

ZASADY ORGANIZACJI I FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ W GMINIE ŚLEMIEŃ

Rozdział I POSTANOWIENIA OGÓLNE

§ 1

Niniejszy dokument określa:

- 1) organizację kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Ślemień oraz jej koordynację;
- 2) zasady wykonywania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Ślemień oraz obowiązki pracowników w tym zakresie.

§ 2

Ilekroć, w niniejszym Regulaminie bez bliższego określenia, mowa jest o:

1. Gminie - należy przez to rozumieć Gminę Ślemień będącą gminą w rozumieniu przepisów o samorządzie gminnym;
2. Wójcie- należy przez to rozumieć Wójta Gminy Ślemień;
3. Sekretarzu – należy przez to rozumieć Sekretarza Gminy Ślemień
4. Skarbniku - należy przez to rozumieć Skarbnika Gminy Ślemień;
5. Koordynatorze – należy przez to rozumieć koordynatora kontroli zarządczej u Urzędzie;
6. Urzędzie - należy przez to rozumieć Urząd Gminy w Ślemieniu;
7. Zasadach - należy przez to rozumieć niniejszą procedurę;
8. referacie Urzędu - należy przez to rozumieć referat/komórkę określony/ą w Regulaminie organizacyjnym Urzędu Gminy w Ślemieniu;
9. kierownik referatu - należy przez to rozumieć kierownika komórki organizacyjnej określonej w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Gminy w Ślemieniu;
10. gminnej jednostce organizacyjnej - należy przez to rozumieć jednostkę organizacyjną utworzoną w celu realizacji zadań Gminy;
11. standardach kontroli zarządczej - należy przez to rozumieć *standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych*, określone w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

§ 3

Wszelkie działania podejmowane dla zapewnienia realizacji celów i zadań Gminy Ślemień w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy stanowią kontrolę zarządczą.

§ 4

Kontrola zarządcza w Gminie Ślemień funkcjonuje na dwóch poziomach:

- 1) **I poziom** - kontrola zarządcza pierwszego stopnia, którą stanowi kontrola sprawowana przez:
 - a) Wójta, jako kierownika Urzędu, a realizowana za pośrednictwem kierowników referatów,
 - b) kierowników gminnych jednostek organizacyjnych;

- 2) **II poziom** - kontrola zarządcza realizowana na poziomie całej Gminy, za funkcjonowanie której odpowiedzialny jest Wójt Gminy Ślemień.

§ 5

1. Do obowiązków wszystkich pracowników Urzędu należy aktywny udział w realizowanym procesie kontroli zarządczej.
2. W ramach II poziomu kontroli zarządczej prowadzona jest kontrola działalności jednostek organizacyjnych gminy. Tę kontrolę mogą przeprowadzać na podstawie pisemnego upoważnienia Wójta, pracownicy Urzędu zgodnie z zakresem wykonywanych zadań.

§ 6

Zasady dotyczące zapewnienia właściwego funkcjonowania kontroli zarządczej w gminnych jednostkach organizacyjnych określa odrębne zarządzenie.

Rozdział II **CEL I ZAKRES KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

