

**ZARZĄDZENIE NR 60/2021
BURMISTRZA KARCZEWA
z dnia 8 czerwca 2021 roku**

**w sprawie ustalenia instrukcji kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Karczewie
oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Karczew.**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 305) oraz komunikatem nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zarządza się, co następuje:

§ 1.

1. Wprowadza się do użytku bieżącego instrukcję kontroli zarządczej w ramach I poziomu, w Urzędzie Miejskim w Karczewie oraz w ramach II poziomu, w jednostkach organizacyjnych Gminy Karczew, stanowiący Załącznik nr 1 do Zarządzenia.
2. W celu zapewnienia skutecznej i efektywnej realizacji wyznaczonych celów i zadań wprowadza się instrukcję zarządzania ryzykiem, stanowiącą Załącznik nr 2 do Zarządzenia.

§ 2. Zobowiązuje się wszystkich pracowników Urzędu Miejskiego oraz jednostek organizacyjnych Gminy do monitorowania skuteczności kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów, w ramach wykonywania bieżących obowiązków.

§ 3. Wykonanie niniejszego zarządzenia powierza się Z-cy Burmistrza, Sekretarzowi, Skarbnikowi, Naczelnikom wydziałów merytorycznych/samodzielnych komórek organizacyjnych oraz dyrektorom jednostek organizacyjnych Gminy Karczew.

§ 4. Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierza się koordynatorowi ds. kontroli zarządczej.

§ 5. Traci moc Zarządzenie nr 166/2012 Burmistrza Karczewa z dnia 30 listopada 2012 r. roku w sprawie systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Karczewie, Zarządzenie Nr 10/2019 Burmistrza Karczewa z dnia 15 lutego 2019 roku w sprawie wprowadzenia instrukcji dokonywania samooceny kontroli zarządczej oraz Zarządzenie Nr 13/2019 Burmistrza Karczewa z dnia 26 lutego 2019 roku w sprawie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim w Karczewie i jednostkach organizacyjnych Gminy Karczew.

§ 6. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Burmistrz Karczewa
Michał Rudzki

Spis treści

Załącznik nr 1 do ZARZĄDZENIA NR 60 BURMISTRZA KARCZEWA z dnia 8 czerwca 2021 roku	3
Instrukcja kontroli zarządczej w ramach I poziomu w Urzędzie Miejskim w Karczewie oraz w ramach II poziomu w jednostkach organizacyjnych Gminy Karczew	3
ROZDZIAŁ I	3
Postanowienia ogólne	3
ROZDZIAŁ II	3
Obowiązki osób funkcyjnych i pozostałych pracowników odpowiedzialnych za funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostce	3
ROZDZIAŁ III	5
Realizacja systemu kontroli zarządczej na podstawie komunikatu nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych	5
A. Środowisko wewnętrzne	5
B. Cele i zarządzanie ryzykiem	6
D. Informacja i komunikacja	7
E. Monitorowanie i ocena	8
ROZDZIAŁ V	9
System kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy	9
ROZDZIAŁ VI	9
Postanowienia końcowe	9
Załącznik nr 1 do Instrukcji kontroli zarządczej w ramach I poziomu w Urzędzie Miejskim w Karczewie oraz w ramach II poziomu w jednostkach organizacyjnych Gminy Karczew	11
Obszary działalności w Gminie Karczew	11
Załącznik nr 2 do ZARZĄDZENIA NR 60/2021 BURMISTRZA KARCZEWA z dnia 8 czerwca 2021 roku	12
Instrukcja zarządzania ryzykiem	12
Postanowienia ogólne	12
Cel i proces zarządzania ryzykiem	12
Postanowienia końcowe	14
Załącznik nr 1 do Instrukcji zarządzania ryzykiem	15
Kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków	15
Załącznik nr 2 do Instrukcji zarządzania ryzykiem	17
Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka	17
Załącznik nr 3 do Instrukcji zarządzania ryzykiem	19
Przykładowy katalog zagrożeń	19
Załącznik nr 4	21
Sprawozdanie na temat ryzyka wroku	21
Załącznik nr 5 do instrukcji zarządzania ryzykiem	23
Arkusze analizy ryzyka na rok	23

Instrukcja kontroli zarządczej w ramach I poziomu w Urzędzie Miejskim w Karczewie oraz w ramach II poziomu w jednostkach organizacyjnych Gminy Karczew

ROZDZIAŁ I

Postanowienia ogólne

§ 1. Kontrola zarządcza jest to system zarządzania jednostką samorządu terytorialnego, zaś najistotniejszym jej elementem jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji.

§ 2. Funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w Gminie Karczew jest procesem ciągłym, realizowanym w oparciu o wyciągane wnioski wynikające z bieżącej działalności oraz obowiązujące regulacje wewnętrzne i zewnętrzne.

§ 3. Kontrola zarządcza w Gminie Karczew funkcjonuje na dwóch poziomach:

1. I poziom - obejmujący Urząd Miejski w Karczewie, sprawowana przez Burmistrza Karczewa (kierownika jednostki);
2. II poziom - obejmujący Gminę Karczew, jako jednostkę samorządu terytorialnego, za prowadzenie której odpowiedzialny jest Burmistrza Karczewa.

§ 4. Ilekczo w zarządzeniu jest mowa o:

1. Gminie – należy przez to rozumieć Gminę Karczew będącą gminą w rozumieniu przepisów o samorządzie gminnym;
2. Urzędzie - należy przez to rozumieć Urząd Miejski w Karczewie;
3. Jednostce – rozumie się przez to jednostkę organizacyjną z prowadzoną odrębną ewidencją księgową;
4. Kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań Gminy Karczew w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy;
5. Kontroli instytucjonalnej – należy przez to rozumieć kontrolę dokonywaną przez osobę lub powołany specjalnie w tym celu lub zespół osób, według z góry ustalonego i formalnie ujętego trybu postępowania;
6. Kontroli funkcjonalnej – należy przez to rozumieć kontrolę sprawowaną przez kierowników komórek organizacyjnych, kierowników jednostek organizacyjnych Gminy oraz inne osoby biorące udział w realizacji określonych zadań, operacji, procesów, których obowiązki wykonywania kontroli funkcjonalnej zostały określone w zakresach czynności, bądź, którzy do wykonywania tej kontroli zostali zobligowani na podstawie innych przepisów w sposób bieżący, ciągły i bezpośredni;
7. Standardach kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, wydane na podstawie art. 69 ust. 2 ustawy o finansach publicznych;

