

ZARZĄDZENIE NR 34/2019

BURMISTRZA MIASTA I GMINY FROMBORK

z dnia 2 kwietnia 2019 roku

w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Frombork

Na podstawie art. 33 ust.3,4 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 506 z późn. zm.) oraz art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2017 r. poz. 2077 z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

§1.1. Wprowadza się „System kontroli zarządczej” w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

2. Wprowadza się „Politykę zarządzania ryzykiem” w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§2.1. Przepisy niniejszego zarządzenia stosuje się odpowiednio we wszystkich jednostkach organizacyjnych Gminy Frombork.

2. Zobowiązuje się kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Frombork do wdrożenia i zapewnienia działania kontroli zarządczej w jednostkach przez nich kierowanych.

§ 3. Odpowiedzialnym za organizację kontroli zarządczej w jednostkach należących do Gminy Frombork jest Sekretarz Gminy.

§4.1. Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy.

2. Sekretarz Gminy może upoważnić pracowników urzędu do prowadzenia określonych czynności z zakresu kontroli zarządczej.

§5. Zobowiązuje się Sekretarza Gminy do przekazania do stosowania zarządzenia w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej kierownikom jednostek organizacyjnych Gminy.

§6. Traci moc zarządzenie nr 10/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Frombork z dnia 16 stycznia 2012 r. w sprawie wprowadzenia kontroli zarządczej w Gminie Frombork.

§7. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia i podlega ogłoszeniu w sposób zwyczajowo przyjęty.

BURMISTRZ

Zbigniew Pietkiewicz

System kontroli zarządczej w Gminie Frombork

§ 1. Kontrolę zarządczą, zwaną dalej "kontrolą", w Gminie Frombork stanowi ogół działań zapewniających realizację celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

§ 2. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem.

§ 3. Procedura kontroli zarządczej

Ustanawia się, że procedura kontroli zarządczej oznacza takie ustalenie w regulaminach wewnętrznych i instrukcjach, aby postępowanie pracowników samorządowych było zgodne nie tylko z obowiązującymi ustawowymi regulacjami prawnymi, lecz również ze standardami kontroli. Procedurę kontroli należy rozumieć dwojako:

- 1) ustalony przez kierownictwo jednostki (w obowiązujących instrukcjach wewnętrznych lub regulaminie) sposób realizacji określonych zadań, stanowiący dla pracowników sposób postępowania, a dla osób kontrolujących – procedurę kontroli (m.in. regulamin udzielania zamówień publicznych, instrukcja kasowa),
- 2) wielopoziomowa kontrola dowodu księgowego – od celowości dokonania zakupu i sposobu jego dokonania (sprawdzenie pod względem merytorycznym, czy zastosowano tryb ustawy Prawo zamówień publicznych), poprzez przyjęcie mienia na stan jednostki, sprawdzenie dowodu pod względem formalno-rachunkowym, dokonanie kontroli przez głównego księgowego, do zatwierdzenia wypłaty przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnionej (przyjęta przez jednostkę polityka rachunkowości).

Środki kontroli zarządczej wykorzystywane w Urzędzie Miasta i Gminy we Fromborku zawarte zostały również w innych zarządzeniach kierownika jednostki oraz zakresach czynności pracowników.

§ 4. Identyfikacja obszarów wrażliwych

1. W jednostce tworzy się zestawienia zadań wrażliwych, przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki finansowej Gminy Frombork. Zadania wrażliwe stanowią wykonywane przez pracowników czynności (procesy).
2. Czynności wymienione w ust. 1 powinny być dokonywane przynajmniej raz w roku, w formie pisemnej i udostępnione pracownikom.
3. Burmistrz może powierzyć czynności wymienione w ust. 1 zespołowi pracowników.

