

# ZARZĄDZENIE Nr 79 /2011

Burmistrza Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie

z dnia 01.04.2011

w sprawie kontroli zarządczej i zasad zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy.

Na podstawie art.69 ust.1 pkt.2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych ( Dz. U nr 157 poz. 1240, z późn. zm. )

Zarządzam

§1. W celu zapewnienia funkcjonowania w Urzędzie Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie oraz w jednostkach organizacyjnych gminy kontroli zarządczej ustaląm system kontroli zarządczej oraz zasady zarządzania ryzykiem.

§2. Wprowadzam do zastosowania jednolite procedury określające sposób funkcjonowania systemu w Regulaminie Kontroli Zarządczej, stanowiącym załącznik nr 1 do zarządzenia.

§3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia z mocą od 1 stycznia 2011r.

§4. Traci moc zarządzenie nr 823/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie z dnia 12.11.2010r. w sprawie określenia sposobu prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie i jednostkach organizacyjnych.

  
M. ...

## **Regulamin Kontroli Zarządczej Urzędu Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie**

Niniejszy dokument został opracowany na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 1240 ze zm.) oraz w oparciu o standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, zawarte w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84) .

### **ROZDZIAŁ 1 Przepisy ogólne**

#### **§ 1**

1. Niniejszy Regulamin określa:

- 1) cele i zadania kontroli zarządczej,
- 2) elementy systemu kontroli zarządczej,
- 3) zakres kontroli finansowej.

2. Postanowienia regulaminu mają zastosowanie do wewnętrznych komórek organizacyjnych Urzędu Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie oraz Kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Kąty Wrocławskie.

3. Zakres zadań oraz struktura organizacyjna wewnętrznych komórek organizacyjnych Urzędu jest określona w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie.

#### **§ 2**

Ilekróć jest mowa o:

1. wewnętrznej komórce organizacyjnej - oznacza to:

- 1) Wydział Organizacyjny OR, w tym sekretariat – Sekr.i Biuro Obsługi Klienta -BOK
- 2) Wydział Finansowy – FN
- 3) Wydział Podatków i Opłat- PiO
- 4) Wydział Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami – GiGN
- 5) Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa- OŚiR
- 6) Wydział Planowania Rozwoju i Inwestycji - PRiI
- 7) Wydział Spraw Obywatelskich - SO.
- 8) Wydział Gospodarki Przestrzennej - GP
- 9) Wydział Gospodarki Komunalnej – GK
- 10) Wydział Dróg i Transportu - DT
- 11) Urząd Stanu Cywilnego – USC
- 12) Biuro Rady - BR
- 13) Zespół Radców Prawnych – RP
- 14) Pełnomocnik d/s Ochrony Informacji Niejawnych – IN
- 15) Pełnomocnik ds. Zamówień Publicznych - ZP
- 16) Pełnomocnik ds. Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych - PRPA
- 17) Audytor Wewnętrzny - AW
- 18) Pełnomocnik Systemu Zarządzania Jakością
- 19) Komendant Gminny Ochrony Przeciwpożarowej – OP

2. stanowiskach funkcyjnych - oznacza to Kierowników wydziałów oraz Skarbnika Gminy, Zastępcy Skarbnika Gminy i Sekretarza Gminy,
3. Kierownictwie - oznacza to Burmistrza Urzędu Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie, Zastępcę Burmistrza oraz Kierowników gminnych jednostek organizacyjnych.
4. Burmistrzu, Sekretarzu, Skarbniku, – oznacza to Burmistrza Urzędu Miasta i Gminy w Kątach Wrocławskich, Sekretarza Gminy Kąty Wrocławskie, Skarbnika Gminy Kąty Wrocławskie.
5. Urzędzie – oznacza to Urząd Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie.
6. Gminie – oznacza to Gminę Kąty Wrocławskie.

### § 3

1. Koordynację kontroli zarządczej prowadzi Sekretarz zwany w dalszej części niniejszego regulaminu Koordynatorem .
2. Koordynator w imieniu Burmistrza sprawuje bezpośredni nadzór nad stanem kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy .
3. Bezpośredni nadzór nad stanem kontroli zarządczej w jednostkach oświatowych sprawuje Dyrektor Zespołu Jednostek Oświatowych ,który przekazuje informacje koordynatorowi.

## ROZDZIAŁ 2

### Organizacja kontroli zarządczej

### § 3

1. Przez **Kontrolę zarządczą** należy rozumieć ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
2. Celem kontroli zarządczej jest w szczególności zapewnienie:
  - 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. Przez **Informację zarządczą** (słowną lub pisemną), należy rozumieć wiadomość, która ma wpływ na proces podejmowania decyzji. Może tę decyzję powodować, wymuszać lub modyfikować. Nie skupia się na sprawach sensu stricto finansowych. Obejmuje swym zakresem całokształt pracy jednostki.

### § 4

Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej odbywa się na dwóch poziomach. Nadzór i odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej sprawują:

- I poziom – poziom podstawowy kontroli zarządczej prowadzonej w każdej jednostce organizacyjnej Gminy Kąty wrocławskie - za jej funkcjonowanie odpowiedzialny jest kierownik jednostki,

– II poziom – jest to kontrola zarządcza realizowana na poziomie jednostki samorządu terytorialnego a osobą odpowiedzialną za jej prowadzenie jest Burmistrz.

## § 5

Kontrolę zarządczą sprawowaną przez Burmistrza w Urzędzie i gminnych jednostkach organizacyjnych stanowi zintegrowany zbiór elementów i czynności kontrolnych obejmujący:

- 1) samokontrolę,
- 2) kontrolę funkcjonalną,
- 3) kontrolę instytucjonalną,
- 4) kontrolę zarządczą sprawowaną przez Kierowników gminnych jednostek organizacyjnych.

## § 6

1. Istotą wspólną czynności kontrolnych jest szczegółowe zbadanie stanu faktycznego i porównanie go z obowiązującą dla niego normą, oraz ustalenie odchyleń od tej normy.

2. W trakcie czynności kontrolnych ocena badanego stanu faktycznego powinna odbywać się według kryteriów, do których zalicza się:

- 1) poprawność organizacyjną komórki lub stanowiska pracy z punktu widzenia realizowanych celów (kompetencje, sprawność, prawidłowość i efektywność przyjętych rozwiązań organizacyjnych i kierunków działania, a także doboru środków w celu wykonania założonych zadań),
- 2) legalność, czyli zgodność wszelkich działań z obowiązującymi przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi jednostki,
- 3) gospodarność - ocena kontrolowanych zjawisk, procesów gospodarczych i finansowych z punktu widzenia racjonalności, efektywności i celowości podejmowanych decyzji, a następnie ich realizacji: gospodarowanie aktywami jednostki, które umożliwią uzyskanie przy najniższych nakładach (w danych warunkach) optymalnych efektów,
- 4) celowość - zapewniająca eliminację działań niekorzystnych i zbędnych z punktu widzenia interesów jednostki, realizuje się przez sprawdzenie, czy środki finansowe zostały wydatkowane zgodnie z przeznaczeniem określonym w planie finansowym,
- 5) rzetelność - wypełnianie obowiązków przez pracowników z należytą starannością, sumiennie i terminowo, dokumentowanie określonych działań lub stanów faktycznych, zgodnie z rzeczywistością i obowiązującymi procedurami.

## § 7

1. Do samokontroli zobowiązani są pracownicy zatrudnieni w Urzędzie oraz w jednostkach organizacyjnych bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy.

2. Samokontrola polega na kontroli prawidłowości wykonywania własnej pracy przez pracowników w oparciu o obowiązujące przepisy prawa i obowiązki wynikające z posiadanego zakresu czynności służbowych, z uwzględnieniem postanowień niniejszego regulaminu. Samokontrola realizowana jest w ramach powierzonych obowiązków służbowych w toku codziennego wykonywania zadań.

