

Zarządzenie Nr 0050.316.2012
Burmistrza Miasta i Gminy Mrocza
z dnia 26 czerwca 2012 roku

w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Mrocza

Na podstawie art. 69 ust.1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r., Nr 157, poz. 1240 ze zm.), oraz art. 33 ust.3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2011 r., Nr 142, poz. 1591 ze zm.) **zarządza się, co następuje:**

§1. 1.W celu zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w Gminie Mrocza, wprowadzam zasady funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w brzmieniu stanowiącym załącznik Nr 1 do niniejszego zarządzenia.

2. Kontrola zarządcza w Gminie Mrocza funkcjonuje na dwóch poziomach:

1) I poziom – jest to kontrola zarządcza prowadzona w jednostkach organizacyjnych Gminy Mrocza, za którą odpowiedzialni są kierownicy tych jednostek, w tym kontrola zarządcza prowadzona przez Burmistrza Miasta i Gminy Mrocza w Urzędzie Miasta i Gminy w Mroczy,

2) II poziom – jest to kontrola zarządcza na poziomie Gminy Mrocza jako jednostki samorządu terytorialnego, wykonywana przez Burmistrza Miasta i Gminy Mrocza.

§2.1. Zobowiązuję kierowników referatów Urzędu Miasta i Gminy w Mroczy, pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach, kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Mrocza do:

1) zapoznania podległych pracowników ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zawartymi w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku (Dz.Urz. MF nr 15, poz. 84),

2) zapewnienia realizacji niniejszego zarządzenia.

2. Zobowiązuję Kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Mrocza do:

1) zorganizowania i zapewnienia adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej w swych jednostkach, uwzględniając specyfikę i charakter jednostki,

2) składania Burmistrzowi Miasta i Gminy do 31 marca każdego roku informacji o sposobie zorganizowania i funkcjonowania kontroli zarządczej za rok poprzedni, w zakresie kierowanej jednostki, wzór informacji stanowi załącznik Nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§3. 1. Koordynację kontroli zarządczej w Gminie Mrocza prowadzi Sekretarz Miasta i Gminy Mrocza zwany koordynatorem kontroli zarządczej.

2. Koordynator kontroli zarządczej w imieniu Burmistrza Miasta i Gminy Mrocza sprawuje nadzór nad właściwym funkcjonowaniem systemem kontroli zarządczej.

§4. Traci moc Zarządzenie Nr 0151/113/10 Burmistrza Miasta i Gminy Mrocza z dnia 12 sierpnia 2010 roku w sprawie określenia sposobu prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Mroczy i jednostkach organizacyjnych Gminy Mrocza oraz zasad jej koordynacji.

§5. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

BURMISTRZ
Miasta i Gminy Mrocza

Leszek Klesinski

Zasady funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Gminie Mrocza

§1 Postanowienia ogólne

1. Kontrolę zarządczą w Gminie Mrocza, stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań Gminy w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
2. Do zadań Burmistrza Miasta i Gminy Mrocza należy zapewnienie funkcjonowania i ogólna ocena stanu kontroli zarządczej w Gminie.
3. Kontrola zarządcza obejmuje zarządzanie jednostką, zaś najistotniejszym jej elementem jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji.
4. Efektywne funkcjonowanie kontroli zarządczej wymaga aktywnego działania ze strony kierownika jednostki i wszystkich osób na stanowiskach kierowniczych, które mają udział w zarządzaniu jednostki.
5. Użyte w treści wyrażenia oznaczają:
 - 1) Pojęcie procedury – oznacza takie zaprogramowanie przez kierownictwo pracy jednostki w instrukcjach i regulaminach wewnętrznych, aby postępowanie pracowników samorządowych było zgodne nie tylko z obowiązującymi ustawowymi regulacjami prawnymi, lecz również ze standardami kontroli.
 - 2) Ryzyko – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku danej jednostki lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych celów i zadań.
 - 3) Akceptowalny poziom ryzyka - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom istotności ryzyka przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku.
 - 4) Czynniki ryzyka – okoliczności, które mogą wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości.
 - 5) Mechanizm kontrolny – pisemne instrumenty (procedury, instrukcje, upoważnienia, dokumenty i inne) wprowadzone w jednostce w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka lub służące zniwelowaniu skutków zaistniałych nieprawidłowości.
 - 6) Obszar ryzyka – to obszar, w którym występują z punktu widzenia jednostki czynniki ryzyka.
 - 7) Analiza ryzyka – ocena ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka.
 - 8) Wpływie ryzyka – należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągania celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem.
 - 9) Prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem.
 - 10) Istotność ryzyka - należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia.
 - 11) Zarządzaniu ryzykiem - należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczania, bądź eliminacji.
 - 12) Mechanizmy kontroli - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągania celów, w tym zwłaszcza:
 - a) dokumentację systemu kontroli (procedury, instrukcje, wytyczne),
 - b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
 - c) zatwierdzenie 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 Cel i zakres kontroli zarządczej

1. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:
 - 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
 - 2) skuteczności i efektywności działania,
 - 3) wiarygodności sprawozdań,
 - 4) ochrony zasobów,
 - 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
 - 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
 - 7) zarządzania ryzykiem.
2. Szczegółową charakterystykę celów kontroli zarządczej przedstawia załącznik Nr 1 do Zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Gminie Mroczka
3. Elementami systemu kontroli zarządczej w Urzędzie są w szczególności:
 - 1) ustawy, rozporządzenia, uchwały Rady Miejskiej, zarządzenia Burmistrza,
 - 2) procedury, instrukcje, zakresy czynności pracowników, polecenia służbowe,
 - 3) zarządzanie ryzykiem przez kierowników (identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, podejmowanie działań zapobiegających występowaniu ryzyka),
 - 4) ustalenie Misji Gminy, celów i zadań strategicznych, operacyjnych w ramach poszczególnych zadań budżetowych, a także mierników określających stopień ich realizacji.
4. System kontroli zarządczej obejmuje:
 - 1) kontrolę wstępną (ex-ante) - obejmuje analizę czynności i operacji w celu zapobiegania powstawaniu nieprawidłowości, zapobieganie niepożądanym lub nielegalnym działaniom przy realizacji zadań, projektów, przed podjęciem decyzji,
 - 2) kontrola bieżąca - w trakcie trwania działań objętych badaniem i na każdym etapie procesu, w celu wyeliminowania nieprawidłowości przed jego zakończeniem. Badaniu podlega rzeczywisty stan rzeczowych i finansowych składników majątkowych, a także prawidłowość ich zabezpieczenia przed zniszczeniem, uszkodzeniem, kradzieżą itp.,
 - 3) Kontrola następcza (ex-post) - obejmuje badanie stanu faktycznego, dokonane procesy operacyjne i dokumenty odzwierciedlające już dokonane czynności, prowadzona po zakończeniu określonych działań, skierowana na wykrycie nieprawidłowości, wskazanie osób odpowiedzialnych i skorygowanie odstępstw w formie zaleceń pokontrolnych.
 - 4) Samokontrola – szczególnie rodzaj kontroli wewnętrznej wykonywany na poziomie każdego stanowiska pracy zgodnie z ustalonymi w jednostce regulaminami, procedurami zakresami czynności.
5. Ogólne wskazówki dotyczące zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie stanowią Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (dział II) zawarte w Komunikacie Nr 23 z dnia 26 grudnia 2009 roku Ministra Finansów (Dz.Ur.Min.Fin.Nr15, poz. 84).
6. Standardy dzielą się na pięć grup odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej:
 - 1) środowisko wewnętrzne,
 - 2) cele i zarządzanie ryzykiem,
 - 3) mechanizmy kontroli,
 - 4) informacja i komunikacja,
 - 5) monitorowanie i ocena.

§3 Elementy kontroli zarządczej

I. Środowisko wewnętrzne

1. Standardy z grupy środowisko wewnętrzne - wpływające na jakość kontroli zarządczej, obejmują:
 - 1) **Przestrzeganie wartości etycznych** - osoby zarządzające oraz pracownicy Urzędu Miasta i Gminy zobowiązani są przy wykonywaniu powierzonych im zadań do przestrzegania wartości etycznych określonych w Kodeksie etyki pracowników Urzędu Miasta i Gminy. Osoby zarządzające wspierają i promują przestrzeganie wartości etycznych.
 - 2) **Kompetencje zawodowe** – pracownicy posiadają poziom wykształcenia, wiedzy, umiejętności i doświadczenia wymagany odrębnymi przepisami prawnymi, który pozwala im na skuteczne oraz efektywne wypełnianie powierzonych zadań i obowiązków na danym stanowisku pracy. Osoby zarządzające i pracownicy Urzędu Miasta są zobowiązani do stałego pogłębiania wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego i efektywnego wykonywania zadań na danym stanowisku, m.in. poprzez samokształcenie, szkolenia i doksztalcanie w celu realizacji przepisów.

Realizując przepisy ustawy o pracownikach samorządowych dotyczących zatrudniania pracowników oraz w celu zapewnienia wyboru najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy w Urzędzie Miasta i Gminy, wprowadzono procedurę naboru na wolne stanowiska określoną zarządzeniem Burmistrza Miasta i Gminy Mrocza w sprawie ustalenia procedury rekrutacji na wolne kierownicze stanowiska urzędnicze oraz wolne stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miasta i Gminy. Pracownicy podejmujący po raz pierwszy pracę na stanowisku urzędniczym w Urzędzie Miasta, w tym na stanowiskach kierowniczych przechodzą przygotowanie teoretyczne i praktyczne w ramach służby przygotowawczej. Sposób przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego zostały szczegółowo określone w Regulaminie służby przygotowawczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Mroczy. Pracownicy Urzędu Miasta i Gminy w Mroczy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych poddawani są okresowej ocenie kompetencji i wywiązywania się z powierzonych obowiązków, zgodnie z regulaminem przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacji pracowników samorządowych. Uzyskany wynik oceny pozwala przełożonemu na dokonanie analizy nałożonych na danego pracownika obowiązków i podjęcie dalszych czynności zmierzających do podnoszenia efektywności i jakości pracy ocenianego pracownika. Ocena może mieć swoje odzwierciedlenie w motywacyjnym systemie wynagradzania na zasadach określonych w regulaminie wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w Urzędzie Miasta i Gminy w Mroczy.