§ 5. 1. Kontrola zarządcza wykonywana jest z uwzględnieniem przestrzegania podstawowych zasad funkcjonowania jednostki, na podstawie następujących kryteriów:

- 1) zgodności z prawem - w ramach którego, pracownicy są zobowiązani do zapewnienia zgodności wszelkich działań z obowiązującymi w danym czasie przepisami prawa,

- 2) rzetelności - w ramach którego, wypełniane są obowiązki przez pracowników z należytą starannością, sumiennie i terminowo, z dokumentowaniem określonych działań zgodnie z rzeczywistością,
- 3) celowości - w ramach którego, pracownicy badają, czy działalność jednostki jest zgodna z celami i zadaniami wskazanymi w statucie jednostki i zgodności z przyjętymi planami,
- 4) gospodarności - w ramach którego, pracownicy optymalizują metody i sposoby oszczędnego i efektywnego wydatkowania oraz gospodarowania majątkiem jednostki, a ponadto stosują działania zapobiegające wystąpieniu szkód i ich ograniczaniu,
- 5) przejrzystości - w ramach którego, klasyfikuje się dochody i wydatki publiczne, sporządza sprawozdania finansowe, stosuje zasady rachunkowości i sprawdza, czy dowody księgowo, będące podstawą zapisu w księgach rachunkowych, są opisane w sposób umożliwiający identyfikację zrealizowanego zadania,
- 6) jawności - w ramach którego, jednostka posiada stronę BIP i udostępnia materiały zgodnie z ustawą o dostępie do informacji publicznych.

2. Wyróżnia się dwa poziomy kontroli zarządczej:

- 1) poziom I - jest to kontrola wykonywana w komórce organizacyjnej oraz system kontroli zarządczej w poszczególnych jednostkach organizacyjnych:
 - a) w komórce organizacyjnej przez kierownika tej komórki,
 - b) w jednostkach organizacyjnych Gminy przez kierowników tych jednostek, którzy są odpowiedzialni za stworzenie I poziomu kontroli w swoich jednostkach,
- 2) poziom II - jest to kontrola jednostek organizacyjnych Gminy realizowana przez Burmistrza Miasta i Gminy. Tę kontrolę mogą przeprowadzać, na podstawie pisemnego upoważnienia Burmistrza, pracownicy urzędu zgodnie z zakresem wykonywanych zadań.

§ 6. 1. Na system kontroli zarządczej składają się następujące elementy:

1) środowisko wewnętrzne, które stanowi podstawę dla wszystkich pozostałych elementów systemu kontroli zarządczej i na które składają się działania podejmowane w zakresie:

a) przestrzegania wartości etycznych.

Odpowiednie warunki wewnętrzne wyrażać się mają w przestrzeganiu wartości etycznych w jednostce, posiadaniu odpowiednich kompetencji zawodowych przez pracowników, istnieniu odpowiedniej struktury organizacyjnej jednostki, praktyki identyfikacji zadań wrażliwych oraz we właściwym powierzaniu (delegowaniu) obowiązków. Osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań. Osoby zarządzające powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

b) zapewnienia kompetencji zawodowych pracowników jednostki.

Podstawowe obowiązki pracownika samorządowego określają art. 24-25 ustawy z dnia 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych oraz art. 100 ustawy z dnia 26.06.1974 r. Kodeksu pracy.

Proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy. Należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki i osób zarządzających poprzez szkolenia i właściwy dobór pracowników do poszczególnych stanowisk pracy.

c) zapewnienia struktury organizacyjnej odpowiadającej celom i zadaniom jednostki.

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

d) delegowania uprawnień i obowiązków osobom zarządzającym lub pracownikom.

Burmistrz oraz upoważnieni kierownicy komórek organizacyjnych mają obowiązek, w sposób precyzyjny i spójny, określenia podległym pracownikom zadań, uprawnień i zakresów odpowiedzialności. Dokumenty określające zakresy obowiązków pracowników, ich uprawnienia oraz zakres ich odpowiedzialności są sporządzane na piśmie, a ich przyjęcie przez pracownika jest kwitowane. Jeden egzemplarz dokumentu należy przekazać do akt osobowych pracownika.

Należy precyzyjnie określać zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom. Przyjęcie tych obowiązków powinno być potwierdzone dokumentem w formie odrębnego imiennego upoważnienia albo wskazania w regulaminie organizacyjnym jednostki.

