

ZARZĄDZENIE NR 77/2020
WÓJTA GMINY NOWY KAWĘCZYN
z dnia 31 grudnia 2020 r.

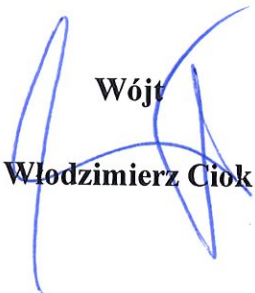
w sprawie zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Nowym Kawęczynie

Na podstawie art. 31 oraz 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2020 r. poz. 713 z późn. zm.) oraz art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 869 z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

§1. Celem zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, wprowadza się Zasady kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Nowym Kawęczynie w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszego zarządzenia.

§2. Traci moc Zarządzenie Nr 52/2009 Wójta Gminy Nowy Kawęczyn z dnia 30 grudnia 2009 r. w sprawie kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Nowym Kawęczynie i jednostkach organizacyjnych Gminy oraz zasad jej koordynacji.

§3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.


Wójt
Włodzimierz Ciok

Zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Nowym Kawęczynie

Na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 869 z późn. zm.) oraz w oparciu o Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, zawarte w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84) opracowano niniejsze zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Nowym Kawęczynie.

Rozdział I Postanowienia ogólne

§ 1. Kontrola zarządcza w Gminie Nowy Kawęczyn funkcjonuje na dwóch poziomach:

- 1) I poziom - kontrola zarządcza:
 - a) w Urzędzie za funkcjonowanie, której odpowiada Kierownik jednostki, realizowana jest przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz samodzielne stanowiska w ramach posiadanych kompetencji wynikających z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu,
 - b) w jednostkach organizacyjnych Gminy Nowy Kawęczyn, za funkcjonowanie której odpowiadają kierownicy tych jednostek.
- 2) II poziom - kontrola zarządcza na poziomie JST, jako jednostki samorządu terytorialnego, za funkcjonowanie której odpowiada Wójt Gminy Nowy Kawęczyn.

§ 2. Zasady funkcjonowania kontroli zarządczej określają ogół działań podejmowanych w Urzędzie Gminy w Nowym Kawęczynie, zwanym dalej Urzędem, celem zagwarantowania realizacji zadań zgodnych z prawem, efektywnie, oszczędnie i terminowo.

§ 3. Kontrola zarządcza w Urzędzie polega na zarządzaniu opartym o wyznaczanie celów i zadań, z uwzględnieniem zapewnienia systemu monitorowania stopnia realizacji wyznaczonych działań oraz zarządzania wynikającym z nich ryzykiem.

§ 4. Kierownictwo Urzędu, pracownicy zajmujący samodzielne stanowiska oraz pozostali pracownicy Urzędu zobowiązani są do realizacji powierzanych im zadań w taki sposób, by w ramach dostępnych sobie kompetencji zapewnić:

- 1) zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczność i efektywność działania,
- 3) wiarygodność sprawozdań,
- 4) ochronę zasobów,
- 5) przestrzeganie i promowanie etycznego postępowania,

6) efektywność i skuteczność przepływu informacji,

7) zarządzanie ryzykiem.

§ 5. W ramach kontroli zarządczej funkcjonują działania kontrolne z wyróżnieniem następujących narzędzi:

1) samokontrola, do której zobligowani są pracownicy Urzędu Gminy, polegająca na stałej ocenie zgodności własnych działań z obowiązującymi przepisami prawa i obowiązkami wynikającymi z powierzonego zakresu czynności. W przypadku wykrycia nieprawidłowości, pracownik natychmiast podejmuje możliwe działania korygujące oraz informuje o nich przełożonego,

2) kontrola funkcjonalna, realizowana przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych oraz zespoły bądź osoby upoważnione przez Wójta odrębnymi zarządzeniami,

3) kontrola instytucjonalna, realizowana przez organy kontroli zewnętrznej.

§ 6. Ogólne wskazówki dotyczące zasad funkcjonowania kontroli zarządczej stanowią Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, do zapoznania z którymi zobowiązuje się wszystkich pracowników Urzędu, w szczególności zajmujących stanowiska kierownicze.

