

ZARZĄDZENIE NR 63/2011
WÓJTA GMINY JARACZEWO
z dnia 24 listopada 2011 roku

w sprawie kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Jaraczewo

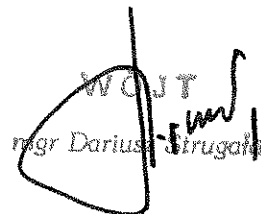
Na podstawie art. 69 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.), art. 33 ust. 3 i 5, art. 60 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 roku, Nr 142, poz. 1591 ze zm.) oraz Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie ustanowienia standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84) zarządza się co następuje:

§1. W celu zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Jaraczewo ustala się:

- 1) Procedurę kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Jaraczewo zwaną dalej „Procedurą”, stanowiącą załącznik nr 1 do zarządzenia,
- 2) „Wykaz dokumentów związanych z kontrolą zarządczą w Urzędzie Gminy Jaraczewo” zwany dalej „Wykazem dokumentów”, stanowiący załącznik nr 2 do zarządzenia,
- 3) „Strategię zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Jaraczewo” zwaną dalej „Strategią” wraz z zestawieniem ryzyk, analizą matematyczną ryzyk, właścicielami ryzyk, kwestionariuszem samooceny, stanowiącą załącznik nr 3 do zarządzenia.

§ 2. Wykonanie zarządzenia powierza się zastępcy wójta.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.


WÓJT
mgr Dariusz Strugała

Załącznik Nr 1
do zarządzenia Nr 63/2011
Wójta Gminy Jaraczewo
z dnia 24 listopada 2011 roku

PROCEDURY KONTROLI ZARZĄDCZEJ

I. POSTANOWIENIA OGÓLNE

§ 1. Procedura kontroli zarządczej opracowana została na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 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 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84).

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

2. Kontrola zarządcza to ogół czynności podejmowanych w celu osiągnięcia zgodności między stanem faktycznym a wymaganym. Przedmiotem kontroli zarządczej jest ocena gromadzenia i wykorzystania środków, gromadzenia mienia oraz ochrony zasobów: materialnych, finansowych i informatycznych.

3. Celem kontroli zarządczej jest w szczególności zapewnienie:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi
(zapewniana poprzez zatrudnienie radcy prawnego, który parafuje wszystkie projekty dokumentów rodzących skutki prawne i finansowe oraz sporządza opinie prawne na potrzeby Urzędu)
- 2) skuteczności i efektywności działania
(zapewniana poprzez system kontroli instytucjonalnej i zewnętrznej, pozwalający na dokonywanie niezbędnych zmian w ocenianych procesach)
- 3) wiarygodności sprawozdań
(zapewniana poprzez sporządzanie ich zgodnie z przepisami prawa i uregulowaniami wewnętrznymi)
- 4) ochrony zasobów
(zapewniana poprzez zabezpieczenie wszystkich zasobów Urzędu i udostępnianie ich tylko osobom upoważnionym)
- 5) efektywności i skuteczności przepływu informacji
(zapewniana poprzez systemy informatyczne: elektroniczny obieg dokumentów, wewnętrzną pocztę elektroniczną, Intranet)
- 6) zarządzania ryzykiem
(zapewniana poprzez identyfikowanie ryzyk i podejmowanie działań określonych w „Strategii”).

§ 3. 1. Misją Urzędu Gminy Jaraczewo jest zapewnienie profesjonalnego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań samorządu gminnego.

2. Ogólną wizją działania Urzędu Gminy Jaraczewo jest profesjonalna administracja świadcząca mieszkańcom usługi o coraz lepszej jakości.

3. Celami Urzędu Gminy Jaraczewo są:

- 1) skuteczna realizacja nałożonych zadań,
- 2) aktywna współpraca w organizacji,
- 3) wzrost satysfakcji mieszkańców poprzez świadczenie usług na coraz wyższym poziomie.

4. Zadania Urzędu Gminy Jaraczewo określa Regulamin Organizacyjny UG Jaraczewo.

§ 4. 1. Kontrola zarządcza winna zapewnić: legalność, rzetelność, celowość, gospodarność dokonywanych operacji gospodarczych.

2. Kryterium legalności polega na badaniu czy kontrolowana komórka organizacyjna Urzędu prowadzi działalność zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz czy obowiązujące unormowania wewnętrzne są zgodne z przepisami ustawowymi i obowiązującą praktyką.

3. Kryterium rzetelności służy ocenie czy dokumentowanie działań Urzędu jest zgodne z zasadami określonymi w regulaminie organizacyjnym Urzędu oraz procedurach wewnętrznych, w tym w szczególności w polityce rachunkowości.

4. Kryterium celowości polega na badaniu czy działalność Urzędu jest zgodna z przyjętymi celami i zadaniami. Informacje w tym zakresie dostarczają kierownictwu jednostki wyniki kontroli instytucjonalnych i zewnętrznych.

5. Kryterium gospodarności pozwala na ocenę wydatkowania środków pod kątem uzyskiwania najlepszych efektów z ponoszonych nakładów.

