

Zarządzenie nr 0050.166.2017
Wójta Gminy Kampinos
z dnia 28 grudnia 2017 r.

w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Kampinos

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2077), art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1875 z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

§ 1

1. Ustalam funkcjonowanie kontroli zarządczej na dwóch poziomach;
 - 1) **I poziom** na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2077), zwanej dalej ustawą o finansach publicznych. Kontrola prowadzona jest w Urzędzie Gminy Kampinos, zwanym dalej Urzędem,
 - 2) **II poziom** na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy o finansach. Kontrola dotyczy kontroli funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy Kampinos.
2. Wprowadzam zasady funkcjonowania kontroli zarządczej na poziomie I w Urzędzie zgodnie z załącznikiem nr 1 do niniejszego zarządzenia.
3. Wprowadzam zasady funkcjonowania kontroli zarządczej na poziomie II w jednostkach organizacyjnych Gminy Kampinos, zwanej dalej Gminą, zgodnie z załącznikiem nr 2 do niniejszego zarządzenia.
4. Wprowadzam wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej ustalony w załączniku nr 3 niniejszego zarządzenia.
5. Wprowadzam obowiązek oceny ryzyka i zarządzania ryzykiem we wszystkich komórkach organizacyjnych Urzędu. Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie reguluje załącznik nr 4 do niniejszego zarządzenia.
6. Wprowadzam kwestionariusz samooceny do dokonywania cyklicznej oceny kontroli zarządczej, którego wzór został określony w załączniku nr 5 do niniejszego zarządzenia.
7. Wprowadzam arkusz identyfikacji, oceny oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku określony w załączniku nr 6 do niniejszego zarządzenia.
8. Zobowiązuję kierowników komórek organizacyjnych i osoby zajmujące samodzielne stanowiska w Urzędzie oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Kampinos do wdrożenia i zapewnienia działania kontroli zarządczej według właściwości według zasad określonych w niniejszym zarządzeniu od roku 2017.
9. Koordynację systemu kontroli zarządczej w Urzędzie powierzam Zastępcy Wójta.
10. Koordynację systemu kontroli zarządczej na poziomie II powierzam Zastępcy Wójta.

§ 2

Wykonanie zarządzenia powierzam zastępcy Wójta.

Zasady funkcjonowania kontroli zarządczej na poziomie I w Urzędzie

§ 1

1. Na system kontroli zarządczej składa się ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji misji i celów strategicznych Urzędu.
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 etycznego postępowania;
 - 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
 - 7) zarządzania ryzykiem
3. Ogół dokumentacji kontroli zarządczej stanowią, w szczególności procedury, wytyczne, regulaminy i instrukcje wprowadzone do stosowania przez Wójta oraz przyjęte zwyczajowo zasady, w tym zasada „dwóch par oczu”.
4. Za przygotowanie projektów dokumentacji wskazanej w ust. 3 odpowiadają pracownicy Urzędu według właściwości w terminach wyznaczonych przez Wójta lub wynikających z przepisów prawa.

§ 2

Za kontrolę zarządczą w Urzędzie odpowiadają wszyscy pracownicy według właściwości i zgodnie z nadanymi uprawnieniami w procesie wykonywania powierzonych obowiązków.

§ 3

1. Kontrola zarządcza w Urzędzie odpowiada wymogom określonym w Standardach kontroli zarządczej podanym w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84), zwanych dalej Standardami.
2. Realizacja Standardów odbywa się w obszarze 5 grup:
 - 1) środowisko wewnętrzne,
 - 2) cele i zarządzanie ryzykiem,
 - 3) mechanizmy kontroli,
 - 4) informacja i komunikacja,
 - 5) monitorowanie i ocena
3. Kontrola zarządcza prowadzona jest w sposób umożliwiający jej udokumentowanie.

Środowisko wewnętrzne

§ 4

1. Osoby zarządzające oraz pozostali pracownicy Urzędu zobowiązani są przy wykonywaniu powierzonych im zadań do przestrzegania wartości etycznych obowiązujących w Urzędzie,

będących prezentacją wartości i zasad uznanych przez nich za szczególnie cenne i stanowiące wzór postępowania przy wykonywaniu obowiązków służbowych przez wszystkich pracowników Urzędu. Osoby zarządzające Urzędem wspierają i promują przestrzeganie wartości etycznych.