§ 7

1. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:
 - a) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
 - b) skuteczności i efektywności działania,
 - c) wiarygodności sprawozdań,
 - d) ochrony zasobów,
 - e) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
 - f) zarządzania ryzykiem.
2. Kontrola zarządcza wykonywana jest z uwzględnieniem przestrzegania podstawowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej, na podstawie następujących kryteriów:
 - a) zgodności z prawem - w ramach, którego pracownicy są zobowiązani do zapewnienia zgodności wszelkich działań z obowiązującymi w danym czasie przepisami prawa,
 - b) rzetelności - w ramach, którego wypełniane są obowiązki przez pracowników z należytą starannością, sumiennie i terminowo, z dokumentowaniem określonych działań zgodnie z rzeczywistością,
 - c) celowości - w ramach, którego pracownicy badają, czy działalność jednostki jest zgodna z celami i zadaniami wskazanymi w statucie jednostki i zgodności z przyjętymi planami,
 - d) gospodarności - w ramach, którego pracownicy optymalizują metody i sposoby oszczędnego i efektywnego wydatkowania oraz gospodarowania majątkiem jednostki, a ponadto stosują działania zapobiegające wystąpieniu szkód i ich ograniczaniu,
 - e) przejrzystości - w ramach, którego klasyfikuje się dochody i wydatki publiczne, sporządza sprawozdania finansowe, stosuje zasady rachunkowości i sprawdza, czy dowody księgowe, będące podstawą zapisu w księgach rachunkowych, są opisane w sposób umożliwiający identyfikację zrealizowanego zadania,
 - f) jawności - w ramach, którego jednostka posiada stronę BIP i udostępnia materiały zgodnie z ustawą o dostępie do informacji publicznych.
3. Zakres kontroli zarządczej obejmuje wszystkie zdarzenia gospodarcze dotyczące gospodarki finansowej, a w szczególności:
 - a) gromadzenie dochodów i przychodów publicznych,
 - b) wydatkowanie środków publicznych,
 - c) finansowanie potrzeb pożyczkowych budżetu gminy,
 - d) zaciąganie zobowiązań angażujących środki publiczne,

- e) zarządzanie środkami publicznymi,
- f) zarządzanie długiem publicznym,
- g) rozliczenia z budżetem Unii Europejskiej.

§ 8

System kontroli zarządczej w Urzędzie określają w szczególności:

- a) przepisy prawa powszechnie obowiązującego (ustawy, rozporządzenia), uchwały Rady Gminy Ślemień, zarządzenia Wójta Gminy Ślemień,
- b) procedury, instrukcje, zakresy czynności i obowiązki pracowników, polecenia służbowe,
- c) zarządzanie ryzykiem przez kierowników referatów,
- d) ustalenie misji Gminy, celów i zadań strategicznych w ramach poszczególnych zadań budżetowych oraz zadań wspomagających osiągnięcie celów strategicznych, a także mierników określających stopień ich realizacji.

§ 9

W Urzędzie wdraża się standardy kontroli zarządczej w obszarach odpowiadających poszczególnym jej elementom:

- a) środowisko wewnętrzne,
- b) cele i zarządzanie ryzykiem,
- c) mechanizmy kontroli,
- d) informacja i komunikacja,
- e) monitorowanie i ocena.

Rozdział III STANDARDY KONTROLI ZARZĄDCZEJ

§ 10

ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE

1. Właściwe środowisko wewnętrzne w jednostce jest fundamentem dla pozostałych elementów kontroli zarządczej.
2. Odpowiednie warunki wewnętrzne wyrażać się mają w przestrzeganiu wartości etycznych w jednostce, posiadaniu odpowiednich kompetencji zawodowych przez pracowników, istnieniu odpowiedniej struktury organizacyjnej jednostki, praktyki identyfikacji zadań wrażliwych, oraz we właściwym powierzaniu (delegowaniu) obowiązków.
3. Osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań. Osoby zarządzające powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami. Podstawowe obowiązki pracownika samorządowego określają przepisy ustawy o pracownikach samorządowych ustawy Kodeks pracy.
4. Proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy. Należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki i osób zarządzających poprzez szkolenia i właściwy dobór pracowników do poszczególnych stanowisk pracy.

5. Struktura organizacyjna

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

6. Powierzanie obowiązków

1. Należy precyzyjnie określać zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym oraz pracownikom.
2. Dokumenty określające zakresy obowiązków pracowników, ich uprawnienia oraz zakres ich odpowiedzialności są sporządzane na piśmie, a ich przyjęcie przez pracownika jest kwitowane; jeden egzemplarz dokumentu należy przekazać do akt osobowych pracownika.