ROZDZIAŁ II

Obowiązki osób funkcyjnych i pozostałych pracowników odpowiedzialnych za funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostce

§ 5. Struktura odpowiedzialności za funkcjonowanie kontroli zarządczej:

- 1) Obowiązki kierownika jednostki

Lp.	Obowiązki podstawowe	Obowiązki szczegółowe	Uwagi
1.	Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i	1) Zorganizowanie systemu kontroli zarządczej w jednostce	I poziom kontroli

	efektywnej kontroli zarządczej	2) Wyznaczenie osób do nadzoru nad systemem kontroli zarządczej 3) Wyznaczenie pracowników do wykonywania kontroli zarządczej 4) Wprowadzenie do użytku wewnętrznego instrukcji w sprawie kontroli zarządczej 5) Monitorowanie systemu	zarządczej
2.	Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej	1) Wprowadzenie planu kontroli w ramach systemu kontroli zarządczej dotyczącego jednostek podległych 2) Opracowanie harmonogramu spotkań z kierownictwem jednostek podległych 3) Zatwierdzenie sprawozdania zbiorczego z przeprowadzonych kontroli jednostek podległych 4) Monitorowanie systemu	II poziom kontroli zarządczej

2) Obowiązki kierowników wydziałów merytorycznych/samodzielnych komórek organizacyjnych

Lp.	Treść obowiązków	Uwagi
1.	1) Określenie misji 2) Wyznaczenie celów 3) Identyfikacja ryzyka 4) Wstępna analiza ryzyka 5) Ustalenie hierarchii zidentyfikowanych ryzyk 6) Opracowanie dokumentacji źródłowej w ramach kontroli zarządczej 7) Monitorowanie struktury ryzyka 8) Dokumentowanie przeprowadzonych czynności 9) Nadzór nad przestrzeganiem standardów kontroli zarządczej w bieżącej działalności 10) Weryfikacja czynności podległych pracowników w ramach kontroli zarządczej	I poziom kontroli zarządczej
2.	Opracowanie zagadnień do planu kontroli jednostek podległych ze szczególnym uwzględnieniem kontroli zarządczej	II poziom kontroli zarządczej
3.	1) Monitorowanie w ramach nadzoru realizacji kontroli zarządczej przez kierowników poszczególnych działów merytorycznych, jednostek podległych 2) Kompletowanie dokumentacji z realizacji kontroli zarządczej w jednostkach podległych	II poziom kontroli zarządczej

3) Obowiązki pozostałych pracowników

Lp.	Treść obowiązków	Uwagi
1.	1) Wykonywanie czynności określonych w zakresach obowiązków 2) Dokumentowanie wykonywanych czynności	Dotyczy I i II poziomu

	3) Bieżące informowanie przełożonego o stwierdzonych nieprawidłowościach	kontroli zarządczej
	4) Monitorowanie systemu, czynny udział w opracowywaniu dokumentacji źródłowej	

ROZDZIAŁ III

Realizacja systemu kontroli zarządczej na podstawie komunikatu nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych

§ 6. Realizacja systemu kontroli zarządczej w Urzędzie.

A. Środowisko wewnętrzne

Właściwe środowisko wewnętrzne w sposób zasadniczy wpływa, na jakość kontroli zarządczej. Należy je rozumieć, jako podłoże w funkcjonowaniu Urzędu. Grupa standardów środowisko wewnętrzne obejmuje:

1. Przestrzeganie wartości etycznych.

Osoby zarządzające i podlegli pracownicy zobowiązani są do przestrzegania wartości etycznych przyjętych w Urzędzie i kierowania się nimi przy wykonywaniu powierzonych zadań. Osoby zarządzające wspierają i promują przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami. W Urzędzie wdrożono „Kodeks Etyczny pracowników Urzędu Miejskiego w Karczewie”. Wszyscy zatrudnieni w Urzędzie pracownicy składają oświadczenie o zapoznaniu się z Kodeksem Etycznym. Oświadczenia dołącza się do akt osobowych. Pracownicy Urzędu znają i przestrzegają zasad określonych w Kodeksie Etycznym ze świadomością konsekwencji, jakie może wywołać nieetyczne zachowanie lub działanie niezgodne z prawem.

2. Kompetencje zawodowe.

Wymagane jest, aby osoby zarządzające i pracownicy posiadali wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania. Proces zatrudnienia jest prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy, zgodnie z „Regulaminem naboru kandydatów na wolne urzędnicze oraz kierownicze urzędnicze stanowiska pracy w Urzędzie Miejskim w Karczewie”. Kompleksowej ocenie wyników pracy pracowników, pod kątem realizacji wytyczonych celów, określenia przydatności zawodowej na danym stanowisku oraz możliwości rozwojowych pracownika, dokonuje się na podstawie „Regulaminu okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym w Urzędzie Miejskim w Karczewie”. Konieczne jest zapewnienie kompetencji zawodowych pracowników Urzędu poprzez szkolenia i właściwy dobór pracowników do poszczególnych stanowisk pracy.

3. Struktura organizacyjna.

Struktura organizacyjna Urzędu jest dostosowana do aktualnych celów i zadań. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności komórek organizacyjnych, oraz zakres podległości pracowników w sposób przejrzysty i spójny określa „Regulamin organizacyjny Urzędu Miejskiego w Karczewie”. Aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności jest określony dla każdego pracownika przez przełożonego, w sposób precyzyjny, adekwatny do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego. Ponadto w Urzędzie obowiązuje „Regulamin Pracy pracowników Urzędu Miejskiego w Karczewie” ustalający organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników.

4. Delegowanie uprawnień.

Zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym i pracownikom jest precyzyjnie określony. Zakres delegowanych uprawnień jest odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego. Obowiązki i uprawnienia pracowników Urzędu określone są w indywidualnych zakresach czynności i

obowiązków (przyjętych podpisem pracownika). Zakres delegowanych uprawnień dla osób zarządzających i pracowników komórek organizacyjnych wynika z pełnomocnictw i upoważnień Burmistrza. Pełnomocnictwa i upoważnienia podlegają bieżącej aktualizacji.

B. Cele i zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań. Proces zarządzania ryzykiem jest dokumentowany. Zasady zorganizowania kontroli zarządczej zgodnie ze standardami „Cele i zarządzanie ryzykiem” zostały opisane w „Zasadach zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Karczew”, stanowiący, Załącznik nr 2 do niniejszego Zarządzenia.