II. STANDARDY KONTROLI ZARZĄDCZEJ – POSTANOWIENIA SZCZEGÓŁOWE

§ 5. Procedury funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Jaraczewo zawarte są w pięciu obszarach standardów:

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

§ 6. Środowisko wewnętrzne w zasadniczy sposób wpływa na jakość kontroli zarządczej i determinowane jest przez następujące elementy:

- 1) przestrzeganie wartości etycznych

(pracownicy świadomi są wartości etycznych obowiązujących w Urzędzie, przestrzegają ich przy wykonywaniu powierzonych zadań, prezentują i dbają o wysoki poziom osobistej i zawodowej uczciwości, ściśle przestrzegają wszystkich obowiązujących w Urzędzie przepisów prawnych i procedur; pracownicy są świadomi konsekwencji wynikających z nieetycznego zachowania lub działań niezgodnych z prawem)

- 2) kompetencje zawodowe

(pracownicy Urzędu uczestniczą w szkoleniach, dbają o ciągłe poszerzanie i aktualizowanie koniecznego zakresu wiedzy oraz rozwijają swoje umiejętności)

- 3) struktura organizacyjna

(struktura organizacyjna określona jest w regulaminie organizacyjnym, w którym zawarto zakres zadań, uprawnień i kompetencji poszczególnych referatów w sposób przejrzysty i spójny, zakres ten jest na bieżąco aktualizowany i usprawniany)

4) delegowanie uprawnień

(zakres uprawnień powierzonych poszczególnym pracownikom w odniesieniu do gospodarki finansowej jest precyzyjnie określony w udzielonym im pisemnych powierzeniach, upoważnieniach i innych dokumentach, stosownie do wagi podejmowanych decyzji i związanych z nim ryzyk).

§ 7. Zarządzanie ryzykiem służy zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki i obejmuje:

- 1) określenie celów, misji i zadań urzędu,
- 2) identyfikację ryzyka
- 2) analizę ryzyka.

§ 8. Do podstawowych mechanizmów kontroli zarządczej należą:

- 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej
(w ramach tego systemu działają różnego rodzaju procedury, ustalone zarządzeniem Wójta Gminy, w tym m. in.:
 - a) polityka rachunkowości
 - b) instrukcja przeprowadzania i rozliczania inwentaryzacji
 - c) zarządzenia w sprawie realizacji zamówień publicznychoraz inne dokumenty, regulaminy wewnętrzne, których wykaz stanowi załącznik nr 2 do zarządzenia)
- 2) nadzór
(w ramach hierarchii służbowej prowadzony jest nadzór, który ma za zadanie uzyskanie rozsądny stopień pewności, że Urząd osiąga swoje cele i realizuje nałożone zadania)
- 3) ciągłość działania
(monitorowanie obszarów ryzyka zapewnia ciągłość działania Urzędu w zakresie wszystkich procesów zarządzania ryzykiem oraz konieczność podejmowania działań w odniesieniu do realizowanych zadań, jak również reakcji na nowo pojawiające się ryzyka; pozwala to na podejmowanie właściwych i skutecznych decyzji we właściwym czasie)
- 4) ochrona zasobów
(Urząd posiada odpowiednie zabezpieczenie, aby dostęp do jego zasobów materialnych, finansowych, informatycznych miały jedynie upoważnione osoby)
- 5) szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych
(zadania dotyczące prowadzenia, zatwierdzania, rejestrowania, sprawdzania operacji finansowych i gospodarczych oraz innych zdarzeń związanych z pozyskiwaniem i wydatkowaniem środków publicznych, są rozdzielone pomiędzy różnych pracowników, zgodnie z obowiązującą strukturą organizacyjną)
- 6) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych
(w Urzędzie funkcjonują mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych, takie jak kontrola dostępu, kontrola oprogramowania systemu, kontrola nadawania uprawnień itp.).

§ 9. 1. W Urzędzie Gminy Jaraczewo zapewnia się wszystkim pracownikom dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków.

2. Informacja i komunikacja zapewniona jest w szczególności poprzez:

- 1) bieżącą informację
(bieżąca informacja jest aktualizowana, rzetelna, kompletna i zrozumiała, a jednocześnie

pomocna w podejmowaniu właściwych decyzji, w tym również finansowych, pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich powierzonych im zadań)

2) komunikację wewnętrzną

(system komunikacji umożliwia przepływ potrzebnych informacji wewnątrz Urzędu, system ten identyfikowany jest przez elektroniczny obieg dokumentów oraz wewnętrzną pocztę elektroniczną).

§ 10. Monitorowanie i ocena ma za zadanie zapewnić funkcjonowanie kontroli zarządczej poprzez:

1) monitorowanie systemu kontroli zarządczej

(kierownicy referatów monitorować będą skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, co umożliwi bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów i przyczyni się do realizacji założonych celów i zadań)

2) samoocenę

(przewiduje się możliwość dokonywania samooceny skuteczności systemu kontroli zarządczej przez osoby uprawnione, w tym ocenę skuteczności działań podejmowanych w celu zmniejszenia ryzyka do akceptowanego poziomu)

3) kontrolę

(wyznaczona osoba prowadzić będzie kontrolę w sposób obiektywny i niezależny, a działania tej osoby stanowić będą wsparcie dla kierownictwa Urzędu w realizacji zadań z zakresu kontroli.