2) cele i zarządzanie ryzykiem, które mają doprowadzić do zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań jednostki oraz minimalizację negatywnych skutków wystąpienia ryzyka między innymi poprzez:

a) sformułowanie misji jednostki.

Misja Gminy Frombork została określona uchwałą nr XVI/177/16 Rady Miejskiej we Fromborku z dnia 24.11.2016 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Frombork na lata 2016-2026.

b) określanie celów i zadań, ich monitorowanie oraz ocenę realizacji.

W jednostce należy określać poszczególne cele i zadania co najmniej w rocznej perspektywie. W ramach jednostki prowadzi się bieżącą ocenę (monitoring) realizacji zadań za pomocą kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy zadbać, aby określając cele i zadania wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji. Określenie celów należy do zadań poszczególnych pracowników samodzielnych stanowisk pracy i kierowników referatów. Kierownik referatu, na podstawie danych uzyskanych od pracowników, sporządza zestawienie celów swojej komórki organizacyjnej. Kierownicy referatów oraz pracownicy samodzielnych stanowisk przekazują zestawienie celów w terminie **do 31 marca każdego roku** koordynatorowi kontroli zarządczej. Na podstawie otrzymanych danych koordynator kontroli zarządczej sporządza wykaz celów dla całej jednostki, który zatwierdza kierownik jednostki.

c) identyfikację ryzyka czyli określenia zdarzeń, które mogą mieć wpływ na realizację założonych celów.

Nie rzadziej niż raz w roku, należy dokonywać identyfikacji ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami jednostki, dotyczącego zarówno działalności całej jednostki, jak i realizowanych przez jednostkę konkretnych programów, projektów czy zadań. Identyfikacja ryzyka należy do zadań poszczególnych pracowników samodzielnych stanowisk pracy i kierowników referatów. Obejmuje ona ryzyka związane z komórką organizacyjną oraz

wykonywanymi zadaniami.

W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka jest ponawiana.

d) analizę ryzyka, rozumianego jako określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków, a także określenie akceptowalnego poziomu ryzyka.

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

Koordynator kontroli zarządczej, po dokonaniu analizy ryzyka, składa Burmistrzowi coroczny raport obejmujący wnioski z przeprowadzonej analizy.

e) dobór odpowiedniej reakcji na ryzyko.

W wyniku identyfikacji ryzyka, określa się rodzaj reakcji w stosunku do każdego istotnego ryzyka. Reakcja może polegać na tolerowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń, przeniesienia odpowiedzialności za skutki ich wystąpienia, wycofania się z określonych działań lub podjęcia określonych działań.

Burmistrz w odpowiedzi na coroczny raport, o którym mowa w § 6 ust. 1. pkt. 2) lit. d określa działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu. Pracownicy, na wniosek koordynatora kontroli zarządczej, składają roczne sprawozdania dotyczące wykonania tych działań.

3) mechanizmy kontroli, które mają stanowić efektywną i skuteczną realizację reakcji na ryzyko, poprzez podejmowanie między innymi następujących działań:

a) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej.

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

b) nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

W jednostce prowadzi się nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

Nadzór kierowniczy obejmuje w szczególności jasne komunikowanie obowiązków, zadań i odpowiedzialności każdemu z pracowników i systematyczną ocenę ich pracy w niezbędnym zakresie oraz zatwierdzanie wyników pracy w decydujących momentach w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ona zgodnie z zamierzeniami.

c) zapewnienie ciągłości działalności jednostki.

Celem odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej ma być utrzymanie, w każdym czasie i okolicznościach, ciągłości działalności jednostki, w szczególności operacji finansowych i gospodarczych oraz ochrona zasobów finansowych, materialnych i informacyjnych. Osiągnięcie tego celu możliwe jest poprzez wykorzystywanie wyników analizy ryzyka.

d) zapewnienia właściwej ochrony i wykorzystania zasobów jednostki.

