastruktury informatycznej, np.: awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
- 4) rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np.: nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.

3. Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności związane z:

- 1) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
- 2) działalnością podstawową jednostki, np.: stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
- 3) przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
- 4) technologią, np.: zakłócenia w działalności systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii,
- 5) projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu,
- 6) nowymi zadaniami i programami, np. : brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- 7) innowacyjnością, np.: opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,

8) reputacje jednostki, np.: spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.

4. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:

1) zarządzanie zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka zarządzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, nie zapewnienie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja,

2) jakość zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,

3) organizacja jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa.

5. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:

1) niepowodzenia w osiągnięciu celów w przeszłości, np.: niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,

2) czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.

6. Czynniki zewnętrzne związane z:

1) zewnętrznymi warunkami ekonomicznymi, tj.: zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego,

2) infrastrukturą, tj.: zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,

3) środowiskiem prawnym, tj.: nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,

4) zmianami politycznymi, tj.: zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,

5) środowiskiem naturalnym, tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,

6) „siłą wyższą”, tj.: powódź, huragan, pożar,

7) innymi zagrożeniami i naciskami zewnętrznymi, tj.: działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbująca,

8) dostawcami i usługodawcami, tj.: niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.

§ 2. 1. Zasady oceny wpływu ryzyka

Wpływ	Przesłanki
Wysoki (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub na reputacji.
Średni (2)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Niski (1)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa zniszczenia się ryzyka

Prawdopodobieństwa	Przesłanki
Wysokie (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie (2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie (1)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku.

3. Poziom istotności ryzyka

Ryzyko poważne (od 6÷9)	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
Ryzyko umiarkowane (od 3÷5)	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
Ryzyko nieznaczne (od 1÷2)	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie

W O J T
mgr Piotr Niedbała