3. W przypadku ujawnienia nieprawidłowości, pracownik dokonujący samokontroli, jest zobowiązany:

- 1) podjąć niezbędne działania zmierzające do usunięcia nieprawidłowości,
- 2) niezwłocznie poinformować przełożonego o ujawnionych nieprawidłowościach.

4. Przełożony, który został poinformowany o ujawnionych nieprawidłowościach, zobowiązany jest niezwłocznie podjąć decyzję w sprawie dalszego toku postępowania w odniesieniu do ujawnionych nieprawidłowości.

### § 8

Kontrola funkcjonalna wykonywana jest przez osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych oraz na innych stanowiskach biorących udział w realizacji określonych zadań, operacji, procesów, itp., których obowiązki wykonywania kontroli funkcjonalnej zostały określone w zakresach czynności służbowych, bądź którzy do wykonywania tej kontroli zostali zobligowani na podstawie innych przepisów (np.: nadzór budowlany, nadzór inwestorski). Cel, zadania oraz elementy kontroli funkcjonalnej określa niniejszy regulamin.

### § 9

Kontrola instytucjonalna przeprowadzana jest przez:

- 1) zespoły kontrolne powołane na podstawie zarządzeń Burmistrza lub odrębnymi uchwałami Rady Miejskiej w Kątach Wrocławskich,
- 2) pracowników Urzędu, na podstawie imiennego upoważnienia Burmistrza,
- 3) inspektorów RIO, NIK oraz innych instytucji kontrolnych, w sytuacji kiedy prowadzą działania kontrolne na zlecenie organu wykonawczego samorządu gminy.

## ROZDZIAŁ 3

### Charakter i rodzaje kontroli zarządczej

#### § 10

1. Charakter mechanizmów kontrolnych:

- 1) zapobiegawczy - w celu zapobiegania występowaniu niepożądanych zjawisk,
- 2) wykrywający - w celu wykrycia i skorygowania niepożądanych zjawisk, które już wystąpiły,
- 3) dyrektywny - w celu spowodowania lub pobudzenia wystąpienia pożądanego zjawiska.

2. W przypadku, gdy mechanizmy określone w ust. 1 nie występują, lub zastosowanie ich jest zbyt kosztowne w stosunku do uzyskiwanych korzyści, należy zastosować mechanizmy kontrolne kompensujące - łagodzące.

#### § 11

Rodzaje kontroli:

- 1) Kontrola kierownicza (polityki, zasady działania, polecenia, konstrukcja całego systemu kontroli),
- 2) Kontrola prewencyjna – ex ante (zapobieganie, np.: podział obowiązków, autoryzacja),
- 3) Kontrola korekcyjna – kontrola po zakończeniu czynności, ale przed zakończeniem całego procesu, można dokonać korekty,
- 4) Kontrola detekcyjna – ex post – po zakończeniu procesu, sprawdza, czy produkt spełnia wymagania.

## ROZDZIAŁ 4

### System kontroli zarządczej

#### § 12

System kontroli zarządczej w Gminie oparty został na Standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, stanowiących załącznik do Komuniku Nr 23 Ministra Finansów z

16 grudnia 2009r. i składa się z pięciu wzajemnie powiązanych elementów:

- 1) środowiska wewnętrznego,
- 2) celów i zarządzania ryzykiem,
- 3) mechanizmów kontrolnych,
- 4) informacji i komunikacji,
- 5) monitoringu i ocenie.

### § 13

**Środowisko wewnętrzne** - odzwierciedla postawę oraz rzeczywiste działania kierownictwa w odniesieniu do znaczenia kontroli w organizacji. Nadaje ton organizacji oraz wpływa na świadomość personelu. Zapewnia dyscyplinę i strukturę umożliwiającą realizację podstawowych celów kontroli wewnętrznej oraz w sposób zasadniczy wpływa na jakość kontroli zarządczej. Właściwe środowisko wewnętrzne determinują:

1) **przestrzeganie wartości etycznych** - Osoby zarządzające oraz pracownicy są świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegają je przy wykonywaniu powierzonych zadań. Osoby zarządzające wspierają i promują przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

2) **kompetencje zawodowe** - osoby zarządzające oraz pracownicy posiadają taki poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia, który pozwala im na skuteczne i efektywne wypełniać powierzone zadania i obowiązki, a także rozumieć znaczenie systemu kontroli zarządczej. Proces zatrudnienia prowadzony jest w oparciu o zdefiniowane procedury naboru a określone w nich kryteria mają na celu zapewnienie wyboru najlepszego kandydata na dane stanowisko. Prowadzone są regularne oceny okresowe pracowników. Poprzez udział w kursach i szkoleniach doszkalających oraz dostęp do licznych narzędzi tj. program prawniczy, fachowe publikacje i wydawnictwa, pracownicy dbają o ciągły rozwój kompetencji zawodowych.

3) **Struktura organizacyjna** - struktura organizacyjna urzędu dostosowana jest do aktualnych celów i zadań. Zakres zadań, uprawnień, odpowiedzialności i podległości poszczególnych komórek organizacyjnych określone zostały w sposób przejrzysty i spójny w Regulaminie organizacyjnym urzędu, a dla każdego pracownika indywidualnie, w formie pisemnej aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

4) **Delegowanie uprawnień** – zakres delegowanych uprawnień jest precyzyjnie określony w udzielonych imiennych upoważnieniach i pełnomocnictwach, stosownie do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nim związanego. Przyjęcie uprawnień potwierdzone jest podpisem pracownika. Wszystkie upoważnienia i pełnomocnictwa podlegają rejestracji.

### § 14

**Cele i zarządzanie ryzykiem** - opiera się na zestawie wzajemnie uzupełniających się celów, połączonych ze sobą na wszystkich szczeblach organizacji. Obejmuje rozpoznanie i analizę zewnętrznych i wewnętrznych ryzyk zagrażających realizacji celów na szczeblu danej działalności, jaki i całej organizacji. Zarządzanie ryzykiem zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań. Proces zarządzania ryzykiem należy dokumentować. Cele i zarządzanie obejmują:

1) **określenie misji** – misja jest określona pisemnie. Ogólnym celem UMiG Kąty Wrocławskie jest sprawna i skuteczna realizacja zadań ustawowych i własnych Burmistrza oraz Rady Miejskiej w Kątach Wrocławskich, w celu rozwoju społeczno-gospodarczego gminy z uwzględnieniem bezpieczeństwa i potrzeb mieszkańców oraz w trosce o środowisko.

2) **Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji** – główne cele i zadania

urzędu oraz gminnych jednostek organizacyjnych zostały określone w statutach i regulaminach organizacyjnych. Każda gminna jednostka organizacyjna (również komórki organizacyjne urzędu) w perspektywie rocznej jasno i szczegółowo określa swoje cele i zadania, a ich wykonanie monitorowane jest za pomocą wyznaczonych mierników (ilościowych, kwotowych, wskaźnikowych, jakościowych etc). Urząd zapewnia odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe i nadzorowane. Ocena realizacji celów i zadań przeprowadzana jest pod względem kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności.

3) **Identyfikacja ryzyka** – Kierownictwo oraz pracownicy zatrudnieni na stanowiskach funkcyjnych systematycznie, nie rzadziej niż raz w roku, dokonują identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka w odniesieniu do wyznaczonych celów i zadań Urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych.

4) **Analiza ryzyka** - zidentyfikowane ryzyka poddawane są analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka. Burmistrza, Kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych lub upoważnieni pracownicy określają akceptowany poziom ryzyka.

5) **Reakcja na ryzyko** - wobec zidentyfikowanych istotnych ryzyk określa się rodzaj możliwych reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, przeciwdziałanie) a także działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

Szczegółowe zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Urzędzie oraz podległych w jednostkach organizacyjnych zostały określone w Procedurze zarządzania ryzykiem wewnętrznym stanowiącym załącznik nr 1 do Regulaminu.