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

e) wdrożenia szczegółowych mechanizmów kontroli dotyczących operacji gospodarczych, w tym finansowych,

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

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

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

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

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

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

f) określenie mechanizmów kontroli zapewniających bezpieczeństwo danych i systemów teleinformatycznych

Procedury zabezpieczenia systemów teleinformatycznych zostały uwzględnione w zarządzeniu nr 26/2018 Burmistrza Miasta i Gminy Frombork w sprawie wprowadzenia Polityki Ochrony Danych w Mieście i Gminie Frombork oraz wyznaczenia Inspektora Ochrony Danych Osobowych z dnia 25 maja 2018 r. oraz w zarządzeniu zmieniającym zarządzenie w sprawie wprowadzenia Polityki Ochrony Danych w Mieście i Gminie Frombork oraz wyznaczenia Inspektora Ochrony Danych Osobowych z dnia 31 października 2018 r., szczegółowy opis znajduje się w procedurach w rozdziałach: VIII, IX, X, XI, XII, XIV, XV, XVII. Dodatkowo Wprowadzono Politykę Kluczy (Zarządzenie Nr 66/2018 Burmistrza Miasta i Gminy Frombork z dnia 26 listopada 2018 r. w sprawie wprowadzenia „Instrukcji postępowania z kluczami oraz zabezpieczenia pomieszczeń i obiektu Urzędu Miasta i Gminy Frombork”).

4) informacja i komunikacja, które mają zapewnić wszystkim pracownikom w jednostce dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przypisanych im celów i zadań, między innymi poprzez:

a) zapewnienie bieżących informacji potrzebnych do realizacji zadań.

Pracownikom urzędu zapewnia się dostęp do informacji niezbędnych dla wykonywania przez nich obowiązków, w oparciu o przepływ informacji wewnątrz urzędu.

b) zapewnienie efektywnej komunikacji wewnętrznej w ramach jednostki.

Pracownicy urzędu współdziałają w przetwarzaniu informacji, dla celów którym mają one służyć. Burmistrz, kierownicy referatów oraz pozostali pracownicy otrzymują

w odpowiedniej formie i czasie, właściwe i rzetelne informacje potrzebne im do wypełnienia obowiązków.

c) zapewnienie efektywnej komunikacji zewnętrznej z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań.

5) monitorowanie i ocena, które mają stanowić weryfikację funkcjonowania elementów systemu kontroli zarządczej między innymi poprzez:

a) monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej.

Kierownik jednostki odpowiedzialny jest za dokonywanie oceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostce. Do bieżącej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej upoważnia się kierowników referatów w zakresie zadań referatów oraz koordynatora kontroli zarządczej.

b) prowadzenie samooceny, zarówno przez kierowników jednostek, jak i ich pracowników.

Ocena systemu kontroli zarządczej może być dokonywana także w drodze odrębnych ocen dokonywanych przez pracowników jednostki (samoocena). Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana. Samoocena jest anonimowa i powinna być powtarzana cyklicznie. Ankiety do samooceny kontroli zarządczej przez kadre kierowniczą i pracowników stanowią **załączniki nr 1 i 2** do niniejszych zasad.

c) uzyskanie corocznego oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki jest informacja przygotowana przez Sekretarza Gminy, na podstawie informacji uzyskanych od kierowników referatów i samodzielnych stanowisk, uwzględniająca w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.

Kierownik jednostki corocznie, **do końca kwietnia**, potwierdza uzyskanie powyższego zapewnienia w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok. Oświadczenie publikowane jest w BIP. Wzór oświadczenia stanowi **załącznik Nr 3** do niniejszych zasad.

Źródłem zapewnienia dla Burmistrza o stanie kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy są oświadczenia kierowników tych jednostek o stanie kontroli zarządczej. Oświadczenia składane są Burmistrzowi w terminie **do 25 kwietnia** za rok poprzedni.

Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – pracownicy

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork za nieetyczne?			
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork?			
3.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?			
4.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
5.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył były przydatne na zajmowanym stanowisku?			
6.	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?			
7.	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?			
8.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?			
9.	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?			
10.	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
11.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia Gminy Frombork?			
12.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
13.	Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 12 brzmi TAK			
14.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez			

	sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?			
15.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?			
16.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?			
17.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork (np. poprzez intranet)?			
18.	Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych procedurach/instrukcjach?			
19.	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?			
20.	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?			
21.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?			
22.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?			
23.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?			
24.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
25.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego z prośbą o pomoc?			
26.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork?			
28.	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników Urzędu Miasta i Gminy Frombork z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) i swoje uprawnienia w tym zakresie?			

29.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
30.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork zasad, procedur, instrukcji itp.?			

Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – kierownictwo (kierownicy komórek organizacyjnych)

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?			
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork?			
3.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
4.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?			
5.	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy swoich pracowników?			
6.	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK</i>			
7.	Czy pracownicy mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?			
8.	Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?			
9.	Czy istniejące w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?			
10.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?			
11.	Czy struktura organizacyjna komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?			
12.	Czy w Pani/Pana komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?			
13.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w drodze pisemnej?			

14.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?			
15.	Czy został określony ogólny cel istnienia Gminy Frombork np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?			
16.	Czy w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny czy statut (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
17.	Czy cele i zadania Urzędzie Miasta i Gminy Frombork na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 16 brzmi TAK</i>			
18.	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników w bieżącym roku roku?			
19.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
20.	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?			
21.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)? (jeśli TAK – proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 25)			
22.	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?			
23.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?			
24.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?			
25.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork (np. poprzez intranet)?			
26.	Czy w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork zostały zapewnione mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?			
27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			

28.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork?			
29.	Czy w Urzędzie Miasta i Gminy Frombork funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami) mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
30.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
31.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) ?			
32.	Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
33.	Czy praca audytu wewnętrznego przyczynia się, Pani/Pana zdaniem, do lepszego funkcjonowania Urzędzie Miasta i Gminy Frombork?			

Polityka zarządzania ryzykiem

§ 1. Użyte w załączniku pojęcia oznaczają:

1. Akceptowany poziom ryzyka – wielkość ryzyka oraz jego skutków jakie jednostka gotowa jest zaakceptować.
2. Czynniki ryzyka - okoliczności, które mogą wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości.
3. Mechanizm kontrolny – pisemne instrumenty (procedury, instrukcje, upoważnienia, dokumenty i inne) wprowadzone w jednostce w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka lub służące zniwelowaniu skutków zaistniałych nieprawidłowości.
4. Obszar ryzyka - to obszar, w którym występują istotne z punktu widzenia jednostki czynniki ryzyka.
5. Analiza ryzyka – ocena ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka.
6. Ryzyko - prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń (pozytywnych i negatywnych), które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów jednostki lub powodują odchylenia od oczekiwanych stanów.

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

2. Celem zarządzania ryzykiem jest w szczególności:
 - a) usprawnienie efektywności zarządzania jednostką,
 - b) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich,
 - c) zapobieganie stratom finansowym,
 - d) ograniczenie możliwości niepowodzenia realizowanych w jednostce przedsięwzięć i projektów,
 - e) wdrażanie mechanizmów kontrolnych proporcjonalnych do ryzyka,
 - f) rozpoznanie obszarów nadmiernie kontrolowanych.
3. Zarządzanie ryzykiem w jednostce obejmuje następujące etapy:
 - a) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań jednostki,
 - b) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
 - c) analizę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 - d) określenie sposobu postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym i określenie środków zaradczych,
 - e) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie daty, do której należy podjąć działania,
 - f) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępów w tej dziedzinie.
4. Zarządzanie ryzykiem w jednostce wykonywane jest na poziomie:
 - a) strategicznym- dotyczącym realizacji celów długoterminowych,
 - b) operacyjnym- dotyczącym realizacji celów w ramach roku budżetowego,
 - c) projektowym- dotyczącym celów określonych projektów, przedsięwzięć czy umów.

§ 3. 1. Za wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem odpowiedzialny jest kierownik jednostki.

