



## **I. Podstawowe akty prawne wprowadzające i regulujące zakres kontroli zarządczej.**

1. Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. ( Dz. U. Nr 157 z 2009 r., poz. 240 ).
2. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. – przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych ( Dz. U. Nr 157 z 2009 r., poz. 1241 ).
3. Komunikat Ministra Finansów nr 232 z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ( Dz. Urz. Min. Fin. z dnia 30 grudnia 2009 r. Nr 15 ).
4. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości ( Dz. U. z 2002 r. Nr 76, poz. 694, z późniejszymi zmianami).

## **II. Odpowiedzialność za zorganizowanie kontroli zarządczej - usytuowanie odpowiedzialności za kontrolę na różnych szczeblach organizacyjnych jednostki ( I i II poziom).**

1. **I poziom kontroli zarządczej** – podstawowy poziom funkcjonowania kontroli zarządczej w całym sektorze finansów publicznych jest jednostka finansów publicznych w której za zorganizowanie i funkcjonowanie kontroli zarządczej odpowiada **kierownik jednostki ( dyrektor )**.

Kierownik każdej samodzielnej jednostki zobowiązany jest zapewnić funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w kierowanej przez siebie jednostce finansów publicznych ( art.69 ustawy o finansach publicznych ).

**Dyrektor – jako kierownik jednostki finansów publicznych odpowiada za całość gospodarki finansowej oraz kontrolę zarządczą w obszarze finansowym, rachunkowym i organizacyjnym ( art. 52 ustawy o finansach publicznych, art. 69 ustawy o finansach publicznych).**

Kierownik może powierzyć określony zakres obowiązków z zakresu gospodarki finansowej pracownikom jednostki, a przyjęcie przez tych pracowników obowiązków powinno być potwierdzone w formie:

- odrębnego, imiennego upoważnienia
- lub wskazania w regulaminie organizacyjnym.

2. **Odpowiedzialność głównego księgowego** ( art. 54 ustawy o finansach publicznych).

Główny księgowy odpowiada za wstępną kontrolę oraz:

- prowadzenie rachunkowości,
- wykonywanie dyspozycji środkami pieniężnymi,
- dokonywanie wstępnej kontroli:

a) zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym,

b) kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych.



Dowodem dokonania przez głównego księgowego wstępnej kontroli jest jego podpis złożony na dokumentach dotyczących danej operacji. Podpis głównego księgowego złożony obok podpisu pracownika właściwego rzeczowo oznacza że:

- nie zgłasza zastrzeżeń do przedstawionej przez właściwych rzeczowo pracowników oceny prawidłowości tej operacji i zgodności tej operacji z prawem,
- nie zgłasza zastrzeżeń do kompletności oraz formalno – rachunkowej rzetelności i prawidłowości dokumentów dotyczącej tej operacji,
- zobowiązania wynikające z operacji mieszczą się w planie finansowym jednostki.

Nie ma przeszkód, aby kierownik jednostki budżetowej nie mógł powierzyć innych obowiązków wynikających z realizacji zadań finansowych, a dotyczących np. zadań związanych ze sporządzaniem sprawozdawczości, przygotowaniem materiałów i sporządzaniem wstępnych kalkulacji oraz projektów planu dochodów i wydatków do planu finansowego jednostki, czy przestrzeganiem zasad dyscypliny finansów publicznych.

Konieczność wprowadzenia mechanizmów kontroli zarządczej w obszarze operacji finansowych i gospodarczych jednostki została potwierdzona w 14 standardzie kontroli zarządczej, a mianowicie: w jednostce finansów publicznych powinny istnieć przynajmniej następujące mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych:

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

### **III. Zadania wynikające z ustawy o finansach publicznych oraz standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych do realizacji.**

Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków kierownika jednostki. Kontrola zarządcza stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Cechy systemu kontroli zarządczej charakterystyczne dla zarządzania ryzykiem :

**System wyznaczania celów i zadań oraz system monitorowania wyznaczonych celów i zadań.**

**Jasne określenie misji jednostki sprzyja ustaleniu hierarchii celów i zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem.**

**Mechanizmy kontroli w jednostce powinny odnosić się do konkretnego i specyficznego rodzaju ryzyka w obszarze funkcjonowania konkretnej jednostki, uwzględniając zagrożenia w realizacji misji, celu i zadań.**



#### **IV. Cel i standardy kontroli zarządczej:**

- określają podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej
- wskazują na spójny i jednolity model kontroli zgodny z międzynarodowymi standardami
- stanowią uporządkowany zbiór wskazówek do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli
- zostały usystematyzowane w pięciu grupach ( elementach kontroli ) obejmujących:
  - A. środowisko wewnętrzne,
  - B. cele i zarządzanie ryzykiem,
  - C. mechanizmy kontroli,
  - D. informację i komunikację,
  - E. monitorowanie i ocenę.

##### **I. Środowisko wewnętrzne** obejmuje standardy:

Nr 1. Przestrzeganie wartości etycznych

Nr 2. Kompetencje zawodowe

Nr 3. Strukturę organizacyjną

Nr 4 Delegowanie uprawnień

##### **II. Cele i zarządzanie ryzykiem** obejmuje standardy:

Nr 5 Misję jednostki

Nr 6. Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji

Nr 7. Identyfikacja ryzyka

Nr 8. Analiza ryzyka

Nr 9. Reakcja na ryzyko

##### **III. Mechanizmy kontroli** obejmują standardy:

Nr 10. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej

Nr 11 .Nadzór

Nr 12. Ciągłość działalności

Nr 13. Ochrona zasobów

Nr 14. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych

Nr 15. Mechanizmy kontroli systemów informatycznych



**IV. Informacja i komunikacja** obejmuje standardy:

Nr 16. Bieżąca informacja

Nr 17. Komunikacja wewnętrzna

Nr 18. Komunikacja zewnętrzna

**V. Monitorowanie i ocena** obejmuje standardy:

Nr 19. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej

Nr 20. Samoocena

Nr 21. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej ( za poprzedni rok ).

**V. Zadania do realizacji w związku z wprowadzeniem kontroli zarządczej w powiązania do standardów kontroli zarządczej - wybrane przykłady**

Tabela nr 1.