§ 11

CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

1. Zarządzanie ryzykiem służyć ma zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki.
2. W ramach zarządzania ryzykiem należy:
 - a) określić misję jednostki,
 - b) określać cele i zadania jednostki,
 - c) monitorować i oceniać realizację zadań,
 - d) dokonywać identyfikacji ryzyka,
 - e) analizować ryzyko,
 - f) określać reakcje na ryzyko i działania zaradcze.

3. Określenie celów i monitorowanie realizacji zadań

- 1) Wójt Gminy Ślemień określa i aktualizuje Misję dla Gminy, uwzględniając kierunki jej rozwoju określone w Strategii Rozwoju Gminy Ślemień.
- 2) Cele i zadania Gminy należy określić co najmniej w rocznej perspektywie.
- 3) W ramach Urzędu prowadzi się bieżącą ocenę (monitoring) realizacji zadań za pomocą kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy zadbać, aby określając cele i zadania wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji.
- 3) Określenie celów i zadań należy do zadań kierowników referatów i samodzielnych stanowisk pracy. Kierownik referatu, na podstawie danych uzyskanych od pracowników, sporządza zestawienie celów i zadań swojej komórki organizacyjnej na dany rok według wzoru stanowiącego **załącznik Nr 1** do niniejszego Regulaminu i przekazuje je w terminie **do 31 stycznia (w 2013 roku do 31 marca)** każdego roku koordynatorowi kontroli zarządczej.
- 4) Na podstawie otrzymanych danych koordynator kontroli zarządczej sporządza wykaz celów dla całej jednostki, który zatwierdza Wójt Gminy Ślemień.

4. Identyfikacja ryzyka

- 1) Nie rzadziej niż raz w roku, należy dokonywać identyfikacji ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami Urzędu, w tym realizowanych przez Gminę Ślemień konkretnych programów, projektów czy zadań. Identyfikacja ryzyka należy do zadań poszczególnych pracowników, samodzielnych stanowisk pracy i kierowników referatów. Obejmuje ona ryzyka związane z komórką organizacyjną oraz wykonywanymi zadaniami.
- 2) W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka jest ponawiana.

5. Analiza ryzyka

- 1) Zidentyfikowane ryzyka należy poddawać analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka. Kierownik jednostki, kierownicy referatów oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy analizują ryzyko i określają akceptowalny jego poziom.
- 2) Koordynator kontroli zarządczej, po dokonaniu analizy ryzyka, o którym mowa w ust. 1 składa Wójtowi coroczny raport obejmujący wnioski z przeprowadzonej analizy.

6. Reakcja na ryzyko

- 1) W wyniku identyfikacji ryzyka określa się rodzaj reakcji w stosunku do każdego istotnego ryzyka. Reakcja może polegać na tolerowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń, przeniesienia odpowiedzialności za skutki ich wystąpienia, wycofania się z określonych działań lub podjęcie określonych działań.
- 2) Wójt w odpowiedzi na coroczny raport, o którym mowa w punkcie 5 ust. 2 określa działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.
- 3) Pracownicy, na wniosek koordynatora kontroli zarządczej, składają roczne sprawozdania dotyczące wykonania działań, o których mowa w ust. 2.

7. **Zasady zarządzania ryzykiem** do przyjętych celów i zadań określa *Polityka zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Ślemień*.

8. Identyfikacja obszarów wrażliwych

W jednostce tworzy się wykaz zadań wrażliwych, przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla realizacji celów i zadań Gminy. Wykonywanie tych zadań powinno być objęte szczególną uwagą oraz nadzorem kierowniczym. Wykaz zadań wrażliwych stanowi **załącznik Nr 2** do niniejszego Regulaminu.

§ 12.