2. Obowiązki kierownika jednostki w zakresie wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem obejmują w szczególności:
 - a) kształtowanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem oraz nadzór nad nią,

- b) identyfikację czynników ryzyka i analizę ryzyka na poziomie strategicznym,
 - c) określanie akceptowalnej istotności ryzyka,
 - d) ogłaszanie i wdrażanie procedur zarządzania ryzykiem, w tym monitorowanie skuteczności mechanizmów kontroli.
3. Kierownik jednostki powołuje zespół ds. zarządzania ryzykiem, któremu powierza określone obowiązki z zakresu zarządzania ryzykiem.
4. Do zadań zespołu ds. zarządzania ryzykiem należy:
- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych oraz pracowników samodzielnych stanowisk Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem,
 - 2) sporządzenie Rejestru ryzyk, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku nr 2** do niniejszej procedury,
 - 3) sporządzenie Zestawienia punktowej analizy ryzyka, według zasad określonych w **załączniku nr 3** do niniejszej procedury,
 - 4) przekazanie kierownikowi jednostki sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem **do 25 kwietnia** każdego roku kalendarzowego,
 - 5) monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia,
 - 6) informowanie kierownika jednostki o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
 - 7) okresowe przeglądy i aktualizacja Rejestru ryzyk oraz Zestawienia punktowej analizy ryzyka.

§ 4. 1. Do zadań kierowników komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy należy:

- a) określenie celów realizowanych przez podległych pracowników,
 - b) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
 - c) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków wystąpienia danego ryzyka,
 - d) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
 - e) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie Kwestionariusza zarządzania ryzykiem zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku nr 1** do niniejszej procedury,
 - f) przekazanie Sekretarzowi Gminy Kwestionariusza zarządzania ryzykiem w terminie **do końca lutego** każdego roku kalendarzowego,
 - g) zgłaszanie Sekretarzowi Gminy postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących jednostki.
2. W identyfikacji czynników ryzyka na poziomie operacyjnym biorą udział wszyscy pracownicy jednostki. Weryfikacji tych czynników dokonuje bezpośredni przełożony pracownika.
3. Pracownicy jednostki mają obowiązek zgłaszać, w formie pisemnej, przełożonym wszelkie odstępstwa od obowiązujących w jednostce zasad i procedur.

§ 5. 1. Za realizację obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem na poziomie projektu odpowiedzialny jest pracownik jednostki, któremu powierzono kierowanie projektem.

2. Obowiązki pracowników kierujących projektami obejmują w szczególności:
- a) identyfikację czynników ryzyka, które są właściwe dla projektu,
 - b) zdefiniowanie ryzyka i ocenę jego prawdopodobieństwa zaistnienia oraz skutków,
 - c) zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających poziom ryzyka w stosunku do ryzyka nieakceptowanego,
 - d) zgłaszanie bezpośrednio przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.



Załącznik 1 do załącznika nr 2
do Zarządzenia Nr 34/2019
z dnia 02.04.2019 r.

Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Nazwa komórki organizacyjnej

.....

Lp.	Cele i zadania komórki organizacyjnej	Identyfikacja ryzyka	Analiza ryzyka		Reakcja na ryzyko	Nadzór i monitorowanie
			Wpływ	Prawdopodobieństwo		
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.

Data sporządzenia Podpis i pieczęć osoby sporządzającej

Instrukcja:

1. Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki organizacyjnej (obszar działania komórki).
2. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom.
- 3 i 4. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
5. Należy określić działania, które zostały podjęte lub należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np.: wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych.
6. Należy wpisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.

Wpływ	Waga wpływu	Prawdopodobieństwo	Waga prawdopodobieństwa
Nieznaczny	1	Rzadkie	1
Mały	2	Mało prawdopodobne	2
Średni	3	Średnie	3
Powazny	4	Prawdopodobne	4
Katastrofalny	5	Prawie pewne	5

Rejestr ryzyk

Numer ryzyka	Właściciel ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis ryzyka	Wpływ ryzyka	Prawdopodobieństwo ryzyka	Punktowa ocena ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne	Wymagane działania	Termin wykonania
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.									
2.									
3.									
4.									

Instrukcja

Rejestr ryzyk sporządza się na podstawie „Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem”.