Misja.

Charakterystyka misji gminy (wg ustawy o samorządzie gminnym): gmina jest wspólnotą samorządową utworzoną przez mieszkańców z jednostkami pomocniczymi, jakimi są sołectwa i osiedla. Do zakresu działania gminy należą wszystkie działania publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami, na rzecz innych podmiotów oraz zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty mieszkańców. Zgodnie ze strategią rozwoju Gminy Karczew 2013-2022 „Misją gminy Karczew jest skuteczne działanie zorientowane na stworzenie lokalnego ośrodka rozwoju gospodarczego, atrakcyjnego dla mieszkańców dzięki rozwojowi przedsiębiorczości, turystyki, edukacji, sprawnie wykorzystującego swoje położenie geograficzne, a także potencjał społeczny i ekonomiczny”.

5. Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji.

W Urzędzie Miejskim w Karczewie funkcję planów działalności pełnią:

- 1) dokumenty wyznaczające kierunki podejmowanych działań długo i krótkoterminowych, w tym dokumenty strategiczne, które opracowują poszczególne komórki organizacyjne Urzędu,
- 2) Wieloletnia Prognoza Finansowa oraz uchwała budżetowa, która określa wszystkie obszary działalności Gminy w danym roku budżetowym wraz z przeznaczonymi środkami finansowymi na dane zadania.
- 3) obszary działalności zostały określone w Załączniku Nr 1 do niniejszej instrukcji.

6. Identyfikacja ryzyka.

Nie rzadziej niż raz w roku dokonuje się w Urzędzie identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje Urząd, dokonuje się ponownej identyfikacji ryzyka.

7. Analiza ryzyka.

Zidentyfikowane ryzyka poddawane jest analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Określa się akceptowany poziom ryzyka.

8. Reakcja na ryzyko.

W Urzędzie, planowane są metody przeciwdziałania ryzyku, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu (działania zaradcze ograniczające ryzyko). Udokumentowaniem analizy ryzyka jest Arkusz analizy ryzyka, stanowiący Załącznik Nr 5 do instrukcji zarządzania ryzykiem.

9. Mechanizmy kontroli.

Celem wdrożenia mechanizmów kontroli zarządczej jest zapobieganie urzeczywistnianiu się ryzyka (lub ograniczenie strat). Każdy zastosowany mechanizm kontrolny stanowi odpowiedź na konkretne ryzyko. Mechanizmy kontroli nie tworzą zamkniętego katalogu, ponieważ system kontroli zarządczej powinien być elastyczny i dostosowany do specyficznych potrzeb Urzędu.

10. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej.

W ramach tego systemu działają procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz inne dokumenty wewnętrzne stanowiące dokumentację systemu kontroli zarządczej. Dokumentacja

jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, na dysku wspólnym, w folderze „Kontrola Zarządcza”.

11. Nadzór.

W Urzędzie prowadzony jest nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji. Zakres nadzoru wynika z „Regulaminu organizacyjnego Urzędu Miejskim w Karczewie”, zwłaszcza w częściach dotyczących zasad kierowania pracą Urzędu, podziału zadań pomiędzy stanowiskami kierowniczymi oraz zakresu działania poszczególnych komórek organizacyjnych, a także wynika z indywidualnych zakresów czynności.

12. Ciągłość działalności.

W Urzędzie funkcjonują mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności poprzez system zastępstw, delegowania uprawnień, upoważnień i innych regulacji wewnętrznych;

13. Ochrona zasobów.

Dostęp do zasobów finansowych, materialnych i informacyjnych jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby. Osoby zarządzające i podlegli pracownicy są odpowiedzialni za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki. Mienie Urzędu oraz sprzęt oddany do użytkowania pracownikom jest ubezpieczony. Stan mienia jest systematycznie weryfikowany i porównywany ze stanem ewidencyjnym w drodze inwentaryzacji.

14. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych.

- 1) W Urzędzie funkcjonują 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 komórki organizacyjnej lub osoby przez niego upoważnione,
 - c) podział kluczowych obowiązków,
 - d) weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.
- 2) Zasady prawidłowego funkcjonowania gospodarki finansowej Urzędu są uregulowane w „Instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo – księgowych w Urzędzie Miejskim w Karczewie”;
- 3) Jednostka realizuje czynności dla zapewnienia rzetelności wiarygodności ewidencjonowania operacji gospodarczych. Zamierzenia kontrolne są realizowane przez głównego księgowego (skarbnika) lub upoważnionych pracowników. Przy realizacji tego standardu są wykonywane czynności kontrolne w ramach I i II poziomu kontroli zarządczej.
- 4) Zamierzenia kontrolne są realizowane przez gł. sp. ds. kontroli w formie kontroli instytucjonalnej – kontrola ta wykonywana jest w oparciu o „Regulamin kontroli wewnętrznej”. Kontrola ta ma na celu ocenę stanu faktycznego i porównanie go z obowiązującymi normami, ustalenie odchyleń od tej normy oraz sformułowanie wniosków i zaleceń pokontrolnych mających na celu wyeliminowanie nieprawidłowości.

15. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

W Urzędzie funkcjonują mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych. Składają się na nie mechanizmy kontroli dostępu do zasobów informatycznych, sprzętu, systemu, aplikacji, danych, mające na celu ich ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, czy utratą. W jednostce wdrożono Regulamin użytkowania systemów informatycznych Urzędu Miejskiego w Karczewie.

D. Informacja i komunikacja

Osoby zarządzające oraz podlegli pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków. System komunikacji umożliwia przepływ potrzebnych informacji wewnątrz i na zewnątrz Urzędu. Grupa standardów Informacja i komunikacja obejmuje:

16. Bieżąca informacja.

Osobom zarządzającym i podległym pracownikom zapewnione są, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań;

17. Komunikacja wewnętrzna.

W Urzędzie zapewnione są efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej Urzędu. W ramach komunikacji wewnętrznej w Urzędzie organizowane są, narady Burmistrza z kierownikami komórek organizacyjnych i kierownikami jednostek organizacyjnych Gminy, poczta elektroniczna, wewnętrzna sieć telefoniczna, elektroniczne zarządzanie dokumentacją EZD itp., Dla zapewnienia komunikacji wewnętrznej opracowano i wdrożono dokumenty normatywne, które są dostępne dla wszystkich pracowników na dysku wspólnym, w folderze „Kontrola zarządcza”

18. Komunikacja zewnętrzna.

W Urzędzie, zapewniony jest efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań. W ramach komunikacji zewnętrznej wykorzystuje się głównie następujące sposoby przekazywania informacji: współpraca z mediami, strona internetowa oraz Biuletyn Informacji Publicznej, konsultacje społeczne, przyjmowanie skarg i wniosków mieszkańców przez Burmistrza i Zastępcy Burmistrza, dyżury Radnych Rady Miejskiej, sesje Rady Miejskiej, spotkania władz z mieszkańcami, uczestnictwo Burmistrza w spotkaniach.