MECHANIZMY KONTROLI

1. W jednostce wprowadza się następujące mechanizmy kontroli zarządczej:
 - a) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
 - b) nadzór,
 - c) ciągłość działalności,
 - d) ochrona zasobów,
 - e) szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych,
 - f) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

2. Dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych

Procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników i inne dokumenty wewnętrzne stanowią dokumentację systemu kontroli zarządczej. Dokumentacja powinna być spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.

3. Nadzór kierowniczy

- 1) W jednostce prowadzi się nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.
- 2) Nadzór kierowniczy obejmuje w szczególności jasne komunikowanie obowiązków, zadań i odpowiedzialności każdemu z pracowników i systematyczną ocenę ich pracy w niezbędnym zakresie oraz zatwierdzanie wyników pracy w decydujących momentach w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ona zgodnie z zamierzeniami.

4. Ciągłość działalności

Celem odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej ma być utrzymanie, w każdym czasie i okolicznościach, ciągłości działalności jednostki, w szczególności operacji finansowych i gospodarczych oraz ochrona zasobów finansowych, materialnych i informacyjnych. Przy projektowaniu tych mechanizmów wykorzystuje się wyniki analizy ryzyka.

5. Ochrona zasobów

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

6. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych

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

- 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.

7. Dokumentowanie operacji finansowych i gospodarczych

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

8. Zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych

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

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

9. Podział obowiązków

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

10. Główny księgowy

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

11. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych

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

§ 13
INFORMACJA I KOMUNIKACJA

1. W jednostce zapewnienia się wszystkim pracownikom jednostki dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków.
2. Osoby zarządzające oraz pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym jak i poziomym.
3. Osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań.

§ 14
MONITOROWANIE I OCENA

1. Kierownik jednostki odpowiedzialny jest za dokonywanie oceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostce. Do bieżącej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej upoważnia się kierowników referatów w zakresie zadań referatów i koordynatora kontroli zarządczej.
2. Ocena systemu kontroli zarządczej może być dokonywana także w drodze odrębnych ocen dokonywanych przez pracowników jednostki (samoocena). Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana. Koordynator ustala wzór ankiety do samooceny kontroli zarządczej.
3. Samoocena jest anonimowa i powinna być powtarzana cyklicznie. Wyniki samooceny przekazywane są do koordynatora kontroli zarządczej, który dokonuje analizy osiągnięcia standardów kontroli zarządczej w Urzędzie.
4. Źródłem uzyskania zapewnienia dla Wójta o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie jest:
 - 1) informacja przygotowana przez koordynatora kontroli zarządczej, na podstawie informacji uzyskanych od kierowników referatów i samodzielnych stanowisk, uwzględniająca w szczególności wyniki monitorowania i samooceny,
 - 2) wyniki kontroli finansowej sprawowanej przez Skarbnika oraz Asystenta ds. finansów,
 - 3) wyniki przeprowadzonych audytów i kontroli wewnętrznych i zewnętrznych,
5. Źródłem zapewnienia dla Wójta o stanie kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych gminy są oświadczenia kierowników tych jednostek o stanie kontroli zarządczej. Oświadczenia składane są Wójtowi w terminie **do dnia 31 stycznia** za rok poprzedni. Zasady dotyczące składania oświadczeń zawarte są w odrębnym zarządzeniu.

§ 15

1. Ustala się następujące procedury wewnętrzne organizujące system kontroli zarządczej:

Procedury organizacyjne	Statut Gminy
	Regulamin organizacyjny urzędu
	Dokumentacja polityki i zasad rachunkowości
	Procedura obiegu i kontroli dokumentów
	Dokumentacja polityki i zasad rachunkowości POKL
	Zarządzenie w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej
	Procedura rozpatrywania skarg i wniosków
Procedury określające przebieg	Instrukcja inwentaryzacyjna
	Procedura opracowywania projektu budżetu gminy