Rozdział II

Standardy kontroli zarządczej

§ 7. W celu zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Nowym Kawęczynie Kierownik Jednostki przyjmuje do stosowania we wszystkich komórkach organizacyjnych Urzędu standardy kontroli zarządczej określone w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, w zakresie:

- * środowiska wewnętrznego,
- * celów i zadań, w tym zarządzania ryzykiem,
- * mechanizmów kontroli,
- * informacji i komunikacji,
- * monitorowania i oceny.

Środowisko wewnętrzne

Przestrzeganie wartości etycznych

§ 8. 1. Kadra kierownicza i pracownicy są świadomi wartości etycznych i przestrzegają ich przy wykonywaniu powierzonych zadań.

2. Wszyscy pracownicy wykonują swoje obowiązki, zadania i czynności w sposób planowy, skuteczny, zorganizowany, rzetelny, sumienny, sprawny, terminowy i bezstronny, świadcząc pracę z poczuciem misji i wizji Urzędu oraz zaangażowaniem i współodpowiedzialnością za realizację strategii Urzędu.

3. Kadra kierownicza Urzędu wspiera i promuje przestrzeganie wartości etycznych, dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

Kompetencje zawodowe

§ 9. 1. Zapewnienie odpowiedniej obsady kadrowej i wyposażenie pracowników w niezbędne kompetencje, w tym wiedzę i umiejętności, gwarantuje osiągnięcie celów oraz realizację zadań Urzędu.

2. Utrzymaniu i rozwojowi kompetencji pracowników Urzędu służą w szczególności:

- otwarty i konkurencyjny nabór pozwalający na zatrudnienie najlepszych kandydatów,
- ciągła identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych,
- realizacja szkoleń i innych projektów mających na celu usunięcie zidentyfikowanych luk kompetencyjnych poprzez dostarczanie, aktualizację lub uzupełnianie niezbędnej wiedzy i umiejętności.

3. Działania związane z zapewnieniem i utrzymaniem kompetencji pracowników realizowane są w ramach systemu zarządzania zasobami ludzkimi i gwarantują spójne i kompleksowe podejście do kwestii związanych z pozyskiwaniem, rozwojem oraz zarządzaniem personelem.

Struktura Organizacyjna

§ 10. 1. Struktura organizacyjna odpowiada zadaniom realizowanym przez Urząd.

2. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu został określony w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.

3. Zakres zadań i obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności został określony dla każdego pracownika w formie pisemnego zakresu czynności. Przyjęcie zakresu czynności przez pracownika jest potwierdzane własnoręcznym podpisem.

4. Obok zakresów zadań i obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności w Urzędzie obowiązują procedury wewnętrzne, określające w swojej treści dodatkowe obowiązki poszczególnych pracowników np. bezpośrednich przełożonych.

Delegowanie uprawnień

§ 11. 1. W Urzędzie delegowanie uprawnień następuje w formie pisemnego udzielania upoważnień i pełnomocnictw.

2. Uprawnienia delegowane są w zakresie adekwatnym do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich złożoności i odpowiedzialności oraz ryzyka z nimi związanego.

3. Przyjęcie do realizacji delegowanych uprawnień jest potwierdzone podpisem pracownika.

4. Rejestr udzielonych upoważnień i pełnomocnictw prowadzi Sekretarz Gminy.

Rozdział III

Wyznaczanie celów i zadań

§ 12. Główne cele i zadania Urzędu na dany rok określa się w Planie działalności Urzędu, którego wzór stanowi załącznik nr 1 do niniejszych zasad.

§ 13. Propozycje głównych celów i zadań Urzędu do realizacji na dany rok przedkładają do Wójta - Sekretarz Gminy i Skarbnik Gminy, najpóźniej w terminie do 31 grudnia, po którym następuje rok objęty planowaniem.

§ 14. Wójt dokonuje analizy propozycji celów oraz zadań i ostateczną wersję Planu działalności na bieżący rok zatwierdza oraz przekazuje do wiadomości wszystkich pracowników w terminie do 31 stycznia.