III. POSTANOWIENIA KOŃCOWE

§ 11. Kierownik jednostki corocznie, do końca kwietnia, przedstawia informację o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok.

Załącznik Nr 2
do zarządzenia Nr 63/2011
Wójta Gminy Jaraczewo
z dnia 24 listopada 2011 roku

WYKAZ DOKUMENTÓW ZWIĄZANYCH Z KONTROLĄ ZARZĄDCZĄ W URZĘDZIE GMINY JARACZEWO

OBSZAR	L.p.	DOKUMENT
I. ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE	1.	Zarządzenie Nr I/331/2007 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 26 lipca 2007 roku w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego UG Jaraczewo ze zmianami (zm. zarządzenie Nr 51/2011 z 11.10.2011)
	2.	Zarządzenie Nr 52/2011 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 11 października 2011 roku w sprawie podziału referatów na poszczególne stanowiska pracy
	3.	Zarządzenie Nr I/367/2008 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 28 lutego 2008 roku w sprawie powołania zastępcy wójta
	4.	Regulamin wynagradzania pracowników Urzędu Gminy Jaraczewo z dnia 1 lipca 2009 roku
	5.	Regulamin naboru na wolne stanowisko urzędnicze w Urzędzie Gminy Jaraczewo
	6.	Zarządzenie Nr I/443/2009 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 4 maja 2009 roku w sprawie szczegółowego sposobu przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego służbę
	7.	Zarządzenie Nr I/484/2009 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 8 października 2009 roku w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen okresowych pracowników na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych
	8.	Zarządzenie Nr 53/2011 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 11 października 2011 roku w sprawie upoważnienia osób do przeprowadzenia ocen okresowych

	9.	Zarządzenie Nr 1/224/2006 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 2 lutego 2006 roku w sprawie określenia zasad kierowania pracowników Urzędu Gminy Jaraczewo na szkolenia ze zmianami (zm. zarządzenie Nr 1/362/2008 z 09.01.2008)
	10.	Regulamin pracy Urzędu Gminy Jaraczewo z dnia 30 sierpnia 2004 roku
	11.	Zakresy czynności poszczególnych pracowników znajdujące się w ich aktach osobowych
	12.	Opisy stanowisk pracy
	13.	Rejestr wydanych upoważnień i pełnomocnictw prowadzony przez kierownika referatu organizacyjnego i spraw obywatelskich
	14.	Zarządzenie Nr 1/287/2007 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 2 stycznia 2007 roku w sprawie ustalenia procedur przygotowywania projektów uchwał rady gminy oraz zarządzeń wójta gminy
II. CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	15.	Zarządzenie Nr 1/521/2010 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 19 marca 2010 roku w sprawie ustalenia regulaminu przydzielania pracownikom środków ochrony indywidualnej oraz dostarczania i używania odzieży roboczej
	1.	Roczny plan kontroli finansowej sporządzany corocznie przez Skarbnika Gminy
	2.	Roczny plan kontroli wewnętrznej sporządzany corocznie przez Sekretarza Gminy
III. MECHANIZMY KONTROLI	1.	Zarządzenie Nr 1/6/2002 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 16 grudnia 2002 roku w sprawie wprowadzenia instrukcji inwentaryzacyjnej
	2.	Zarządzenie Nr 1/26/03 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 28 marca 2003 roku w sprawie ustalenia dokumentacji, przyjętych zasad polityki rachunkowości w Urzędzie Gminy Jaraczewo jako jednostki budżetowej ze zmianami
	3.	Zarządzenie Nr 1/26a/03 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 28 marca 2003 roku w sprawie wykazu planu kont do budżetu gminy Jaraczewo ze zmianami

4.	Zarządzenie Nr I/216/06 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 18 stycznia 2006 roku w sprawie wprowadzenia instrukcji ewidencji podatków i opłat
5.	Zarządzenie Nr I/219/06 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 27 stycznia 2006 roku w sprawie gospodarki majątkiem trwałym oraz odpowiedzialności za powierzzone mienie
6.	Zarządzenie Nr I/222-1/06 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 2 lutego 2006 roku w sprawie ustalenia procedur kontroli finansowej w Urzędzie Gminy Jaraczewo
7.	Zarządzenie Nr I/220-2/06 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 2 lutego 2006 roku w sprawie ustalenia procedur kontroli finansowej samorządowych jednostek organizacyjnych
8.	Zarządzenie Nr I/424/09 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 29 stycznia 2009 roku w sprawie powołania stałej komisji likwidacyjnej w Urzędzie Gminy Jaraczewo
9.	Zarządzenie Nr 495/2009 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 30 listopada 2009 roku w sprawie wprowadzenia procedury kontroli wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych oraz wydatkowania środków publicznych
10.	Uchwała Nr 226/10 Rady Gminy Jaraczewo z dnia 27 października 2010 roku w sprawie określenia szczegółowych zasad, sposobu i trybu umarzania, odraczania lub rozkładania na raty należności pieniężnych o charakterze cywilnoprawnym przypadających Gminy Jaraczewo lub jej jednostkom podległym oraz wskazania organu uprawnionego do udzielania tych ulg
11.	Zarządzenie Nr I/510/2010 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 16 lutego 2010 roku w sprawie instrukcji obiegu, kontroli i archiwizowania dokumentów finansowo – księgowych w Urzędzie Gminy Jaraczewo
12.	Zarządzenie Nr 24/2011 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 23 marca 2011 roku w sprawie przyjęcia procedury pozyskiwania środków pochodzących z funduszy unijnych w Urzędzie Gminy Jaraczewo
13.	Zarządzenie Nr I/500/2010 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 2 lutego 2010 roku w sprawie zasad udzielania zgody na wykorzystanie samochodu nie będącego własnością pracodawcy do odbycia podróży służbowej oraz ustalenia stawki za 1 km przebiegu pojazdu dla pracowników Urzędu Gminy Jaraczewo ze zmianami (zm. zarządzenie Nr 62/2011 z 24.11.2011)

