

**ZARZĄDZENIE NR 228/2022**  
**WÓJTA GMINY CZERWONAK**

z dnia 30.06. 2022 r.

**w sprawie systemu kontroli zarządczej w Gminie Czerwonak**

Na podstawie art. 30 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2022 r. poz. 559, 583, 1005 i 1079) oraz art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 305 z późn. zm.) w związku z Komunikatem nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. poz. 84) oraz Komunikatem nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. poz. 11) zarządza się, co następuje:

**Rozdział 1.**  
**Postanowienia ogólne**

**§ 1. 1.** Kontrola zarządcza funkcjonuje na dwóch poziomach:

1) Poziom I - poziom Urzędu Gminy Czerwonak oraz jednostek organizacyjnych Gminy:

- a) Centrum Rozwoju Kultury Fizycznej AKWEN,
- b) Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej,
- c) Samorządowa Administracja Placówek Oświatowych,
- d) szkoły podstawowe i przedszkola;

2) Poziom II - poziom Gminy.

2. Za zapewnienie funkcjonowania kontroli zarządczej na poziomie I odpowiedzialny jest Wójt Gminy Czerwonak jako kierownik Urzędu wraz z kadrą kierowniczą wszystkich poziomów zarządzania oraz kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy.

3. Za zapewnienie funkcjonowania kontroli zarządczej na poziomie II odpowiedzialny jest Wójt Gminy Czerwonak.

4. Postanowienia zarządzenia dotyczą kontroli zarządczej funkcjonującej na poziomie komórek organizacyjnych Urzędu Gminy Czerwonak oraz sposobu przekazywania informacji Wójtowi Gminy Czerwonak przez kierowników jednostek organizacyjnych Gminy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w tych jednostkach.

**§ 2.** Zarządzenie określa zakres, zasady i sposób funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Gminie Czerwonak, w tym:

- 1) definicję kontroli zarządczej;
- 2) cele systemu kontroli zarządczej;
- 3) elementy systemu kontroli zarządczej;
- 4) zasady dokumentowania systemu kontroli zarządczej;
- 5) odpowiedzialność za funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej.

**§ 3. 1.** Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) Gminie - należy przez to rozumieć Gminę Czerwonak jako jednostkę samorządu terytorialnego;
- 2) Urzędzie - należy przez to rozumieć Urząd Gminy Czerwonak;
- 3) Wójcie - należy przez to rozumieć Wójta Gminy Czerwonak;
- 4) ryzyku - należy przez to rozumieć możliwość zaistnienia zdarzenia (działania lub zaniechania działania), które będzie miało wpływ na osiągnięcie celów i zadań Urzędu, mierzone wpływem (siłą oddziaływania) oraz prawdopodobieństwem wystąpienia;

- 5) zarządzaniu ryzykiem - należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny, zarządzania i kontroli potencjalnych zdarzeń lub sytuacji zmierzający do dostarczenia racjonalnego zapewnienia, że cele Urzędu zostaną zrealizowane; proces mający na celu optymalizację funkcjonowania Urzędu lub jego komórek organizacyjnych;
- 6) identyfikacji ryzyka - należy przez to rozumieć identyfikację zdarzeń mających wpływ na cele i zadania Urzędu;
- 7) czynnikach ryzyka - należy przez to rozumieć czynniki, które mogą spowodować wystąpienie ryzyka;
- 8) analizie ryzyka - należy przez to rozumieć przypisanie dla każdego zidentyfikowanego ryzyka prawdopodobieństwa jego wystąpienia i dokonanie oceny jego wpływu (skutków) na działalność Urzędu lub jego komórek organizacyjnych;
- 9) wpływie - należy przez to rozumieć możliwe skutki lub konsekwencje takie jak: straty, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia, utratę szansy;
- 10) prawdopodobieństwie - należy przez to rozumieć szacowaną możliwość wystąpienia zdarzenia;
- 11) poziomie ryzyka - należy przez to rozumieć iloczyn wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się; poziom ryzyka może być niski, średni lub wysoki;
- 12) dopuszczalnym poziomie ryzyka - należy przez to rozumieć poziom ryzyka akceptowany przez Urząd, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku.

§ 4. Kontrola zarządcza stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

§ 5. 1. 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.

§ 6. 1. Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków Wójta i wszystkich osób na stanowiskach kierowniczych, które mają udział w zarządzaniu Urzędem oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy.

2. Obowiązków i zadań w zakresie kontroli zarządczej nie można przydzielić lub ograniczyć do jednej komórki organizacyjnej.

3. Ocena systemu kontroli zarządczej ma wspierać Wójta w realizowaniu celów i zadań Gminy.

## **Rozdział 2.**

### **System kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Czerwonak**

§ 7. System kontroli zarządczej w Urzędzie to zintegrowany zbiór elementów i czynności kontrolnych obejmujący kontrolę funkcjonalną, w ramach której wyróżnia się samokontrolę i kontrolę kierowniczą.

§ 8. Kontrola funkcjonalna wykonywana jest przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych oraz innych stanowiskach biorących udział w realizacji określonych zadań, operacji, procesów i zdarzeń gospodarczych.

§ 9. 1. Do samokontroli zobowiązani są wszyscy pracownicy zatrudnieni w Urzędzie bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy.

2. Samokontrola polega na kontroli poprawności wykonywania własnej pracy przez pracowników, w oparciu o obowiązujące przepisy prawa i obowiązki wynikające z posiadanego zakresu czynności służbowych, z uwzględnieniem postanowień niniejszych procedur. Samokontrola realizowana jest w ramach powierzonych obowiązków służbowych w toku codziennego wykonywania zadań.

3. W przypadku ujawnienia nieprawidłowości, pracownik dokonujący samokontroli, jest zobowiązany:

- 1) podjąć niezbędne działania zmierzające do usunięcia nieprawidłowości;
- 2) niezwłocznie poinformować przełożonego o ujawnionych istotnych nieprawidłowościach.