- 3) **Strukturę organizacyjną** – w Urzędzie Miasta i Gminy w Mroczy jest dostosowana do realizacji celów i zadań jednostki. Strukturę organizacyjną określa Regulamin organizacyjny Urzędu Miasta i Gminy w Mroczy określający zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności kierownictwa, poszczególnych komórek organizacyjnych (referatów), pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach. Uszczegółowienie Regulaminu Organizacyjnego stanowią opisy stanowisk pracy i zakresy czynności poszczególnych pracowników.
- 4) **Delegowanie uprawnień** – zakresy obowiązków, uprawnień i kompetencji osób zarządzających i pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Mroczy zostały określone pisemnie i podlegają zmianom stosownie do stanu faktycznego. Zadania Burmistrza zostały określone w przepisach prawa powszechnie obowiązującego oraz Regulaminie Organizacyjnym. Burmistrz Miasta i Gminy Mrocza w celu zapewnienia sprawnego wykonania zadań i celów określonych w ustawie samorządzie gminnym, deleguje poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom swoje uprawnienia wynikające z przepisów szczególnych na podstawie pisemnych upoważnień i pełnomocnictw. Rejestr w/w dokumentów prowadzi Referat Organizacyjny i Spraw Obywatelskich. Podział zadań, kompetencji i uprawnień pomiędzy Skarbnikiem, Sekretarzem zawarto w Regulaminie Organizacyjnym i zarządzeniach Burmistrza. Każdemu pracownikowi zostaje przedstawiony na piśmie zakres obowiązków, zadań i uprawnień. Zakres czynności jest precyzyjnie określony oraz odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji i realizacji obowiązków z nim związanych. Przyjęcie delegowanych uprawnień potwierdza się podpisem pracownika i podlega bieżącej aktualizacji.

II. Cele i zarządzanie ryzykiem

Określenie misji jednostki

1. W celu efektywnego i skutecznego realizowania celów i zadań powierzonych Gminie Mrocza ustanawia się misję jednostki w granicach działania i zadań gminnych zgodnie z ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 ze zm.):

Misją Gminy Mrocza jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb publicznych o charakterze gminnym całej wspólnoty samorządowej, jak również stworzenie właściwego klimatu dla rozwoju społeczno-gospodarczego w oparciu o wykorzystanie walorów turystyczno-krajobrazowych, zasobów rolniczych i potencjału ludzkiego w celu poprawy jakości życia i zapewnienia zrównoważonego rozwoju.

Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji

1. Zadania jednostki określa w szczególności:

- 1) ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym w rozdziale 2,
- 2) status jednostki,
- 3) budżet Miasta i Gminy Mrocza,
- 4) strategia rozwoju,
- 5) plany wieloletnie.

2. Cele i zadania Gminy ustala się głównie na kierunkach rozwoju i możliwościach Gminy w oparciu o przyjętą Strategię Rozwoju Miasta i Gminy Mrocza, w której określono główne kierunki rozwoju gminy oraz zespołu programów strategicznych przewidzianych do realizacji celów i zadań oraz monitorowanie i ocena realizacji strategii.

3. Cele strategiczne zawarte są w strategiach, planach wieloletnich i służą realizacji misji. Dla każdego celu strategicznego wyznaczone są cele operacyjne.

4. Zadania nie stanowiące celów strategicznych i operacyjnych rozwoju Gminy są planowane i realizowane przez osoby zarządzające i pracowników Urzędu Miasta i Gminy w stopniu odpowiadającym ustawowemu obowiązkowi realizowania zadań samorządu terytorialnego.

5. Cele poszczególnych zadań budżetowych w projekcie budżetu Gminy określane są przed rozpoczęciem roku budżetowego.

6. Kierownicy referatów Urzędu Miasta i Gminy, pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach oraz kierownicy jednostek organizacyjnych określają w terminie do 31 grudnia roku poprzedzającego rok budżetowy cele i zadania priorytetowe realizowane w danym roku budżetowym zgodnie z załącznikiem Nr 2 Zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Gminie Mrocza.

7. Wykonanie celów i zadań jest na bieżąco monitorowane w ramach porad kierownictwa jednostki oraz sporządzanych sprawozdań m.in. z wykonania budżetu.

8. W terminie do końca lutego każdego roku kierownicy referatów Urzędu, pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach sporządzają sprawozdanie z wykonania celów i zadań za rok poprzedni, według wzoru stanowiącego załącznik Nr 3 Zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Gminie Mrocza. Raport roczny z realizacji celów i zadań za dany rok budżetowy stanowi łączne zestawienie sprawozdań, wzór raportu stanowi załącznik nr 4 Zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Gminie Mrocza.

9. Kierownicy referatów Urzędu Miasta i Gminy, pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach i kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy są odpowiedzialni za:

1) realizację zadań w sposób spójny z misją oraz celami strategicznymi i operacyjnymi Gminy, a także realizację celów poszczególnych zadań budżetowych ujętych w budżecie Gminy,

2) prawidłową realizację zadań nie stanowiących priorytetów rozwoju Gminy w stopniu odpowiadającym ustawowemu obowiązkowi realizowania zadań samorządu terytorialnego,

3) uwzględnienie w systemie monitorowania realizacji celów strategicznych, operacyjnych i pozostałych zadań Gminy nie stanowiących priorytetów rozwoju Gminy a wynikającym z ustawowego obowiązku realizacji zadań samorządu terytorialnego,

4) zapoznanie podległych pracowników z misją oraz celami strategicznymi i operacyjnymi Gminy oraz celami poszczególnych zadań budżetowych, ujętymi w budżecie Gminy, dotyczącymi działania danego referatu Urzędu lub jednostki organizacyjnej Gminy,

5) zapoznanie podległych pracowników z rodzajem zadań wykonywanych w ramach działania Gminy (realizacja celów strategicznych, operacyjnych, wynikających z ustawowych zadań jednostki samorządu terytorialnego, celów i zadań ujętych w budżecie dotyczących działania poszczególnych referatów Urzędu lub jednostki organizacyjnej Gminy).