procesów merytorycznych	Udzielanie zamówień publicznych do 14 000 Euro	
	Udzielanie zamówień publicznych powyżej 14 000 Euro	
	Procedura zawierania umów	
	Procedura organizowanie przetargów	
	Procedura nabywania nieruchomości	
	Procedura udzielania dotacji organizacjom pozarządowym działającym w sferze pożytku publicznego	
	Procedura postępowania w sprawie wpisu, zmiany wpisu działalności gospodarczej	
	Procedura postępowania w sprawie zawieszenia i wznowienia działalności gospodarczej	
	Procedura wydawania wypisów i wyrysów z planu zagospodarowania przestrzennego	
	Procedura wydawania zaświadczeń o przeznaczeniu terenu	
	Procedura wydawania zaświadczeń w sprawach podatkowych	
	Procedura wydawania dokumentów stwierdzających tożsamość (dowody osobiste)	
	Procedura postępowania w sprawie wykonania obowiązku meldunkowego	
	Procedura rejestracji osób na potrzeby kwalifikacji wojskowej	
	Procedura przygotowania kwalifikacji wojskowej i jej przeprowadzania	
	Zarządzenie w sprawie dostępu do informacji publicznej	
	Procedury określające przebieg czynności techniczno-organizacyjnych	Kodeks postępowania administracyjnego,
		Ordynacja podatkowa
		Instrukcja kancelaryjna dla organów gmin.
		Zarządzenie w sprawie wskazania podstawowego sposobu załatwiania i rozstrzygania spraw, wyznaczenia koordynatora czynności kancelaryjnych, określenia listy rodzajów przesyłek, które nie są otwierane przez punkt kancelaryjny, oraz ustalenia wzorów pieczęci, opisu teczki aktowej, spisu spraw i rejestrów stosowanych w Urzędzie Gminy Ślemień
Procedura archiwizowania dokumentacji		
Regulamin archiwum zakładowego		
Procedura przyjmowania i obiegu korespondencji		
Procedura obsługi rady gminy		
Polityka bezpieczeństwa systemu informatycznego i zarządzanie systemem		
Zarządzenie w sprawie ustalenia i wdrożenia zasad realizacji przetwarzania danych osobowych oraz stosowanych środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych osobowych, polityki bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych oraz instrukcji określającej sposób zarządzania systemem		
Zarządzanie kadrami		Procedura naboru pracowników
		Procedura przeprowadzenia okresowej oceny pracowników
		Procedura podnoszenia kwalifikacji pracowników Urzędu Gminy
	Regulamin przeprowadzania służby przygotowawczej,	
	Regulamin wynagradzania pracowników urzędu	
	Regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych	
	Regulamin pracy	
	Regulamin w sprawie zwrotu kosztów wykonania okularów dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe	

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



 Andrzej Piecha

Załącznik Nr 1
do Zasad organizacji i funkcjonowania
kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Ślemień

Określenie celów i zadań jednostki/komórki

Cele i zadania jednostki na rok

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



Polityka zarządzania ryzykiem dla Urzędu Gminy w Ślemieniu

§ 1

Niniejszy dokument określa zasady zarządzania ryzykiem do przyjętych celów i zadań dla Urzędu Gminy w Ślemieniu.

§ 2

1. Celem polityki zarządzania ryzykiem jest: identyfikacja obszarów ryzyka, szacowanie ryzyka, a następnie eliminowanie lub redukcja ryzyka do akceptowalnego poziomu.
2. Zarządzanie ryzykiem jest ściśle powiązane z realizacją celów wyznaczonych zgodnie z Załącznikiem nr 1 do *Zasad organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Ślemieniu*.