## § 15

**Czynności/mechanizmy kontrolne** – są to zasady i procedury, przy pomocy których zapewnia się realizację wytycznych kierownictwa w odpowiedzi na ryzyko zagrażające realizacji celów. Bez względu na to, czy są wykonywane automatycznie, czy ręcznie, mają różne cele i są stosowane na wszystkich szczeblach i funkcjach w organizacji. Należy pamiętać aby koszty wdrożenia i stosowania mechanizmów kontroli nie były wyższe niż uzyskane dzięki nim korzyści.

Skuteczne mechanizmy kontrolne powinny być:

- 1) na czas - wykrycie powinno pozwolić na wczesną korektę odchyień,
- 2) oszczędne - kontrole powinny dawać racjonalne zapewnienie osiągnięcia oczekiwanych wyników, z uwzględnieniem analizy kosztów-korzyści,
- 3) dobrze umiejscowione - punkty kontrolne powinny się znajdować tam, gdzie jest najbardziej prawdopodobne, że pomiary pozwolą wykryć krytyczne odchylenia od celów organizacji,
- 4) elastyczne - kontrole powinny uwzględniać zmiany operacyjne,
- 5) odpowiednie - powinny odpowiadać potrzebom kierownictwa i powinny być dopasowane do struktury organizacyjnej. Muszą rzetelnie odzwierciedlać wydarzenia, do pomiaru których zostały zaprojektowane,
- 6) spójne z odpowiedzialnością - ustanawiają odpowiedzialność za wyniki,
- 7) zdolne identyfikować przyczyny - korekta jest bardziej prawdopodobna, jeśli została zaplanowana jako odpowiedź na znane potencjalne przyczyny.

Podstawowe mechanizmy kontrolne, jakie funkcjonują w urzędzie i gminnych jednostkach w ramach systemu kontroli zarządczej obejmują:

- 1) **Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej** - procedury wewnętrzne finansowe i okołofinansowe, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników i inne dokumenty wewnętrzne stanowiące element systemu

kontroli zarządczej. Dokumenty systemu kontroli zarządczej podlegają rejestracji, są spójne i dostępne dla wszystkich osób, którym są niezbędne.

2) **Nadzór** - w gminie i urzędzie prowadzony jest w ramach hierarchii służbowej nadzór nad wykonywaniem zadań m.in. poprzez weryfikację przestrzegania obowiązujących procedur, sposobu realizacji zadań, akceptowanie treści analizę raportów pracy, organizowanie spotkań z Kierownikami gminnych jednostek oraz zebrań z pracownikami urzędu. Prowadzony nadzór ma za zadanie uzyskanie rozsądnego stopnia pewności, że zadania realizowane są w sposób oszczędny, efektywny i skuteczny.

3) **Ciągłość działalności** - zapewniona jest dzięki funkcjonowaniu mechanizmów i podejmowaniu działań, m.in. w zakresie identyfikacji, analizy i reakcji na ryzyko, określony system zastępstw, plan urlopów, tworzenie kopii zapasowych danych systemowych.

4) **Ochrona zasobów** – upoważnienia do dostępu do zasobów jednostek oraz odpowiedzialność za ich ochronę wynikają z zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz udzielonych upoważnień i pełnomocnictw. Zasady dostępu określone są w obowiązujących procedurach i dokumentach przekazania. Odpowiedzialność za zasoby materialne przekazywana jest pisemnie za potwierdzeniem odbioru.

5) **Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych** – w urzędzie stosowane są szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych. Postanowienia w tym zakresie zostały zawarte m.in. w Polityce rachunkowości, Regulaminie kontroli wewnętrznej, Instrukcji obiegu dokumentów finansowo-księgowych, Instrukcji inwentaryzacyjnej, Instrukcji kasowej. Mechanizmy te gwarantują:

- a) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
- b) zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,
- c) podział kluczowych obowiązków,
- d) weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.

6) **Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych** - Każdy Kierownik gminnej jednostki organizacyjnej określi odrębnym dokumentem, mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych osobowych i systemów informatycznych.

## § 16

**Informacja i komunikacja** – efektywny system komunikacji powinien umożliwić przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym jak i poziomym oraz właściwe ich zrozumienie przez odbiorców. System informacyjny może być formalny lub nieformalny. Wykorzystuje on informacje wewnętrzne i zewnętrzne w celu umożliwienia realizacji zadań m.in. wykonywania obowiązków związanych ze sprawozdawczością finansową, budżetową, statystyczną i operacyjną. Informację i komunikację w urzędzie zapewniają:

1) **Bieżąca informacja** - osobom zarządzającym i pracownikom urzędu zapewnia się w odpowiedniej formie i czasie właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań m.in. poprzez regularne spotkania i narady, elektroniczny system obiegu dokumentów, pocztę elektroniczną, dostęp do serwisów prawniczych.

2) **Komunikacja wewnętrzna** – do mechanizmów zapewniających sprawną komunikację wewnętrzną w obrębie struktury organizacyjnej urzędu należą m.in.: system elektronicznego obiegu dokumentów, poczta elektroniczna, tablice ogłoszeń, zebrania i narady, telefony stacjonarne i komórkowe.

3) **Komunikacja zewnętrzna** – efektywny system wymiany ważnych informacji zarówno z



gminnymi jednostkami organizacyjnymi jak i podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań urzędu zapewniają m.in.: strona www i BIP, poczta elektroniczna, tablice ogłoszeń, telefony stacjonarne i komórkowe, określone zasady kontaktów z prasą, spotkania, konferencje.

## § 17

**Monitorowanie i ocena** – system kontroli zarządczej powinien podlegać bieżącemu monitorowaniu i ocenie. Obejmuje:

1) **Monitorowanie systemu kontroli zarządczej** – Burmistrz, kierownicy gminnych jednostek oraz kierownicy komórek organizacyjnych urzędu w ramach wykonywania bieżących obowiązków monitorują i oceniają skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej celem bieżącego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów przyczyniając się do realizacji założonych celów i zadań.

2) **Samoocena** – w urzędzie i gminnych jednostkach przeprowadzana jest coroczna samoocena systemu kontroli zarządczej przez pracowników pełniących funkcję kierownicze oraz przez pozostałych pracowników, której wyniki winny zostać udokumentowane.

Zasady przeprowadzania samooceny systemu kontroli zarządczej oraz dwa przykładowe kwestionariusze stanowią załącznik nr 2 do Regulaminu.

3) **Audyt wewnętrzny** – w przypadkach na warunkach określonych w ustawie Audytor Wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną ocenę systemu kontroli zarządczej w Gminie Kąty Wrocławskie. Ocena systemu kontroli zarządczej, a także czynności doradcze dokonywane przez Audytora wewnętrznego, winny wspierać Burmistrza w realizacji celów i zadań jednostki.

4) **Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej** - źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez Burmistrza są również wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów zewnętrznych i kontroli wewnętrznej i zewnętrznej. Kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych do dnia 31 marca każdego roku składają częściowe oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni. Wzór oświadczenia stanowi załącznik nr 3 do Regulaminu.

## ROZDZIAŁ 5

### Kontrola finansowa

## § 18

1. Kontrola finansowa, jako część systemu kontroli zarządczej obejmuje:

1) zapewnienie przestrzegania procedur kontroli oraz przeprowadzenie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków,

2) badanie i porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym, pobierania i gromadzenia środków publicznych, dokonywanie wydatków ze środków publicznych, udzielania zamówień publicznych oraz zwrotu środków publicznych,

3) prowadzenie gospodarki finansowej oraz stosowanie procedur kontroli, o których mowa w ppkt.1.