4. Przełożony, który został poinformowany o ujawnionych nieprawidłowościach, zobowiązany jest niezwłocznie podjąć decyzję w sprawie dalszego toku postępowania w odniesieniu do ujawnionych nieprawidłowości.

**§ 10.** Do kontroli kierowniczej zobowiązani są wszyscy pracownicy, którym w ramach stosunku służbowego powierzono kierowanie podwładnymi.

**§ 11.** Za kontrolę finansową w Urzędzie odpowiada Skarbnik oraz Główny Księgowy.

**§ 12. 1.** Kontrola finansowa, jako część systemu kontroli zarządczej, obejmuje:

- 1) przeprowadzenie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków;
- 2) badanie i porównywanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym, pobieranie, gromadzenie środków publicznych, dokonywanie wydatków ze środków publicznych, udzielanie zamówień publicznych oraz zwrot środków publicznych;
- 3) prowadzenie gospodarki finansowej oraz stosowanie procedur kontroli finansowej.

**§ 13.** W przypadku ujawnienia nieprawidłowości dotyczących procesu gospodarki finansowej pracownik jest zobowiązany do podjęcia działań, o których mowa w §9 ust. 3 i 4 zarządzenia.

**§ 14.** Charakter mechanizmów kontrolnych:

- 1) zapobiegawczy w celu zapobiegania występowaniu niepożądanych zjawisk (np. procedury, instrukcje);
- 2) wykrywający w celu wykrycia i skorygowania niepożądanych zjawisk, które już wystąpiły (np. kontrola funkcjonalna);
- 3) dyrektywny w celu sprawienia lub pobudzenia wystąpienia pożądanego zjawiska (np. polecenie przełożonego).

**§ 15.** Rodzaje kontroli:

- 1) zwrotna (zwana następczą) dostarcza informacji na temat zakończonej działalności (np. kontrola udzielonych zamówień publicznych, wydanych decyzji administracyjnych); umożliwia udoskonalenie działania w przyszłości poprzez naukę na dawnych błędach;
- 2) równoległa (zwana bieżącą) koryguje bieżące procesy. Monitoruje działalność w czasie rzeczywistym, aby nie dopuścić do znacznych odchyśleń od standardów (np. kontrola budowanych obiektów w trakcie realizacji inwestycji, kontrola kompletności dokumentacji przed wydaniem decyzji w sprawie);
- 3) wyprzedzająca (zwana wstępną) przewiduje problemy i im zapobiega (np. procedury, instrukcje, zakresy czynności).

**§ 16.** Na system kontroli zarządczej składają się następujące elementy:

- 1) środowisko wewnętrzne, które obejmuje standardy dotyczące systemu zarządzania Urzędem i jego zorganizowania jako całości, a jego elementami są:
  - a) przestrzeganie wartości etycznych - polegające na świadomości osób zarządzających oraz pracowników w zakresie wartości etycznych funkcjonujących w Urzędzie, realizowane poprzez wprowadzenie Kodeksu etyki,
  - b) kompetencje zawodowe polegające na zapewnieniu posiadania przez osoby zarządzające i pracowników odpowiedniego poziomu wiedzy, umiejętności i doświadczenia, pozwalających skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania, realizowane poprzez:
    - planowanie szkoleń pod kątem potrzeb Urzędu (harmonogram szkoleń),
    - ocenę jakości szkoleń pozwalającą na podjęcie decyzji o dalszej współpracy z podmiotami/osobami szkolącymi oraz pozwalającą na ustalenie wpływu szkolenia na poziom wiedzy i kompetencji pracownika,
    - szkolenia pracowników,
    - wewnętrzne procedury naboru nowych pracowników,



- wprowadzenie kart opisu stanowiska,
  - system okresowej oceny pracowników,
- c) struktura organizacyjna - polegająca na zapewnieniu struktury organizacyjnej odpowiadającej celom i zadaniom Urzędu oraz określeniu zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych, zakresu podległości pracowników oraz zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych pracowników, realizowana poprzez:
- wprowadzenie regulaminu organizacyjnego Urzędu wraz ze schematem organizacyjnym Urzędu,
  - karty opisu stanowiska,
- d) delegowanie uprawnień - polegające na określeniu zakresu uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom, odpowiedniego do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego, realizowane poprzez:
- system upoważnień i pełnomocnictw,
  - rejestr upoważnień i pełnomocnictw,
  - określenie zastępstw pracowników na poszczególnych stanowiskach w kartach opisu stanowisk;
- 2) zarządzanie ryzykiem, które ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań Urzędu i obejmuje:
- a) określenie misji Urzędu - realizowane poprzez przyjęcie Strategii Rozwoju Gminy Czerwonak,
- b) określenie celów i zadań Urzędu oraz monitorowanie i ocenę ich realizacji - realizowane poprzez określenie celów w:
- Strategii Rozwoju Gminy Czerwonak,
  - Strategia rozwoju elektromobilności Gminy Czerwonak,
  - Wieloletniej Prognozie Finansowej,
  - rocznej uchwale budżetowej,
  - Wieloletnim Planie Budowy Dróg na terenie Gminy Czerwonak;
- c) identyfikację ryzyka polegającą na określeniu zdarzeń, które mogą mieć wpływ na realizację założonych celów - realizowaną poprzez:
- wykorzystanie wyników kontroli zewnętrznej oraz audytu wewnętrznego i zewnętrznego,
  - wykorzystanie systemu obejmującego weryfikację sposobu i efektów pracy,
  - bieżącą identyfikację ryzyka na cotygodniowych naradach kierownictwa Urzędu oraz cotygodniowych naradach w poszczególnych pionach,
  - identyfikację ryzyka dokonywaną corocznie na podstawie zarządzenia,
- d) analizę ryzyka polegającą na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków, a także na określeniu akceptowanego poziomu ryzyka,
- e) reakcję na ryzyko, polegającą na określeniu rodzaju reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie) oraz określeniu rodzaju działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu;
- 3) czynności/mechanizmy kontrolne, które mają stanowić efektywną i skuteczną realizację reakcji na ryzyko, obejmujące:
- a) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej polegające na sporządzeniu procedur wewnętrznych, instrukcji, dokumentów określających zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz innych dokumentów, realizowane poprzez prowadzenie:
- Centralnego Rejestru Zarządzeń,
  - Centralnego Rejestru Uchwał Rady Gminy,
  - Centralnego Rejestru Upoważnień i Pełnomocnictw,