Lp.	Zadanie do realizacji	Treść standardu	Nr
	<b>I poziom kontroli zarządczej:</b>		
1.	Aktualizacja regulaminu organizacyjnego z uwzględnieniem modelu kontroli zarządczej wdrożonej w jednostce.	A. Środowisko wewnętrzne- Struktura organizacyjna	A/3
2.	Aktualizacja zakresów czynności i odpowiedzialności oraz udzielonych imiennych upoważnień, oświadczeń o przyjęciu materialnej odpowiedzialności, zastępstw, itp. , wdrożenie procedur związanych ze standardami zawodowymi – pracownik socjalny.	A. Środowisko wewnętrzne- Delegowanie uprawnień,  C. Mechanizmy kontroli- Ciągłość działalności, Ochrona zasobów	A/4  C/12 C/13
3.	Przegląd i uporządkowanie oraz aktualizacja wszystkich dotychczasowych procedur ( instrukcji, regulaminów, zarządzeń ) pod kątem zmian wprowadzonych ustawą o finansach publicznych, zgrupowanie i umiejscowienie na określonym stanowisku i w zbiorach informatycznych dostępnych dla pracowników i zainteresowanych.	C. Mechanizmy kontroli- Dokumentowanie systemu kontroli,	C/10
4.	Szczególna analiza i konieczność aktualizacji „ polityki rachunkowości „ i powiązania jej z systemem kontroli zarządczej – w świetle ustawy o rachunkowości i aktualnego rozporządzenia Min. Finansów z dnia 5.07.2010 r. w sprawie zasad rachunkowości i planu kont dla jednostek budżetowych.	C. Mechanizmy kontroli- Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych	C/14



5.	Opracować instrukcję w sprawie ochrony i bezpieczeństwa danych osobowych i systemów informatycznych jednostki .	C. Mechanizmy kontroli – Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	C/15
6.	Opracować i wdrożyć system kontroli zarządczej w powiązaniu z zadaniami jednostki, celami i misją – poprzez wydanie zarządzenia w sprawie kontroli i standardów kontroli zarządczej w jednostce.	C. Mechanizmy kontroli – Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	C/10
7.	Wprowadzić standardy kontroli zarządczej w jednostce z dostosowaniem ich do charakteru i rodzaju jednostki oraz wykonywanych przez jednostkę zadań ( w formie pisemnej, w formie zarządzeniu ). Zadania i cele aktualne wynikające z obowiązujących ustaw, w tym : Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych, Oceny zasobów pomocy społecznej, Programów pomocy społecznej, profilaktyki rozwiązywania problemów alkoholowych i innych uzależnień, zabezpieczenie środków na wypłatę zasiłków celowych i okresowych, itp.	C. Mechanizmy kontroli – Dokumentowanie systemu kontroli	C/10
8.	Wdrożyć system zarządzania ryzykiem w obszarze realizacji misji, zadań i celów przez wydanie zarządzenia w sprawie procedur zarządzania ryzykiem, jako zasadniczy element kontroli zarządczej w jednostce. Dokonać oceny i kwalifikacji ryzyka w priorytetowych obszarach działania, ustalić skalę zagrożeń i podjąć działania .	B. Cele i zarządzanie ryzykiem- Misja, Określanie celów i zadań, Monitorowanie i ocena ich realizacji, Identyfikacja ryzyka, Analiza ryzyka, Reakcja na ryzyko	B/5 B/6  B/7 B/8 B/9
9.	Wprowadzenie zasady dokonywania ( co najmniej raz w roku ) samooceny systemu kontroli zarządczej przez kierownika i pracowników jednostki, w miarę potrzeb ten system modyfikować.	E. Monitorowanie i ocena- Monitorowanie systemu kontroli zarządczej, Samoocena.	E/19 E/20
10.	Przeszkolić pracowników jednostki z zakresu zmian wprowadzonych w 2010 roku na podstawie ustawy o finansach publicznych oraz wprowadzonym obowiązkiem kontroli zarządczej i odpowiedzialności pracowników wynikającej z wdrożenia systemu.	C. Mechanizmy kontroli – Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	C/10
	<b>II poziom kontroli zarządczej:</b> ( w jednostkach nadrzędnych lub wykonujących nadzór – organ prowadzący )		



11.	<p>Zapewnienie ( wdrożenie ) adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej w :</p> <p>Urzędzie, w jednostce samorządu terytorialnego – w najważniejszym obszarze, tj. w systemie wyznaczania celów i zadań dla samorządowych jednostek organizacyjnych oraz system monitorowania realizacji wyznaczonych celów i zadań.</p> <p>( Zarządzenie w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w gminnych ( powiatowych ) jednostkach organizacyjnych oraz nadzoru nad jej realizacją wraz z oświadczeniem kierownika samorządowej jednostki o stanie i systemie kontroli zarządczej w tej jednostce za dany rok).</p>	<p>B. Cele i zarządzanie ryzykiem- Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji,</p> <p>E. Monitorowanie i ocena- Monitorowanie systemu kontroli zarządczej. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej</p>	<p>B/6</p> <p>E/19</p> <p>E/22</p>
-----	--	---	------------------------------------

## VI. Przykładowe źródła dla wyznaczania celów, zadań do realizacji w samorządowych jednostkach pomocy społecznej objętych ryzykiem

- Budżet jednostki samorządu terytorialnego,
- Wieloletnia Prognoza Finansowa jednostki samorządu terytorialnego,
- plan finansowy jednostki,
- zadania, podzadania, cele i mierniki – określone dla budżetu zadaniowego,
- zadania strategiczne i operacyjne,
- ocena zasobów pomocy społecznej ( analiza lokalnej sytuacji społecznej i demograficznej ),
- strategie rozwiązywania problemów społecznych,
- programy ( roczne i wieloletnie ) pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych i innych uzależnień,
- program współpracy z organizacjami pozarządowymi,
- zadania wynikające z wyników pracy socjalnej, poradnictwa specjalistycznego, interwencji kryzysowych, indywidualnych programów wychodzenia z bezdomności itp.,
- wyniki kontroli komisji rewizyjnej jednostki samorządu terytorialnego,
- wyniki nadzoru i kontroli realizowanych z ramienia organu prowadzącego.



## VII. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej – procedury wewnętrzne

### 1. Zarządzenie kierownika jednostki w sprawie kontroli i standardów kontroli zarządczej (przykład)

( projekt do wspólnego opracowania )

**Zarządzenie Nr  
Dyrektora  
z dnia  
w sprawie kontroli zarządczej oraz standardów kontroli  
w**

Na podstawie art. 69 ust.1 pkt. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych ( Dz. U. Nr 157 z 2009 r. poz. 1240 ze zmianami ) oraz Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ( Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15 z dnia 30 grudnia 2009 r. zarządzam, co następuje:

1. W celu zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w ..... ustalą „ Procedury i standardy kontroli zarządczej „ stanowiące załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.
2. Wykonanie zarządzenia powierza się pracownikom .....
3. Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierzam zastępcy dyrektora.
4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Dyrektor

Załącznik nr 1  
Do Zarządzenia Nr

#### Procedury i standardy kontroli zarządczej

##### I. Postanowienia ogólne

1. Miejski Ośrodek ..... jest samorządową jednostką finansów publicznych działającą na podstawie statutu.
2. Organem prowadzącym jest.....
3. Podstawą gospodarki jednostki jest plan finansowy na dany rok budżetowy
4. Wydatki jednostki dokonywane są w oparciu o plan finansowy, w sposób celowy i oszczędny z zachowaniem zasad:



- uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,
- optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów,
- w wysokościach oraz terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań,
- na podstawie umów zawartych w następstwie postępowań określonych w przepisach o zamówieniach publicznych.