2. Nabór kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze urzędnicze, jest otwarty i konkurencyjny, przeprowadzany według procedur konkursowych określonych w odrębnym zarządzeniu. Podczas weryfikacji kandydatów na dane stanowisko zwraca się szczególną uwagę na:
 - 1) wiedzę
 - 2) umiejętności
 - 3) doświadczenie
 - 4) indywidualne predyspozycje kandydata.
3. Pracownicy urzędu poddawani są okresowej ocenie według zasad określonych w odrębnym zarządzeniu.
4. Podnoszenie kompetencji jak i świadomości pracowników Urzędu o znaczeniu ich zadań i odpowiedzialności oraz potencjalnych konsekwencji odstępstwa od ustalonych procedur odbywa się przy wykorzystaniu szkoleń doskonalących, w tym m.in.:
 - 1) szkoleń standardowych zewnętrznych, wewnętrznych,
 - 2) podejmowanych przez pracowników studiów ,
 - 3) samokształcenia się pracowników,
5. Na proces szkoleń składa się:
 - 1) określenie potrzeb i planowanie szkoleń,
 - 2) zapewnienie środków na przeprowadzanie szkoleń,
 - 3) delegowanie pracowników na szkolenia.
6. Funkcjonowanie opiera się na zasadzie (jednoosobowego kierownictwa/delegowania uprawnień?), służbowego podporządkowania oraz podziału czynności i indywidualnej odpowiedzialności za wykonywanie powierzonych zadań.
7. Obowiązki i prawa pracowników Urzędu określone są w Regulaminie Organizacyjnym oraz zakresach czynności. Dodatkowo uprawnienia delegowane są poprzez udzielane upoważnienia i pełnomocnictwa.

Cele i zarządzanie ryzykiem

§ 5

1. Misją Urzędu jest zaspakajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców Gminy Kampinos, zwanej dalej Gminą, w obszarze zadań nałożonych przepisami prawa ogólnie obowiązującego, prawa miejscowego i regulacjami wewnętrznymi w sposób rzetelny, bezstronny, terminowy oraz zachowaniem należytej staranności.
2. Ogólne cele rozwoju Gminy zostały przedstawione w strategii rozwoju Gminy.
3. Bieżące cele strategiczne wyznaczane są corocznie przez Wójta Gminy Kampinos, zwanego dalej Wójtem, w szczególności w postaci ustalonego planu rzeczowego i finansowego ustalanego na dany rok.
4. Sposób wykonywania najważniejszych zadań ujęto w ustalone procedury i instrukcje, wykorzystujące wdrożone procesy zarządzania do sprawnej realizacji wszystkich zadań sprzyjających prężnemu rozwojowi Gminy, a tym samym podniesieniu jakości życia społeczności lokalnej.

Mechanizmy kontroli

§ 6

1. Na system kontroli zarządczej składają się regulaminy, instrukcje i procedury stanowiące dokumentację systemu kontroli zarządczej w Urzędzie.
2. Obowiązująca w Urzędzie dokumentacja sporządzana jest w oparciu o procedury wynikające z przepisów prawa w sposób pozwalający na identyfikację osób biorących udział w realizacji każdego zadania.
3. Pracownicy posiadają dostęp do wszelkich dokumentów niezbędnych dla prawidłowego i terminowego załatwienia sprawy.
4. W Urzędzie kontrola prowadzona jest poprzez:
 - 1) nadzór w ramach hierarchii służbowej, którego celem jest upewnienie się, że zadania są właściwie i terminowo realizowane.
 - 2) kontrole wewnętrzne i zewnętrzne,
 - 3) stosowaną zasadę „dwóch par oczu”,
 - 4) informację zwrotną w ramach komunikacji w Urzędzie,
 - 5) informatyzację procesów w celu łatwiejszego przeglądu jego przebiegu,
 - 6) stosowanie oceny pracy poszczególnych pracowników,
 - 7) samokontrolę.
5. Kontrola jednostek organizacyjnych Gminy polega na nadzorowaniu, stosowaniu kontroli wewnętrznej z zachowaniem informacji zwrotnej.