- Centralnego Rejestru Faktur,
  - Centralnego Rejestru Kontroli,
  - Centralnego Rejestru Zamówień Publicznych,
  - Centralnego Rejestru Umów,
  - Centralnego Rejestru Skarg i Wniosków,
  - Centralnego Rejestru Petycji,
  - Centralnego Rejestru Korespondencji Wchodzącej i Wychodzącej,
- b) nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji, realizowany poprzez:
- jasne komunikowanie obowiązków, zadań i odpowiedzialności każdemu z pracowników,
  - systematyczną ocenę pracy (system ocen pracowników),
  - zatwierdzanie wyników pracy,
  - cotygodniowe narady kierownictwa Urzędu oraz cotygodniowe narady w poszczególnych pionach,
- c) ciągłość działalności, realizowaną poprzez:
- wskazanie osób zastępujących pracowników w przypadku ich nieobecności,
  - politykę bezpieczeństwa informatycznego (Politykę Bezpieczeństwa Ochrony Danych Osobowych oraz Instrukcję Zarządzania Systemem Informatycznym),
  - plan reagowania kryzysowego,
  - archiwizację dokumentacji Urzędu,
- d) ochronę zasobów polegającą na zapewnieniu dostępu do zasobów Urzędu wyłącznie upoważnionym osobom, realizowaną poprzez:
- powierzenie odpowiedzialności materialnej za przekazane pracownikom składniki majątkowe,
  - systemy zabezpieczenia technicznego pomieszczeń - monitoring Urzędu Gminy, system haseł informatycznych oraz kody dostępu do poszczególnych pomieszczeń,
  - coroczną inwentaryzację składników majątkowych i środków trwałych,
  - działalność Komisji Likwidacyjnej,
- e) szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, polegające na rzetelnym i pełnym dokumentowaniu i rejestrowaniu operacji finansowych i gospodarczych, zatwierdzaniu (autoryzacji) operacji finansowych przez Wójta lub osoby przez niego upoważnione, podziale kluczowych obowiązków, weryfikacji operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji, realizowane poprzez:
- instrukcję obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych,
  - zasady rachunkowości,
  - zarządzenie regulujące udzielanie zamówień publicznych,
- f) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych, obejmujące mechanizmy kontroli dostępu do zasobów informatycznych (np. sprzętu, systemu, aplikacji, danych) mające na celu ich ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub ujawnieniem oraz mechanizmy kontroli oprogramowania systemowego w Urzędzie, realizowane poprzez wprowadzenie:
- polityki bezpieczeństwa i instrukcji zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych (Polityka Bezpieczeństwa Ochrony Danych Osobowych oraz Instrukcję Zarządzania Systemem Informatycznym),
  - zarządzenia w sprawie kontroli i monitorowania oraz wytycznych do wykorzystania sprzętu komputerowego, oprogramowania i sieci w Urzędzie Gminy Czerwonak;

- 4) informacja i komunikacja, mające zapewnić osobom zarządzającym i pracownikom dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków, obejmujące:
- a) zapewnienie bieżącej informacji, realizowane poprzez wykorzystanie:
    - poczty elektronicznej,
    - systemu obiegu informacji w formie papierowej zgodnego z instrukcją kancelaryjną,
    - cotygodniowe narady kierownictwa,
  - b) zapewnienie komunikacji wewnętrznej, realizowane poprzez wprowadzenie:
    - Instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych,
    - Instrukcji kancelaryjnej,
    - Instrukcji w sprawie organizacji i działania archiwów zakładowych,
  - c) zapewnienie komunikacji zewnętrznej, realizowane poprzez:
    - komunikację z klientem zewnętrznym w Biuletynie Informacji Publicznej,
    - wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej Biura Obsługi Klienta oraz jego funkcjonowanie,
    - wyodrębnienie Sali Obsługi Klienta,
    - prowadzenie strony internetowej,
    - Biuletyn Informacyjny „I wiesz więcej”,
    - komunikację w mediach społecznościowych;
- 5) monitoring i ocena, mające stanowić weryfikację funkcjonowania elementów systemu kontroli zarządczej, obejmujące:
- a) monitorowanie systemu kontroli zarządczej, polegające na bieżącej ocenie funkcjonowania kontroli zarządczej przez Wójta oraz pracowników pełniących funkcje kierownicze,
  - b) samoocenę, polegającą na przeprowadzeniu raz w roku samooceny systemu kontroli zarządczej,
  - c) audyt wewnętrzny, polegający na obiektywnej i niezależnej ocenie kontroli zarządczej,
  - d) uzyskanie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

§ 17. 1. Podstawowym zadaniem w ramach systemu kontroli zarządczej jest wyznaczanie celów i zadań w co najmniej rocznej perspektywie oraz monitorowanie ich realizacji.

2. Kierownicy komórek organizacyjnych dokonują określenia głównych celów i zadań, za które ponoszą odpowiedzialność, do końca stycznia każdego roku i ujmują je w rejestrze ryzyka komórki organizacyjnej, o którym mowa w 25 ust. 2.

### **Oddział 1.**

#### **Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie Gminy Czerwonak**

§ 18. 1. Celem funkcjonującego w Urzędzie procesu zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i zadań przez kontrolowanie ryzyka związanego z działalnością Urzędu, redukcję tego ryzyka do akceptowanego poziomu oraz usprawnienie systemu kontroli zarządczej.