5. Misją jednostki jest ( ze statutu, ustawy o pomocy społecznej):

## **II. Postanowienia szczegółowe**

1. Kontrola zarządcza w jednostce realizowana jest na I poziomie i stanowi ogół działań podejmowanych ( przez kadrę kierowniczą oraz pracowników) dla zapewnienia realizacji celów oraz zadań w sposób:

- zgodny z prawem
- efektywnie,
- oszczędnie,
- terminowo.

2. Kontrola zarządcza w jednostce jest zintegrowanym systemem zarządzania jednostką obejmującym:

- samokontrolę,
- kontrolę wewnętrzną finansową,
- kontrolę funkcjonalną,
- kontrolę instytucjonalną.

3. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w jednostce, w szczególności:

- zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania w obszarze realizacji zadań, celów i misji,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzanie ryzykiem.

4. Procedury kontroli zarządczej zawarte są w pięciu obszarach :

- Środowisko wewnętrzne,
- Cele i zarządzanie ryzykiem
- Mechanizmy kontroli
- Informacja i komunikacja
- Monitorowanie i ocena

**5. Środowisko wewnętrzne wpływa na jakość systemu, w tym obszarze realizowane są następujące standardy:**

- **Nr 1 Przestrzeganie wartości etycznych;**

Pracownicy jednostki są świadomi wartości etycznych , stosują je w wykonywaniu powierzonym im zadań na każdym stanowisku pracy, w związku ze szczególnym rodzajem zadań i funkcji jaką pełnią realizując zadania z zakresu pomocy społecznej. Pracownicy mają świadomość konsekwencji wynikających z nieetycznych i nieprofesjonalnych zachowań. Postawy etyczne uwzględniane są przy okresowej ocenie pracowników administracyjnych i obsługi, a także ocenie pracy pracowników zajmujących się bezpośrednią obsługą mieszkańców, w tym pracowników socjalnych. Zobowiązani są do przestrzegania dyskrekcji, tajemnicy zawodowej oraz ochrony danych osobowych i uzyskiwanych w związku ze specyfiką pracy w obszarze wysokiego ryzyka i wrażliwości danych osobowych.





- **Nr 2 Kompetencje zawodowe;**

Pracownicy aktywnie uczestniczą w systemie poszerzania i aktualizowania wiedzy fachowej ( uczestniczą w szkoleniach, kursach ). Na doskonalenie zawodowe, podnoszenie kwalifikacji i uprawnień pracowników zabezpieczone są środki. Proces rekrutacji dokonywany jest jawnie, dostępne i przejrzyste, w oparciu o jasne kryteria naboru w sposób zmierzający do zatrudniania najlepszych kandydatów na określone stanowiska pracy.

- **Nr 3 Struktura organizacyjna:**

Struktura organizacyjna jednostki jest dostosowana do specyficznych warunków działania, celów i zadań realizowanych w obszarze pomocy wynikających z wieloletnich strategii integracji i polityki społecznej. Pracownicy posiadają zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności powiązane z rodzajem jednostki i jej struktura. Zakresy podlegają okresowym aktualizacjom stosownie do zmian wprowadzanych w organizacji i zadaniach jednostki oraz zmianach kadrowych.

- **Nr 4 Delegowanie uprawnień:**

Stosowana jest zasada przekazywania uprawnień i odpowiedzialności w formie pisemnej, potwierdzanej do wiadomości i stosowania przez pracowników, a dokumenty dotyczące tych uprawnień gromadzone są w aktach personalnych poszczególnych pracowników.

6. **Cele i zarządzanie ryzykiem** związane jest z obszarem realizacji misji, zadań i celów jednostki. Z uwagi na rangę standardów w tym obszarze oraz konieczność zarządzania w bieżącej działalności ryzykiem procedury zarządzania ryzykiem wraz z arkuszem ryzyka i metodami przeciwdziałaniu ryzyku objęto odrębnym zarządzeniem.

7. **Mechanizmy kontroli** wskazują na podstawowe zasady jakie mają funkcjonować w ramach skutecznego i adekwatnego systemu kontroli zarządczej, tj.:

- **Nr 10 Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej:**

- **Nr 11 Nadzór;**

- **Nr 12 Ciągłość działalności:**

- **Nr 13 Ochrona zasobów:**

(mechanizmy i regulacje wewnętrzne dotyczące ochrony zasobów rzeczowe, ludzkich, informatycznych, ochrona danych osobowych, legalizacja programów informatycznych, przeciwdziałanie praniu „brudnych pieniędzy”, itp. ).  
Szczególna ochrona danych osobowych ( wrażliwych ), przestrzeganie tajemnicy służbowej ,



- **Nr 14 Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych .**

Jednostka posiada aktualne procedury regulujące obieg i kontrole dokumentacji finansowo – księgowej oraz kompletny zestaw procedur regulujących „ politykę rachunkowości ” uwzględniający:

- ✓ rzetelne i pełne udokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych przy zachowaniu zasady kompletności, chronologii zapisów i ich kontroli,
- ✓ system zatwierdzania ( autoryzacji ) operacji finansowych przez kierownika jednostki,
- ✓ podział kluczowych obowiązków i odpowiedzialności ( zakresy czynności, upoważnienia, deklaracje o przyjęciu materialnej odpowiedzialności za powierzony pieczy majątek, ),
- ✓ system weryfikacji operacji gospodarczych i finansowych przed i po realizacji,
- ✓ procedury są aktualizowane stosownie do zmieniających się przepisów .