10. Celem zarządzania ryzykiem jest poprawa jakości, sprawności i efektywności zarządzania we wszystkich obszarach oraz ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie aktywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku i efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Gminy Mrocza poprzez:

1) usprawnienie efektywności zarządzania jednostką,

2) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich,

3) zapobieganie stratom finansowym,

4) ograniczenie możliwości niepowodzenia realizowanych w jednostce przedsięwzięć i projektów,

5) wdrażanie mechanizmów kontrolnych proporcjonalnie do ryzyka,

6) rozpoznanie obszarów nadmiernie kontrolowanych.

11. Zarządzanie ryzykiem polega na podejmowaniu działań zmierzających do obniżenia poziomu ryzyka do poziomu akceptowalnego. Zarządzanie ryzykiem obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

12. Zarządzanie ryzykiem w jednostce obejmuje następujące etapy:

1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań jednostki,

2) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,

- 3) analizę i hierarchię ryzyka według oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- 4) określenie sposobu postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym, a w tym określenie środków zaradczych,
- 5) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych,
- 6) monitorowanie zidentyfikowanych ryzyk.

13. W identyfikacji czynników ryzyka biorą udział wszyscy pracownicy jednostki. Weryfikacji tych czynników dokonuje bezpośredni przełożony pracownika. Pracownicy jednostki mają obowiązek zgłaszać, przełożonym wszelkie odstępstwa od obowiązujących w jednostce zasad i procedur.

14. Do zadań koordynatora kontroli zarządczej należy:

- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników referatów Urzędu Miasta i Gminy i pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach, kwestionariuszy zarządzania ryzykiem zgodnie z załącznikiem Nr 5 Zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Gminie Mrocza,
- 2) sporządzenie rejestru ryzyk, na podstawie kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, do 15 marca każdego roku, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku Nr 5 Zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Gminie Mrocza,
- 3) przekazanie kierownikowi jednostki sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem.

15. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy:

Określenie celów i zadań jednostki, monitorowanie i ocena ich realizacji:

- 1) określenie celów i zadań - ich wykonanie należy monitorować według potrzeb, bądź w co najmniej rocznej perspektywie,
- 2) zapewnienie odpowiedniego systemu monitorowania realizacji celów i zadań,
- 3) przeprowadzenie oceny realizacji celów i zadań pod względem oszczędności, efektywności i skuteczności,
- 4) wskazanie osób odpowiedzialnych za wykonanie celów i zadań.

Identyfikacja ryzyka

1. Przy identyfikacji ryzyka należy:

- 1) nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań jednostki - podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Ustala się następujące kategorie ryzyka (opis w załączniku nr 5 Zasad funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Gminie Mrocza),
- 2) zidentyfikowane ryzyka poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków,
- 3) określić akceptowany poziom ryzyka,
- 4) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej reakcji,
- 5) określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu,
- 6) wszystkie informacje o ryzyku wprowadzić do „Rejestru ryzyka”,
- 7) dokonać hierarchizacji ryzyk.

Identyfikacja ryzyka należy do zadań poszczególnych kierowników referatów Urzędu, pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach pracy, kierowników jednostek organizacyjnych. Obejmuje ona ryzyka związane z wykonywanymi zadaniami danego referatu. Identyfikacja ryzyka może ponawiana w przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka.

Analiza ryzyka

1. Zidentyfikowane ryzyka należy poddawać analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka. Kierownik jednostki, kierownicy referatów, pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach pracy analizują ryzyko i określają akceptowany poziom.

2. Analiza ryzyka:

- 1) ocena ryzyka - polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustalenia jego istotności według określonych zasad,
- 2) określenie wpływu ryzyka - polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu realizowanego przez komórkę organizacyjną, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: katastrofalne, poważne, średnie, niskie, nieznaczne.
- 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: prawie pewne, prawdopodobne, średnie, mało prawdopodobne, rzadkie,

4) określenie poziomu istotności ryzyka - to łączna relacja (iloczyn) prawdopodobieństwa i wpływu wystąpienia ryzyka. Istotność ryzyka obliczana jest wg wzoru:

$$\text{Istotność ryzyka} = P \times S$$

gdzie:

P - prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka,

S - wielkość strat, skutku lub wpływu jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia.

W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, ustalony jest poziom istotności ryzyka. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

1) wysokie – ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi od 19 do 25 punktów; reakcja (obligatoryjna) na ryzyko: złagodzenie, przeniesienie, delegowanie ryzyka, wycofanie się z działania, opracowanie i wdrożenie planu awaryjnego,

2) średnie - ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi od 10 do 18 punktów; reakcja na ryzyko: decyzja uznaniowa,

3) niskie - ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi od 1 do 9 punktów; reakcja na ryzyko: tolerowanie ryzyka z zapewnieniem monitorowania.

3. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie. Ryzyko średnie i wysokie przekracza akceptowany poziom ryzyka. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałania ryzyku).

Reakcja na ryzyko

1. Metodami reakcji na ryzyko są:

1) tolerowanie (akceptowanie) – niepodejmowanie żadnych działań na rzecz jego ograniczenia, z zapewnieniem odpowiedniego monitorowania,

2) przeniesienie – zlecenie wykonania zadania innemu podmiotowi,

3) delegowanie – ubezpieczenie się od następstw zmaterializowanego ryzyka,

4) złagodzenie – zaprojektowanie procedur, które ogranicza ryzyko do poziomu akceptowalnego.