E. Monitorowanie i ocena

System kontroli zarządczej w Urzędzie podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie. Monitorowana jest skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, co umożliwia bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów. Kierownicy komórek organizacyjnych są zobowiązani do wykonywania bieżącej oceny systemu kontroli zarządczej, w szczególności w stosunku do komórki, w której pracują. Grupa standardów monitorowanie i ocena obejmuje:

19. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej

Kierownicy komórek organizacyjnych są zobowiązani do wykonywania bieżącej oceny systemu kontroli zarządczej, w szczególności w stosunku do komórki, w której pracują.

20. Samoocena.

Raz w roku przeprowadzana jest samoocena systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i podległych pracowników komórek organizacyjnych. Samoocena jest ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.

- a) samoocena systemu kontroli zarządczej za rok poprzedni przeprowadzana jest do końca lutego danego roku, metodą badania ankietowego, z wykorzystaniem corocznie opracowywanych ankiet;
- b) proces samooceny kontroli zarządczej prowadzi się z wykorzystaniem środków i narzędzi technologii informacyjnej. Dopuszcza się, w wyjątkowych sytuacjach, przeprowadzenie samooceny metodą tradycyjną (papierową), Ankiety są przygotowane oddzielnie dla kierowników komórek organizacyjnych/jednostek organizacyjnych oraz pozostałych pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych;
- c) podsumowanie przeprowadzonej samooceny dokumentowane jest w postaci raportu z przeprowadzonej samooceny, zawierającego w szczególności wyniki badania ankietowego oraz rekomendacje, w odniesieniu do obszarów wymagających usprawnień;
- d) raport z przeprowadzonej samooceny jest udostępniany dla wszystkich pracowników na dysku wspólnym, w folderze „Kontrola zarządcza”.

21. Audyt wewnętrzny.

W przypadkach i na warunkach określonych w ustawie audytor wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej. Audyt wewnętrzny stanowi wsparcie dla Burmistrza i kierowników komórek organizacyjnych w osiągnięciu celów poprzez realizację zadań

audytowych dotyczących oceny i doskonalenia skuteczności kontroli zarządczej w badanych obszarach. Rola i udział audytu wewnętrznego w kształtowaniu systemu kontroli zarządczej dotyczy w szczególności na działalności doradczej poprzez wskazywanie obszarów, systemów, procesów, projektów, w których wymagana jest poprawa oraz zgłaszanie propozycji usprawnień.

22. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

- 1) Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika komórki organizacyjnej są w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.
- 2) Wdrożenie systemu monitorowania i dokonywania samooceny systemu kontroli zarządczej oraz przeprowadzanie audytów i kontroli ma na celu:
 - a) dostarczenie Burmistrzowi informacji odnośnie adekwatności, legalności, skuteczności i efektywności realizacji zadań przez poszczególne komórki organizacyjne;
 - b) wywiązanie się Burmistrza z zadań związanych z nadzorem kontroli zarządczej;
 - c) zapewnienie działania zgodnie ze standardami kontroli zarządczej;
 - d) usprawnianie funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy.

ROZDZIAŁ V

System kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy

§ 8.

1. Kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy zobowiązani są do:

- 1) przeprowadzenia samooceny systemu kontroli zarządczej za rok poprzedni, w terminie do końca lutego każdego roku, metodą badania ankietowego, z wykorzystaniem corocznie opracowywanego kwestionariusza,
- 2) przekazania koordynatorowi kontroli zarządczej arkusza analizy ryzyka roku bieżącego, w terminie 30 dni od podjęcia uchwały budżetowej, zgodnie z załącznikiem Nr 5 do instrukcji zarządzania ryzykiem, w wersji papierowej i elektronicznej,
- 3) przekazania koordynatorowi kontroli zarządczej, sprawozdania na temat ryzyka za rok poprzedni, w terminie do końca lutego każdego roku, zgodnie z załącznikiem Nr 6 do instrukcji zarządzania ryzykiem, w wersji papierowej i elektronicznej,
- 4) złożenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni, w terminie do końca marca każdego roku, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz. U Nr 238, poz. 1581)",
- 5) zgłaszania propozycje tematów audytu, które mogłyby albo powinny być przeprowadzone w ramach rocznego planu audytu.

2. Kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy odpowiadają za:

- 1) realizację celów i zadań, bieżące ich monitorowanie oraz zarządzanie ryzykiem związane z celami i zadaniami, oraz za opracowanie własnych regulaminów kontroli zarządczej dostosowanych do specyfiki ich działalności,
- 2) dokumentowanie procesów kontroli zarządczej w jednostce.

ROZDZIAŁ VI

Postanowienia końcowe

§ 9.

1. Doskonalenie mechanizmów kontroli zarządczej w Urzędzie oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy jest procesem ciągłym, realizowanym w oparciu o zasady funkcjonowania Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy.
2. Kierownicy komórek organizacyjnych oraz kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy

zobowiązani są do aktualizacji regulaminów, procedur oraz pozostałych regulacji wewnętrznych, które składają się na system kontroli zarządczej.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych, pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach oraz kierownicy jednostek organizacyjnych gminy ponoszą odpowiedzialność za zespół procesów, których celem jest nadzorowanie i kontrolowanie podlegających im operacji, w sposób dający zapewnienie, że:
 - 1) działania podległych pracowników pozostają w zgodzie z przepisami prawa oraz procedurami przyjętymi w jednostce,
 - 2) zasoby zużywane są oszczędnie i w sposób przynoszący pożytek, a jakości usług nadano odpowiednią rangę,
 - 3) plany, programy, zamierzenia i cele są osiągnięte, dzięki czemu działalność jednostek organizacyjnych Gminy może być pozytywnie oceniana przez mieszkańców wspólnoty samorządowej oraz w mediach,
 - 4) wszelkie dane i informacje publikowane lub udostępniane wewnątrz i na zewnątrz są dokładne, wiarygodne i aktualne,
 - 5) zasoby organizacji (w tym pracownicy, systemy oraz informacje) są zabezpieczone i nadzorowane,
 - 6) ryzyka związane z realizacją celów i zadań są na bieżąco identyfikowane i monitorowane celem ciągłego udoskonalania procesów.