- **Nr 15 Mechanizmy kontroli systemów informatycznych:**

**8. Informacja i komunikacja obejmuje przepływ informacji ( pion, poziom ) niezbędnych dla właściwej i świadomej realizacji zadań i celów;**

- **Nr 16 Bieżąca informacja**

- **Nr 17 Komunikacja wewnętrzna**

- **Nr 18 Komunikacja zewnętrzna**

**9. E. Monitorowanie i ocena systemu kontroli zarządczej;**

- **Nr 19 Monitorowanie systemu**

- **Nr 20 Samoocena systemu kontroli zarządczej przez kierownika i pracowników**

- **Nr 21 Audyt**

- **Nr 22 uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli**



## 2.Oświadczenie o stanie kontroli w jednostce za poprzedni rok

<b>Standard</b>	<b>Nr 22</b>	<b>Uzyskanie zapewnienie o stanie kontroli zarządczej</b>
-----------------	--------------	---

1.Podstawą dla sformułowania wniosku o rzeczywistym stanie funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce są ( między innymi ):

- ✓ świadomość i wiedza kadry zarządzającej i poszczególnych pracowników,
- ✓ wyniki bieżącego monitorowania systemu kontroli w toku bieżącego zarządzania jednostką,
- ✓ wprowadzony w jednostce system ocena ryzyka i przeciwdziałaniu ryzyku ( „ Arkusz ryzyka i metody przeciwdziałania ryzykiem”, „ Zbiorcze zestawienie i podejmowanych działań w jednostce „ ),
- ✓ realizacja zadań statutowych ( ilość, wartość, jakość – standardy ),
- ✓ stopień realizacji zadań strategicznych, operacyjnych wynikających ze strategii, programów, zadań nałożonych ustawami w trakcie roku budżetowego
- ✓ bieżąca ocena systemu finansowo – księgowego i kontroli realizowanej na bieżąco przez głównego księgowego,
- ✓ realizacja budżetu, zadań uwzględnionych w Wieloletniej Prognozy Finansowej jednostki samorządu terytorialnego, wykonanie zadań ujętych w budżecie zadaniowym ( zadania, podzadania, cele, mierniki ),
- ✓ wyniki inwentaryzacji, okresowego przeglądu stanu składników majątkowych, itp.
- ✓ wyniki ewaluacji wewnętrznej,
- ✓ wyniki oceny realizowanych standardów ( zasoby materialne, zasoby ludzkie ),
- ✓ wyniki okresowej oceny pracowników
- ✓ wyniki kontroli oraz audytu realizowanego z upoważnienia organu stanowiącego oraz prowadzącego,
- ✓ wyniki kontroli zewnętrznych ( NIK, RIO, Komisja Rewizyjna Rady ).

2.Metoda stosowana – anonimowe ankiety wypełniane przez pracowników jednostki.



Projekt ankiety:

**Anonimowy kwestionariusz dla pracowników dotyczący samooceny kontroli zarządczej**

Niżej wymienione standardy kontroli zarządczej w komórce/jednostce spełniają (TAK/Nie w pełni/ NIE) podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych określonych Komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240).

Lp.	STANDARDY KONTROLI ZARZĄDCZEJ	TAK	NIE W PEŁNI	NIE	ISTOTNE UWAGI i DODATKOWE INFORMACJE, WYJAŚNIENIA <i>Pamiętaj - Twoje uwagi są cenne, pomóż</i>
1	2	3	4	5	6
1.	<i>Czy znasz Misję swojej jednostki?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.	<i>Czy znasz cele i zadania swojej jednostki, czy bierzesz udział w ich określaniu i realizacji?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.	<i>Czy Twój zakres obowiązków został określony i jest aktualny?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.	<i>Czy zadbano, aby wszyscy pracownicy jednostki posiadali wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.	<i>Czy ciągłość działania jednostki jest zapewniona - czy funkcjonuje efektywny System zastępstw?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.	<i>Czy w ramach jednostki organizowane są spotkania kadry kierowniczej z pracownikami, podczas których omawiane są istotne problemy, ryzyka i słabości funkcjonowania jednostki?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.	<i>Jak oceniasz możliwość wypełnienia powierzonych obowiązków pracowniczych? Czy zauważasz ryzyka, sytuacje które negatywnie wpływają na ich wykonywanie?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Miejscowość

data



3. Zgodnie ze Standardami kontroli zarządczej – zaleca się wprowadzenie obowiązku corocznego potwierdzenia uzyskania zapewnienia w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok.

Można takie oświadczenia składać także dla organu prowadzącego ( o ile takie rozwiązanie zostanie przyjęte w modelu funkcjonowania kontroli zarządczej przez wójta, burmistrza, w stosunku do podległych jednostkach organizacyjnych oraz systemem nadzoru nad tymi jednostkami – II poziom kontroli zarządczej ).

( projekt do wspólnego opracowania )

**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w jednostce.....**

Zgodnie z dokonaną samooceną ( udokumentowaną ) oraz przyjętym systemem zarządzania ryzykiem oświadczam, że system kontroli zarządczej funkcjonował skutecznie, adekwatnie i prawidłowo.

Informuję, że dla zapewnienia realizacji misji, celów i zadań jednostki w sposób zgodny z prawem i standardami kontroli zarządczej podjąłem w roku..... następujące działania:

<b>Obszar kontroli zarządczej</b>	<b>Podjęte działania (działania organizacyjne, wydane procedury oraz inne wewnętrzne regulacje )</b>
Zgodność działań jednostki z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi	
Skuteczność i efektywność działań w obszarach finansowych i statutowych ( osiągnięcie określonego poziomu stopnia wypełniania wymagań – ewaluacja )	
Wiarygodność, rzetelność i terminowość sprawozdawczości jednostki	
Ochrona zasobów (majątkowych, informatycznych, danych osobowych , druków szkolnych, legalizacji zasobów informatycznych )	
Przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania ( pracowników, uczniów )	
Efektywność i skuteczność przepływu informacji wewnątrz jednostki oraz w kontaktach z organem stanowiącym, organem prowadzącym ( udział w sesjach, komisjach oświaty, porządku publicznego, itp. )	



Zarządzanie ryzykiem w obszarze realizacji misji, celów i zadań	
Wdrożenie udokumentowanego proceduralnie systemu kontroli zarządczej oraz włączenie do tego systemu wszystkich pracowników.	

Data i podpis kierownika jednostki

### Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok \_\_\_\_

(rok, za które składane jest oświadczenie)

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia:

- zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi
- skuteczności i efektywności działania
- wiarygodności sprawozdań
- ochrony zasobów
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania
- efektywności i skuteczności przepływu informacji
- zarządzania ryzykiem

oświadczam, że w kierowanej przeze mnie referacie/jednostce: .....

.....