Informacja i komunikacja

§ 7

1. Urząd zapewnia dostęp do niezbędnych informacji i dokumentów koniecznych do realizacji powierzonych obowiązków. Istnieje efektywny system informacji wewnętrznej jak i zewnętrznej, w tym między jednostkami organizacyjnymi Gminy.
2. W Urzędzie ustanowiono konieczne zasady komunikacji wewnętrznej umożliwiające przekazywanie informacji i danych niezbędnych do jak najlepszego wykonywania powierzonych obowiązków oraz zapewniające niezbędne zasoby do sprawnego zarządzania Urzędem
3. Elementami systemu komunikacji wewnętrznej są m.in.:
 - 1) sieć komputerowa i internetowa w siedzibie Urzędu umożliwiająca przesyłanie komunikatów, informacji i danych do wszystkich pracowników,
 - 2) bieżący dostęp do bezpośredniego przełożonego w celu realizacji zadań i wyznaczenia nowych na najbliższy okres, podejmowania bieżących decyzji,
 - 3) wymiana dokumentów, informacji i danych zgodnie ze schematami przebiegu procesów operacyjnych i stanowiskowych,

Monitorowanie i ocena

§ 6

1. System kontroli zarządczej w Urzędzie podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie w celu zidentyfikowania ewentualnych zagrożeń. Cyklicznej samooceny kontroli zarządczej w Urzędzie dokonuje się co najmniej raz w roku.

2. Kontrola zarządcza wykonywana jest w Urzędzie oraz podległych jednostkach organizacyjnych.
3. Wyniki monitorowania i oceny funkcjonowania kontroli zarządczej przedstawiają Wójtowi oraz kierującym komórkami organizacyjnymi rozsądne zapewnienie, że:
 - 1) ciągły proces nadzorowania i kontrolowania działań (operacji, transakcji) w organizacji jest odpowiednio zaprojektowany i działa w sposób skuteczny,
 - 2) gospodarka finansowa oraz ewidencja księgową w jednostkach jest prawidłowo, a sprawozdanie finansowe i budżetowe jest rzetelne i wiarygodne.
4. Na bieżąco najwyższe kierownictwo informowane jest o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie.
5. Ponadto źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej są wyniki samooceny przekazywane przez kierowników komórek organizacyjnych i osoby zajmujące samodzielne stanowiska (z wyłączeniem Koordynatora kontroli zarządczej) Koordynatorowi kontroli zarządczej do 31 marca każdego roku za rok poprzedni.
6. Kontrola wewnętrzna prowadzona w Urzędzie jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie Wójta i kierowników komórek organizacyjnych w realizacji celów i zadań poprzez systematyczną ocenę kontroli zarządczej



Zasady funkcjonowania kontroli zarządczej na poziomie II w jednostkach organizacyjnych

1. II poziom kontroli zarządczej realizowany jest poprzez obowiązek przekazywania informacji o stanie kontroli zarządczej w formie oświadczenia, sprawozdań wymaganych przepisami prawa, wyniki kontroli wewnętrznych i zewnętrznych.
2. Informacja, o której jest mowa w ust. 1, składana jest do Koordynatora kontroli zarządczej II poziomu według wzoru stanowiącego załącznik nr 3 do niniejszego zarządzenia w terminie do 31 marca każdego roku za rok poprzedni.
3. Kierownicy jednostek organizacyjnych odpowiadają za terminowe złożenie informacji, o której mowa w ust. 1.
4. Za ustalenie zasad kontroli zarządczej dla poszczególnych jednostek organizacyjnych Gminy odpowiadają właściwi kierownicy.



WZÓR

Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

.....¹⁾

za rok

(rok, za który składane jest oświadczenie)

Dział I²⁾

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem,

oświadczam, że w kierowanej przeze mnie jednostce organizacyjnej Gminy Kampinos

.....