2. Merytoryczne kwestie z zakresu gospodarki finansowej w formie procedur kontroli są uregulowane odrębnymi przepisami wewnętrznymi.

3. Procedury kontroli, o których mowa w ust. 2 stanowią podstawę badania w trakcie trwania czynności kontrolnych, zgodności stanu faktycznego operacji finansowych z zawartymi w nich wyznacznikami.

## § 19

W przypadku ujawnienia nieprawidłowości dotyczącym procesu gospodarki finansowej pracownik jest zobowiązany do podjęcia działań, o których mowa w § 7 ust. 3 i 4 regulaminu.

## ROZDZIAŁ 6

### Postanowienia końcowe

## § 20

W przypadku stwierdzenia możliwości usprawnienia procedur ustalonych niniejszym regulaminem, wnioski w tej sprawie należy składać u Sekretarza.

## § 21

1. Zobowiązuje się kierowników i pracowników funkcyjnych do zapoznania podległych im pracowników z treścią niniejszego zarządzenia.
2. Wszyscy pracownicy winni zapoznać się z treścią zarządzenia i bezwzględnie przestrzegać zawartych w niej postanowień.

## § 22

1. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania z mocą obowiązującą od dnia 01 stycznia 2011r.

Zatwierdzam



## Zasady zarządzania ryzykiem wewnętrznym w Urzędzie Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie

W celu poprawy jakości, sprawności i efektywności zarządzania na szczeblu kierowników działów urzędu oraz jednostek organizacyjnych wprowadza się obowiązek zarządzania ryzykiem w ramach kierowania referatem urzędu lub jednostką organizacyjną. Zasady zarządzania ryzykiem wewnętrznym zostały opracowane związku z wymaganiami określonymi w „Standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych” a dotyczącymi w szczególności:

- 1) wskazania misji jednostki,
- 2) określenia celów i zadań, monitorowania i oceny ich realizacji,
- 3) identyfikacji ryzyka,
- 4) analizy ryzyka,
- 5) określenia reakcji na ryzyko związane z realizacją zadań jednostki

### § 1

1. Procedura określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w UMiG Kąty Wrocławskie oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Kąty Wrocławskie.
2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:
3. **Urzędzie** — należy przez to rozumieć Urząd Miasta i Gminy Kąty Wrocławskie,
4. **Wydziałach** - należy przez to rozumieć: wydziały, zespoły i samodzielne stanowiska pracy,
5. **Kierownikach** – należy przez to rozumieć: Zastępcę Burmistrza, Sekretarza, Skarbnika, Kierowników wydziałów oraz gminnych jednostek organizacyjnych, osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach pracy,
  - 1) **ryzyku** - należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku urzędu lub utrata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe), które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych jej celów i zadań. Ryzyko jest mierzone wpływem (siłą oddziaływania) oraz prawdopodobieństwem jego wystąpienia. Ryzyko jest konsekwencją występowania niepewności co do kształtowania się przyszłości.
  - 2) **wpływie ryzyka** - należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągania celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem,
  - 3) **prawdopodobieństwo ziszczenia się ryzyka** - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem,
  - 4) **istotności ryzyka** - należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się,
  - 5) **czynniki ryzyka** - to zdarzenia, działania, zaniechania, które zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń (zmaterializowania się ryzyka) lub wpływają na zwiększenie potencjalnej straty w przypadku wystąpienia zagrożeń. Są to cechy charakterystyczne dla danego procesu, które wskazują na możliwość wystąpienia zdarzenia mogącego niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie określonego celu.
  - 6) **obszar ryzyka** – oznacza każdy obszar działania jednostki (zadanie, proces, zagadnienie, problem itp.) w którym może zaistnieć ryzyko.
  - 7) **akceptowanym poziomie ryzyka** - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;

8) **zarządzaniu ryzykiem** - należy przez to rozumieć system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do akceptowalnego poziomu, obejmujące identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko wystąpienia we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania.

9) **mechanizmach kontroli wewnętrznej** - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, w tym zwłaszcza:

- a) dokumentację systemu kontroli zarządczej (procedury, instrukcje, wytyczne),
- b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
- c) zatwierdzanie operacji,
- d) podział obowiązków,
- e) nadzór,
- f) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,
- g) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych.

## § 2

1. Celem zarządzania ryzykiem w jest ograniczenie ryzyka oraz zabezpieczenie się przed jego skutkami, a co za tym idzie zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań, a w szczególności poprzez:

- 1) usprawnienie procesu planowania,
- 2) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej,
- 3) zapewnienie dla Burmistrza wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania,
- 2) powiązania z celami i zadaniami Urzędu i jednostek,
- 3) przypisania odpowiedzialności,
- 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności,
- 5) integracji z systemem zarządzania.

3. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację i analizę ryzyka w odniesieniu do określonych celów i zadań,
- 2) ustalenie akceptowalnego poziomu ryzyka,
- 3) ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku,
- 4) przeciwdziałanie ryzyku,
- 5) monitorowanie procesu i dokonywanie zmian,
- 6) ocenę skuteczności podjętych działań i dokonywanie ewentualnych zmian prowadzących do skutecznego, efektywnego i oszczędnego realizowania celów i zadań.

## § 3

1. **Analiza ryzyka** – jest to proces, w którym identyfikuje się ryzyko i dokonuje jego oceny pod kątem prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Należy określić akceptowalny poziom ryzyka. Identyfikację i ocenę ryzyka oraz ustalenie metod przeciwdziałania ryzyku dokonują Kierownicy wydziałów oraz gminnych jednostek organizacyjnych. W procesie analizy ryzyka można wyróżnić trzy etapy:

- 1) identyfikacja ryzyka,
- 2) pomiar ryzyka,
- 3) hierarchizacja ryzyka.

#### § 4

1. **Identyfikacja ryzyka** – polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego osiągnięciu celów i zadań realizowanych przez urząd i gminne jednostki organizacyjne.
2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:
  - 1) cele i zadania wydziału/jednostki,
  - 2) realizację planu finansowego na dany rok,
  - 3) zagrożenia, związane z osiąganiem celów i realizowaniem zadań komórek/jednostek wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.
3. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Ustala się następujące rodzaje ryzyka:
  - 1) ryzyko finansowe,
  - 2) ryzyko operacyjne,
  - 3) ryzyko jakości zarządzania,
  - 4) ryzyko kontroli wewnętrznej,
  - 5) ryzyko zewnętrzne,
4. Przykłady reprezentatywnych (przykładowych) ryzyk wraz z przykładami dotyczącymi ich możliwych źródeł przedstawia tabela „Rodzaje ryzyk) stanowiąca załącznik do niniejszego dokumentu, przy czym jej zawartość nie określa zamkniętego katalogu ryzyk.

#### § 5

1. **Pomiar ryzyka** - polega na ocenie wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 6. Metody oceny ryzyka:
  - 1) szacunkowe np.: delficka (subiektywne),
  - 2) matematyczne (przy zastosowaniu arkuszy kalkulacyjnych).
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków jakie będzie miało, dla realizacji zadania lub osiągania celu wydziału/jednostki, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.
3. Określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysokie, średnie, niskie.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku do Regulaminu.

#### § 6

1. **Hierarchizacja ryzyka** - w oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka wskazany w załączniku do Regulaminu.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
  - 1) ryzyko wysokie (poważne), tj. ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie oraz średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie,
  - 2) ryzyko średnie (umiarkowane), tj. ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
  - 3) ryzyko niskie tj. ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

## § 7

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do tego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).
3. Sposobami postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem:
  - 1) **przeniesienie ryzyka** na inną jednostkę – np.: ubezpieczenie
  - 2) **tolerowanie ryzyka** – np.: gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści,
  - 3) **przeciwdziałanie** – działanie pozwalające na likwidację ryzyka lub jego ograniczenie do akceptowalnego poziomu np.: poprzez wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej (opracowanie procedur),
  - 4) **wycofanie się, przesunięcie w czasie** – poprzez zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko.
4. 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.
5. Stosowane mechanizmy kontrolne powinny być proporcjonalne do ryzyka.