(podać nazwę jednostki)

#### Część A<sup>i</sup>

- w wystarczającym stopniu funkcjonowania adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza

#### Część B<sup>ii</sup>

- w ograniczonym stopniu funkcjonowania adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza

1. Zastrzeżenia dotyczą<sup>iii</sup>:

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



2. Zostaną podjęte następujące działania w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej<sup>iv</sup>:

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

**Część C'**

nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza

1. Zastrzeżenia dotyczą:

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

2. Zostaną podjęte następujące działania w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej

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

**Część D<sup>vi</sup>**

W ubiegłym roku zostały podjęte następujące działania w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:

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

**Część E**

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z<sup>vii</sup>:

- monitoringu realizacji celów i zadań
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych viii
- procesu zarządzania ryzykiem
- kontroli wewnętrznych
- kontroli zewnętrznych
- innych źródeł informacji

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



Jednocześnie oświadczam, że nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszego oświadczenia

Miejscowość, data

Podpis kierownika referatu/jednostki

- X. <sup>1</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B albo C. Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie: zgodność działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywności działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem. Części B i C skreśla się.
- XI. <sup>1</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B albo C. Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi lub skuteczności i efektywności działania, lub wiarygodności sprawozdań, lub ochrony zasobów, lub przestrzegania promowania zasad etycznego postępowania, lub efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem, z zastrzeżeniem przepisu 6. Części A i C skreśla się.
- XII. <sup>1</sup> Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania Kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, wraz z podaniem, jeżeli to możliwe obszaru, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań lub ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.
- XIII. <sup>1</sup> Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń wraz z podaniem terminu ich realizacji.
- XIV. <sup>1</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B albo C. Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, ani skuteczności i efektywności działania, ani wiarygodności sprawozdań, ani ochrony zasobów, ani przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, ani efektywności i skuteczności przepływu informacji, ani zarządzania ryzykiem, Części A i B skreśla się,
- XV. <sup>1</sup> Należy opisać najistotniejsze działania jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy oświadczenie w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w części B albo C w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie oraz inne działania, jeżeli takie zostały podjęte, nie zaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie. W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej za rok 2013 nie wypełnia się części D.
- XVI. <sup>1</sup> Znakiem „v” zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu „innych źródeł informacji” należy je wymienić.
- XVII. <sup>1</sup> Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.





## **VIII. Pojęcie ryzyka w obszarze realizacji zadań i celów oraz misji . Cele i zarządzanie ryzykiem.**

Standardy kontroli zarządczej istotne dla zarządzania ryzykiem tj. oceny i przeciwdziałaniu ryzyku:

Standard 5. Misja

Standard 6. Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji

Standard 7. Identyfikacja ryzyka

Standard 8. Analiza ryzyka

Standard 9 Reakcja na ryzyko

**Ryzyko – prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego wpływ na realizację celów i zadań .**

**Zarządzanie ryzykiem – proces identyfikacji zagrożeń, ocena oraz przeciwdziałanie ryzyku, monitorowanie ryzyka oraz podejmowanie środków w celu jego ograniczenia.**

**Identyfikacja ryzyka - ustalenie ryzyka i zagrożeń dla poszczególnych celów i zadań jednostki.**

**Poziomy ryzyka w jednostce:**

- **akceptowany poziom ryzyka związany z bieżącą działalnością jednostki,**
- **nieakceptowany poziom ryzyka wywołujący konieczność podejmowania przeciwdziałań.**

### **Ryzyko**

- to zagrożenie dla ilościowego, jakościowego i finansowego zrealizowania zadań statutowych jednostki ( niskie, średnie, wysokie ).



## Reakcja na ryzyko

- to bieżące i długofalowe działanie, reagowania na sygnały ostrzegawcze w działalności jednostki oraz monitoring. To działania takie jak unikanie, zapobieganie, działanie prewencyjne oraz zachowania związane z akceptowaniem lub nieakceptowaniem określonego poziomu i przyjmowanie na siebie skutków ryzyka.

## Analiza ryzyka

- to doprowadzenie do ustalenia jego poziomu;
- do określenia prawdopodobieństwa jego wystąpienia i przewidzianych w konsekwencji tych zdarzeń skutków.

## Reakcja na ryzyko

- do niezwłocznego podejmowania działań w celu zapobieżenia powstaniu tych skutków w działalności bieżącej i wyeliminowania ich w przyszłości, albo odstępowania od realizacji zadań, albo akceptowanie określonego ( niskiego ) poziomu ryzyka.

### Celem zarządzania ryzykiem w jednostce jest:

- racjonalizacja planowania,
- zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji , misji, zadań i celów,
- funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej,
- sygnalizowanie w bieżącej działalności zarządczej zagrożeń dla realizacji wyznaczonych celów i zadań ( ilości i jakości ),
- obligowanie do podejmowania niezwłocznych działań zapobiegawczych, prewencyjnych w zależności od skali zagrożeń i skutków.



## **IX. Przykładowy projekt zarządzenie w sprawie procedur zarządzania ryzykiem - założenia i istotne elementy ( część warsztatowa )**

( projekt do wspólnego opracowania )

### **Zarządzenie nr 12 / 2010 Dyrektora z dnia w sprawie procedur zarządzania ryzykiem w**

Na podstawie art.69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych ( Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 ) oraz Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych , zarządzam, co następuje:

1. Miejski Ośrodek.... w Krakowie jest jednostką finansów publicznych realizujących zadania z zakresu
2. Misją jednostki jest.....
3. Realizacja zadań oraz osiąganie celów dla których jednostka została powołana wymaga spójnego i skutecznego podejścia do ryzyka ( zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na funkcjonowanie jednostki ).
4. Procedurą zarządzania ryzykiem objęte są wszystkie sfery działalności jednostki oraz pracownicy wykonujący wyznaczone im zadania i cele.
5. Procedury zarządzania ryzykiem zostały opracowane na podstawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zawartych w Komunikacie Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. i stanowią element systemu kontroli zarządczej funkcjonującej w jednostce.
6. Zarządzanie ryzykiem jest nierozłącznym elementem kontroli zarządczej, która stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań statutowych oraz ich jakości w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy i jest realizowana na I poziomie kontroli zarządczej.
7. W zarządzaniu jednostką podejmowane są działania mające na celu uświadomienie ryzyka oraz podjęcie mechanizmów zmierzających do monitorowania tego ryzyka przez nadzór, kontrolę, okresowe analizy i bieżące sprawdzania realizowanych zadań w stosunku do planu.
8. Obszarami ryzyka objęte są :
  - Realizacja zadań szczególnych wynikających z .....
  - Standardy i poziom osiągany w obszarze zadań realizowanych w ramach programów przez kierownictwo i poszczególnych pracowników i jednostki.