(nazwa jednostki organizacyjnej Gminy Kampinos)

Część A³⁾

w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Część B⁴⁾

w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

Część C⁵⁾

nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

Część D

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z:⁶⁾

monitoringu realizacji celów i zadań,

samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych⁷⁾,

procesu zarządzania ryzykiem,

audytu wewnętrznego,

kontroli wewnętrznych,

kontroli zewnętrznych,

innych źródeł informacji:

.....

Jednocześnie oświadczam, że nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszego oświadczenia.

.....

(miejsce, data)

.....

(podpis kierownika jednostki)

Dział II⁸⁾

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

.....
.....
.....

Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki sektora finansów publicznych albo działu administracji rządowej, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, niewystarczający monitoring kontroli zarządczej, wraz z podaniem, jeżeli to możliwe, elementu, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

2. Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

.....
.....
.....

Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń, wraz z podaniem terminu ich realizacji.

Dział III⁹⁾

Działania, które zostały podjęte w ubiegłym roku w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

1. Działania, które zostały podjęte w roku, którego dotyczy oświadczenie:

.....
.....
.....

Należy opisać najistotniejsze działania, jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w dziale II oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie.

1. Kontrole wewnętrzne przeprowadzone w roku, którego oświadczenie dotyczy

.....
.....
.....

2. Jakie i, czy zostały wprowadzone zalecenia kontroli zewnętrznych, jeśli dotyczyły roku, za który składane jest oświadczenie. W przypadku braku ich wprowadzenia, podanie przyczyn

.....
.....
.....

3. Pozostałe działania:

.....
.....
.....

Należy opisać najistotniejsze działania, niezaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, jeżeli takie działania zostały podjęte.

Objaśnienia:

- 1) Należy podać nazwę jednostki organizacyjnej Gminy Kampinos.
- 2) W dziale I, w zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej, wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C przez zaznaczenie znakiem "X" odpowiedniego wiersza. Pozostałe dwie części wykreśla się. Część D wypełnia się niezależnie od wyników oceny stanu kontroli zarządczej.
- 3) Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie wszystkie następujące elementy: zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem.
- 4) Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu jednego lub więcej z wymienionych elementów: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań,



ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem, z zastrzeżeniem przypisu 6.

5) Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu żadnego z wymienionych elementów: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem.

6) Znakiem "X" zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu "innych źródeł informacji" należy je wymienić.

7) Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

8) Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B albo C.

9) Dział III sporządza się w przypadku, gdy w dziale I oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, była zaznaczona część B albo C lub gdy w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, były podejmowane inne niezaplanowane działania mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej.

Procedura zarządzania ryzykiem

§ 1

1. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:
 - 1) identyfikację ryzyk,
 - 2) ocenę ryzyk,
 - 3) ustalenie akceptowalnego poziomu ryzyk,
 - 4) reakcję na ryzyka,
 - 5) monitorowanie ryzyk.

§ 2

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego realizacji poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych Gminy oraz pozostałych działań Gminy.
2. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja. Ustała się następujące kategorie ryzyka:
 - 1) ryzyko finansowe,
 - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
 - 3) ryzyko działalności,
 - 4) ryzyko zewnętrzne.

§ 3

1. Ocena zidentyfikowanych ryzyk polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka a następnie ustaleniu jego istotności.
2. Ustalenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanego stopnia konsekwencji zagrożeń dla realizacji celów strategicznych określonych corocznie przez Wójta, w przypadku wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem.
3. Do ustalenia wpływu ryzyka używana jest następująca skala ocen:
 - 1) wysoki — 3 punkty,
 - 2) średni — 2 punkty
 - 3) niski — 1 punkt.
4. Ustalenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu możliwości wystąpienia danego zdarzenia narażonego na ryzyko.
5. Do ustalenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka używana jest następująca skala ocen:
 - 1) wysokie — 3 punkty,
 - 2) średnie — 2 punkty,
 - 3) niskie — 1 punkt.

6. Zasady ustalania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określone są w załączniku nr 6 do niniejszego zarządzenia.
7. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, ustalany jest poziom istotności ryzyka. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
 - 1) ryzyko poważne, tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 7 - 9 punktów,
 - 2) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 4 - 6 punkty,
 - 3) ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 1 - 3 punkty.

§ 4

1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowalny poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowalny poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego przez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałania ryzyku).