## § 8

1. Identyfikacji i analizy ryzyka oraz ustalania metod przeciwdziałania ryzyku dokonują Kierownicy poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych.
2. Kierownicy jednostek i komórek organizacyjnych powinni włączać podległych pracowników w proces identyfikacji, analizy i ustalania metod przeciwdziałania ryzyku.
3. Koordynator zarządzania ryzykiem zobowiązany jest do koordynacji działań podejmowanych przez Kierowników jednostek i komórek organizacyjnych w ramach procesu zarządzania ryzykiem.

## § 9

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, Kierownicy jednostek i komórek organizacyjnych wypełniają „Arkusze identyfikacji, analizy i przeciwdziałania ryzyku”, zwane dalej „Arkuszami”, według wzoru zamieszczonego w załączniku do niniejszego dokumentu.
2. Odnotowania w Arkuszach wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka (ryzyko wysokie i średnie) należy podać planowane metody o przeciwdziałania ryzyku.
3. Kierownicy jednostek ( z wył.pkt4) i komórek organizacyjnych przekazują wypełnione Arkusze Koordynatorowi zarządzania w terminie do końca marca każdego roku na dany rok.
4. Jednostki oświatowe przekazują wypełnione arkusze Dyrektorowi Zespołu Jednostek Oświatowych , w terminie do dnia 15 marca, który sporządza zbiorczy raport i w terminie do 15 kwietnia każdego roku przekazuje koordynatorowi.
5. Koordynator zarządzania ryzykiem w terminie do 15 kwietnia każdego roku sporządza zbiorczy raport identyfikacji ryzyk przekraczających akceptowalny poziom ryzyka (ryzyko wysokie i średnie) oraz planowanych metod przeciwdziałania ryzyku sprowadzające go do akceptowalnego poziomu dla całej gminy i przedstawia Burmistrzowi oraz przekazuje do wiadomości Zastępcy Burmistrza i Skarbnikowi.

## § 10

Kierownicy jednostek i komórek organizacyjnych, sporządzając Arkusze, o którym mowa w § 9 zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych tychże w Arkuszach a w razie potrzeby opracowują projekty stosownych wewnętrznych aktów normatywnych (procedur, instrukcji, regulaminów, wytycznych) określających mechanizmy kontroli i przedstawiają – poprzez Koordynatora zarządzania ryzykiem – Burmistrzowi.

## § 11

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez Kierowników jednostek i komórek organizacyjnych, pod kątem występowania ryzyka, jego analizy w zakresie określonej istotności, jak i skuteczności podejmowanych działań w celu jego przeciwdziałaniu.

2. Efektywność zarządzania ryzykiem oraz system kontroli zarządczej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez Inspektora ds kontroli wewnętrznej.

3. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1 i 2, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

## § 12

Dokumentacja związana z realizacją postanowień niniejszego dokumentu przechowywana jest u Koordynatora zarządzania ryzykiem. Na żądanie kontroli i audytów zewnętrznych i wewnętrznych, Koordynator zarządzania ryzykiem udostępnia dokumentację do wglądu.

## § 14

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia

Zatwierdzam



Handwritten signature in blue ink, likely of the Mayor, over a faint red stamp.

## Objaśnienia i wzory dokumentów

Poniższa tabela przedstawia kategorie reprezentatywne (przykładowe) rodzaje ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi ich możliwych źródeł (przyczyn). Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

Rodzaj ryzyka	Możliwe źródło ryzyka
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Oszustwa i kradzieże	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku.
Zamówień publicznych i zlecania zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem 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
Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE.
<b>Jakości zarządzania</b>	
Osoby zarządzające	Związane planami strategicznymi, prognozami, kwalifikacje pracowników i kierowników, zarządzanie zasobami ludzkimi (płace, szkolenia, ścieżki awansu), rotacją pracowników,
Organizacja	Struktura organizacyjna, zakresy obowiązków, system przepływu informacji, system wynagradzania,
<b>Ryzyko operacyjne (związane z prowadzoną działalnością)</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, zapewnienie terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego.
projekty	Związane z niepowodzeniem projektu, nadmiernymi kosztami, opóźnieniami z realizacją.
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej w pionie i poziomie struktury organizacyjnej oraz zewnętrznej.
Reputacji	Związane z reputacją jednostki np. ryzyko negatywnych opinii.



Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
<b>Ryzyko kontroli wewnętrznej</b>	
Dokumentacja	Braki w dokumentacji, dokumenty sporządzane po terminie
Rejestrowanie operacji finansowych	Terminowość, zabezpieczenie danych,
Autoryzacja	Brak wymogu autoryzacji
Podział obowiązków	Brak podziału obowiązków, brak kontroli automatycznych w systemach informatycznych
Nadzór	Brak kryteriów oceny i wyznaczników błędów, brak pisemnych procedur
Delegowanie funkcji	Źle zawarte umowy, zły przepływ informacji, zła jakość świadczonych usług.
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności, pożar , powódź,
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja, stopy procentowe,.
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednorodnym orzecznictwem.

### 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 ziszczenia się ryzyka

Wpływ	Przesłanki
Wysoki (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
Średni (2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku
Niski (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

Wpływ	Przesłanki
Ryzyko poważne (6-9)	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie
Ryzyko umiarkowane (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 (1-2)	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie

### ARKUSZ IDENTYFIKACJI, ANALIZY I PRZECIWDZIAŁANIA RYZYKU na rok ..... wydział/jednostka organizacyjna :.....

L. p.	Cele / nazwy zadania	Odpowiedzialny za realizację	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka			Przeciwdziałanie ryzyku
			Wskazanie i opis ryzyka	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Cel I : .....</b>							
1							
2							
3							
<b>Cel II : .....</b>							
1							
2							

.....  
data i podpis Kierownika wydziału/jednostki

#### Zasady wypełniania arkusza:

Kolumna	Sposób wypełnienia
1	Numer kolejny zadania.
2	Nazwa zadania
3	Osoba odpowiedzialna za realizację zadania.
4	Wskazanie rodzaju ryzyka oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowe - związane z nieterminowym regulowaniem należności.
5	Ocena wpływu w skali wysoki (WW) – średni (ŚW) - niski (NW)
6	Ocena prawdopodobieństwa w skali wysokie (WP) – średnie (ŚP) - niskie (NP)

7	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznaných ocen prawdopodobieństwa i wpływu w skali: ryzyko niskie tj. : NW/NP i NW/SP ryzyko średnie tj.: WW/NP , ŚW/ŚP, ŚW/NP i NW/WP ryzyko wysokie tj.: WW/WP, WW/ŚP, ŚW/WP.
8	Wskazanie planowanej metody lub mechanizmu kontrolnego służącego przeciwdziałania, ograniczeniu lub przeniesieniu ryzyka np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór Skarbnika.

Zarówno ocena znaczenia, jak i prawdopodobieństwa powinna być dokonana bez brania pod uwagę procesów i kontroli, jakie jednostka stosuje, by zarządzać tymi ryzykami.

### Plan działalności na rok .....

dla wydziału/jednostki: .....

L p.	Najważniejsze zadania służące realizacji celu	Termin realizacji	Mierniki określające stopień realizacji celu/zadania		Przewidywane ryzyka
			Nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan	
1	2	3	4	5	6
<b>Cel I :</b> .....					
1					
2					
3					
<b>Cel II :</b> .....					
1					
2					

.....  
data i podpis Kierownika wydziału/jednostki

Cele i zadania należy określać jasno i w co najmniej rocznej perspektywie. Ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników. Ocena realizacji celów i zadań dokonywana jest pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności.