Burmistrz Karczewa
Michał Rudzki

Załącznik nr 1 do Instrukcji kontroli zarządczej w ramach I poziomu w Urzędzie Miejskim w Karczewie oraz w ramach II poziomu w jednostkach organizacyjnych Gminy Karczew

Obszary działalności w Gminie Karczew

Nr obszaru działalności	Obszar działalności
1.	Zarządzanie strukturami samorządowymi
2.	Organizowanie i współfinansowanie systemu transportu publicznego na terenie gminy
3.	Gospodarki gruntami i nieruchomościami
4.	Zagospodarowanie przestrzenne gminy
5.	Zadania zlecone z zakresu administracji rządowej
6.	Infrastruktura drogowa
7.	Ochotnicze straże pożarne
8.	Gminny zasób mieszkaniowy
9.	Różne rozliczenia
10.	Dostęp do edukacji
11.	Dostęp do opieki i wychowania
12.	Wpływy i wydatki związane z gromadzeniem środków z opłat i kar za korzystanie ze środowiska
13.	Fundusze sołeckie
14.	Budżet obywatelski
15.	Gminny Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych i Przeciwdziałania Narkomanii
16.	Gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych- pomoc społeczna
17.	Pomoc środowiskowa osobom z zaburzeniami psychicznymi i ich rodzinom
18.	Utrzymanie czystości i porządku na terenie gminy
19.	Komunikacja społeczna, w tym promocja gminy
20.	Zaopatrzenie społeczności lokalnej w ciepło, energię elektryczną
21.	Zarządzanie ochroną środowiska
22.	Bezpieczeństwo publiczne
23.	Ochrona zdrowia
24.	System gospodarowania odpadami komunalnymi (gospodarka komunalna)
25.	Dostęp do kultury i sportu
26.	Organizacja rekreacji i turystyki
27.	Programy finansowane z udziałem środków zewnętrznych
28.	Kontynuacja projektów ze środków zewnętrznych
29.	Program Partnerstwo Publiczno - Prywatne -kontynuacja projektów PPP
30.	Zarządzanie zasobami wodnymi i ściekami
31.	Wydatki niewygasające

Instrukcja zarządzania ryzykiem

Postanowienia ogólne

§ 1.

1. Niniejszy dokument określa zakres, zasady i sposób funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie oraz jednostkach organizacyjnych Gminy Karczew.
2. Celem systemu zarządzania ryzykiem jest zapewnienie mechanizmów służących osiągnięciu wyznaczonych celów, poprawie, jakości i efektywności zarządzania oraz wyeliminowaniu zakłóceń w osiąganiu celów i realizacji zadań bieżących oraz inwestycyjnych.
3. Za identyfikację, analizę i reakcję na ryzyko odpowiedzialny jest kierownik danej jednostki, wg procedur ustalonych w tej jednostce (I poziom kontroli zarządczej).
4. Zarządzanie ryzykiem na II poziomie kontroli zarządczej realizowane jest w szczególności poprzez monitorowanie wykonania planu finansowego, analizę wyników audytów i kontroli, weryfikację ryzyk oszacowanych dla przedsięwzięć ujętych w budżecie i Wieloletniej Prognozie Finansowej.

§ 2.

1. Urząd Miejski w Karczewie jest jednostką organizacyjną, która działa w formie jednostki budżetowej, stanowiącą aparat pomocniczy Burmistrza, za pomocą, której wykonuje zadania w celu zaspokojenia indywidualnych i zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej. Do zakresu działania gminy należy zapewnienie warunków należytego i efektywnego wykonywania:
 - 1) zadań własnych z zakresu wynikającego z ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym;
 - 2) zadań zleconych na mocy ustaw szczególnych,
2. Użyte w niniejszej procedurze pojęcia oznaczają:
 - 1) cel – zamierzony rezultat działalności, który ma być osiągnięty w określonym czasie, w ramach realizacji określonego zadania,
 - 2) ryzyko - możliwość wystąpienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację wyznaczonych celów i zadań,
 - 3) zarządzanie ryzykiem – proces systematycznej identyfikacji, analizy, oceny i postępowania z ryzykiem.

§ 3. Koordynację procesu zarządzania ryzykiem prowadzi koordynator ds. kontroli zarządczej.

Cel i proces zarządzania ryzykiem

§ 4.

1. Celem zarządzania ryzykiem jest:
 - 1) zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i realizacji zaplanowanych zadań,
 - 2) zwiększenie odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej i samokontroli,
 - 3) zapewnienie kierownictwu niższego i wyższego szczebla wczesnej informacji o możliwych szansach lub zagrożeniach dla realizacji celów i zadań.
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. Ryzyka mogą mieć swoje źródła wewnątrz jednostki, jak również w środowisku, w jakim gmina funkcjonuje.
2. Wśród czynników mogących mieć wpływ na wystąpienie ryzyka wymienia się:
 - 1) czynniki zewnętrzne – zmieniające się oczekiwania lub potrzeby, zmiany przepisów prawa, zagrożenia naturalne, zmiany gospodarcze, naciski na jednostkę z zewnątrz, zmiany technologii,
 - 2) czynniki wewnętrzne – charakter wykonywanej działalności, kultura organizacji, dostępne środki finansowe, plany i strategie, komunikacja, systemy informatyczne, liczba pracowników i ich kwalifikacje, odpowiedzialność i postawa kierownictwa, liczba, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych, przetwarzanie informacji.

§ 6.

1. Podczas identyfikacji ryzyka stosowane są następujące kategorie ryzyka:
 - 1) ryzyko finansowe,
 - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
 - 3) ryzyko działalności,
 - 4) ryzyko zewnętrzne.
2. Kategorie ryzyk z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków przedstawia Załącznik nr 1 do niniejszej instrukcji.

§ 7.