- Należy wpisać odpowiednią liczbę porządkową oznaczającą zidentyfikowane ryzyko.
- Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego monitoring.
- Należy wpisać odpowiednią kategorię ryzyka tj. pogrupowane czynniki ryzyka np.: **zewnątrzne, wewnętrzne, strategiczne** tj.: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne, środowiskowe itp., **operacyjne** tj.: finansowe, prawne, zawodowe, umowne, technologiczne, środowiskowe itp.
- Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
- Należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki.
- Należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
- Należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
- Należy wyszczególnić wdrożone w komórce lub jednostce mechanizmy kontrolne.
- Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu.
- Należy podać termin wykonania działań, o których mowa w punkcie 9.

Zestawienie punktowej analizy ryzyka

Wpływ	Waga wpływu	Zestawienie punktowej analizy ryzyka				
Katastrofalny	5	5	10	15	20	25
Poważny	4	4	8	12	16	20
Średni	3	3	6	9	12	15
Mały	2	2	4	6	8	10
Nieznaczący	1	1	2	3	4	5
Waga prawdopodobieństwa-		Rzadkie-1	Mało prawdopodobne-2	Średnie-3	Prawdopodobne-4	Prawie pewne-5

Instrukcja

Zestawienie punktowej analizy ryzyka sporządza się na podstawie Rejestru ryzyk.

1. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia.
2. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na czerwono, należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę lub jednostkę, w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem.
3. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na zielono, należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę lub jednostkę.

Przykładowe czynniki ryzyka

1. Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych, w szczególności związane z:
 - 1) utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych, np.: zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
 - 2) dostępem do zasobów informatycznych jednostki, np.: wpływ danych z systemów, włamania do systemów,
 - 3) wykorzystywaniem infrastruktury informatycznej, np.: awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
 - 4) rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.
2. Czynniki ryzyka o charakterze finansowym związane z:
 - 1) wielkością środków finansowych jednostki, np.: zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków z Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów,
 - 2) płynnością finansową,
 - 3) inwestycjami, np.: niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji,
 - 4) nieproduktywną stratą środków, np.: oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
 - 5) sprawozdawczością finansową, np.: niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.
3. Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności związane z:

- 1) działalnością podstawową jednostki, np.: stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
 - 2) przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
 - 3) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
 - 4) technologią, np.: zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii
 - 5) projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu,
 - 6) nowymi zadaniami i programami, np.: brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
 - 7) innowacyjnością, np.: opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
 - 8) reputacją jednostki, np.: spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.
4. Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:
- 1) jakością zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
 - 2) organizacją jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
 - 3) zarządzaniem zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, niezapewnienie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.
5. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:
- 1) niepowodzenia w osiągnięciu celów w przeszłości, np.: niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,
 - 2) czynnikami ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.
6. Czynniki zewnętrzne związane z:
- 1) infrastrukturą tj.: zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,
 - 2) zewnętrznymi warunkami ekonomicznymi tj.: zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego,
 - 3) zmianami politycznymi tj.: zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
 - 4) środowiskiem prawnym, tj.: nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,
 - 5) środowiskiem naturalnym, tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
 - 6) „siłą wyższą”, tj.: pożar, powódź, huragan,
 - 7) innymi zagrożeniami i naciskami zewnętrznymi, tj.: działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingsowa,
 - 8) dostawcami i usługodawcami, tj.: niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.

1. Zasady oceny wpływu ryzyka

Wpływ	Przesłanki
Wysoki (4-5)	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 lub na reputacji
Średni (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację jednostki. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Niski (1-2)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację jednostki. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

<u>Prawdopodobieństwo</u>	<u>Przesłanki</u>
Wysokie (4-5)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się często w ciągu roku.
Średnie (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się rzadko w ciągu roku.
Niskie (1-2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku.

3. Poziom istotności ryzyka

Ryzyko poważne (12-15)	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
Ryzyko umiarkowane (4-10)	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, Ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.
Ryzyko nieznaczne (1-3)	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