Kryteria doboru celów:

- są ukierunkowane na osiągnięcie określonego rezultatu,
- określają co chcemy osiągnąć w zdefiniowanych ramach czasowych,
- dają się zmierzyć lub opisać,
- odnoszą się do uwarunkowań dotyczących społeczeństwa (klientów),
- są wyrażone zadaniami/podzadaniami/działaniami.

Cechy celów:

**konkretne** – precyzyjnie sformułowane, nie budzące wątpliwości interpretacyjnych, pozwalające na jednoznaczne sformułowanie miernika,

**mierzalne ilościowo i jakościowo** – pozwalające na dobór miernika jednoznacznie określającego, czy wyznaczony cel został osiągnięty,

**realne** – możliwe do osiągnięcia,

**określone w czasie** – posiadające określone terminy rozpoczęcia i ostatecznej ich realizacji,

**sformułowane w sposób odnoszący się do efektów zadań, podzadań i działań**, a nie do samych zadań/ podzadań i działań, które służą ich realizacji,

zaakceptowane przez jednostki odpowiedzialne za jego realizację.

Dobrze sformułowany cel spełnia zasadę SMART:

S – Specific – konkretny

M – Measurable – mierzalny

A – Actionable – przekładany na działaniami

R – Realistic – realny

T – Timetabled – określony w czasie.

**Zadania:** jest to zespół działań, realizowanych przez jedną lub kilka jednostek, finansowanych z budżetu gminy lub innych źródeł publicznych, którego celem jest osiągnięcie określonego ilościowo lub jakościowo efektu.

Zadanie określa:

- 1) cel strategiczny, który planuje osiągnąć w wyniku realizacji zadania,
- 2) mierniki określające stopień realizacji celu,
- 3) alokacje wydatków na rok budżetowy lub kolejne lata,
- 4) źródła finansowania wydatków,
- 5) jednostkę realizującą zadanie.

Cechy zadania:

- 1) jasno sprecyzowany cel,
- 2) odniesienie do stanu istniejącego i potrzeb gminy,
- 3) wskazanie szczegółowego zakresu zadania,
- 4) określenie odpowiedzialności,
- 5) skalkulowanie kosztów rzeczywistych realizacji zadania,
- 6) specyfikacja czynności niezbędnych do realizacji zadania rozplanowanych w czasie,
- 7) określenie mierników skuteczności – wskaźników wykonania i efektywności,
- 8) uwzględnienie przepływów finansowych,

zadania bezpośrednie tj. zadania, które bezpośrednio wpływają na zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej (utrzymanie ulic, zieleni miejskiej)

zadania pośrednie (pomocnicze) tj. które warunkują wykonanie zadań bezpośrednich np.: utrzymanie radców prawnych.

Podzadania – mają charakter operacyjny – przypisane do nich są wydatki służące realizacji zadań.

Typy mierników :

**produktu** (liczba utworzonych nowych miejsc przedszkolnych w związku z wybudowaniem i oddaniem do użytku nowego przedszkola),

**rezultatu** (liczba dzieci, które zostały objęte wychowaniem przedszkolnym w związku z otwarciem nowego przedszkola),

**jakości** (wzrost poziomu przygotowania dzieci do nauki w szkole oraz wzrost bezpieczeństwa dzieci w związku z objęciem większej grupy dzieci wychowaniem przedszkolnym),

**oddziaływania** (wzrost poziomu zatrudnienia matek posiadających dzieci w wieku przedszkolnym),

**wpływ** – wzrost wskaźnika dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym w stosunku do wszystkich dzieci w wieku przedszkolnym).

Mierniki powinny ponadto:

- 1) umożliwiać określanie stopnia realizacji celów
- 2) mierzyć tylko to, na co wykonawca zadania ma bezpośredni wpływ,
- 3) posiadać wiarygodne i szybko dostępne źródła danych,
- 4) zapewniać ich spójność z poziomami określonymi w dokumentach strategicznych,
- 5) mieć charakter trwały,
- 6) być adekwatne do stopnia realizacji postawionych celów,
- 7) być łatwe do monitorowania,
- 8) być odporne na manipulację,

Sprawozdanie z wykonania planu działalności za rok .....

dla wydziału/jednostki: .....

Lp.	Najważniejsze planowane zadania służące realizacji celu/zadania	Mierniki określające stopień realizacji celu/zadania			Najważniejsze podjęte zadania służące realizacji celu/zadania	Ocena skuteczności podjętych działań w celu przeciwdziałania ryzyku
		Nazwa	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie	Osiągnięta wartość na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie		
1	2	3	4	5	6	7
<b>Cel I :</b> .....						
1						
2						
3						
<b>Cel II :</b> .....						
1						
2						
3						

.....  
 data i podpis Kierownika wydziału/jednostki

W Miasta i Urzędzie Gminy Kąty Wrocławskie oraz jednostkach organizacyjnych Gminy Kąty Wrocławskie przyjmuje się następujący tryb postępowania w procesie zarządzania ryzykiem wewnętrznym:

- 1) opracowanie Roczego Planu Pracy wydziału/jednostki,
- 2) wyznaczenie kluczowych obszarów działania komórki/jednostki,
- 3) zidentyfikowanie obszarów ryzyk w ramach wyznaczonych obszarów działania,
- 4) zdefiniowanie i opis tych ryzyk,
- 5) oszacowanie istotności danego ryzyka,
- 6) określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka,
- 7) odpowiedź na ryzyko – działania zapobiegawcze i prewencyjne, zarówno te już podjęte, jak i niezbędne w przyszłości /planowane,
- 8) przypisanie konkretnych zadań związanych z przeciwdziałaniem danemu rodzajowi ryzyka konkretnym pracownikom,
- 9) sporządzenie mapy ryzyka,
- 10) monitoring i raportowanie.

**Graficzny schemat cyklu zarządzania ryzykiem wewnętrznym:**



**Sporządzanie mapy ryzyka**

1. **Mapa ryzyka** (4- polowa) klasyfikuje rodzaje ryzyka według znaczenia i prawdopodobieństwa. Zidentyfikowane ryzyka umieszcza się na mapie, w jednym z czterech kwadratów. Następnie, dla każdego ryzyka należy odczytać współrzędne – „znaczenie-skutek” na osi Y oraz „prawdopodobieństwo” na osi X. Należy sprawdzić, w którym kwadracie znajduje się ryzyko. Pozycja w określonym kwadracie pomaga ustalić ważność ryzyka. Określa także, jak wiele wysiłku i uwagi powinno być poświęcone ograniczeniu tego ryzyka, biorąc pod uwagę potencjalny wpływ, jaki ma ono na zdolność jednostki do prowadzenia swojej strategii działania.

Mapa ryzyka umieszcza każde ryzyko w jednym z czterech następujących kwadratów:

**I. “Zapobiegaj u źródła” unikanie**

Rodzaje ryzyka w tym kwadracie zaliczają się do podstawowych i najważniejszych. Są to takie rodzaje ryzyka, które zagrażają osiągnięciu celów urzędu. Są one znaczące, jeśli chodzi o konsekwencje, a prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest znaczne. Powinny być zredukowane lub wyeliminowane poprzez zastosowanie kontroli zapobiegawczych. Kontrole te powinny podlegać ocenie i badaniu.