Rozdział IV

Zarządzanie ryzykiem

§ 15. Ogólne wskazówki dotyczące zarządzania ryzykiem zawiera Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. Min. Fin., poz. 56), do zapoznania z którym zobowiązuje się wszystkich pracowników Urzędu, w szczególności zajmujących stanowiska kierownicze i samodzielne.

§ 16. Zarządzanie ryzykiem stanowi ogół działań podejmowanych w celu:

- 1) zidentyfikowania zagrożeń (ryzyk) dla realizacji wyznaczanych zadań,
- 2) określenia stopnia, w jakim prawdopodobne jest zaistnienie danego zagrożenia (ryzyka) oraz określenie stopnia jego wpływu na realizację zadania.
- 3) oszacowania istotności ryzyka,
- 3) określenia akceptowalnego poziomu ryzyka,
- 4) wskazania metody postępowania w odniesieniu do danego ryzyka.

§ 17. Zarządzanie ryzykiem odbywa się na wszystkich poziomach zarządzania w Urzędzie i odnosi się do wszystkich komórek organizacyjnych oraz do wszystkich pracowników Urzędu.

§ 18. Zarządzanie ryzykiem funkcjonuje na trzech poziomach:

- 1) strategicznym,
- 2) operacyjnym,
- 3) projektu.

§ 19. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym polega na corocznej, identyfikacji i analizie ryzyka w odniesieniu do zadań wskazanych w Planie działalności.

§ 20. Odpowiedzialność za analizę ryzyka na poziomie strategicznym spoczywa na Wójcie, a w proces analizy ryzyka włącza się wszystkich pracowników o kompetencjach kierowniczych.

§ 21. Wójt może przypisać odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem na poziomie strategicznym właściwym merytorycznie pracownikom na kierowniczych stanowiskach.

§ 22. Zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektu polega na bieżącej identyfikacji, ocenie ryzyka i wprowadzaniu, doskonaleniu mechanizmów kontrolnych podczas realizacji wszystkich zadań w Urzędzie.

§ 23. Za zarządzanie ryzykiem na poziomie operacyjnym i projektu odpowiadają pracownicy poszczególnych komórek organizacyjnych poprzez:

1) identyfikację i dokumentowanie ryzyk, mających istotny wpływ na osiągnięcie celów realizowanych w komórce/projekcie,

2) ocenę istotności ryzyka poprzez wskazanie prawdopodobieństwa i skutku jego wystąpienia,

3) monitorowanie poziomu ryzyka poprzez analizę istniejących mechanizmów kontrolnych pod kątem ich efektywności,

4) wskazywanie działań zaradczych w zakresie ryzyka nieakceptowalnego dla swojego obszaru działalności/projektu bezpośredniemu przełożonemu.

§ 24. Metodykę analizy ryzyka przyjętą w Urzędzie Gminy w Nowym Kawęczynie, zawiera załącznik nr 2 do niniejszych Zasad.

§ 25. Dokumentowanie procesu zarządzania ryzykiem na każdym poziomie odbywa się poprzez wypełnienie karty ryzyka zgodnie ze wzorem zawartym w załączniku nr 3.

Rozdział V

Informacja i komunikacja

Bieżąca informacja

§ 26. Pracownicy mają zapewniony w odpowiedniej formie i czasie dostęp do właściwych oraz rzetelnych informacji potrzebnych do realizacji przypisanych im zadań i obowiązków służbowych, przy wykorzystaniu dostępnych w Urzędzie kanałów komunikacji.

Komunikacja wewnętrzna

§ 27. 1. W Urzędzie zapewniono efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej, na które składają się:

- 1) Systemu Informacji Prawnej - zapewniający dostęp do aktualnych aktów prawnych,
- 2) protokoły i notatki z okresowych narad kadry kierowniczej,
- 3) narady i spotkania z pracownikami,
- 4) informacje przekazywane pocztą elektroniczną.

2. System komunikacji umożliwia przepływ potrzebnych informacji wewnątrz Urzędu, zarówno w kierunku pionowym jak i poziomym.