§ 3

Pojęcia użyte w niniejszym Regulaminie oznaczają:

- Ryzyko - prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń (pozytywnych i negatywnych), które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów Jednostki lub powodują odchylenia od oczekiwanych stanów.
- Obszar ryzyka - to obszar, w którym występują istotne z punktu widzenia Jednostki czynniki ryzyka.
- Czynniki ryzyka - okoliczności, które mogą przyczynić się do wystąpienia nieprawidłowości.
- Analiza ryzyka – ocena ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.
- Mechanizm kontrolny – instrumenty (np. procedury, instrukcje, upoważnienia, dokumenty i inne) wprowadzone w Jednostce w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka lub służące zniwelowaniu skutków zaistniałych nieprawidłowości.
- Akceptowalny poziom ryzyka – wielkość ryzyka oraz jego skutków jakie Jednostka gotowa jest zaakceptować.

§ 4

1. Zarządzanie ryzykiem polega na podejmowaniu działań zmierzających do obniżenia poziomu ryzyka do poziomu akceptowalnego.
2. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:
 - 1) identyfikację ryzyk,
 - 2) ocenę ryzyk,
 - 3) ustalenie akceptowalnego poziomu ryzyk,
 - 4) reakcję na ryzyka,
 - 5) monitorowanie ryzyk.

§ 5

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego realizacji poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych oraz pozostałych działań Gminy.
2. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja. Ustala się m.in. następujące kategorie ryzyka:
 - 1) ryzyko finansowe,
 - 2) ryzyko dot. zasobów ludzkich,
 - 3) ryzyko działalności (operacyjne),
 - 4) ryzyko zewnętrzne.
3. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia **Załącznik Nr 1** (wykaz może być rozszerzony w zależności od potrzeb).

§ 6

1. Ocena zidentyfikowanych ryzyk polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności.
2. Ustalenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków stanowiących zagrożenie dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.
3. Do ustalenia wpływu ryzyka używana jest następująca skala ocen:
 - 1) wysokie – 4 punkty,
 - 2) duże -3 punkty,
 - 3) średnie – 2 punkty,
 - 4) niskie – 1 punkt.
4. Ustalenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu możliwości wystąpienia danego niekorzystnego zdarzenia (czynnika ryzyka).
5. Do ustalenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka używana jest następująca skala ocen:
 - 1) wysokie – 4 punkty,
 - 2) duże – 3 punkty,
 - 3) średnie – 2 punkty,
 - 4) niskie – 1 punkt.
6. Zasady ustalania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określone są w **Załączniku Nr 2**.
7. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, ustalany jest poziom istotności ryzyka. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
 - 1) ryzyko krytyczne tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 16 lub 12 punktów,
 - 2) ryzyko poważne, tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 6 lub 9 punktów,
 - 3) ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 3 lub 4 punkty,
 - 4) ryzyko nieistotne, tj. ryzyko którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na realizację celu lub działania wynosi 1 lub 2 punkty.
8. Oceny dokonuje się wg wzoru Kwestionariusza zarządzania ryzykiem, stanowiącego **Załącznik nr 3** do niniejszej procedury.

§ 7

1. Ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieistotne. Ryzyko umiarkowane jest ryzykiem akceptowalnym, ale powinno być monitorowane.
2. Ryzyko poważne wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego przez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia (przeciwdziałania ryzyku).
3. Ryzyko krytyczne – ryzyko nieakceptowane, wymaga bezwzględnego podjęcia działań.

§ 8

1. Do zadań kierowników komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy należy:
 - a) określenie celów i zadań realizowanych przez podległe im komórki organizacyjne,
 - b) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
 - c) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków wystąpienia danego ryzyka,
 - d) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
 - e) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie *Kwestionariusza zarządzania ryzykiem* zgodnie ze wzorem zamieszczonym w Załączniku nr 3 do niniejszej procedury,
 - f) przekazanie koordynatorowi kontroli zarządczej *Kwestionariusza zarządzania ryzykiem* w terminie do końca lutego każdego roku kalendarzowego,
 - g) zgłaszanie koordynatorowi kontroli zarządczej postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Jednostki.
2. W identyfikacji czynników ryzyka biorą udział wszyscy pracownicy Jednostki.
3. Weryfikacji tych czynników dokonuje bezpośredni przełożony pracownika.