5) wycofanie się z działania (uniknięcie),

6) działanie – zgodność postępowania z przepisami prawnymi, z zapewnieniem odpowiedniego monitorowania.

III. Mechanizmy kontroli

Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej

1. W Urzędzie Miasta i Gminy w Mroczy funkcjonują mechanizmy kontroli w postaci obowiązujących procedur, zarządzeń, instrukcji, regulaminów dostępnych dla pracowników w formie papierowej i w formie elektronicznej poprzez sieć informatyczną funkcjonującą w Urzędzie. Zarządzenia, pełnomocnictwa i upoważnienia, a także zakresy obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień pracowników Urzędu określa się w formie pisemnej. Zbiór i rejestry zarządzeń oraz pełnomocnictw i upoważnień Burmistrza prowadzi Referat Organizacyjny i Spraw Obywatelskich Urzędu Miasta i Gminy w Mroczu.

Nadzór

1. W Gminie prowadzony jest nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

2. Nadzór rozumiany jako istotny mechanizm kontroli zarządczej, który zakłada istnienie właściwego przywództwa kierownictwa i kontroli hierarchicznej na wszystkich etapach działalności, prowadzony jest przez:

1) Burmistrza, Skarbnika i Sekretarza zgodnie z podziałem kompetencji zadań, w tym odpowiednio nadzór nad jednostkami organizacyjnymi Gminy,

2) Kierowników Referatów pełniących funkcje kierownicze w stosunku do pracowników, pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach, w zakresie określonym w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta i Gminy, wynikającym z realizacji zadań.

3) Kierowników Referatów wykonujących zadania z zakresu nadzoru nad jednostkami organizacyjnymi Gminy i podmiotami nadzorowanymi.

3. Nadzór prowadzony jest w formie i zakresie określonym przez wyznaczone osoby i komórki organizacyjne, zgodnie z podziałem zadań i kompetencji oraz uwzględnieniem specyfiki danego referatu Urzędu Miasta i Gminy i obejmuje w szczególności:

1) środki oddziaływania merytorycznego,

2) środki nadzoru personalnego.

4. Nadzór realizowany jest w szczególności przez:

1) monitorowanie działań podejmowanych przez podległych pracowników oraz jednostki organizacyjne Gminy, w tym realizacji celów i zadań Gminy,

2) weryfikację dokumentów przedkładanych przez pracowników, kierowników referatów Urzędu Miasta i Gminy, jednostki organizacyjne Gminy oraz podmioty nadzorowane,

3) udzielanie pracownikom Urzędu, jednostkom organizacyjnym oraz podmiotom nadzorowanym instruktażu i wyjaśnień,

4) przeprowadzanie kontroli instytucjonalnych w Urzędzie Miasta i Gminy, jednostkach organizacyjnych Gminy oraz podmiotach nadzorowanych,

5) przeprowadzanie kontroli wstępnej i bieżącej, dokumentów lub stopnia realizacji zadań przez podległych pracowników, jednostki organizacyjne Gminy oraz podmioty nadzorowane,

6) organizowanie roboczych spotkań, dyskusji i posiedzeń w celu rozwiązywania bieżących problemów,

7) wydawania, w razie stwierdzenia nieprawidłowości w działaniu podległych pracowników Urzędu, jednostek organizacyjnych Gminy oraz podmiotów nadzorowanych, wiążących poleceń mających na celu ich usunięcie.

Ciągłość działalności

W Urzędzie Miasta i Gminy wdrożono mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości pracy.

1. Uwzględniając ciągłość wykonywania pracy przez pracowników poprzez:

1) zastępstwa na czas nieobecności pracowników,

2) powierzenie obowiązków i uprawnień w czasie ich nieobecności.

2. Ze szczególnym uwzględnieniem wszystkich systemów informatycznych, m. in:

1) w celu ochrony prawidłowej pracy urządzeń komputerowych systemu informatycznego na wypadek awarii zasilania elektrycznego, zabezpieczono zasilanie po przez urządzenia podtrzymujące napięcie (UPS),

2) sporządzania kopii awaryjnych baz danych.

Ochrona zasobów

W Urzędzie wdrożono mechanizmy i procedury gwarantujące ochronę zasobów: majątkowych, finansowych i informatycznych, przetwarzanych i przechowywanych danych oraz informacji i dokumentów objętych klauzulami niejawności oraz wynikających z ustawy o ochronie danych osobowych.

1. Podstawowe mechanizmy ochrony zasobów Urzędu obejmują:

1) nadzorowanie dostępu do budynku Urzędu i jego pomieszczeń, ze szczególnym uwzględnieniem pomieszczeń serwerowni, dokumentów niejawnych i archiwum zakładowego,

2) zainstalowanie w wybranych pomieszczeniach Urzędu alarmów,

3) określenie prawa pobierania klucza do określonych pomieszczeń,

4) ograniczenie do upoważnionych osób dostępu do określonych zasobów po przez: szafy pancerne, sejfy,

5) przechowywanie bieżących kartotek papierowych w szafach zamykanych na klucz, w pomieszczeniach, w których odbywa się praca,

6) przechowywanie archiwalnych dokumentów papierowych w pomieszczeniu archiwum zakładowego,

7) system ochrony przeciwpożarowej,

8) ubezpieczenie mienia i odpowiedzialności gminy,

9) zabezpieczenie pracownikom bezpiecznych warunków pracy.

Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych

1. W Urzędzie określone są w szczególności w zarządzeniu Burmistrza w sprawie wprowadzenia zasad (polityki) rachunkowości, instrukcji kancelaryjnej oraz regulaminie zamówień publicznych mechanizmy kontroli zapewniające:

- 1) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
- 2) zatwierdzanie (autoryzację) operacji finansowych przez Burmistrza, Skarbnika lub inne osoby przez niego upoważnione,
- 3) podział kluczowych obowiązków,
- 4) weryfikację operacji gospodarczych przed i po realizacji.

Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych

1. W Urzędzie dla ochrony systemów informatycznych :

1) wdrożono działania techniczno - organizacyjne na rzecz ochrony danych osobowych przetwarzanych w jednostce poprzez:

- a) Politykę Bezpieczeństwa
 - b) Instrukcję zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych,
 - c) Instrukcję postępowania w sytuacji naruszenia ochrony danych osobowych.
- 2) wprowadzono zasady i procedury korzystania z legalnego oprogramowania oraz ochrony własności intelektualnej w ustalonym w tej sprawie regulaminie.

2. Do mechanizmów kontroli systemów informatycznych należą w szczególności:

- 1) przestrzeganie zasad i procedur korzystania z legalnego oprogramowania oraz ochrony własności intelektualnej,
- 2) obowiązek zabezpieczenia hasłem komputerów,
- 3) sporządzanie kopii bezpieczeństwa,
- 4) dostęp do poszczególnych elementów systemu tylko upoważnionych pracowników (bazy danych, dane księgowe itp.),
- 5) ograniczenie możliwości kopiowania informacji i instalowania prywatnego oprogramowania,
- 6) zakaz używania oprogramowania bez ważnej licencji,
- 7) zakaz wykorzystywania służbowych komputerów do celów prywatnych,
- 8) bieżącą ochronę sieci przed atakiem z zewnątrz za pomocą zainstalowanych programów.

IV. Informacja i komunikacja

1. W ramach tego standardu wyróżnia się:

- 1) informację bieżącą,
- 2) komunikację wewnętrzną,
- 3) komunikację zewnętrzną.

2. Kierownictwo Urzędu:

- 1) zapewnia bieżące przekazywanie informacji niezbędnych do realizacji zadań Gminy oraz informacji organizacyjnych i technicznych zgodnie z podziałem kompetencji i zadań,
- 2) zapewnia pracownikom stały dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków służbowych. Informacje te powinny być rzetelne i efektywne oraz przekazywane w odpowiednim czasie i formie. System komunikacji zapewnia przepływ informacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem i odwrotnie, poprzez wykorzystanie funkcjonującego systemu obiegu dokumentów,
- 3) określa sposób i formę komunikacji w zależności od rangi informacji, mając na względzie jej efektywność, tj. właściwe zrozumienie informacji przez odbiorców (narady kierownictwa, spotkania, pisma okólnie, przesyłanie komunikatów za pomocą sieci informatycznej, w tym Biuletynu Informacji Publicznej, i inne).

3. Pozyskiwanie i wymiana informacji z podmiotami zewnętrznymi odbywa się poprzez:

- 1) udział kierownictwa Urzędu lub wyznaczonych przez nich pracowników w sesjach i komisjach Rady Miejskiej,
- 2) przyjmowanie interesantów, rozpatrywanie petycji, skarg i wniosków mieszkańców, przygotowywanie odpowiedzi na zapytania interpelacje Radnych oraz wystąpienia Komisji Rady Miejskiej,
- 3) spotkania kierownictwa Urzędu z kierownikami jednostek organizacyjnych Gminy,
- 4) korespondencję prowadzoną z podmiotami zewnętrznymi.

4. W Urzędzie funkcjonują następujące mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej oraz podmiotami zewnętrznymi:

- 1) korespondencja wewnętrzna i zewnętrzna,
- 2) wewnętrzna poczta elektroniczna,
- 3) narady i spotkania z kierownictwem Urzędu oraz w ramach zespołów tematycznych,
- 4) udostępnianie informacji publicznej - informacje i komunikaty zamieszczane na tablicach ogłoszeń, na stronach Biuletynu Informacji Publicznej i inne.
5. Korespondencja wewnętrzna oraz zewnętrzna odbywa się zgodnie z trybem i zasadami podpisywania pism i obiegu dokumentów określonymi w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.

V. Monitorowanie i ocena

Monitorowanie systemu kontroli zarządczej

1. System kontroli zarządczej Gminy Mrocza podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej ma na celu bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów. Kierownictwo Urzędu zobowiązane jest do bieżącego monitorowania skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, zgodnie z zakresem zadań i kompetencji określonym w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu, w tym odpowiednio zarządzeniach Burmistrza. W przypadku ujawnienia słabości lub problemów do zastosowania środków mających na celu rozwiązywanie problemu i usprawnienie systemu kontroli zarządczej.

Ocena systemu kontroli zarządczej

1. Ocena systemu kontroli zarządczej dokonywana jest przede wszystkim poprzez:

- 1) samoocenę,
- 2) nadzór,
- 3) kontrole wewnętrzne i zewnętrzne.

2. Burmistrz Miasta i Gminy Mrocza i kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy zobowiązani są do przeprowadzania co najmniej raz w roku samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej w swych jednostkach.