IV. INFORMACJA I KOMUNIKACJA	1.	Rejestr korespondencji prowadzony w elektronicznym obiegu dokumentów przy użyciu programu PROTON
	2.	Zarządzenie nr 12/99 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 27 października 1999 roku w sprawie powołania administratora danych przy Urzędzie Gminy Jaraczewo
	3.	Wyznaczenie administratora bezpieczeństwa informacji w Urzędzie Gminy Jaraczewo z dnia 6 października 2006 roku
	4.	Zarządzenie Nr I/153/2005 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 21 kwietnia 2005 roku w sprawie określenia stanowisk z którymi łączy się dostęp do informacji niejawnych
	5.	Zarządzenie Nr 26/2011 Wójta Gminy Jaraczewo z dnia 19 kwietnia 2011 roku w sprawie podstawowego sposobu dokumentowania spraw, powołania koordynatora czynności kancelaryjnych oraz rodzajów przesyłek nieotwieranych przez punkt kancelaryjny w Urzędzie Gminy Jaraczewo
V. MONITOROWANE I OCENA	1.	Kontrola wewnętrzna określona w regulaminie organizacyjnym UG Jaraczewo z dnia 26 lipca 2007 roku

STRATEGIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

I. DEFINICJE

§ 1. Przez użyte w „Strategii” określenia należy rozumieć:

- 1) ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć na osiągnięcie celów i realizację nałożonych na Urząd zadań,
- 2) zarządzane ryzykiem to podejmowanie działań mających na celu:
 - a) rozpoznanie
 - b) ocenę
 - c) kontrolę podejmowanych działań
 - d) nadzór i monitorowanie.

II. ISTOTA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 2. 1. Możliwość występowania ryzyka w osiąganiu celów i realizacji zadań, skłania Urząd do koncentrowania uwagi na powstających zagrożeniach, poszukiwania form obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka i dostosowania działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych.

2. Ostrożnościowe podejście do ryzyka oznacza utrzymywanie racjonalnej równowagi pomiędzy prowadzeniem działalności a kontrolowaniem ryzyka.

3. Ryzyka ze względu na kształtujące je czynniki dzielimy na:

- 1) zewnętrzne – jest to rodzaj ryzyka determinowanego przez czynniki zewnętrzne,
- 2) wewnętrzne – ryzyko to obejmuje działania danego podmiotu i może być przez ten podmiot kontrolowane.

4. Po dokonaniu szczegółowej analizy ryzyka w Urzędzie dokonuje się ponadto podziału ryzyk na:

- 1) operacyjne
- 2) strategiczne

a ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia na:

- 1) wysokie
- 2) średnie
- 3) niskie.

§ 3. Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczanie ryzyka oraz zabezpiecza się przed jego skutkami poprzez:

- 1) rozpoznanie – czyli identyfikowanie ryzyka, określenie rodzajów ryzyka, które wiąże się z działalnością Urzędu i dokonywanie ich pomiarów
- 2) ocenę ryzyka – przy pomocy mierników, których wybór zależy od rodzaju ryzyka jakie podlega ocenie
- 3) zarządzanie ryzykiem, które polega na badaniu efektywności i skuteczności podejmowanych działań, poprzez system kontroli instytucjonalnej i zewnętrznej
- 4) kontrolę zarządzania ryzykiem, której istotą podejmowanych działań jest ocena

zastosowanych metod redukcji ryzyka, prowadząca do skutecznego i efektywnego realizowania celów i nałożonych zadań.

§ 4. 1. Nadzór i monitorowanie ryzyka w Urzędzie, obejmuje dokonywanie okresowego przeglądu ryzyk, w celu określenia, czy nade ryzyko uległo zmianie i czy punktowa ocena ryzyka w zakresie istotności nadana przez kierowników referatów Urzędu uległa zmianie.