- Szczegółe ryzyko w obszarze gospodarowania środkami pieniężnymi i majątkowymi jednostki oraz ochroną danych osobowych ( zasoby ludzkie i majątkowe ),
  - Ryzyko naruszenia dyscypliny finansów publicznych w obszarze finansowym realizowanych zadań statutowych własnych i zleconych,
  - Realizacja zadań ( ilościowych, jakościowych ) statutowych na wymaganym poziomie w aspekcie możliwości do zabezpieczonych środków w budżecie,
7. Zarządzanie ryzykiem związane jest w szczególności z zagrożeniem osiągnięcia celów i standardów jednostki oraz jej zadań statutowych i finansowych oraz misji w granicach środków zabezpieczonych na ten cel w budżecie.
8. W jednostce dokonuje się ustalania ( nie rzadziej niż raz w roku ) identyfikacji tego ryzyka i jego poziom w odniesieniu do celów i zadań własnych i zleconych - przy budowaniu planu pracy na dany rok .
9. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku w terminie do dnia .....
10. Na podstawie dokonanej identyfikacji ryzyka poszczególni pracownicy sporządzają „ Arkusz ryzyka i metody przeciwdziałania ryzyku” w obszarze ich zakresu obowiązków służbowych, wg wzoru stanowiącego załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia, w następującym układzie:
- Cel - zadanie do realizacji
  - Ryzyko ( kategoria ) dla realizacji wymienionego celu – zadania
  - Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka
  - Wpływ ryzyka na ograniczenie realizacji zadań ( ilości i jakości ) i misji jednostki
  - Istotność ryzyka ( ryzyko nieznaczne, ryzyko umiarkowane, ryzyko poważne )
  - Planowane przeciwdziałania ryzyku.
11. Jako kategorie ryzyka stosuje się:
- Ryzyko działalności
  - Ryzyko zasobów ludzkich
  - Ryzyko finansowe
  - Ryzyko zewnętrzne
12. Jako poziomy istotności ryzyka stosuje się:
- Ryzyko niskie - nieznaczne ( akceptowane ) nie wywołujące istotnych zagrożeń dla realizacji zadań,
  - Ryzyko średnie - umiarkowane, z reguły wywołujące konieczność usprawnienia organizacyjnego, rzeczowego, finansowego dla zrealizowania zadań i podniesienia standardów i jakości usług,
  - Ryzyko wysokie - poważne, stanowiące istotne zagrożenia dla zrealizowania zadań, celów i misji jednostki, ograniczające możliwości funkcjonowania jednostki, uniemożliwiające realizację zadań i osiągnięcia standardów w znacznych obszarach, wywołujące konieczność podejmowania niezwłocznych działań wewnętrznych i na zewnątrz w porozumieniu z organem jednostki samorządu terytorialnego.
13. Przy ocenie ryzyka należy uwzględnić następujące elementy systemu działalności jednostki:
- Realizację zadań statutowych w obszarze jakości, poziomu , dostępności wykonywanych zadań z zakresu pomocy społecznej i innej działalności statutowej.



- Zgodność z prawem – pracownicy zobowiązani są do zapewnienia realizacji swoich działań zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, z tych obowiązków są rozliczani i ponoszą odpowiedzialność służbową i dyscyplinarną,
  - Skuteczność i efektywność działania – pracownicy zobowiązani są do rzetelnego, konsekwentnego wykonywania obowiązków służbowych z należytą starannością, sumiennością, profesjonalizmem realizowanym w granicach zadań wskazanych w statucie jednostki, zakresach czynności i odpowiedzialności oraz wyznaczonych w planach i bieżących poleceniach służbowych oraz w tym zakresie podlegają systematycznej ocenie .
  - Przestrzegania trybu administracyjnego z kodeksu postępowania administracyjnego oraz zagrożeń wynikających z wydaniem decyzji powodujących szkody oraz odpowiedzialnością pracowników za szkody tym spowodowane.
  - Wiarygodność sprawozdań – rzetelne prowadzenie rachunkowości, bieżące prowadzenie ksiąg rachunkowych i sporządzonych w oparciu o te dane obowiązującej sprawozdawczości z uwzględnieniem zasady zgodności danych w sprawozdawczości z danymi wynikającymi rzetelnie i na bieżąco prowadzonych ksiąg rachunkowych, sprawozdawczości statystycznej i finansowej wykonywanej w obowiązujących terminach,
  - Ochrona zasobów jednostki – materialnych, prawnych i ludzkich, poprzez wdrożenie procedur zabezpieczających dostęp do zasobów wyłącznie przez upoważnionych pracowników, zapewnienie ochrony przed zniszczeniem lub utratą ograniczającą możliwość funkcjonowania jednostki, ochronę danych osobowych, zasobów informatycznych i księgowych oraz majątkowych, powierzenie odpowiedzialności materialnej i służbowej.
  - Zasady etycznego postępowania – pracownicy powinni znać i przestrzegać wartości etycznego postępowania obowiązujące w jednostce związanej z realizacją zadań statutowych w szczególnym obszarze jakim jest pomoc społeczna.
  - Efektywność i skuteczność przepływu informacji – zapewnienie wszystkim pracownikom odpowiedzialnych z uwzględnieniem pionów służbowych udziału dostępu do informacji zarządczych, okresowych ocen stanu realizacji zadań, do systemu dyspozycji i poleceń służbowych niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków.  
Systemy komunikacji ( pionowym, poziomy ) odzwierciedlony w regulaminie, procedurach, planach pracy oraz bezpośrednich naradach i spotkaniach z pracownikami.....
  - Prawdliwość gospodarki finansowej, budżetowej i sprawozdawczej- przestrzeganie zasad rachunkowości, przeciwdziałanie przypadkom powodującym naruszenie dyscypliny finansów publicznych – szczególna rola głównego księgowego, przekazanie mu upoważnień szczególnych z prowadzeniem rachunkowości i wykonywaniem kontroli wstępnej. ...
14. Sporządzane „ Arkusze „ przekazywane są do ( 5 lutego ) kierownikowi jednostki, który w terminie do 20 lutego dokonuje oceny poszczególnych arkuszy i sporządza „ Zbiorcze zestawienie ryzyk i podejmowanych działań w jednostce ” oraz określa i wdraża określone środki zarządcze dla przeciwdziałania lub zniwelowania ryzyk w działalności jednostki.
15. Arkusze oraz „ Zbiorcze zestawienie ryzyk i podejmowanych działań w jednostce ” podlegają bieżącemu oraz okresowemu monitorowaniu oraz omawianiu na okresowych naradach pracy organizowanych przez kierownictwo jednostki wykorzystywane jest dla poprawy efektywności i usprawnienia kontroli zarządczej ze szczególnym uwzględnieniem wyników ewaluacji wewnętrznych i zewnętrznych oraz wyników kontroli organu sprawującego nadzór pedagogiczny oraz organu prowadzącego.