2. Realizacji celów zarządzania ryzykiem służą:

- 1) podnoszenie świadomości pracowników w zakresie zarządzania ryzykiem;
- 2) identyfikacja ryzyka w odniesieniu do celów i zadań nie rzadziej niż raz w roku;
- 3) analizowanie zidentyfikowanego ryzyka mające na celu określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka oraz jego wpływu na działalność Urzędu;
- 4) punktowa ocena i hierarchizacja ryzyka;
- 5) określenie reakcji na ryzyko;
- 6) podejmowanie działań zaradczych prowadzących do eliminacji ryzyka lub redukcji ryzyka do akceptowanego poziomu;

- 7) weryfikacja zrealizowanych działań;
- 8) monitoring poziomu ryzyka.

3. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- 1) integracji z procesem zarządzania;
- 2) powiązania z celami i zadaniami Urzędu;
- 3) przypisania odpowiedzialności;
- 4) proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

**§ 19.** Proces zarządzania ryzykiem składa się z następujących etapów:

- 1) zrozumienie wykonywanej działalności;
- 2) identyfikacja ryzyka;
- 3) analiza i ocena ryzyka (wpływu i prawdopodobieństwa);
- 4) hierarchizacja ryzyka;
- 5) reakcja na ryzyko.

**§ 20.** Ustala się następujące poziomy ryzyka:

- 1) ryzyko wysokie;
- 2) ryzyko średnie;
- 3) ryzyko niskie.

**§ 21.** 1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko niskie.

2. Reakcją na ryzyko niskie jest monitoring.

**§ 22.** Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka (ryzyko wysokie i średnie) wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

**§ 23.** 1. Za zarządzanie ryzykiem odpowiada Wójt poprzez:

- 1) kształtowanie i wdrażanie zasad zarządzania ryzykiem;
- 2) nadzór i monitorowanie skuteczności procesu zarządzania ryzykiem;
- 3) podejmowanie decyzji dotyczących określenia właścicieli ryzyka;
- 4) dokonywanie ewentualnych korekt poziomu ryzyka akceptowanego;
- 5) zarządzanie ryzykiem strategicznym.

2. Koordynowanie prac w obszarze zarządzania ryzykiem realizuje stanowisko ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego poprzez:

- 1) zebranie otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych rejestrów ryzyk;
- 2) przygotowywanie zbiorczych informacji o ryzykach przekazywanych przez poszczególne komórki organizacyjne;
- 3) prowadzenie centralnego rejestru ryzyka;
- 4) sporządzanie okresowych raportów i zestawień dotyczących zarządzania ryzykiem;
- 5) informowanie Wójta o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji;
- 6) dokonywanie okresowych przeglądów i aktualizacji rejestru ryzyk Urzędu oraz mapy ryzyka.

**§ 24.** Efektywność zarządzania ryzykiem oraz system kontroli zarządczej podlega niezależnej i obiektywnej ocenie przez audytora wewnętrznego w Urzędzie.



**§ 25. 1.** Właściciele ryzyka, tj. kierownicy komórek organizacyjnych lub pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach, w procesie zarządzania ryzykiem odpowiedzialni są za:

- 1) określenie głównych celów i zadań, za które ponoszą odpowiedzialność;
- 2) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów;
- 3) analizę i ocenę zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków (efektów lub rezultatów) wystąpienia danego ryzyka, zgodnie ze skalą wskazaną w §28;
- 4) przypisanie reakcji na ryzyko do zidentyfikowanych i ocenionych ryzyk zgodnie z §29;
- 5) określenie działań, które zostaną podjęte celem redukcji ryzyka do akceptowanego poziomu (określenie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej);
- 6) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań celem redukcji ryzyka do akceptowanego poziomu i określenie terminu ich realizacji;
- 7) podjęcie działań w celu zmniejszenia siły oddziaływania (wpływu) i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. wdrażanie działań zaradczych w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk, np. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej;
- 8) monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia;
- 9) udokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie rejestru ryzyka komórki organizacyjnej zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 1 do zarządzenia;
- 10) sporządzanie raportów rocznych z zarządzania ryzykiem w komórce organizacyjnej określających podjęte działania zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 3 do zarządzenia;
- 11) zgłaszanie stanowisku ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego zidentyfikowanych zagrożeń niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Urzędu.

2. Do końca stycznia każdego roku właściciele ryzyka przekazują rejestry ryzyka komórek organizacyjnych, o których mowa w ust. 1 pkt 9 oraz raporty roczne z zarządzania ryzykiem w komórce organizacyjnej, o których mowa w ust. 1 ust. 10, w formie elektronicznej (e-mail) i papierowej do stanowiska ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego.

3. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje Urząd, Wójt może zarządzić dokonanie ponownej identyfikacji ryzyka.

4. Każde zidentyfikowane ryzyko ujmowane jest w rejestrze ryzyka zgodnie z zasadami określonymi w §31 ust. 6 zarządzenia.

5. Jeśli Wójt nie postanowi inaczej, właścicielem danego ryzyka jest właściciel zadania, do którego odnosi się to ryzyko.

**§ 26. 1.** W procesie identyfikacji ryzyka wykorzystuje się między innymi następujące źródła informacji:

- 1) wyniki monitoringu realizacji wyznaczonych celów, zadań i podzadań;
- 2) dane na temat realizacji celów, zadań i podzadań z lat ubiegłych;
- 3) ustalenia z przeprowadzonych audytów i kontroli.

2. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyk wynikających ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych.

**§ 27. 1.** Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie pod kątem jego znaczenia dla osiągnięcia założonych zadań.