2. Monitorowanie ryzyka obejmuje także zapewnienie skuteczności stosowania mechanizmów kontrolnych.

III. MECHANIZMY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 5. 1. W oparciu o matematyczną analizę ryzyka w ramach realizacji procesu zarządzania ryzykiem dokonuje się przeglądu istniejących mechanizmów kontrolnych, które zawarte są w wewnętrznych politykach, zarządzeniach, procedurach, regulaminach i programach. Reakcja w odniesieniu do każdego istotnego ryzyka podejmowana będzie na podstawie uzyskanych wyników z analizy ryzyka.

2. W Urzędzie reakcje na ryzyka mogą polegać w szczególności na:

- 1) tolerowaniu – ma to miejsce w przypadku, kiedy koszty skutecznego przeciwdziałania ryzyku mogą przekroczyć jego potencjalne korzyści, a zdolności do skutecznego przeciwdziałania zdefiniowanym ryzykom będą ograniczone
- 2) przeniesieniu – dotyczy to pewnej kategorii ryzyk, w odniesieniu do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, między innymi poprzez ubezpieczenia czy zlecenie usług na zewnątrz
- 3) wycofaniu się – dotyczy to będzie grupy ryzyk, które są szczególnie kontrolowane, a ich skutki ograniczane do akceptowanego poziomu
- 4) przeciwdziałaniu – dotyczy to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadząc do likwidacji lub znacznego ograniczenia ryzyka.

§ 6. Kierownik jednostki przeciwdziała negatywnym skutkom zdefiniowanych ryzyk oraz dokonuje analizy obszarów wrażliwych w Urzędzie, a w szczególności takich jak:

- 1) gospodarka środkami finansowymi
- 2) wydatki majątkowe
- 3) wiarygodność sporządzanych sprawozdań
- 4) realizacja zamówień publicznych
- 5) zgodność działalności Urzędu z wymogami prawa i regulacjami wewnętrznymi
- 6) komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna
- 7) aktywna współpraca w organizacji
- 8) terminowe realizowanie nałożonych zadań
- 9) bezpieczeństwo systemów informacyjnych
- 10) trudności w pozyskiwaniu kadry o najwyższych kwalifikacjach.

IV. ZASADY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

§ 7. Zasady zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka reguluje niniejsza „Strategia” oraz zatwierdzone zarządzenia, instrukcje, regulaminy i procedury wewnętrzne.

§ 8. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie realizowane jest poprzez:

- 1) gromadzenie informacji dotyczących ryzyk
- 2) ograniczanie ryzyk powstających w działalności jednostki do akceptowalnego poziomu, wykorzystując do tego celu informacje otrzymane od kierowników referatów Urzędu
- 3) podejmowanie działań zmierzających do ograniczania liczby i skali występujących zagrożeń
- 4) ograniczanie (eliminowanie) negatywnych skutków ryzyk.

§ 9. „Wybrane ryzyka do analizy matematycznej”, „Analiza ryzyka – metoda matematyczna”, „Mapa ryzyka” oraz „Kwestionariusz samooceny” – stanowią odpowiednio załączniki numer 1, 2, 3 i 4 do niniejszej strategii.

WYBRANE DO ANALIZY MATEMATYCZNEJ RYZYKA

L.p.	Numer ryzyka	Zdefiniowane (i wybrane) ryzyka	Właściciele ryzyk	Podział ryzyk O – operacyjne S – strategiczne
RYZYKO ZEWNĘTRZNE				
1	1	Niedostateczny budżet na realizację zadań zleconych ze względu na sytuację finansową budżetu państwa	F, O, P, I, USC	O
2	2	Nieterminowe przekazywanie środków i regulowanie zobowiązań	F, O, P, I, USC	O
3	3	Nieprecyzyjne przepisy prawne	F, O, P, I, USC	O
4	4	Zagrożenia fizyczne (kradzież, powódź, zalanie itp.)	F, O, P, I, USC	S
RYZYKO FINANSOWE				
5	5	Niedostosowanie poziomu środków do zakresu realizowanych zadań	F, O, P, I, USC	O
6	6	Dokonywanie wydatków bądź zaciąganie zobowiązań bez upoważnienia lub ponad plan finansowy	F, O, P, I, USC	O
7	7	Występowanie różnic inwentaryzacyjnych	F	O
8	8	Nierzetelne dokumentowanie operacji gospodarczych	F	S
9	9	Nieprawidłowe korekty dokumentów finansowych	F	O

RYZIKO DZIAŁALNOŚCI				
10	10	Wydawanie decyzji z naruszeniem obowiązującego prawa	F, O, P, I, USC	O
11	11	Nieterminowe wydawanie decyzji administracyjnych	F, O, P, I, USC	O
12	12	Niewłaściwy przepływ informacji wewnątrz Urzędu	F, O, P, I, USC	O
13	13	Niewłaściwe zabezpieczenie systemów informatycznych	P	S
14	14	Uzależnienie instytucji od sprzętu komputerowego	P	S
15	15	Wpływ oferentów na wyniki postępowań	P	O
16	16	Niewłaściwe przygotowanie procedury zamówień publicznych	P	O
17	17	Zawieranie umów bez należytego zabezpieczenia interesu Urzędu	F, O, P, I, USC	O
18	18	Brak reakcji na zidentyfikowane nieprawidłowości	F, O, P, I, USC	O
RYZIKO ZASOBÓW LUDZKICH				
19	19	Brak wystarczającej ilości wykwalifikowanych pracowników	F, O, P, I, USC	O
20	20	Rotacja kadr	F, O, P, I, USC	S
21	21	Świadczenie usług na niskim poziomie	F, O, P, I, USC	S
22	22	Nieznajomość uregulowań prawnych koniecznych do realizacji zadań	F, O, P, I, USC	O
23	23	Naruszanie obowiązków pracowniczych	F, O, P, I, USC	O
24	24	Niewłaściwa obsługa skarg obywateli	F, O, P, I, USC	O