§ 9

Do zadań koordynatora kontroli zarządczej należy:

- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych *Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem*,
- 2) sporządzenie Rejestru ryzyk, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **Załączniku nr 4** do niniejszej procedury,
- 3) przekazanie Wójtowi Gminy Ślemień sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem do końca kwietnia każdego roku kalendarzowego,
- 4) monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia,
- 5) informowanie Wójta Gminy Ślemień o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
- 6) okresowe przeglądy i aktualizacja Rejestru ryzyk oraz procedury zarządzania ryzykiem.

§ 10

Koordynator kontroli zarządczej może utworzyć zespół pomocniczy do realizacji zadań, o których mowa w § 9.

W O I T

Andrzej Pięcha

Kategorie ryzyka

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych przyczyn oraz skutków. W tabeli nie określono zamkniętego katalogu ryzyk.

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa (defraudacji).
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku, odpowiedzialności cywilnej.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Pracowników	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników.
BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko zbyt mało precyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
Kontroli zarządczej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej 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 jednostki organizacyjnej np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów prasowych.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w jednostce organizacyjnej 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. wzrost cen (inflacja), zmiany koniunktury gospodarczej.
Środowiska prawnego	Związane ze złożonością i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.

Zasady ustalania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Prawdopodobieństwo – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia

Skutek (wpływ) – przewidywany efekt wystąpienia zdarzenia

Istotność = prawdopodobieństwo x skutek

Przykładowa skala oceny skutku:

Skutek	Opis	Ocena punktowa
Wysoki	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny wpływ na realizację kluczowego celu; liczne negatywne doniesienia w mediach ogólnokrajowych; utrata środków finansowych bardzo dużej wartości ^{*)} ; poważna niezgodność z przepisami prawa; z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.	4
Duży	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje poważne opóźnienia w realizacji kluczowego celu; poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań; negatywny wizerunek jednostki; liczne negatywne doniesienia w mediach lokalnych; dużą stratę finansową ^{*)} ; niezgodność z przepisami prawa lub poważną niezgodność z zapisami umów; z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.	3
Średni	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację i wizerunek jednostki; utratę znacznych środków finansowych ^{*)} ; niezgodność z zapisami umów lub poważną niezgodność z wewnętrznymi procedurami.	2
Niski	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową ^{*)} , zakłócenie lub opóźnienie w osiągnięciu celu i wykonaniu zadań; nie wpływa na reputację i wizerunek jednostki; skutki zdarzenia można łatwo usunąć.	1

^{*)} Za ustalenie kryteriów finansowych odpowiada kierownik jednostki.
Ustalając kryteria należy wziąć pod uwagę wysokość środków budżetowych jednostki

Na poziomie Urzędu proponuje się przyjęcie następujących progów finansowych:

Skutek: wysoki	ponad 100 tys. zł
duży	od 10 tys. zł do 100 tys. zł
średni	od 1 do 10 tys. zł
niski	poniżej 1 tys. zł

Przykładowa skala oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Prawdopodobieństwo	Opis	Ocena punktowa
Wysokie	Zdarzenie prawie pewne (powyżej 80% szans, że wystąpi). Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.	4
Duże	Zdarzenie bardzo prawdopodobne (od 50% do 80% szans, że wystąpi). Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.	3
Średnie	Zdarzenie prawdopodobne (od 20% do 50% szans, że wystąpi). Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku	2
Niskie	Zdarzenie mało prawdopodobne (nie więcej niż 20% szans, że wystąpi). Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku (zdarzenie ma charakter incydentalny).	1

Mapa ryzyka

Poziom skutku	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
Poziom ryzyka		1	2	3	4
		Poziom prawdopodobieństwa			

-  Ryzyko krytyczne (nieakceptowane 12-16 pkt)
-  Ryzyko poważne (nieakceptowane 6-9 pkt - wymaga podjęcia działań)
-  Ryzyko umiarkowane (akceptowalne 3-4 pkt - należy monitorować)
-  Ryzyko nieistotne (1-2 pkt)

W O I T
Andrzej Pięcha

Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Nazwa komórki organizacyjnej:

.....