Komunikacja zewnętrzna

§ 28. 1. W Urzędzie zapewniono efektywny system wymiany ważnych informacji z klientami zewnętrznymi, mającymi wpływ na osiąganie celów i realizację zadań.

2. Komunikacja z klientem zewnętrznym odbywa się poprzez kontakty bezpośrednie z pracownikami Urzędu, w tym rozmowy telefoniczne, wymianę korespondencji, Biuletyn Informacji Publicznej, strony internetowe Urzędu, system przyjmowania skarg, wniosków i postulatów.

Rozdział VI

Monitorowanie kontroli zarządczej

§ 29. Sekretarz i Skarbnik zobowiązani są do stałego monitorowania funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie.

§ 30. Jako podstawowe narzędzia monitorowania kontroli zarządczej wskazuje się:

- 1) sprawdzanie stopnia realizacji i prawidłowości powierzanych pracownikom zadań,
- 2) sprawdzanie przestrzegania przez podległych pracowników obowiązujących w Urzędzie procedur, zasad i instrukcji,
- 3) zwracanie uwagi na przestrzeganie przez podległych pracowników zasad etycznych,
- 4) analizowanie przyczyn popełnianych przez podległych pracowników błędów i uchybień.

§ 31. Sekretarz i Skarbnik zobowiązani są do podejmowania działań mających na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej, w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości bądź odkrycia słabości w poszczególnych jej obszarach.

Rozdział VII

Samoocena kontroli zarządczej

§ 32. W Urzędzie przeprowadza się samoocenę kontroli zarządczej za rok ubiegły.

§ 33. Samoocenę przeprowadza się w postaci anonimowych kwestionariuszy według wzoru zatwierdzonego przez Wójta, wypełnianych przez wszystkich pracowników, zgodnie z corocznie dobieraną metodyką.

§ 34. Raport z uzyskanych wyników samooceny przygotowuje Sekretarz Gminy i przedstawia jej wyniki w terminie do 31 stycznia każdego roku.

Rozdział VIII

Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej

§ 35. Kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy Nowy Kawęczyn składają w terminie do 31 stycznia każdego roku oświadczenie częściowe o stanie kontroli zarządczej w kierowanych przez siebie jednostkach.

§ 36. Oświadczenia przedkłada się do akceptacji Wójta.

Plan działalności Urzędu Gminy Nowy Kawęczyn na rok

Lp.	Cel	Miernik/mierniki realizacji celu	Oczekiwana wartość miernika na koniec roku, którego dotyczy Plan	Główne zadania służące realizacji celu	Środki przeznaczone na realizację zadania		Termin realizacji zadania	Osoba odpowiedzialna za realizację zadania
					Własne	Zewnętrzne (jakie?)		
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

Metodyka analizy ryzyka

ZASADY USTALANIA WPŁYWU I PRAWDOPODOBIENSTWA WYSTĄPIENIA RYZYKA

Zasady oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Przesłanki
Wysoki – 3 pkt	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.
Średni -2 pkt	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.
Niski – 1 pkt	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.

Przyjmujemy, że zostają spełnione minimum 2 z wymienionych warunków, by można było zaklasyfikować wpływ danego ryzyka do określonej kategorii.

Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Wysokie – 3 pkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku (w poprzednich latach (np. 5 lat) zdarzenie występowało wielokrotnie).
Średnie – 2 pkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku (w poprzednich latach zdarzenie występowało kilka razy).
Niskie – 1 pkt	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku lub zdarzy się jeden raz (w poprzednich latach zdarzało się raz na kilka lat lub nie zdarzyło się jeszcze nigdy).

Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu wg skali:

- ryzyko poważne – 6 lub 9 pkt,
- ryzyko umiarkowane – 3 - 4 pkt ,
- ryzyko nieznaczne – 1-2 pkt

		Skutek		
		Niski	Średni	Wysoki
Prawdopodobieństwo	Niskie	1	2	3
	Średnie	2	4	6
	Wysokie	3	6	9

Katalog przykładowych ryzyk

Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz trybem udzielaniem zamówień publicznych do 14 tys euro i powyżej 14 tys euro lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.

Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Pracowników	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego
BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.
Ryzyko organizacyjne	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
Kontroli zarządczej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli wewnętrznej, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem Urzędu oraz jednostki organizacyjnej gminy np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Urzędzie oraz jednostce organizacyjnej systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych.
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. inflacja,
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.

Katalog przykładowych mechanizmów kontrolnych redukujących ryzyko

1. Regulacje zewnętrzne i wewnętrzne: ustawy, umowy międzynarodowe, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia, plany, polityki, wytyczne, instrukcje, procedury, standardy przyjęte, jako obowiązujące w jednostce, metodyki, umowy cywilno-prawne.

2. Opisy funkcji i stanowisk pracy, zakresy czynności i obowiązków. Dokumenty określające zakres:

- 1) kompetencji i odpowiedzialności,
- 2) upoważnień i pełnomocnictw,
- 3) zastępstw, sprawowanego nadzoru,
- 4) wykonywanej kontroli wewnętrznej.

3. System obiegu informacji i raportowania:

- 1) zapewnienie dostępu do informacji w terminie i zakresie właściwym do wykonywania zadań,
- 2) raportowanie wykonania zadań wobec przełożonych,
- 3) porównywanie osiągniętych wyników z zamierzonym i celami.

4. Uzgadnianie stanowisk, kierunków działań:

- 1) zasięganie opinii zainteresowanych jednostek, wewnętrznych i zewnętrznych w celu wypracowania wspólnej strategii działania,
- 2) uzgadnianie aktów prawnych regulacji wewnętrznych i zewnętrznych.

5. Uzgadnianie danych. Porównywanie zgodności danych zawartych w różnych dokumentach lub systemach informatycznych, aplikacjach pomocniczych.

6. Zasada komisyjności "czworga oczu", "na dwie ręce":

- 1) wykonywanie czynności przy współudziale, co najmniej dwóch osób,
- 2) komisje inwentaryzacyjne, spisowe,
- 3) zespoły kontrolne,
- 4) rejestracja i autoryzacja transakcji.

7. System limitów i ograniczeń:

- 1) ograniczenia czasowe dla: rejestracji operacji, załatwiania spraw, udzielania odpowiedzi,
- 2) ustawowe ograniczenie czasowe np. spłaty zaciągniętych zobowiązań,
- 3) ograniczenia finansowe przy podejmowaniu decyzji, zawieraniu transakcji, zaangażowaniu wobec stron trzecich,
- 4) ustawowe ograniczenia finansowe dla jednostek sektora finansów publicznych w ustawie o finansach publicznych przy zaciąganiu zobowiązań pieniężnych.

8. Analiza kontrahentów/uczestników rynku, w tym sprawdzanie wiarygodności:

- 1) finansowej podmiotów zewnętrznych,
- 2) uczestników przetargu,
- 3) dostawców towarów i usług.

9. Kontrola dostępu oraz zabezpieczenia teleinformatyczne:

- 1) zakazy i ograniczenia dostępu fizycznego osób do: pomieszczeń, systemów i danych, internetu, zagranicznych i zamiejscowych rozmów telefonicznych, szyfrowania, podpisu elektronicznego,
- 2) możliwości nagrywania rozmów telefonicznych.

10. Inwentaryzacja i spis z natury:

- 1) porównywanie zgodności stanu fizycznego/rzeczywistego zasobów ze stanem zapisów w księgach rachunkowych, rejestrach,
- 2) inwentaryzacja rzeczowych składników majątkowy,
- 3) dzienne uzgadnianie stanu wartości.

11. Zabezpieczenia fizyczne:

- 1) ochrona fizyczna zasobów jednostki rzeczowych, osobowych, w tym zabezpieczenie gotówki, papierów wartościowych, obiektów,
- 2) dokumentów zakwalifikowanych do informacji niejawnych w kancelarii niejawnej,
- 3) zabezpieczenie fizyczne serwerów przed dostępem osób nieuprawnionych, zalaniem lub pożarem.

12. Kopie zapasowe, na wypadek utraty oryginalnych danych, zapasowe generatory prądotwórcze, na wypadek awarii zasilania.