LEGENDA:

F – Referat Finansów

O – Referat Organizacyjny i Spraw Obywatelskich

P – Referat Promocji, Współpracy i Środków Unijnych

I – Referat Inwestycji, Rolnictwa i Ochrony Środowiska

USC – Urząd Stanu Cywilnego

ANALIZA RYZYKA – METODA MATEMATYCZNA

L.p.	RYZYKA (według legendy)	NAZWA JEDNOSTKI	KATEGORIE RYZYK					PRIORYTET KIEROWNICTWA	DATA OSTATNIEGO AUDYTU	OCENA RYZYKA					
			ISTOTNOŚĆ	JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA	KONTROLA WEWNĘTRZNA	CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	OPERACYJNE			PO UWZGLĘDNIENIU			KOŃCOWA (%)	POZIOM RYZYKA	
										0,25	0,15	0,25			0,15
								W – wysoki – 20% Ś – średni – 10% N – niski – 0%	N – nigdy – 30% n+3 – 20% n+2 – 10% n+1 – 0%						
1	Ryzyko 1	F, O, P, I, USC	4	2	2	3	3	W	N	30%	71,25	101,25	121,25	80,83	W
2	Ryzyko 2	F, O, P, I, USC	3	2	1	3	2	W	N	30%	53,75	83,75	103,75	69,17	Ś
3	Ryzyko 3	F, O, P, I, USC	4	3	3	3	2	Ś	N	30%	76,25	106,25	116,25	77,50	Ś
4	Ryzyko 4	F, O, P, I, USC	2	2	2	3	2	W	N	30%	53,75	83,75	103,75	69,17	Ś
5	Ryzyko 5	O, P, I, USC	4	3	2	4	4	W	N	30%	83,75	113,75	133,75	89,17	W
6	Ryzyko 6	F, O, P, I, USC	4	3	3	4	4	W	N	30%	90,00	110,00	130,00	93,33	W
7	Ryzyko 7	F	4	3	2	3	4	W	N	30%	80,00	120,00	140,00	86,67	W
8	Ryzyko 8	F	4	4	3	4	4	W	N	30%	93,75	123,75	143,75	95,83	W

9	Ryzyko 9	F	4	4	3	4	4	4	W	20%	N	30%	93,75	123,75	143,75	95,83	W
10	Ryzyko 10	F, O, P, I, USC	3	4	3	3	4	4	Ś	10%	N	30%	83,75	113,75	123,75	82,50	W
11	Ryzyko 11	F, O, P, I, USC	3	4	3	3	4	4	W	20%	N	30%	83,75	113,75	133,75	89,17	W
12	Ryzyko 12	F, O, P, I, USC	4	2	3	2	4	4	Ś	10%	N	30%	78,75	108,75	118,75	79,17	Ś
13	Ryzyko 13	P	3	2	2	3	3	3	W	20%	N	30%	65,00	95,00	115,00	76,67	Ś
14	Ryzyko 14	P	3	2	2	3	3	3	W	20%	N	30%	65,00	95,00	115,00	76,67	Ś
15	Ryzyko 15	P	4	2	3	4	4	4	W	20%	N	30%	86,25	116,25	136,25	90,83	W
16	Ryzyko 16	P	4	2	3	3	3	3	W	20%	N	30%	77,50	107,50	127,50	85,00	W
17	Ryzyko 17	F, O, P, I, USC	4	3	4	2	2	2	W	20%	N	30%	78,75	108,75	128,75	85,83	W
18	Ryzyko 18	F, O, P, I, USC	4	4	4	2	3	3	W	20%	N	30%	87,50	117,50	137,50	91,67	W
19	Ryzyko 19	F, O, P, I, USC	3	4	3	2	3	3	Ś	10%	N	30%	75,00	105,00	115,00	76,67	Ś
20	Ryzyko 20	F, O, P, I, USC	3	4	3	2	3	3	Ś	10%	N	30%	75,00	105,00	115,00	76,67	Ś
21	Ryzyko 21	F, O, P, I, USC	3	3	3	3	3	3	Ś	10%	N	30%	75,00	105,00	115,00	76,67	Ś
22	Ryzyko 22	F, O, P, I, USC	4	4	3	2	3	3	W	20%	N	30%	81,25	111,25	131,25	87,50	W
23	Ryzyko 23	F, O, P, I, USC	4	4	3	2	2	2	Ś	10%	N	30%	76,25	106,25	116,25	77,50	Ś
24	Ryzyko 24	F, O, P, I, USC	2	3	3	1	2	2	Ś	10%	N	30%	56,25	86,25	96,25	64,17	N