**II. “Wykryj i monitoruj” przeniesienie**

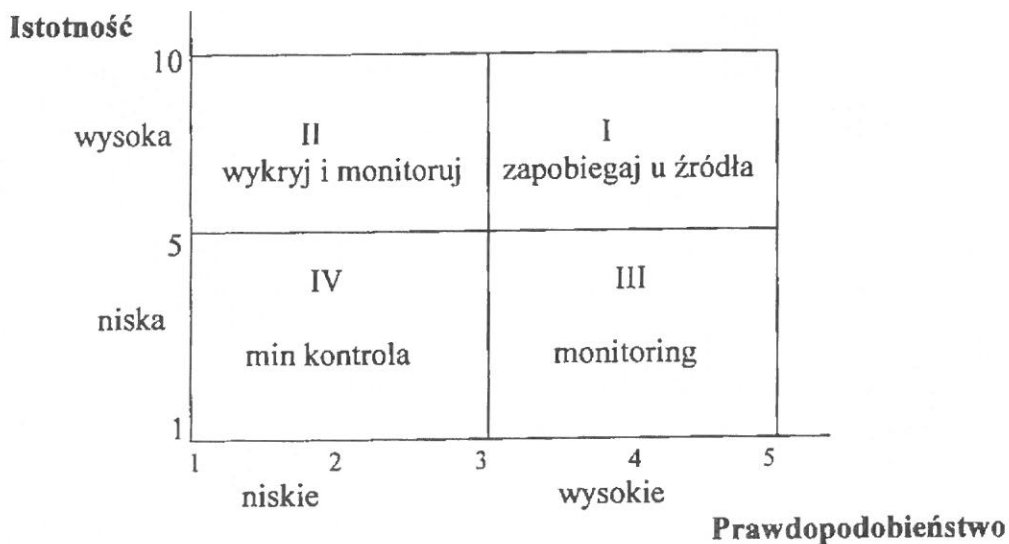
Rodzaje ryzyka w tym kwadracie są znaczące, ale prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest mniejsze. Te rodzaje ryzyka powinny być cyklicznie monitorowane, by upewnić się, że są właściwie zarządzane przez jednostkę i prawdopodobieństwo ich wystąpienia pozostanie niskie. Powinno się zastosować kontrole wykrywające, by zapewnić, że rodzaje ryzyka o dużym znaczeniu będą wykryte, zanim pojawią się ich konsekwencje. Ta grupa ryzyka jest druga co do ważności.

**III. “Monitoruj” redukowanie**

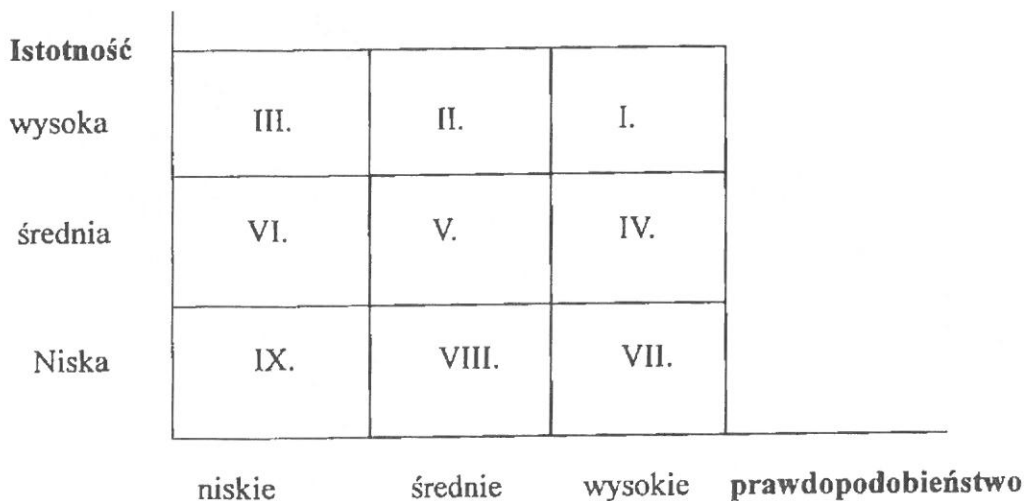
Rodzaje ryzyka w tym kwadracie mają mniejsze znaczenie, ale prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest duże. Powinny być monitorowane, by zapewnić, że są właściwie zarządzane oraz że ich znaczenie nie wzrośnie przy zmieniających się warunkach działania.

**IV. “Minimalna kontrola” akceptowanie**

Rodzaje ryzyka w tym kwadracie nie są znaczące i prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest niskie. Wymagają minimalnego monitoringu i kontroli chyba, że następna ocena ryzyka wykaże, że przeszły do innej kategorii.



Powyższy podział mapy ryzyka na cztery kwadraty nie jest obowiązkowy i może zostać rozszerzony do dziewięciu zapewniając jednocześnie większą szczegółowość. Stosujący tę metodę, powinni dysponować dużym zasobem wiedzy oraz dogłębną znajomością zakresu działania jednostki, dzięki czemu będą w stanie wiarygodnie zidentyfikować ryzyka i pogrupować je, w zależności od ich znaczenia (skutku) oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.



Mapa ryzyka 9-polowa w sposób bardziej szczegółowy wyznacza obszary ryzyka o różnej wadze i istotności.

Wyszczególnić można 9 obszarów:

- I. Obszar absolutnie priorytetowy wymagający permanentnego nadzoru Kierownictwa jednostki,
- II. Obszar istotny wymagający ciągłego nadzoru,
- III. Obszar istotny ale o małym prawdopodobieństwie wystąpienia – nadzór cykliczny,
- IV. Obszar ważny wymagający ciągłego nadzoru średniego i niskiego szczebla zarządzania,
- V. Obszar ważny wymagający cyklicznego nadzoru średniego i niskiego szczebla zarządzania,
- VI. Obszar potencjalnie ważny, lecz o małym prawdopodobieństwie wystąpienia,
- VII. Obszar zagrożeń mało istotnych, wymagający monitoringu na poziomie pracowników,
- VIII. Obszar zagrożeń mało istotnych, wymagający jedynie sporadycznego nadzoru i raportowania w dłuższych odstępach czasu,
- IX. Obszar zagrożeń praktycznie nieistotnych.



## **Samoocena systemu kontroli zarządczej**

Jednym z warunków zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej jest monitorowanie i ocena jej funkcjonowania. Zgodnie z Standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych stanowiących załącznik do komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (Dz. U. Min. Fin. Nr 15, poz. 84) zaleca się przeprowadzenia co najmniej raz w roku samooceny systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki. Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.

### **1. Samoocena – podstawowe informacje**

Samoocena kontroli zarządczej, zwana dalej samooceną, to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo jednostki. Dzięki samoocenie można uzyskać informacje o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w szczególności w tych obszarach, w których nie było żadnych działań audytorskich czy kontrolnych. Wyniki samooceny mogą być jednym ze źródeł wiedzy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej będących podstawą do podpisania oświadczenia (lub częściowych oświadczeń) o stanie kontroli zarządczej. Jedną z najczęściej stosowanych metod przeprowadzania samooceny kontroli zarządczej jest wykorzystanie do tego celu ankiet (kwestionariuszy). Samoocena kontroli zarządczej jest dokonywana wówczas poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania sformułowane w ankietach. Należy pamiętać, iż samoocena nie może być uznawana za substytut innych narzędzi oceny kontroli zarządczej np. audytu wewnętrznego, a raczej powinna być uważana jako jedno z narzędzi stosowanych w ramach monitoringu kontroli zarządczej.

Proces samooceny jest ze swej istoty obarczony ryzykiem otrzymania niewiarygodnych wyników, gdyż w założeniu opiera się na subiektywnej ocenie uczestników samooceny. Najistotniejsze czynniki, które mogą wpływać na zwiększenie ryzyka nieskutecznego przeprowadzenia samooceny:

- brak widocznego, mocnego wsparcia ze strony kierownictwa,
- wybór osoby koordynującej samoocenę, która nie posiada odpowiedniej wiedzy i umiejętności,
- zbyt duże ograniczenie zakresu samooceny,
- niezrozumienie przez pracowników celu samooceny,
- niedoszacowanie zasobów (czas, ludzie) koniecznych do sprawnego przeprowadzenia i udokumentowania samooceny,
- kultura organizacyjna w jednostce, w tym styl zarządzania, skłaniająca pracowników do udzielania raczej oczekiwanych niż szczerych odpowiedzi.