§ 5

1. Metodami reakcji na wystąpienie ryzyka są:
 - 1) akceptowanie (tolerowanie),
 - 2) przeniesienie ryzyka — przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu,
 - 3) przeciwdziałanie ryzyku — zastosowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej.
2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
 - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
 - 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
 - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 6

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku w odniesieniu do zadań Gminy dokonują kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu oraz osoby zajmujące samodzielne stanowiska, stosownie do kompetencji określonych Regulaminem Organizacyjnym.
2. W identyfikacji i analizie ryzyka, o której mowa w ust. 1, należy uwzględnić ryzyka występujące we współpracy z nadzorowanymi przez nich jednostkami organizacyjnymi Gminy.
3. Zidentyfikowane i ocenione ryzyka oraz określone metody przeciwdziałania ryzyku, o których mowa w ust. 1, w odniesieniu do najważniejszych zadań, należy przekazać do 31 marca każdego roku Koordynatorowi kontroli zarządczej.

§ 7

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

- 1) kierowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz osoby zajmujące samodzielne stanowiska, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczenia.
 - 2) kierownictwo Urzędu w ramach bieżącego zarządzania Urzędem.
2. Zadanie Koordynatora kontroli zarządczej na poziomie I.
- 1) weryfikacja otrzymanych arkuszy identyfikacji, oceny oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku, tj.:
 - 2) analiza zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko,
 - 3) ocena adekwatności i efektywności mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka,
 - 4) ocena adekwatności i efektywności sposobu monitorowania ryzyka,
 - 5) sporządzenie Rejestrów ryzyk,,
 - 6) przekazanie Wójtowi sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w Urzędzie do końca kwietnia każdego roku kalendarzowego,
 - 7) monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia, w szczególności sporządzenie planu kontroli,
 - 8) informowanie Wójta o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
- 2) Zadania koordynatora kontroli zarządczej na poziomie II.
- 1) przekazanie Wójtowi sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem w jednostkach organizacyjnych Gminy do końca kwietnia każdego roku kalendarzowego,
 - 2) Sprawozdanie powinno zawierać co najmniej informacje o:
 - a) Terminowym złożeniu oświadczenia o stanie kontroli zarządczej,
 - b) Odstępstwach i niezgodnościach w funkcjonowaniu kontroli zarządczej,
 - c) Przyczynach ewentualnych odstępstw i niezgodności w funkcjonowaniu kontroli zarządczej,
 - d) Przeprowadzonych kontrolach wewnętrznych w danej jednostce organizacyjnej,
 - e) Wdrożeniu zaleceń kontroli zewnętrznych lub przyczynach ich niewprowadzenia

wzór

Kwestionariusz samooceny

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w Urzędzie za nieetyczne?			
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w Urzędzie ?			
3.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?			
4.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
5.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył były przydatne na zajmowanym stanowisku?			
6.	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?			
7.	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?			
8.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze, w tym upoważnienia do wykonywania powierzonych zadań?			
9.	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?			
10.	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
11.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia Urzędu?			
12.	Czy w Pani/Pana 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 Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 12 brzmi TAK</i>			

14.	Czy w Pani/Pana 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)?		
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 Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?		
17.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w Urzędzie?		
18.	Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych procedurach/instrukcjach?		
19.	Czy obowiązujące Panią/Pana 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 Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?		
22.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?		
23.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich 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 Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego z prośbą o pomoc?		
26.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?		
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w Urzędzie?		
28.	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników Urzędzie z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) i swoje uprawnienia w tym zakresie?		

29.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
30.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w Urzędzie zasad, procedur, instrukcji itp.?			

Arkusz identyfikacji, oceny oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku

Ryzyko						Przeciwdziałanie ryzyku
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Lp.	Cel-zadanie	Ryzyko wraz z podaniem kategorii	Wpływ (według skali punktowej)	Prawdopodobieństwo (według skali punktowej)	Istotność ryzyka (iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa)	Planowana metoda działania
1.						
2.						
3.						
...						
...						