3. Samoocena ta jest przeprowadzana za pomocą kwestionariusza przygotowanego przez koordynatora ds. kontroli zarządczej, który zbiera wyniki i do końca marca za ubiegły rok, przekazuje Burmistrzowi sprawozdanie z samooceny kontroli zarządczej

4. Kontrole wewnętrzne (wg zasad i trybu przeprowadzania kontroli wewnętrznej określonej odrębnym zarządzeniem) i zewnętrzne prowadzi:

- 1) kierownicy referatów Urzędu Miasta i Gminy w Mroczy,
- 2) zespoły powoływane doraźnie w zakresie ustalonym przez Burmistrza,
- 3) podmioty zewnętrzne, upoważnione przez Burmistrza, które zawodowo prowadzą działania kontrolne i audytowe,
- 4) organy kontroli zewnętrznej (przeprowadzane według odrębnych przepisów).

Audyt wewnętrzny

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych w Gminie Mrocza nie ma obowiązku prowadzenia audytu wewnętrznego. Audyt wewnętrzny w Urzędzie może być przeprowadzany przez podmiot zewnętrzny.

Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej

1. Źródłem uzyskania przez Burmistrza zapewnienia o stanie kontroli zarządczej w Gminie, w tym kontroli zarządczej w Urzędzie i w jednostkach organizacyjnych Gminy jest w szczególności:

- 1) sprawozdanie z koordynowania działań zarządzania ryzykiem w Urzędzie,
- 2) zbiorcza informacja o sposobie zorganizowania i funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy,
- 3) sprawozdanie z samooceny kontroli zarządczej w Urzędzie.
- 4) sprawozdanie z wykonania budżetu Gminy,
- 5) sprawozdanie z kontroli przeprowadzonych przez organy kontroli zewnętrznej,
- 6) sprawozdanie z kontroli wewnętrznych.

2. Na podstawie wskazanych powyżej sprawozdań koordynator przedstawia Burmistrzowi informację o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy i jednostkach organizacyjnych. Burmistrz Miasta i Gminy Mrocza nie wydaje oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w Gminie Mrocza.

Cele kontroli zarządczej

Lp.	Cel kontroli zarządczej (zapewnienie)	Podstawa prawna	Czynności dla osiągnięcia celu
1.	Zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi	art. 68 ust. 2 pkt 1 ustawy o finansach publicznych	Analiza szczególnych funkcji, celów i podstaw funkcjonowania, na podstawie weryfikacji aktów prawnych ogólnie obowiązujących, aktów prawa międzynarodowego i stworzonych na ich podstawie aktów prawa miejscowego. Jako uzupełnienie - ocena wewnętrznych dokumentów normatywnych (zarządzenia, instrukcje, wytyczne, procedury, polecenia służbowe).
2.	Skuteczność i efektywność działania	art. 68 ust. 2 pkt 2 ustawy o finansach publicznych	Ocena poziomu realizacji wykonywanych zadań (celów) w stosunku do minimalizacji kosztów ich osiągnięcia. Zastosowanie mierników i kwalifikacji poszczególnych celów w powiązaniu z działalnością podstawową i uzupełniającą. Wdrażanie działań oszczędnościowych. Opracowanie systemu reagowania na stwierdzone nieprawidłowości.
3.	Wiarygodność sprawozdań	art. 68 ust. 2 pkt 3 ustawy o finansach publicznych	Weryfikacja zapisów w księgach rachunkowych i porównanie ich z danymi prezentowanymi w sprawozdaniach finansowych i budżetowych. Ocena merytoryczna dokumentów źródłowych jako podstawy do sporządzenia wszelkiego rodzaju sprawozdań wynikających ze specyfiki danej jednostki.
4.	Ochrona zasobów	art. 68 ust. 2 pkt 4 ustawy o finansach publicznych	Klasyfikacja zasobów i ustalenie hierarchii ich ważności. Ocena systemu i elementów składowych zarządzania jakością. Analiza procedur i skuteczności bezpieczeństwa wytwarzanych i prezentowanych informacji w jednostkach organizacyjnych Gminy. Weryfikacja przestrzegania w bieżącej działalności reguł oraz przepisów o poufności, przystępności i wyłączności danych w zależności od ich ważności i przeznaczenia.
5.	Przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania	art. 68 ust. 2 pkt 5 ustawy o finansach publicznych	Ustalenie i wdrożenie w życie kodeksu etyki. Propagowanie poprzez szkolenia i materiały promocyjne celów z obszaru etyki i działań mających na nią wpływ.
6.	Efektywność i skuteczność przepływu informacji	art. 68 ust. 2 pkt 6 ustawy o finansach publicznych	Ocena aktualnie funkcjonującego systemu wytwarzania informacji i jej wykorzystywania w jednostkach organizacyjnych Gminy Mrocza dla osiągnięcia ustalonych celów. Wprowadzenie działań naprawczych w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości. Weryfikacja przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami jednostki i jej efektywności w systemie zarządzania jednostką.
7.	Zarządzanie ryzykiem	art. 68 ust. 2 pkt 7 ustawy o finansach publicznych	Zdefiniowanie wszystkich obszarów ryzyka. Sprawdzenie, czy jest ono zgodne z oczekiwaniami kierownictwa i czy ma decydujący wpływ na oczekiwane efekty. Opracowanie systemu oceny skuteczności zarządzania ryzykiem.