KATEGORIE RYZYK

Istotność – rozumiana, jako efektywność wykorzystania środków finansowych i możliwość wystąpienia strat materialnych, przy ustalaniu wagi uwzględniono możliwość wystąpienia lub braku implikacji finansowych oraz stopień ich skomplikowania, w tym:		Jakość zarządzania – czyli „zaufanie” do kadry kierowniczej bezpośrednio odpowiedzialnej za daną jednostkę audytu i jej zaangażowanie w system kontroli wewnętrznej, przy ustalaniu wagi wzięto pod uwagę współdziałanie podczas czynności audytowych, praktykę i doświadczenie kadry kierowniczej, w tym również:	Kontrola wewnętrzna – czyli ocena systemu kontroli wewnętrznej, przy ustalaniu wagi wzięto pod uwagę istnienie i funkcjonowanie regulacji, procedur wewnętrznych, rozdział obowiązków, jakość i morale pracowników, rotację kadr w urzędzie, w tym również:	Wpływ czynników zewnętrznych – czyli podatność systemu na zmiany wywołane czynnikami niezależnymi oraz podatność systemu na zmianę wszelkich uregulowań prawnych, na podstawie których realizowane są zdania, uwzględniono przewidywane zmiany przepisów prawnych, a także znaczenie systemu dla opinii publicznej, w tym:	Operacyjne – czyli stopień skomplikowania i złożoność realizowanych zadań, uwzględniono złożoność przepisów, liczbę etapów postępowania, w tym:
- wielkość i ilość operacji		- zakresy obowiązków	- brak w dokumentacji	- poziom satysfakcji klientów	- poufność danych
- ryzyko straty		- system przepływu informacji	- brak ścieżki audytu	- presja społeczna	- rotacja kadr
- zatory płatnicze		- kierowniczej, w tym również:	- brak kryteriów oceny i wyznaczników błędów		
- koszty inwestycji		- struktura organizacyjną	- brak pisemnych procedur		
- częste zmiany pracowników		- zakres obowiązków	- przepływ informacji		
odpowiedzialnych za sprawozdania		- system wynagradzania			
- przychody z działalności podstawowej		- kwalifikacje pracowników i kierownictwa			
1	Brak implikacji finansowych	Bardzo wysoka	Bardzo wysoka	Niski wpływ	Mały
2	Małe implikacje finansowe	Wysoka	Wysoka	Umiarkowany	Średni
3	Duże implikacje finansowe	Umiarkowana	Umiarkowana	Wysoki	Duży
4	Kluczowy system finansowy	Niska	Niska	Bardzo wysoki	Bardzo duży
Waga w modelu					
	0,25	0,15	0,25	0,15	0,20

PRIORYTETY KIEROWNICTWA

Priorytet ten może być wysoki, średni i niski. Waga poznawana jest każdorazowo przed zastosowaniem metody. Dla priorytetu wysokiego – 0,2 (20%), średniego – 0,1 (10%), niskiego – 0,0 (0%).

DATA OSTATNIEGO AUDYTU

Ocena tego kryterium polega na przypisaniu wag poszczególnym wariantom upływu czasu od ostatniego audytu (punktem odniesienia jest rok, na który opracowywany jest dany plan audytu, rok ten oznaczony jest symbolem „n”).

Przyjmuje się następujące warianty:

- nigdy (obszar nie był audytowany przez okres dłuższy niż 3 lata)
- n + 3 – ostatni audyt 3 lata temu
- n + 2 – ostatni audyt był 2 lata temu
- n + 1 – ostatni audyt był rok temu

Wagi przyznawane są osobno dla każdego z powyższych wariantów, w takim samym trybie jak wagi kryteriów oceny ryzyka, tj.

nigdy – 0,3 (30%),
n + 3 – 0,2 (20%),
n + 2 – 0,1 (10%)
n + 1 – 0,0 (0%)

OCENA RYZYKA:

- po uwzględnieniu kryteriów – suma iloczynów z kolumn „Kategorie ryzyk” podzielona przez 4 a następnie pomnożona przez 100%
- po uwzględnieniu daty ostatniego audytu – do w/w liczby należy dodać odpowiednią, wyrażoną w procentach wartość
- po uwzględnieniu priorytetów kierownictwa – do wartości z pozycji „Data ostatnie audytu” należy dodać procentowo wyrażoną wartość tego kryterium
- końcowa – polega na sprowadzeniu uzyskanych wyników procentowych do wspólnego mianownika poprzez podzielenie ich przez maksymalną wartość jaką może uzyskać dany obszar (tj. przez 150%).