.....
(podpis kierownika komórki organizacyjnej)

Zasady wypełniania arkusza

Kolumna	Sposób wypełnienia
1.	Liczba porządkowa.
2.	Nazwa celu lub zadania.
3.	Wskazanie kategorii ryzyka oraz jego krótki opis.
4.	Ocena wpływu w skali: wysoki — 3 pkt, średni — 2 pkt, niski — 1 pkt.
5.	Ocena prawdopodobieństwa w skali: wysokie — 3 pkt, średnie — 2 pkt, niskie — 1 pkt.
6.	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu wg skali: ryzyko poważne — 6-9 pkt; ryzyko umiarkowane — 3-4 pkt; ryzyko nieznaczne — 1-2 pkt.
7.	Wskazanie planowanej metody

Informacje niezbędne do wypełnienia arkusza:

1. Kategorie ryzyka

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	<ul style="list-style-type: none"> - planowanie i przygotowanie - płynność finansowa - dostosowanie budżetu do powierzonych zadań - terminowość płatności - liczba operacji wykonywanych na bardzo dużych kwotach - jakość procesu zarządzania budżetem
Oszustwa i kradzieże	<ul style="list-style-type: none"> - strata środków rzeczowych i finansowych będąca wynikiem przestępstwa lub wykroczenia

Podlegające ubezpieczeniu	- straty finansowe, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku.
Zamówień publicznych	- podejmowanie decyzji oraz udzielanie zamówień publicznych lub zlecenie zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy Prawo zamówień publicznych.
Odpowiedzialności	- związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Pracowników	- adekwatność etatów/pracowników do wyznaczonego zadania - stopień rotacji pracowników - jakość kwalifikacji pracowników - wielkość nieobecności pracowników - stopień motywacji i morale pracowników - staranności pracowników - relacje w grupie - system szkoleń - zachowanie przez pracowników zasad, procedur - stopień trudności zleconych zadań
BHP	- warunki pracy, w tym wypadki przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	- aktualność i zrozumiałość regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji	- jakość tworzonych produktów i usług - terminowość realizacji zadań Efektywność procedur - efektywność struktur - sposób definiowania zadań dla poszczególnych komórek organizacyjnych i pojedynczych pracowników - adekwatność czasu do zadania
Kontroli zarządczej	- niedostateczna kontrola, - przerost kontroli - nieskuteczne, źle ustanowione mechanizmy kontroli
Informacji	- komunikacja w pionie i poziomie struktury organizacyjnej oraz między jednostkami organizacyjnymi Gminy i instytucjami zewnętrznymi - baza informacji - bezpieczeństwo informacji - aktualność informacji
Wizerunku	- zły wizerunek Urzędu - ilość uzasadnionych skarg na działalność - negatywna opinia w mediach
Systemów informatycznych, sprzętu i lokalowe	- posiadanie podstawowych narzędzi pracy niezbędnych do realizacji zadań - dostosowanie sprzętu/warunków pracy do przepisów BHP - posiadanie odpowiedniego oprogramowania

	<ul style="list-style-type: none"> - awaryjność sprzętu - czas oczekiwania na naprawę - posiadanie zgodnych z wymogami przepisów i lokali
Ryzyko zewnętrzne	
Polityczne	<ul style="list-style-type: none"> - wpływ cyklu politycznego (wybory, zmiana ekipy rządzącej)
Środowiska prawnego	<ul style="list-style-type: none"> - wpływ istniejących regulacji na podejmowane decyzje - długość procesu legislacyjnego - przejrzystość zapisów aktów prawnych
Środowiska społecznego	<ul style="list-style-type: none"> - sprzeciwy/protesty społeczne wobec zamierzonych działań - jakość i rodzaj wsparcia interesariuszy w podejmowanych decyzjach - wysoki stopień uzależnienia od organizacji zewnętrznych
Środowiska naturalnego i siła wyższa	<ul style="list-style-type: none"> - kataklizmy - katastrofa ekologiczna - pożary, powódzie - terroryzm

2. Zasady ustalania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Zasady oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Przesłanki
Wysoki – 3 pkt	<p>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 albo na wizerunku.</p> <p>Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.</p>
Średni – 2 pkt	<p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej.</p> <p>Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.</p>
Niski – 1 pkt	<p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.</p>

Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

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