.....
 (nazwa i adres jednostki)

**INFORMACJA O SPOSOBIE ZORGANIZOWANIA I FUNKCJONOWANIA
 KONTROLI ZARZĄDCZEJ ZA ROK**

Lp.	ZAGADNIENIE	TAK	NIE	UWAGI ¹
1.	2.	3.	4.	5.
1.	Czy zorganizowano i zapewniono adekwatny, skuteczny i efektywny system kontroli zarządczej (z uwzględnieniem specyfiki i charakteru jednostki)			
2.	Czy w ramach funkcjonującego w jednostce systemu kontroli zarządczej zapewniono realizację celów:			
	1) zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi			
	2) skuteczność i efektywność działania			
	3) wiarygodność sprawozdań			
	4) ochrona zasobów			
	5) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania			
	6) efektywność i skuteczność przepływu informacji			
3.	7) zarządzanie ryzykiem			
	Czy w ramach funkcjonującego w jednostce systemu kontroli zarządczej uwzględniono Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, zawarte w załączniku do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (Dz. Urz. MF nr 15, poz. 84).			

.....
 (data i podpis kierownika jednostki)

¹ W przypadku zaznaczenia odpowiedzi „NIE” w kolumnie nr 4, proszę podać przyczyny oraz planowany termin uwzględnienia danego zagadnienia w systemie kontroli zarządczej.

Cele i zadania

.....
(wskazanie Referatu Urzędu Miasta i Gminy/samodzielnego stanowiska)

do realizacji w roku

Lp	Nazwa celu	Miernik określający stopień realizacji celu	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku	Najważniejsze zadania służące realizacji celu
1.				
2.				
3.				

.....
(podpis kierownika referatu Urzędu Miasta i Gminy/pracownika)

Sprawozdanie z realizacji celów i zadań w roku

.....
(wskazanie Referatu Urzędu Miasta i Gminy/samodzielnego stanowiska)

Lp	Nazwa celu	Miernik określający stopień realizacji celu	Najważniejsze zadania służące realizacji celu	Wartość osiągnięta na koniec roku	
				Planowana	Osiągnięta
1.					
2.					
3.					

.....
(podpis kierownika referatu Urzędu Miasta i Gminy/pracownika)

Raport roczny z realizacji celów i zadań zgodnie z planem działalności zarok

.....
(wskazanie Referatu Urzędu Miasta i Gminy/samodzielnego stanowiska)

Lp	Nazwa celu	Miernik określający stopień realizacji celu	Wartość osiągnięta na koniec roku		Odpowiedzialny referat/pracownik zatrudniony na samodzielnym stanowisku
			Najważniejsze zadania służące realizacji celu	Planowana	
1.					
2.					
3.					

.....
(podpis kierownika jednostki)

Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

.....
 (wskazanie Referatu Urzędu Miasta i Gminy/samodzielnego stanowiska)

RYZYKO						ODPOWIEDŹ NA RYZYKO			
Lp.	Nazwa komórki organizacyjnej (właściciel ryzyka)	Nazwa celu	Ryzyko	W	P	Istotność ryzyka (ilość wpływów i prawdopodobieństwa, kol 5x6)	Reakcja na ryzyko	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.									
2.									

.....
 (podpis kierownika referatu Urzędu Miasta i Gminy/pracownika)

Rejestr ryzyk zarok

.....
 (nazwa jednostki)

RYZYKO						ODPOWIEDŹ NA RYZYKO			
Lp.	Nazwa komórki organizacyjnej (właściciel ryzyka)	Nazwa celu	Ryzyko	W	P	Istotność ryzyka (ilość wpływów i prawdopodobieństwa, kol 5x6)	Reakcja na ryzyko	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.									
2.									

.....
 (podpis kierownika jednostki)

Zasady wypełniania arkusza/rejestru ryzyka:

Kolumna	Sposób wypełniania
1	Liczba porządkowa oznaczająca zidentyfikowane ryzyko
2	Nazwa komórki organizacyjnej jednostki odpowiedzialnej za realizację celu lub zadania
3	Nazwa celu lub zadania
4	Określić rodzaj ryzyka tj. finansowe, zasobów ludzkich, działalność, zewnętrzne
5	Ocena (punktowa) wpływu wg przyjętej skali: katastrofalne - poważne – średnie - małe - nieznaczne
6	Ocena (punktowa) prawdopodobieństwa wg przyjętej skali: prawie pewne – prawdopodobne - średnie - mało prawdopodobne - rzadkie
7	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (niskie, średnie, wysokie)
8	Ustalony sposób postępowania z ryzykiem
9	Wyszczególnić wdrożone w referacie/jednostce mechanizmy kontrolne
10	Działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu

KATEGORYZACJA RYZYK

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

Kategorie ryzyka	
Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Oszustwa i kradzieży	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 zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszania zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami w czasie pracy
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością reguł 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
Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej
Wizerunku	Związane z wizerunkiem Urzędu oraz jednostki organizacyjnej np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie
Systemów informatycznych	Związane z używaniem systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwie

1. Zasady oceny wpływu ryzyka

Wpływ	Przesłanki
katastrofalny	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na wizerunku. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
poważny	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje brak realizacji kluczowego zadania lub osiągnięcia konkretnego założonego celu, poważną stratę finansową i wizerunku. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
średni	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, wizerunek Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
mały	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, niewielkie zakłócenie lub opróżnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.
nieznaczny	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje nieznaczna stratę finansową lub krótkotrwałe zakłócenia lub opróżnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na wizerunek Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
prawie pewne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku
średnie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w ciągu roku
mało prawdopodobne	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się w raz ciągu roku
rzadkie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku

3. Ocena istotności ryzyka

oddziaływanie

katastrofalne	5	10	15	20	25
poważne	4	8	12	16	20
średnie	3	6	9	12	15
małe	2	4	6	8	10
nieznaczne	1	2	3	4	5
	rzadkie	mało prawdopodobne	średnie	prawdopodobne	prawie pewne

prawdopodobieństwo