13. Plany zarządzania kryzysem:

- 1) plany awaryjno-odtworzeniowe, odtworzenie infrastruktury krytycznej, obszarów uznanych za krytyczne,
- 2) plany działania procesów, podtrzymywanie działania procesów, świadczenia usług na akceptowalnym poziomie podczas kryzysu,
- 3) plany ciągłości działania, systemowe podejście do utrzymania funkcjonowania działalności przed - w czasie - i po katastrofie,
- 4) testowanie opracowanych planów, ćwiczenie zdolności zespołów do praktycznego wypełniania zaplanowanych działań oraz sprawdzanie aktualności planów w zmieniającym się otoczeniu i nowych rodzajach ryzyka.

14. Rezerwy finansowe, na pokrycie strat związanych z niewypłacalnością kontrahentów koniecznością pokrycia kwot gwarancji i poręczeń.

15. Ubezpieczenia mienia od zdarzeń losowych, kradzieży.

16. Usługi zewnętrzne, dzielenie się ryzykiem, które obciążałoby jednostkę w sytuacji gdyby zadania były wykonywane przy wykonywaniu zasobów własnych.

17. Audyt i kontrola:

- 1) kontrole prawidłowości i terminowości realizacji zadań,
- 2) kontrole czasu pracy i ruchu osobowego,
- 3) kontrole realizacji reakcji na ryzyko, poprawności i terminowości,
- 4) kontrola realizacji zaleceń pokontrolnych,
- 5) ocena skuteczności kontroli funkcjonalnej,
- 6) ocena systemu zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej i ładu organizacyjnego.

18. Analiza mierników: wydajności, efektywności, osób i urządzeń, awaryjności urządzeń i utraconego czasu pracy, BHP, obrażeń i odszkodowań oraz absencji.

19. Testowanie nowych rozwiązań, projektów, systemów informatycznych przed ich wdrożeniem.

20. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji, szkolenie pracowników.

21. Analiza informacji przekazywanych od pracowników oraz pozyskiwanych od stron zewnętrznych: mieszkańców, klientów, dostawców, odbiorców usług, ekspertów, audytorów i konsultantów.

Wzór karty analizy ryzyka

Ryzyka dla celu:				Przeciwdziałanie ryzyku	Komórka/pracownik odpowiedzialny za monitorowanie ryzyka
Znak	Identyfikacja ryzyka	Punktowa ocena ryzyka			
		W	P	Istotność (W x P)	Akceptowalność ryzyka

Instrukcja wypełniania karty:

Ryzyka dla celu – należy wpisać cel, dla którego opis ryzyk stanowi dany arkusz

Znak – należy wpisać symbol/kolejny numer ryzyka, np. S02 (tzn. Sekretarz ryzyko nr 2)

Identyfikacja ryzyka – opis przyczyn ryzyka i jego wpływu na realizację celu

Punktowa ocena ryzyka – jeśli dla zadania istnieją już plany/mechanizmy kontrolne i dokonujemy przeglądu ich skuteczności lub modyfikacji określamy ryzyko rezydualne,

w przypadku np. nowych, nierealizowanych dotąd typów zadań oceniamy ryzyko nieodłączne (wskazujące na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka przy braku wdrożenia mechanizmów kontrolnych)

W – ocena wpływu ryzyka na realizację zadania (1 niski, 2 średni, 3 wysoki), **P** – ocena prawdopodobieństwa skrzyszowania się ryzyka w ciągu danego roku (1 niskie, 2 średnie, 3 wysokie),

Akceptowalność ryzyka – wskazujemy czy oszacowany poziom ryzyka jest akceptowalny, jeśli nie – wskazujemy propozycje mechanizmów kontrolnych do zastosowania celem zmniejszenia ryzyka

Przeciwdziałanie ryzyku – opisujemy proponowane mechanizmy kontrolne w przypadku ryzyka nieodłącznego (nowe/niekontrolowane dotąd zadania) lub gdy ryzyko rezydualne pozostaje nadal na nieakceptowalnym poziomie, pomimo stosowania mechanizmów kontrolnych