1. Ryzyka identyfikuje się w szczególności dla:
 - 1) zadań ujętych w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miejskiego w Karczewie - I poziom,
 - 2) przedsięwzięć określonych w Wieloletniej Prognozie Finansowej oraz w budżecie - I i II poziom.
2. Identyfikacja ryzyka, związana z wyznaczonymi celami i realizowanymi zadaniami, powinna się odbywać na bieżąco, nie rzadziej jednak niż raz w roku, a w przypadku realizacji przedsięwzięcia ryzyka szacuje się na cały okres jego trwania.
3. Podstawą skutecznej identyfikacji ryzyka jest zrozumienie wykonywanej działalności (celów i zadań oraz ich możliwego wpływu, na jakość życia społeczności lokalnej). Identyfikacja ryzyka powinna odbywać się, w miarę możliwości, przy współudziale pracownika merytorycznego, odpowiedzialnego bezpośrednio za dane zadanie.

§ 8.

1. Ocena zidentyfikowanych ryzyk polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności. Szablon punktowej oceny ryzyka stanowi załącznik nr 2 do niniejszej instrukcji.
2. Wobec zidentyfikowanych ryzyk właściciel ryzyka określa rodzaj możliwych reakcji:
 - 1) akceptowanie (tolerowanie),
 - 2) przeniesienie (transfer) – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu,
 - 3) działanie – przeciwdziałanie ryzyku, stosowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej,

- 4) wycofanie się – rezygnacja z działań, decyzja o zakończeniu lub wstrzymaniu realizacji danego celu na określony czas.
3. Proces identyfikacji i zarządzania ryzykiem dokumentowany jest za pomocą arkusza identyfikacji ryzyka, stanowiący załącznik nr 5 do Instrukcji i jest przesyłany do koordynatora ds. kontroli zaradczej w terminie 30 dni od podjęcia uchwały budżetowej w wersji papierowej i elektronicznej.
4. Arkusze identyfikacji ryzyk ewidencjonowane są przez koordynatora ds. kontroli zaradczej.

Postanowienia końcowe

§ 9.

1. Każdego roku, w terminie do 31 marca, na podstawie informacji zawartych w arkuszach identyfikacji ryzyka, koordynator opracowuje listę ryzyk wysokich, według kryterium ich istotności, na dany rok budżetowy i przedkłada do akceptacji Burmistrzowi.
2. Lista ryzyk wysokich jest udostępniana dla wszystkich pracowników na dysku wspólnym, w folderze „Kontrola zaradcza”.
3. Proces identyfikacji ryzyk prowadzi się metodą tradycyjną (papierową). Dopuszcza się, przeprowadzenie procesu identyfikacji ryzyk z wykorzystaniem środków i narzędzi technologii informacyjnej.

§ 10.

1. Naczelnicy komórek organizacyjnych/kierownicy jednostek budżetowych, samodzielne stanowiska pracy, w przypadku istotnych zmian warunków funkcjonowania podległych komórek, zobowiązani są do dokonywania w ciągu roku aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk i podejmowania odpowiednich działań w celu wyeliminowania ryzyka bądź też zminimalizowania jego istotności do akceptowalnego poziomu.
2. Monitorowanie jest procesem realizowanym w celu ustalenia, czy:
 - 1) wystąpiły nowe nierozpoznane rodzaje ryzyka,
 - 2) nastąpiły zmiany w poziomie poszczególnych rodzajów ryzyka,
 - 3) działania służące zmniejszeniu ryzyka są skuteczne i czy realizuje się te działania.
3. Zidentyfikowane ryzyka w trakcie roku budżetowego, przesyłane są na bieżąco do koordynatora d. kontroli zaradczej w wersji papierowej i elektronicznej.

§ 11.

1. Kierownicy jednostek i komórek organizacyjnych zobowiązani są do podsumowania działań, które wystąpiły w poprzednim okresie sprawozdawczym, w formie sprawozdania i przesyłania do koordynatora ds. kontroli zaradczej w terminie do dnia 28 lutego roku następnego, w wersji papierowej i elektronicznej, Sprawozdanie z ryzyk, stanowi Załącznik Nr 5 do niniejszej instrukcji.

Burmistrz Karczewa
Michał Rudzki

Kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków

Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

Ryzyko finansowe

Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia, np. kradzież mienia przez interesantów lub pracowników.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, zalania, wypadku.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Realizacji programów współfinansowanych z różnych źródeł	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy realizacji projektu i jego rozliczeniu, mogących skutkować zwrotem środków.
Ryzyko dot. zasobów ludzkich	
Pracowników	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, np. wprowadzanie nowych zadań bez zabezpieczenia etatowego, absencja chorobowa pracowników.
Bhp	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy, np. śliska podłoga, wypadek komunikacyjny.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych, np. brak aktualnych procedur, brak aktualnych aktów prawnych.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
Kontroli zarządczej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji.

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 Gminy oraz jednostki organizacyjnej, np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie i Jednostkach Organizacyjnych systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych w systemach przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych.
Ochrony zasobów	Ryzyko nieuprawnionego dostępu do pomieszczeń Urzędu, do danych osobowych przetwarzanych przez pracowników, ryzyko nieznamomości procedur opracowanych na wypadek wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej, np. pożaru, powodzi, poważnej awarii lub nieumiejętnego ich stosowania itp.

Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

Prawdopodobieństwo	Opis szczegółowy
Bardzo wysokie 4	Zdarzenie wystąpi w najbliższym terminie – lub co najmniej raz w tygodniu
Wysokie 3	Zdarzenie występuje wielokrotnie w ciągu roku -co najmniej raz w miesiącu
Średnie 2	Zdarzenie występuje więcej niż raz w roku -co najmniej raz na kwartał
Niskie 1	Do tej pory takie zdarzenie nie wystąpiło w Urzędzie lub w Jednostkach Organizacyjnych lub może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach raz w roku

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka:
2. Określenie prawdopodobieństwa (P) i wpływu ryzyka (W) w czterostopniowej skali, umożliwia ustalenie współczynnika istotności ryzyka (IR), – jako iloczynu (wyrażonych punktowo) prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (P) oraz potencjalnego wpływu jego wystąpienia (W):

IR = P x W gdzie: IR – współczynnik istotności ryzyka P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka W – potencjalny wpływ ryzyka
--

3. Po przeprowadzonej analizie, wartości przyporządkowane, zarówno wpływów i jak i prawdopodobieństwu ryzyka, należy przenieść na mapę ryzyka. Mapę punktowej oceny istotności ryzyka „4 x4”, przedstawiono poniżej:

Mapa ryzyka 4x4

Oddziaływanie					
Bardzo wysokie	4 niskie	8 średnie	12 wysokie	16 bardzo wysokie	
Wysokie	3 niskie	6 średnie	9 wysokie	12 wysokie	
Średnie	2 niskie	4 niskie	6 średnie	8 średnie	
Niskie	1 niskie	2 niskie	3 niskie	4 niskie	
	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie	Prawdopodobieństwo

4. **Istotność ryzyka** obliczona według wzoru umożliwia dokonanie oceny i hierarchizacji ryzyka.