16. „ Zbiorcze zestawienie ryzyk i podejmowanych działań w jednostce ” w danym roku stanowi podstawowy dokument niezbędny dla uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej w jednostce .

17. Wykonanie zarządzenia powierza się kadrze zarządczej i pracownikom jednostki.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Podpis kierownika ( dyrektora ) jednostki:

Załącznik nr 1 - Arkusz ryzyka i metody przeciwdziałaniu ryzyku.

## **X. „ Arkusz ryzyka i metody przeciwdziałania ryzyku ”**

**Stanowisko służbowe pracownika:**

Lp.	Cel zadanie realizowane przez pracownika	Ryzyko (kategoria) związane z wykonaniem lub niewykonaniem zadania, osiągnięcia celu	Istotność ryzyka	Prawdopodobieństwo jego wystąpienia	Wpływ ryzyka	Przeciwdziałania ( metody)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.



### **A. Zasady wypełnienia arkusza:**

1. Numer kolejny celu lub zadania
  2. Nazwa celu lub zadania dla danego stanowiska ( wybieramy priorytetowe dla danego roku )
  3. Wskazanie ryzyka – kategoria, krótki opis wg pkt. 11 ( np. ryzyko finansowe - związane z zaniechaniem zwrotu należności, nieterminowym odprowadzeniem dochodów, niewłaściwym rozliczeniem dotacji, itp., ryzyko socjalne, opiekuńcze, wychowawcze, bhp, informatyczne, ochrony danych osobowych, ewidencji i zabezpieczenia druków, dokumentacji.,
  4. Wskazanie poziomu istotności opisowo, z tym że przy poziomie ryzyka średnie -umiarkowanego oraz ryzyka wysokiego - poważnego należy bezwzględnie sprecyzować to ryzyko i wskazać dla niego proponowane metody przeciwdziałania
  5. Prawdopodobieństwo jego wystąpienia – należy wskazać kiedy i z jakiej przyczyny to ryzyko może nastąpić.
  6. Wpływ ryzyka – określić w jaki sposób ryzyko może ograniczyć, realizacje zadań jakie mamy przypisane do realizacji, ( wpływ niski, średni, wysoki ).
  7. Przeciwdziałania – należy podać co należy zrobić ( zdaniem pracownika ) aby ograniczyć lub wyeliminować zagrożenie dla danego rodzaju ryzyka ( np. zwiększyć środki finansowe na wypłatę zasiłków, usprawnić sposób transferu środków między gminą, a jednostką, opracować nowe standardy opieki , programy dydaktyczne, przeprowadzić kontrolę na wybranych stanowiskach , wyciągnąć konsekwencje służbowe za szkody spowodowane przez pracowników, wydać procedurę regulujących określone obszary zagrożeń, przeszkolić pracowników, itp.).
- I. Jednostkowy „ Arkusz ryzyka i metody przeciwdziałaniu ryzyku” stanowi podstawowy dokument dla sporządzenia przez kierownika jednostki „ Zbiorczego zestawienia ryzyk i podejmowanych działań „ w danym roku w jednostce ( plan oraz monitorowanie i ocena realizacji ).
  - II. Kierownik w zbiorczym zestawieniu uwzględni ryzyka wynikające z zaleceń organów: nadzoru, prowadzącego oraz kontroli zewnętrznych.
  - III. Analiza wykonania „ Zbiorczego zestawienia ryzyk i podejmowanych działań „ za dany rok , stanowi jeden z podstawowych elementów dla sformułowania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej przez dyrektora.







	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przywłaszczenie niepodejmowanych świadczeń pieniężnych należnych osobie uprawnionej do pomocy społecznej,</li> <li>• fałszowanie wyniku wywiadu rodzinnego,</li> <li>• kradzież informacji i danych zawartych w zbiorach jednostki,</li> <li>• zawarcie umowy z wykonawcą w wyniku przestępstw dokonanych w obszarze zamówień publicznych,</li> <li>• nierzetelne przeprowadzenie inwentaryzacji składników majątkowych i dopasowanie ich wartości do danych niezgodnych ze stanem rzeczywistym,</li> <li>• kradzież i przywłaszczenie składników wyposażenia ( komputer, drukarka, toner, papier ),</li> <li>• nierzetelne rozliczenie zaliczki przez dołączenie sfabrykowanych dowodów,</li> <li>• niepobieranie dochodów za wynajem sali przez szkołę, czy biletów wstępu na basen,</li> <li>• umorzenie zwrotu dotacji z naruszeniem zasad dyscypliny finansów publicznych oraz na podstawie spreparowanych i nierzetelnych dokumentów rozliczeniowych.</li> </ul>
<p><b>Podlegające ubezpieczeniu</b></p>	<p>Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zawarcie niekorzystnej umowy ubezpieczeniowej dot. zabezpieczenia mienia przed włamaniem, kradzieżą i pożarem,</li> <li>• zaniechania ubezpieczenia niektórych elementów zasobów jednostki ( np. komputerów przenośnych stanowiących element wyposażenia stanowiska pracy, telefonów komórkowych stanowiących wyposażenie służbowe pracowników, ryzyka wynikającego ze szkód spowodowanych na drogach gminnych, powiatowych, wojewódzkich,</li> <li>• ubezpieczenie uczniów i pracowników od następstw nieszczęśliwych wypadków,</li> <li>• ubezpieczenie odpowiedzialności funkcjonariuszy.</li> </ul>
<p><b>Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych</b></p>	<p>Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom w tym :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych,</li> <li>• procedur wewnętrznych,</li> <li>• szczególnie określonych jako naruszenie dyscypliny finansów publicznych w ustawie o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych.</li> </ul>