MAPA RYZYKA

PRAWDOPODOBIENSTWO WYSTĄPIENIA RYZYKA (OKREŚLNE PRZEZ KIEROWNICTWO)	MAPA RYZYKA *		
	ZNACZENIE RYZYKA (POZIOM RYZYKA)		
	NISKIE (DO 65%)	ŚREDNIE (DO 80%)	WYSOKIE (POWYŻEJ 80%)
	-	-	-
NISKIE	-	-	-
ŚREDNIE	24	3, 12, 19, 20, 21, 23	10, 14
WYSOKIE	-	2, 4, 13	1, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 15, 16, 17, 18, 22

* ryzyka zidentyfikowane w załączniku numer 1 do „Strategii”

KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY

Proszę zakreślić tę odpowiedź, która najbardziej precyzyjnie oddaje Pana/Pani reakcję na każde z poniższych stwierdzeń; zaznacz odpowiedni TAK lub NIE. Zagadnienia podlegające ocenie:

CZĘŚĆ I – ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE

L.p.	PYTANIA	MOŻLIWA ODPOWIEDŹ	
		TAK	NIE
1	Czy pracownicy przy wykonywaniu powierzonych im zadań prezentują obowiązujące w Urzędzie wartości etyczne ?		
2	Czy pracownicy są świadomi konsekwencji nieetycznych zachowań ?		
3	Czy pracownicy poszerzają i aktualizują wiedzę niezbędną do realizowania nałożonych zadań ?		
4	Czy pracownicy posiadają taki poziom wiedzy i umiejętności zawodowych, aby efektywnie i skutecznie realizować cele jednostki ?		
5	Czy procedura naboru pracowników na wolne stanowiska odbywa się w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata ?		
6	Czy ustalona struktura organizacyjna jest dostosowana do celów i zadań realizowanych w Urzędzie oraz czy dokonuje się jej przeglądu ?		
7	Czy na bieżąco aktualizowane są zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych pracowników ?		
8	Czy zakres delegowanych zadań i uprawnień w zakresie gospodarki finansowej jest precyzyjnie określony, stosownie do wagi podejmowanych decyzji ?		
9	Czy zachowana jest zasada pisemności przy powierzaniu uprawnień w zakresie gospodarki finansowej poszczególnym pracownikom ?		

CZĘŚĆ II – CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

L.p.	PYTANIA	MOŻLIWA ODPOWIEDŹ	
		TAK	NIE
1	Czy dokonuje się identyfikacji ryzyk w odniesieniu do realizowanych celów i zadań Urzędu?		
2	Czy dokonuje się kategoryzacji i pomiaru ryzyk ?		
3	Czy kierownictwo jednostki określa każdorazowo dopuszczalny poziom zidentyfikowanych ryzyk ?		
4	Czy pracownicy podejmują działania w celu zmniejszenia skutków oddziaływania zidentyfikowanych ryzyk ?		

CZĘŚĆ III – MECHANIZMY KONTROLI

L.p.	PYTANIA	MOŻLIWA ODPOWIEDŹ	
		TAK	NIE
1	Czy pracownicy znają wykaz dokumentów opisujących sposób realizacji standardów kontroli zarządczej, czy jest on dostępny wszystkim pracownikom ?		
2	Czy wykaz dokumentów opisujących sposób realizacji standardów kontroli zarządczej jest aktualizowany ?		
3	Czy w oparciu o hierarchię służbową prowadzony jest nadzór osiągania celów poprzez realizację nałożonych zadań ?		
4	Czy monitorowane są obszary ryzyka w zakresie wszystkich procesów zarządzania ryzykiem ?		
5	Czy Urząd posiada odpowiednie zabezpieczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informatycznych ?		
6	Czy mają do nich dostęp tylko osoby upoważnione ?		
7	Czy zadania dotyczące prowadzenia, zatwierdzania, rejestrowania oraz sprawdzania operacji finansowych i gospodarczych są rozdzielone pomiędzy różnych pracowników ?		
8	Czy w Urzędzie funkcjonują mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych ?		
9	Czy są one poddawane bieżącej kontroli ?		

CZĘŚĆ IV – INFORMACJA I KOMUNIKACJA

L.p.	PYTANIA	MOŻLIWA ODPOWIEDŹ	
		TAK	NIE
1	Czy dostarczana pracownikom informacja jest aktualna, rzetelna, kompletna i zrozumiała, a jednocześnie pomocna w realizowaniu nałożonych zadań ?		
2	Czy pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich powierzonych zadań ?		
3	Czy istniejący system komunikacji wewnętrznej zapewnia przepływ informacji ?		
4	Czy istniejący system komunikacji wewnętrznej zapewnia właściwe zrozumienie informacji przez odbiorców ?		

CZĘŚĆ V – MONITOROWANIE I OCENA

L.p.	PYTANIA	MOŻLIWA ODPOWIEDŹ	
		TAK	NIE
1	Czy monitorowana jest skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej ?		
2	Czy skuteczny jest system kontroli zarządczej ?		
3	Czy zdefiniowany w Urzędzie system kontroli zarządczej ogranicza wpływ ryzyka na skuteczną realizację celów i zadań Urzędu ?		
4	Czy kontrola wewnętrzna prowadzona w Urzędzie prowadzi do obiektywnych i niezależnych ocen systemu kontroli zarządczej ?		

DODATKOWE UWAGI I SPOSTRZEŻENIA DO SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ:

.....
data i podpis osoby
sporządzającej ankietę