Lp.	Cele i zadania komórki organizacyjnej	Opis ryzyka	Analiza ryzyka		Istotność ryzyka	Istniejące mechanizmy kontroli	Reakcja na ryzyko
			Wpływ	Prawdopodobieństwo			
1	2	3	4	5	6	7	8

Data sporządzenia:

Podpis i pieczęć osoby odpowiedzialnej:

Weryfikacja (koordynator kontroli zarządczej):

Objaśnienie:

- w kolumnie 2 należy wpisać wyznaczony cel i zadania realizowane przez komórkę
- w kolumnie 3 należy wskazać zdarzenie, którego wystąpienie może być źródłem niepowodzenia
- w kolumnie 4 i 5 - ocena w punktach wg skali wskazanej w *Polityce zarządzania ryzykiem*
- w kolumnie 6 - iloczyn prawdopodobieństwa i skutku
- w kolumnie 7 należy wskazać stosowane zabezpieczenia, ograniczające ryzyko (np. przepisy prawa, regulaminy, procedury)
- w kolumnie 8 należy wpisać rodzaj reakcji (D - działanie, P - przeniesienie, T - tolerowanie, W - wycofanie się)

**Załącznik Nr 4 do Polityki
zarządzania ryzykiem dla Urzędu Gminy
w Ślemieniu**

Rejestr ryzyka
dla Urzędu Gminy w Ślemieniu

Nr ryzyka	Cele i zadania	Opis ryzyka	Punktowa ocena ryzyka	Istniejące mechanizmy kontroli	Reakcja na ryzyko	Imię i nazwisko pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie mechanizmów kontrolnych	Ponowna ocena ryzyka po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych
1	2	3	4	5	6	7	8

Data sporządzenia:

Podpis i pieczęć koordynatora kontroli zarządczej:



LP	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić	a) Odniesienie do regulacji, procedur, zasad, przyjętych rozwiązań lub wskazanie innych dowodów potwierdzających odpowiedź TAK albo b) uzasadnienie odpowiedzi NIE ; inne UWAGI
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/a 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)?				

LP	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić	a) Odniesienie do regulacji, procedur, zasad, przyjętych rozwiązań lub wskazanie innych dowodów potwierdzających odpowiedź TAK albo b) uzasadnienie odpowiedzi NIE ; inne UWAGI
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? - należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 12 brzmi TAK				
14	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej (np. poprzez sporządzenie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?				

LP	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić	a) Odniesienie do regulacji, procedur, zasad, przyjętych rozwiązań lub wskazanie innych dowodów potwierdzających odpowiedź TAK albo b) uzasadnienie odpowiedzi NIE ; inne UWAGI
15	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej?				
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 istniejące procedury w wystarczającym stopniu opisują zadania realizowane przez Panią/Pana?				
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 w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstwa na Pani/Pana stanowisku pracy?				
23	Czy dokumenty/materiały/zasoby informacyjne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?				

LP	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić	a) Odniesienie do regulacji, procedur, zasad, przyjętych rozwiązań lub wskazanie innych dowodów potwierdzających odpowiedź <u>TAK</u> albo b) uzasadnienie odpowiedzi <u>NIE</u> ; inne UWAGI
24	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji powierzonych Pani/Panu zadań?				
25	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych w Pani/Pana komórce organizacyjnej zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań komórki organizacyjnej?				
26	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc?				
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 zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników [jednostki] z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) oraz swoje uprawnienia i obowiązki w tym zakresie?				
30	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje efektywne kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?				
31	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w [jednostce] zasad, procedur, instrukcji itp.?				

W O J T

 Andrzej Piecha