<p><b>Odpowiedzialności materialnej</b></p>	<p>Związane z obowiązkiem;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prawidłowego naliczania i dochodzenia zapłaty kwot pieniężnych tytułem podatków i opłat,</li> <li>• rozkładania należności na raty lub ich umarzenie,</li> <li>• udzielaniem i rozliczaniem dotacji dla organizacji pozarządowych i sportu,</li> <li>• odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych,</li> <li>• odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy (samorządowych ) za rażące naruszenie prawa ( Dz. U. z 2011 r. Nr 34 poz. 173 ),</li> <li>• odpowiedzialność pracowników za szkody wyrządzone na mieniu jednostki (wg kodeksu pracy, szkoda niezawiniona do trzymiesięcznego wynagrodzenia, szkoda umyślna do pełnej wysokości szkody, współodpowiedzialność za mienie powierzone ( II rozdz. kodeksu pracy oraz rozporządzenie rady Ministrów z 4.10.1974 r. Dz. U. z 1996 r. Nr 143 poz. 2683 ).</li> </ul>
<p><b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b></p>	
<p><b>Pracowników ( zasoby kadrowe, jakość, standardy )</b></p>	<p>Związane z liczebnością, strukturą i kompetencjami pracowników z uwzględnieniem schematu organizacyjnego dostosowanego do realizacji zadań przyjętych w statucie oraz obowiązujących przepisach prawa w oparciu o które wykonywane są zadania poszczególnych organów i ich struktur, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przejrzyste i uczciwe zasady naboru na stanowiska ( ustawa o pracownikach samorządowych z dnia 21.11.2009 r. Dz. U. z 2008 r. Nr 223 poz. 1458 ze zm.).</li> <li>• kwalifikacje, doświadczenie i szczególne predyspozycje i umiejętność komunikacji i współdziałania w środowiskach patologicznych, dysfunkcyjnych - poszczególnych pracowników i kandydatów na poszczególne stanowiska,</li> <li>• czytelne zasady funkcjonowania w organizacji oraz zasady etycznego postępowania powiązanego ze szczególną misją wynikającą z realizacji zadań z zakresu pomocy społecznej,</li> <li>• okresowe oceny pracowników i konsekwencje wynikające z ustaleń ( nagrody, wyróżnienia, zmiana stanowiska, zwolnienia, selekcja wynikająca z wypalenia zawodowego i utraty odporności na stresy i tragedie ludzkie , itp. )</li> <li>• poziom wynagrodzeń i polityka kadrowa jako element stabilizacji oraz doskonalenia zawodowego,</li> <li>• opracowanie standardów awansu zawodowego dla zatrzymania wysokiej klasy specjalistów wykonujących pracę pracownika socjalnego, a także zorganizowanie i zapewnienie funkcjonowania systemu wsparcia pracowników oraz zapewnienia im szkoleń, konsultacji i specjalizacji zawodowych,</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>znajomość ( przez pracowników ) misji i celów organizacji, utożsamieniem się z tymi celami, służebna rola wobec mieszkańców ( wspólnoty ),</li> <li>znajomość specyficznych cech jst. i funkcjonowania jej organów, udział w pracach komisji rad oraz sesjach związanych z omawianiem spraw społecznych i realizacji gminnych strategii rozwiązywania problemów społecznych,</li> <li>zasady przestrzegania obowiązków określone w art. 24-26 ustawy o pracownikach samorządowych, kodeksu pracy i ustawy o pomocy społecznej.</li> </ul>
<b>BHP</b>	<p>Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>obowiązkowe szkolenia pracowników,</li> <li>tworzenie stanowisk z zachowaniem zasad bezpieczeństwa ( okulary do komputera, ograniczenia dla pracy kobiet w ciąży, w archiwum, itp. ),</li> <li>okresowe przeglądy stanowisk w obiektach użyteczności publicznej.</li> </ul>
<b>Ryzyko działalności</b>	
<b>Regulacji wewnętrznych</b>	Związane z istnieniem lub brakiem oraz aktualnością regulacji wewnętrznych (zarządzeń, instrukcji, regulaminów wewnętrznych, zakresów czynności, odpowiedzialności, upoważnień i uprawnień ).
<b>Organizacji i podejmowania decyzji</b>	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
<b>Kontroli zarządczej</b>	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
<b>Informacji</b>	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej.



<b>Wizerunku</b>	<p>Związane z wizerunkiem Urzędu oraz jednostki organizacyjnej np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie. Właściwa reakcja na te problemy, wyjaśnienia, przeprosiny, itp.</p> <p>Przyjmowanie obywateli w sprawie skarg, wniosków i postulatów. System reagowania na składane skargi i wnioski, szybkość, skuteczność ich załatwiania.</p>
<b>Systemów informatycznych</b>	<p>Związane z używanymi w Urzędzie oraz jednostce organizacyjnej legalnymi, profesjonalnymi systemami i programami informatycznymi gwarantującymi bezpieczeństwo dokonywania operacji finansowo – księgowych i płatniczych, transferu środków w terminach określonych lub czasie rzeczywistym.</p> <p>Systemu zapewniające ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych i dostępu w celach przestępczych.</p>
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
<b>Infrastruktury</b>	<p>Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.</p>
<b>Gospodarcze</b>	<p>Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja. Ograniczenie środków z budżetu państwa na realizację zadań z zakresu administracji rządowej.</p>
<b>Środowiska prawnego</b>	<p>Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem, zmianami w ciągu roku budżetowego, przekazywania ustawami nowych zadań bez zabezpieczenia środków powodujących ograniczenie należnych świadczeń, brakiem stabilizacji prawnej i finansowej, zagrożenia w realizacji budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego.</p>



## XII. Zasady ustalania wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

### Zasady oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Przesłanki
<b>Wysoki</b>	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na wizerunku. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
<b>Średni</b>	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
<b>Niski</b>	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

### Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
<b>Wysokie</b>	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
<b>Średnie</b>	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
<b>Niskie</b>	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub że nie zdarzy się w ciągu roku.



**Tabela ryzyka**  
( zajęcia warsztatowe – omówienie na podstawie wybranych zadań ).

Lp.	Cel zadania	Ryzyko kategoria	Istotność ryzyka (niskie, średnie, wysokie)	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka ( niskie, średnie, wysokie )	Wpływ ryzyka	Reakcja na ryzyko

<sup>i</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B albo C. Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie: zgodność działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywności działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem. Części B i C skreśla się.

<sup>ii</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B albo C. Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi lub skuteczności i efektywności działania, lub wiarygodności sprawozdań, lub ochrony zasobów, lub przestrzegania promowania zasad etycznego postępowania, lub efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem, z zastrzeżeniem przypisu 6. Części A i C skreśla się.

<sup>iii</sup> Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania Kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, wraz z podaniem, jeżeli to możliwe obszaru, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań lub ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

<sup>iv</sup> Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń wraz z podaniem terminu ich realizacji.

<sup>v</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B albo C. Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, ani skuteczności i efektywności działania, ani wiarygodności sprawozdań, ani ochrony zasobów, ani przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, ani efektywności i skuteczności przepływu informacji, ani zarządzania ryzykiem, Części A i B skreśla się,

<sup>vi</sup> Należy opisać najistotniejsze działania jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy oświadczenie w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w części B albo C w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie oraz inne działania, jeżeli takie zostały podjęte, nie zaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie. W oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej za rok 2013 nie wypełnia się części D.

<sup>vii</sup> Znakiem „v” zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu „innych źródeł informacji” należy je wymienić.

<sup>viii</sup> Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.