2. Każde ryzyko poddane analizie przypisywane jest do odpowiednich celów i zadań ujętych w rejestrze ryzyka.

**§ 28. 1.** Każde ryzyko oceniane jest pod kątem siły oddziaływania i prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

2. Punktowa ocena danego ryzyka stanowi iloczyn siły oddziaływania i prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

3. Ocena siły oddziaływania danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji od 1 do 5, gdzie:

- 1) 1 oznacza oddziaływanie nieznaczne;
- 2) 2 oznacza oddziaływanie małe;
- 3) 3 oznacza oddziaływanie średnie;
- 4) 4 oznacza oddziaływanie poważne;
- 5) 5 oznacza oddziaływanie katastrofalne dla wyznaczonych celów, zadań lub podzadań.

4. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka polega na przypisaniu każdemu z ryzyk punktacji od 1 do 5, gdzie:

- 1) 1 oznacza prawdopodobieństwo znikome;
- 2) 2 oznacza prawdopodobieństwo niskie;
- 3) 3 oznacza prawdopodobieństwo średnie;
- 4) 4 oznacza prawdopodobieństwo wysokie;
- 5) 5 oznacza prawdopodobieństwo bardzo wysokie.

5. Szczegółowy opis punktacji stosowanej do oceny siły oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka został zawarty w załączniku nr 5 do zarządzenia.

6. Po dokonaniu punktowej oceny ryzyka należy określić poziom ryzyka: niski, średni, wysoki, odpowiedni do jej wyników, zgodnie z mapą ryzyka stanowiącą załącznik nr 6 do zarządzenia.

7. Mapa ryzyka określa niski, średni i wysoki poziom ryzyka, przypisując dla każdego z tych poziomów odpowiednią kolorystykę:

- 1) poziom niski - kolor zielony - akceptowany poziom ryzyka, zaplanowanie i wdrożenie działań zaradczych zależy od decyzji właściciela ryzyka;
- 2) poziom średni - kolor żółty - nieakceptowany poziom ryzyka, konieczność stałego monitorowania poziomu ryzyka oraz zaplanowania działań zaradczych do wdrożenia w terminie uzgodnionym z bezpośrednim przełożonym;
- 3) poziom wysoki - kolor czerwony - nieakceptowany poziom ryzyka, konieczność wycofania się lub wdrożenia działań zaradczych w terminie uzgodnionym z bezpośrednim przełożonym.

**§ 29. 1.** Dla każdego zidentyfikowanego i poddanego analizie ryzyka jego właściciel wskazuje właściwą, optymalną jego zdaniem, reakcję:

- 1) tolerowanie - czyli akceptacja ryzyka (niepodejmowanie żadnych działań) w sytuacji, gdy ryzyko jest na akceptowanym poziomie, możliwość przeciwdziałania jest ograniczona lub koszt przeciwdziałania przewyższa potencjalne korzyści;
- 2) przeniesienie - przeniesienie ryzyka na inny podmiot poprzez wykupienie ubezpieczenia lub zapłacenie osobie trzeciej, by przejęła ryzyko w inny sposób;
- 3) wycofanie się - zaprzestanie ryzykownych działań;
- 4) działanie - podjęcie zasadnych, efektywnych i skutecznych działań zaradczych, które doprowadzić mają do likwidacji lub ograniczenia ryzyka do akceptowalnego poziomu.

2. Przy wskazaniu reakcji na ryzyko należy uwzględnić określony w zarządzeniu akceptowany poziom ryzyka. W tym celu należy wykorzystać mapę ryzyka, o której mowa w §28 ust. 7.

**§ 30.** Każde zidentyfikowane i poddane analizie ryzyko, wyniki jego oceny pod kątem siły oddziaływania i prawdopodobieństwa jego wystąpienia, określenie reakcji na zidentyfikowane ryzyka oraz określenie planowanych działań ujmowane są w rejestrze ryzyka zgodnie z zasadami określonymi w §31 zarządzenia.

**§ 31. 1.** W Urzędzie prowadzony jest Centralny Rejestr Ryzyka, którego wzór stanowi załącznik nr 2 do zarządzenia.

2. Każda komórka organizacyjna prowadzi rejestr ryzyka w odniesieniu do przypisanych jej zadań.

3. W terminie do końca stycznia każdego roku komórki organizacyjne przekazują stanowisku ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego rejestry ryzyka.

4. W terminie do 31 marca każdego roku, stanowisko ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego opracowuje i przekazuje Wójtowi za pośrednictwem Sekretarza i audytora wewnętrznego Centralny Rejestr Ryzyka w oparciu o rejestry przekazywane przez kierowników komórek organizacyjnych.

5. W przypadku dokonania nowego podziału zadań przypisanych poszczególnym komórkom organizacyjnym skutkującego zmianą ryzyka lub jego poziomu, komórki organizacyjne dokonują aktualizacji rejestru ryzyka i przekazują zaktualizowany rejestr stanowisku ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego.

6. Rejestr ryzyk wypełniany jest w następującej kolejności:

- 1) na etapie identyfikacji ryzyka wpisywane są dane: numer porządkowy, cele i zadania, identyfikacja i opis ryzyka, właściciel ryzyka oraz funkcjonujące mechanizmy kontroli zarządczej;
- 2) na etapie analizy ryzyka w rejestrze ryzyka wpisywane są dane: siła oddziaływania ryzyka, prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, punktowa ocena ryzyka. Przy określaniu oddziaływania, prawdopodobieństwa oraz oceny ryzyka należy uwzględnić funkcjonujące mechanizmy kontroli zarządczej;
- 3) na etapie określania właściwej reakcji na ryzyko w rejestrze ryzyka wpisywane są informacje o przyjętej reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie), opis planowanych działań, osoba odpowiedzialna za ich wdrożenie oraz termin wdrożenia. Wójt, Zastępca Wójta, Sekretarz lub Skarbnik w ramach posiadanych kompetencji może zdecydować o innej, niż opisana w rejestrze ryzyka, reakcji na ryzyko.

§ 32. 1. W terminie do 31 marca każdego roku stanowisko ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego opracowuje i przedstawia Wójtowi za pośrednictwem Sekretarza raport roczny z zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Czerwonak wraz z mapą ryzyka, jako załącznikiem do raportu.