5. Dla oceny istotności ryzyka stosuje się trzystopniową skalę obejmującą następujące poziomy:
- **WYSOKI** – jest to ryzyko o wartości 9-16, które istotnie wpływa na kluczową działalność jednostki, uniemożliwia realizację jej zadań i celów, rodzi straty finansowe,
 - **ŚREDNI** – jest to ryzyko o wartości 6-8, które potencjalnie wpływa na kluczową działalność jednostki, jest zagrożeniem dla realizacji zadań i celów, zagraża powstaniem strat finansowych,
 - **NISKI** – jest to ryzyko o wartości 1–4, które nie ma wpływu na kluczową działalność jednostki, nie uniemożliwia realizacji zadań i osiągnięcia celów.

Poziomy istotności	Wartość punktowa	Przesłanki
Niski	1-4	Ryzyko akceptowalne
		Akceptacja - ryzyko podlega minimalnemu monitorowaniu. Wartość ryzyka powinna zostać zweryfikowana dopiero przy następnej analizie lub gdy zmienią się warunki mające wpływ na podniesienie wartości ryzyka.
Średni	6-8	Ryzyko możliwe do zaakceptowania.
		Działanie ograniczające ryzyko do poziomu akceptowalnego. Należy rozważyć możliwość przeniesienia ryzyka na inny podmiot. Ryzyko wymaga monitorowania oraz zaplanowania i podjęcia działań prewencyjnych w określonym dłuższym okresie czasu (w zależności od możliwości np. w ciągu kwartału, półrocza czy roku), przy czym dopuszcza się akceptację ryzyka z tego przedziału, gdyby szacowane koszty niezbędnych działań przewyższyły korzyści z ograniczenia ryzyka lub właściciel ryzyka podwyższył jego akceptowalny poziom. W sytuacji akceptacji takiego ryzyka właściciel ryzyka powinien monitorować ryzyko i okresowo rozważać potrzebę podjęcia działań ograniczających ryzyko.
Wysoki	9-16	Ryzyko nieakceptowane.
		Działanie niezwłoczne – ryzyko wymaga niezwłocznego podjęcia działań ograniczających ryzyko. Należy rozważyć możliwość przeniesienia ryzyka na inny podmiot lub jeśli jest to możliwe wycofania się z realizacji zadania powodującego ryzyko.

6. Metodami przeciwdziałania ryzyku są;

- 1) **kontrolowanie ryzyka** - podejmowanie działań zaradczych pozwalających na ograniczenie ryzyka do akceptowanego poziomu m. in. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej, w tym zwłaszcza procedury, instrukcje, upoważnienia, podział obowiązków, nadzór, szkolenia;
- 2) **akceptacja** - zaniechanie podejmowania działań zaradczych z uwagi na brak możliwości wskazania takich działań, które byłyby skuteczne lub w przypadku, gdy koszt podjętych działań zaradczych jest wyższy niż koszt poniesienia ryzyka;
- 3) **przeniesienie ryzyka** - przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia, zlecenie wykonania usługi;
- 4) **unikanie** – zaprzestanie/zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko.

Przykładowy katalog zagrożeń

Obszar przetwarzania danych osobowych

- 1) niewłaściwie zaadresowana poczta elektroniczna;
- 2) ujawnienie poszczególnych odbiorców wiadomości e-mail;
- 3) utrata (kradzież, zagubienie) elektronicznych nośników danych (tablet, laptop, smartphone, pendrive, dysk twardy);
- 4) utrata (kradzież, zagubienie) dokumentów zawierających zasoby informacyjne prawnie chronione, w tym dane osobowe;
- 5) udostępnienie istotnych zasobów informacyjnych osobie nieuprawnionej;
- 6) przetwarzanie istotnych zasobów informacyjnych przez osobę nieupoważnioną;
- 7) brak skutecznego usunięcia danych osobowych z dysków komputerowych przed przekazaniem poza jednostkę;
- 8) pozostawienie wydruków zawierających dane osobowe lub istotne zasoby informacyjne na ogólnodostępnej drukarce;
- 9) ujawnienie haseł innym, nieupoważnionym osobom;
- 10) wykonanie kserokopii lub skanu dokumentów tożsamości;
- 11) pozyskiwanie nadmiarowych danych osobowych;
- 12) przetwarzanie danych osobowych bez podstawy prawnej;
- 13) pozostawienie niezablokowanego konta.

Bezpieczeństwo fizyczne i środowiskowe

- 1) pożar;
- 2) zalanie;
- 3) katastrofa budowlana;
- 4) kradzież jakiegokolwiek z aktywów informacyjnych (sprzętu, dokumentów itp.);
- 5) awaria zasilania urządzeń przetwarzających informacje (stacje robocze oraz systemy lub serwery);
- 6) nieuprawniony dostęp do strefy administracyjnej;
- 7) nieuprawniony dostęp do strefy bezpieczeństwa;
- 8) pozostawienie otwartych okien lub drzwi po zakończeniu pracy;
- 9) pozostawienie środków przetwarzania informacji bez nadzoru;
- 10) nieprzestrzeganie zasady czystego biurka oraz czystego ekranu;
- 11) nieautoryzowane wykonanie kopii klucza do pomieszczeń biurowych;
- 12) awaria innych systemów związanych z zabezpieczeniem fizycznym i środowiskowym;

Bezpieczeństwo osobowe

- 1) w wyniku rozwiązania umowy z pracownikiem nie podjęto działań związanych z odebraniem uprawnień w systemach informacyjnych;
- 2) pracownik nie rozliczył się z powierzonych środków przetwarzania informacji;
- 3) pracownik nie przekazał wszelkich prowadzonych spraw, postępowań, informacji oraz danych, które prowadził lub wytworzył w trakcie wykonywania swoich obowiązków;
- 4) publikowanie obraźliwych treści np. na temat pracowników;
- 5) pomawianie (znieśławianie).