### **2. Opracowanie ankiet**

Ankiety mogą być zredagowane w różny sposób: pytania w ankiecie mogą mieć charakter otwarty lub zamknięty, w ankiecie mogą być też stawiane tezy, z którymi osoba wypełniająca ankietę będzie się zgadzać albo nie.

Przygotowując ankietę należy rozważyć czy ankiety będą jednolite dla wszystkich respondentów, czy też zestaw pytań będzie zróżnicowany dla różnych grup respondentów, np. kierowników komórek organizacyjnych i pozostałych pracowników. Ponadto, należy również rozważyć możliwość rozszerzenia ankiet kierowanych do osób zajmujących się sprawami finansowymi i informatycznymi o bardziej szczegółowe pytania z zakresu mechanizmów kontroli w operacjach finansowych i systemach informatycznych.

Przygotowując ankiety należy dołożyć szczególnych starań, aby sformułowane pytania były zrozumiałe dla osób, które będą odpowiadać na nie, a które na co dzień nie posługują się zazwyczaj fachowym

słownictwem z zakresu kontroli zarządczej. Należy zatem unikać technicznych sformułowań jak: środowisko kontroli, mechanizm kontroli, komunikacja pozioma, pionowa itp.

W załączeniu zostały przedstawione dwie przykładowe ankiety samooceny (jedna kierowana do kierownictwa, druga do pozostałych pracowników). Zaproponowane ankiety zostały opracowane zgodnie z obszarami określonymi w *Standardach kontroli zarządczej* przy założeniu, że samoocena obejmuje całą jednostkę. Przed wykorzystaniem tych ankiet należy dokonać oceny, czy są one odpowiednie do planowanego procesu samooceny, uwzględniając zakres przedmiotowy samooceny, planowanych uczestników i specyfikę jednostki (charakter działalności, poziom świadomości pracowników w zakresie kontroli zarządczej, kulturę organizacyjną itp.).

Jeżeli wyniki samooceny będą wykorzystywane przez kierownika jednostki do dokonania oceny przed sporządzeniem oświadczenia o stanie kontroli zarządczej wyniki samooceny powinny być opracowane z odpowiednim wyprzedzeniem, aby oświadczenie mogło zostać złożone we właściwym terminie.

### 3. Analiza i udokumentowanie wyników

Wyniki samooceny należy opracować w formie pisemnej. Raport powinien zawierać przynajmniej następujące informacje:

- cel przeprowadzanej samooceny,
- zakres samooceny (zarówno przedmiotowy jak i podmiotowy),
- wyniki samooceny:
  - ogólna ocena stanu kontroli zarządczej (jeżeli można taką wypracować),
  - zidentyfikowane ryzyka, słabości kontroli zarządczej,
  - proponowane działania naprawcze.

Wzory ankiet wykorzystanych w procesie samooceny mogą zostać załączone do raportu.

Na słabość kontroli zarządczej w danym obszarze wskazywać będzie znaczna liczba odpowiedzi z negatywną oceną tego obszaru. Przed przystąpieniem do analizy ankiet należy określić (w porozumieniu z kierownikiem jednostki) próg, którego przekroczenie będzie wskazywało na słabość kontroli zarządczej w danym obszarze, np. 50% negatywnych opinii spośród wszystkich otrzymanych.

**Kwestionariusz Samooceny**  
**funkcjonowania systemu kontroli zarządczej za .....rok**  
(dla Kierowników wydziałów i jednostek organizacyjnych)

L.p	PYTANIA	Odpowiedzi		UWAGI
		TAK	NIE	
1.	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?			
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan 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 Pani/Pana 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 Pani/Pan okresowej oceny pracy swoich pracowników?			
6.	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK</i>			
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 Pani/Pana 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 Pani/Pana 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 drodze 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? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 16 brzmi TAK</i>			
18.	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników w bieżącym roku?			
19.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
20.	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?			
21.	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)? <i>(jeśli TAK – proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 25)</i>			
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 Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. poprzez intranet)?			
26.	Czy w [jednostce] zostały zapewnione mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?			
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
28.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?			
29.	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 Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
30.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
31.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) ?			
32.	Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
33.	Czy praca audytu wewnętrznego przyczynia się, Pani/Pana zdaniem, do lepszego funkcjonowania [jednostki]?			

Spostrzeżenia i wnioski w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej:

.....

.....

.....

Wyjaśnienie:

- w miejsce [jednostka] należy wstawić nazwę jednostki sektora finansów publicznych, w której przeprowadzana jest samoocena,
- komórka organizacyjna – podstawowa komórka organizacyjna w jednostce

**Kwestionariusz Samooceny  
funkcjonowania systemu kontroli zarządczej  
(dla pracowników urzędu i jednostek)**

lp	PYTANIE	odpowiedzi		UWAGI
		TAK	NIE	
1.	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w [jednostce] za nieetyczne?			
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce] ?			
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?			
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 [jednostki] ?			
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 [jednostce] (np. poprzez intranet)?			
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 [jednostce]?			
28.	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników [jednostki] 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 [jednostce] zasad, procedur, instrukcji itp.?			

Spostrzeżenia i wnioski w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej:

.....

.....

.....

Wyjaśnienie:

- w miejsce [jednostka] należy wstawić nazwę jednostki sektora finansów publicznych, w której przeprowadzana jest samoocena,
- komórka organizacyjna – podstawowa komórka organizacyjna w jednostce.



**Oświadczenie**  
**o stanie kontroli zarządczej kierownika jednostki sektora finansów publicznych**  
**za rok .....**

**Część I**

Ja, niżej podpisany .....  
(imię i nazwisko)

jako kierownik jednostki .....  
(podać nazwę)

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 sektora finansów publicznych

.....  
(nazwa nazwa jednostki sektora finansów publicznych\*)

w zakresie przydzielonych mi uprawnień oświadczam, iż:

- informacje zawarte w sprawozdaniu z wykonania planu działalności za rok ..... przedstawiają prawdziwy i rzetelny obraz sytuacji jednostki;
- posiadam wystarczającą pewność/wystarczającą pewność z zastrzeżeniami<sup>1</sup>, iż zasoby przydzielone do realizacji zadań i podzadań jednostki, określonych w sprawozdaniu z wykonania planu działalności zostały wykorzystane w zamierzonych celach i zgodnie z zasadą dobrego zarządzania finansowego<sup>2</sup> oraz że procedury kontroli zarządczej są ustanowione i zapewniają realizację operacji gospodarczych zgodnie z prawem i wewnętrznymi regulacjami oraz zasadami etycznego postępowania;

Zastrzeżenia dotyczą następujących obszarów działalności jednostki<sup>3</sup>:

.....  
.....

<sup>1</sup> Niewłaściwe skreślić.

<sup>2</sup> Zasada dobrego zarządzania finansowego odnosi się do oszczędności, efektywności i skuteczności. Oszczędność oznacza, iż zasoby wykorzystywane do realizacji zadań muszą być dostępne w odpowiednim czasie, odpowiedniej ilości oraz jakości oraz po najlepszych cenach. Efektywność oznacza realizację pomiędzy wykorzystanymi zasobami a osiągniętymi efektami. Skuteczność oznacza realizację założonych zadań i celów przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

<sup>3</sup> Kierownik jednostki może dodać zastrzeżenia, jeżeli mają one istotny wpływ na oświadczenie o stanie kontroli zarządczej.



### Część III

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

3. Działania, które zostały zaplanowane na rok, 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.

*W oświadczeniu za rok 2010 nie wypełnia się tego punktu.*

4. Pozostałe działania:

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

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