2. Raport roczny opracowywany jest w oparciu o raporty roczne z zarządzania ryzykiem przekazywane do stanowiska ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego w terminie do końca stycznia przez komórki organizacyjne.

3. Wzór raportu stanowi załącznik nr 4 do zarządzenia.

## **Oddział 2.**

### **Samoocena kontroli zarządczej i oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Czerwonak**

§ 33. W ramach procesu samooceny, o której mowa w § 16 pkt. 5 lit. b, pracownicy oraz kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych, dokonują samooceny systemu kontroli zarządczej w obszarze, za który odpowiadają.

§ 34. 1. Podstawą udokumentowania samooceny jest kwestionariusz, w którym dokonuje się oceny wypełniania kryteriów kontroli zarządczej, według wzoru stanowiącego załącznik nr 7 do zarządzenia – Ankieta dla kierowników i załącznik nr 8 do zarządzenia – Ankieta dla pracowników.

2. Ankieta samooceny kontroli zarządczej wypełniana jest w wersji elektronicznej w aplikacji JOWISZ.

3. Stanowisko ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego w terminie do 1 marca przekazuje pracownikowi Zespołu ds. obsługi informatycznej wykaz stanowisk zobowiązanych do wypełnienia ankiety.

4. Samoocenę przeprowadza się przy zachowaniu zasad rzetelności i bezstronności dokonywanych ocen, poprzez odniesienie się do istniejących dowodów funkcjonującego systemu kontroli zarządczej.

5. W odniesieniu do pkt 4 należy wykorzystać informacje zebrane w wyniku:

- 1) sprawowanego nadzoru merytorycznego;
- 2) wykonywanych przeglądów bieżących (monitoring) działalności;
- 3) analizy i oceny ryzyka;
- 4) informacji przekazywanych przez pracowników, które mogą mieć wpływ na ocenę i doskonalenia kontroli zarządczej;
- 5) informacji na temat realizacji procedur wewnętrznych;
- 6) informacji na temat działań szkoleniowych i innych wzmacniających systemy kontrolne.



6. Podczas wypełniania kwestionariusza samooceny należy wziąć pod uwagę również wszelkie informacje na temat nieprawidłowości i ryzyk w funkcjonowaniu systemu kontroli zarządczej, o jakich mowa w raportach z kontroli lub audytu.

7. Samoocena może zostać przeprowadzona dodatkowo w trakcie roku budżetowego, w trybie doraźnym, w przypadku wystąpienia istotnych zmian w odniesieniu do funkcjonowania Urzędu.

**§ 35. 1.** W ramach samooceny należy dokonać oceny poszczególnych elementów kontroli zarządczej według przyjętej 5 stopniowej skali ocen dojrzałości komórki organizacyjnej, stanowiącej załącznik nr 9 do zarządzenia.

2. Kwantyfikacja ocen przedstawia się następująco:

- 1) ocena 1 — Wyraźne nieprzestrzeganie wymogów. Ocena skrajnie negatywna. Wymagane są natychmiastowe działania naprawcze ze strony kierownika komórki organizacyjnej;
- 2) ocena 2 — Niedostateczna. Ocena negatywna. Wymagane są natychmiastowe działania naprawcze ze strony kierownika komórki organizacyjnej;
- 3) ocena 3 — Dostateczna. Ocena pozytywna. Działania naprawcze powinny nastąpić w czasie określonym przez kierownika komórki organizacyjnej;
- 4) ocena 4 — Dobra. Ocena jednoznacznie pozytywna. Ewentualne działania udoskonalające powinny nastąpić w czasie określonym przez kierownika komórki organizacyjnej;
- 5) ocena 5 — Bardzo dobra. Najlepsza praktyka. Ocena wysoce pozytywna. Należy monitorować potrzebę wprowadzenia ewentualnych działań udoskonalających.

**§ 36. 1.** W terminie do 31 marca każdego roku pracownicy zajmujący stanowiska samodzielne oraz kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych przekazują do stanowiska ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w obszarze, za który odpowiadają za poprzedni rok, według wzoru określonego w załączniku nr 10 do zarządzenia.

2. Przed przekazaniem oświadczenia o stanie kontroli zarządczej do stanowiska ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego, oświadczenie należy przedłożyć kierownikowi pionu, który podpisem potwierdza zapoznanie się z oceną kontroli zarządczej w podległej komórce organizacyjnej.

3. W terminie do 30 kwietnia każdego roku stanowisko ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego przygotowuje i przekazuje Wójtowi za pośrednictwem Sekretarza i audytora wewnętrznego zbiorczą informację o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie, według wzoru stanowiącego załącznik nr 12 do zarządzenia.

4. Przy sporządzaniu informacji należy uwzględnić wyniki dokonanej samooceny systemu kontroli zarządczej oraz oceny realizacji założonych na dany rok celów, zadań i podzadań.

5. W procesie przygotowania informacji o stanie kontroli zarządczej Wójt może zdecydować o konieczności złożenia informacji o stanie kontroli zarządczej przez poszczególnych pracowników.

**§ 37. 1.** W przypadku wystąpienia zastrzeżeń dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej, osoba podpisująca oświadczenie o stanie kontroli zarządczej zobowiązana jest do określenia działań naprawczych.

2. Ostateczną decyzję co do zakresu i terminu działań naprawczych podejmuje Wójt.

### **Rozdział 3.**

#### **System kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy**

**§ 38. 1.** System kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy wdrażają kierownicy tych jednostek.

2. Kierownicy jednostek organizacyjnych, w tym szkoły i przedszkola za pośrednictwem Dyrektora Samorządowej Administracji Placówek Oświatowych, składają do Wójta Gminy Czerwonak za pośrednictwem stanowiska ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w terminie do 31 marca, według wzoru określonego w załączniku nr 11 do niniejszego zarządzenia.