Bezpieczeństwo teleinformatyczne

- 1) złośliwe oprogramowanie, np. wirus, spyware (stacje robocze oraz systemy lub serwery), które nie zostało automatycznie usunięte przez oprogramowanie antywirusowe;
- 2) niestabilna praca systemów zaklasyfikowanych, jako ważne i krytyczne oraz stacji roboczych;
- 3) awaria kluczowego systemu informatycznego;

- 4) niedostępność kluczowego systemu informatycznego;
- 5) brak dostępności do sieci Internet;
- 6) utrudniona praca w systemie np. zbyt duże obciążenie procesora, przekroczenie dostępnych zasobów systemowych;
- 7) nadmierne uprawnienia w systemach w stosunku do wykonywanej pracy;
- 8) nieuprawniona zmiana danych lub ich uszkodzenie;
- 9) utrata danych;
- 10) próby omijania lub łamania zdefiniowanych zabezpieczeń;
- 11) fizyczne zniszczenie lub uszkodzenie sprzętu oraz nośników przetwarzającego informacje (celowe działania);
- 12) błędy w obsłudze i konserwacji sprzętu komputerowego służącego do przetwarzania informacji;
- 13) błędy w przechowywaniu, eksploatacji oraz konserwacji oprogramowania;
- 14) włamanie do sieci i systemów teleinformatycznych (np. atak hakera);
- 15) niewykonanie kopii bezpieczeństwa;
- 16) niezweryfikowanie możliwości odtworzenia danych z kopii zapasowych;
- 17) wykorzystanie nielegalnego oprogramowania oraz narzędzi służących do obchodzenia zabezpieczeń w systemach informatycznych;
- 18) próba instalacji niezatwierdzonego oprogramowania;
- 19) wykorzystano niezinventaryzowany środek przetwarzania informacji (nienależący do organizacji);
- 20) zidentyfikowano środek przetwarzający informacje nieznanego pochodzenia (sprzęt, nośnik);
- 21) wykorzystanie ogólnodostępnych serwisów pocztowych (np. gmail.com) w celach służbowych;
- 22) wykorzystanie służbowej poczty elektronicznej do celów prywatnych;
- 23) przesyłanie przy użyciu służbowej poczty elektronicznej informacji niezwiązanych z wykonywaną pracą;
- 24) zmiana konfiguracji sprzętowej oraz programowej systemów oraz stacji roboczych przez niepowołane osoby;
- 25) podjęcie pracy w stanie zagrożenia bezpieczeństwa informacji;
- 26) niestosowanie się do wymagań dotyczących złożoności haseł;
- 27) niezablokowana stacja robocza;
- 28) wykorzystanie służbowych środków przetwarzania informacji do celów prywatnych;
- 29) brak zabezpieczeń przenośnego sprzętu komputerowego (szyfrowanie dysku);
- 30) łączenie się z niezabezpieczoną siecią Wi-Fi;
- 31) brak zabezpieczeń w postaci uniemożliwienia zapisu na przenośne nośniki informacji;
- 32) korzystanie z prywatnego sprzętu komputerowego do celów służbowych;
- 33) używanie do połączeń nieszyfrowanych kanałów;
- 34) atak hackerski na stronę internetową.

Bezpieczeństwo w umowach zawartych z podmiotami zewnętrznymi

- 1) niewywiązywanie się z zapisów umowy;
- 2) brak możliwości świadczenia usługi z powodu wystąpienia incydentu po stronie wykonawcy;
- 3) celowe działanie na szkodę Zamawiającego;
- 4) podsłuch;
- 5) kradzież danych;
- 6) naruszenie obowiązujących przepisów prawa;
- 7) naruszenie obowiązujących regulacji wewnętrznych w zakresie bezpieczeństwa;
- 8) naruszenie praw autorskich:

Sprawozdanie na temat ryzyka wroku

Właściciel ryzyka	
Osoba raportująca	
Data sporządzenia	

I. Informacja na temat braku zagrożeń przy realizacji celów i zadań:

Część A

Informuję, że w roku w nadzorowanym przeze mnie obszarze działalności:

- nie wystąpiły ryzyka wskazane w rejestrze ryzyk,
- nie zmienił się poziom istotności zdefiniowanych zagrożeń,
- nie zdefiniowano również nowych ryzyk, które nie były ujęte w rejestrze ryzyk,
- zostały zrealizowane zadania i cele wynikające z budżetu i Wieloletniej Prognozy Finansowej.

Niniejszy raport opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie jego sporządzenia, pochodzących z:

- bieżącego monitoringu,
- wyników samooceny.
- kontroli,
- innych źródeł (należy wymienić).....

II. Informacja na temat podjętych działań

Część B

Informuję, że w roku w nadzorowanym przeze mnie obszarze działalności wystąpiły/nie wystąpiły ryzyka

Tak

Nie

1. Niezrealizowane zadania lub cele

1) ryzyko (nr i opis z rejestru ryzyk).....

a) przyczyny wystąpienia.....

b) skutki wystąpienia.....

c) proponowane działania.....

d) podjęte działania.....

Część C

Efekty działań eliminujących ryzyka, które wystąpiły w poprzednim roku budżetowym (czy podjęte działania przynoszą spodziewane efekty, czy są wystarczające, czy w ogóle istnieje konieczność podejmowania jakichkolwiek działań)

Tak

Nie

Część D

Efekty działań eliminujących, podjętych w przypadku ryzyka, które wystąpiły w poprzednim okresie sprawozdawczym (czy podjęte działania przynoszą spodziewane efekty, czy są wystarczające, czy istnieje konieczność podejmowania jakichkolwiek działań?)(*):

Tak

Nie

Działanie/proces, w jakim występuje możliwość usprawnienia

.....

Podjęte działania:

Spodziewane efekty:

.....
(data, podpis osoby sporządzającej
sprawozdanie

Arkusz analizy ryzyka na rok

Lp.	Obszar działalności (ryzyka)	Cel	Ryzyko	Wpływ (wskazać jedną z ocen w skali 1 – 4)	Prawdopodobieństwo (wskazać jedną z ocen) w skali 1 – 4	Istotność ryzyka	Poziom ryzyka	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku (działania zaradcze ograniczające ryzyko)	Jednostka
1									
2									