**Rozdział 4.**  
**Postanowienia końcowe**

§ 39. Pracownicy zajmujący stanowiska samodzielne oraz kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu są odpowiedzialni za wdrożenie i funkcjonowanie kontroli zarządczej zgodnie z postanowieniami zarządzenia oraz zapoznanie podległych pracowników z treścią zarządzenia.

§ 40. Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy Czerwonak.

§ 41. Traci moc zarządzenie nr 2/2018 Wójta Gminy Czerwonak z dnia 2 stycznia 2018 r. w sprawie systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Czerwonak.

§ 42. Zarządzenie obowiązuje z dniem podpisania.

---

  
Z up. Wójta  
Paweł Glaser  
PIERWSZY ZASTĘPCA WÓJTA

---

Załącznik Nr 1 do zarządzenia Nr 288/2022

Wójta Gminy Czerwonak

z dnia 30.06.2022 r.

Rejestr ryzyka w ..... na ..... rok  
/nazwa komórki organizacyjnej/

L.p.	Cele i zadania komórki organizacyjnej	Identyfikacja i opis ryzyka	Właściciel ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontroli zarządczej przeciwdziałające ryzyku	Sila oddziaływania ryzyka – wpływ (skutek)	Prawdopodobieństwo	Punktowa ocena ryzyka (iloczyn kolumny 6 i 7)	Poziom ryzyka	Reakcja na ryzyko	Opis planowanych działań	Osoba odpowiedzialna za wdrożenie	Termin wdrożenia
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Data sporządzenia.....

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej.....

Instrukcja sporządzenia Rejestru ryzyka:

1. Należy wpisać listę porządkową ryzyka.
2. Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki organizacyjnej.
3. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom oraz wskazać przyczyny ryzyka (wskazać co powoduje ryzyko) i skutki ryzyka (wskazać co stanie się, jak ryzyko się zmaterializuje).
4. Należy wskazać właściciela zidentyfikowanych ryzyk, tj. kierownika komórki organizacyjnej, w której te ryzyka występują.
5. Należy wskazać ustalone i obowiązujące w komórce organizacyjnej mechanizmy przeciwdziałające ryzyku takie jak procedury, podział obowiązków i inne.
- 6,7,8. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka zgodnie z zasadami opisanymi w § 28 zarządzenia oraz załączniku nr 5 do zarządzenia a następnie pomnożyć punkty przyznane za wpływ i punkty przyznane za prawdopodobieństwo.
9. Należy określić poziom ryzyka: niski, średni, wysoki odpowiedni do wyników punktowej analizy ryzyka, zgodnie z mapą ryzyka stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.
10. Należy wpisać reakcję na ryzyko: działanie, tolerancja, przeniesienie lub wycofanie. Wybór reakcji „tolerancja” może nastąpić wyłącznie, gdy mamy niski poziom ryzyka.



11. W przypadku wyboru reakcji na ryzyko „działanie” należy określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np. wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych. W przypadku wyboru reakcji „przeniesienie” należy określić sposób przeniesienia ryzyka. W przypadku wyboru reakcji „wycofanie” należy opisać sposób rezygnacji z ryzykownego działania. W przypadku wyboru reakcji „tolerancja” należy opisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.
12. Należy wpisać wyznaczoną przez kierownika komórki organizacyjnej osobę, która będzie realizować opisane w kolumnie 11 działania.
13. Należy wpisać termin realizacji działań opisanych w kolumnie 11. Jeśli wybraną reakcją na ryzyko była tolerancja, kolumny 13 nie wypełnia się.

Załącznik Nr 2 do zarządzenia Nr 238/2022

Wójta Gminy Czerwonak

z dnia 30.06.2022 r.

Centralny Rejestr Ryzyka w Urzędzie Gminy Czerwonak na ..... rok

L.p.	Cele i zadania komórki organizacyjnej	Identyfikacja i opis ryzyka	Właściciel ryzyka	Funkcjonujące mechanizmy kontroli zarządzającej przeciwdziałające ryzyku	Siła oddziaływania ryzyka – wpływ (skutek)	Prawdopodobieństwo	Punktowa ocena ryzyka (iloczyn kolumny 6 i 7)	Poziom ryzyka	Reakcja na ryzyko	Opis planowanych działań	Osoba odpowiedzialna za wdrożenie	Termin wdrożenia
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Data sporządzenia.....

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej.....

Instrukcja sporządzenia Centralnego Rejestru Ryzyka:

1. Należy wpisać liczbę porządkową ryzyka.
2. Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki organizacyjnej.
3. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom oraz wskazać przyczyny ryzyka (wskazać co powoduje ryzyko) i skutki ryzyka (wskazać co stanie się, jak ryzyko się zmaterializuje).
4. Należy wskazać właściciela zidentyfikowanych ryzyk, tj. kierownika komórki organizacyjnej, w której te ryzyka występują.
5. Należy wskazać ustalone i obowiązujące w komórce organizacyjnej mechanizmy przeciwdziałające ryzyku takie jak procedury, podział obowiązków i inne.
- 6,7,8. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działania komórki lub jednostki wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka zgodnie z zasadami opisanymi w § 28 zarządzenia oraz załączniku nr 5 do zarządzenia a następnie pomnożyć punkty przyznane za wpływ i punkty przyznane za prawdopodobieństwo.
9. Należy określić poziom ryzyka: niski, średni, wysoki odpowiedni do wyników punktowej analizy ryzyka, zgodnie z mapą ryzyka stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.
10. Należy wpisać reakcję na ryzyko: działanie, tolerancja, przeniesienie lub wycofanie. Wybór reakcji „tolerancja” może nastąpić wyłącznie, gdy mamy niski poziom ryzyka.

11. W przypadku wyboru reakcji na ryzyko „działanie” należy określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np. wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych. W przypadku wyboru reakcji „przeniesienie” należy określić sposób przeniesienia ryzyka. W przypadku wyboru reakcji „wycofanie” należy opisać sposób rezygnacji z ryzykownego działania. W przypadku wyboru reakcji „tolerancja” należy opisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.
12. Należy wpisać wyznaczoną przez kierownika komórki organizacyjnej osobę, która będzie realizować opisane w kolumnie 11 działania.
13. Należy wpisać termin realizacji działań opisanych w kolumnie 11. Jeśli wybraną reakcją na ryzyko była tolerancja, kolumny 13 nie wypełnia się.



Załącznik Nr 3 do zarządzenia Nr 228/2022

Wójta Gminy Czerwonak

z dnia 20.06.2022 r.

Raport roczny z zarządzania ryzykiem w ..... za ..... rok  
/nazwa komórki organizacyjnej/

L p.	Cele i zadania komórki organizacyjnej	Identyfikacja i opis ryzyka	Właściciel ryzyka	Punkto wa ocena ryzyka	Poziom ryzyka	Czy ryzyko się zmateriałizowało? (Tak/Nie)	Opis podjętych działań	Osoba odpowiedzialna za wdrożenie	Termin wdrożenia	Informacja o stopniu realizacji działań przeciwdziałających ryzyku
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Data sporządzenia.....

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej.....

Instrukcja sporządzenia Raportu rocznego z zarządzania ryzykiem:

1. Należy wpisać liczbę porządkową ryzyka.
2. Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki organizacyjnej.
3. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom oraz wskazać przyczyny ryzyka (wskazać, co powoduje ryzyko) i skutki ryzyka (wskazać, co stanie się, jak ryzyko się zmateriałizuje).
4. Należy wskazać właściciela zidentyfikowanych ryzyk, tj. kierownika komórki organizacyjnej, w której te ryzyka występują.
5. Należy wskazać punktową ocenę ryzyka, zgodnie z oceną dokonaną w centralnym rejestrze ryzyka, będącą wypadkową siły oddziaływania ryzyka na działanie komórki lub jednostki oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
6. Należy określić poziom ryzyka: niski, średni, wysoki, odpowiedni do wyników punktowej analizy ryzyka, zgodnie z mapą ryzyka stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.
8. W przypadku, gdy dane ryzyko się zmateriałizowało, należy określić, jakie działania zostały podjęte (kolumna wypełniana tylko, jeżeli w kolumnie 7 wybrano odpowiedź „Tak”).
9. Należy wpisać wyznaczoną przez kierownika komórki organizacyjnej osobę, która była odpowiedzialna za realizowanie opisanych w kolumnie 8 działań.
10. Należy wpisać termin realizacji działań opisanych w kolumnie 8.

11. Należy wpisać stopień realizacji zaplanowanych w roku poprzednim i przyjętych do realizacji działań przeciwdziałania ryzyku.

Załącznik Nr 4 do zarządzenia Nr 238/2022

Wójta Gminy Czerwonak

z dnia 30.06.2022 r.

# Raport roczny z zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Czerwonak za ..... rok

Lp.	Cele i zadania komórek organizacyjnej	Identyfikacja i opis ryzyka	Właściciel ryzyka	Punkto wa ocena ryzyka	Poziom ryzyka	Czy ryzyko się zmateriałizowało? (Tak/Nie)	Opis podjętych działań	Osoba odpowiedzialna za wdrożenie	Termin wdrożenia	Informacja o stopniu realizacji działań przeciwdziałających ryzyku
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Data sporządzenia.....

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej.....

Instrukcja sporządzenia raportu rocznego z zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Czerwonak:

- 1.Należy wpisać liczbę porządkową ryzyka.
- 2.Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórek organizacyjnej.
- 3.Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom oraz wskazać przyczyny ryzyka (wskazać, co powoduje ryzyko) i skutki ryzyka (wskazać, co stanie się, jak ryzyko się zmateriałizuje).
- 4.Należy wskazać właściciela zidentyfikowanych ryzyk, tj. kierownika komórki organizacyjnej, w której te ryzyka występują.
5. Należy wskazać punktową ocenę ryzyka, zgodnie z oceną dokonaną w centralnym rejestrze ryzyka, będącą wypadkową siły oddziaływania ryzyka na działanie komórki lub jednostki oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
6. Należy określić poziom ryzyka: niski, średni, wysoki, odpowiedni do wyników punktowej analizy ryzyka, zgodnie z mapą ryzyka stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.
8. W przypadku, gdy dane ryzyko się zmateriałizowało, należy określić, jakie działania zostały podjęte (kolumna wypełniana tylko, jeżeli w kolumnie 7 wybrano odpowiedź „Tak”).
9. Należy wpisać wyznaczoną przez kierownika komórki organizacyjnej osobę, która była odpowiedzialna za realizowanie opisanych w kolumnie 8 działań.

10. Należy wpisać termin realizacji działań opisanych w kolumnie 8.

11. Należy wpisać stopień realizacji zaplanowanych w roku poprzednim i przyjętych do realizacji działań przeciwdziałania ryzyku.



Załącznik Nr 5 do zarządzenia Nr 223/2022  
Wójta Gminy Czerwonak  
z dnia 30.06.2022 r.

Skala siły oddziaływania ryzyka					
Oszacowane ryzyko	1 nieznaczne	2 małe	3 średnie	4 poważne	5 katastrofalne
Siła oddziaływania	<p>Organizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mała niezgodność z regulacjami wewnętrznymi</li> <li>- nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku</li> <li>- ewentualne zakłócenia nie mają wpływu na realizację podzadań i osiąganie celów</li> <li>- ewentualne skutki ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne</li> </ul> <p>Finansowe:</p> <p>Nie przewidyuje się wystąpienia straty finansowej, dodatkowych kosztów – bądź nieznaczne do 500 zł.</p>	<p>Organizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- średnia niezgodność z regulacjami wewnętrznymi lub niska niezgodność z postanowieniami umów</li> <li>- małe zakłócenia pracy, ewentualne zakłócenia pracy, ewentualne utrudnienia w realizacji podzadań, niemające wpływu na osiągnięcie zadań i celów.</li> <li>- istniejące mechanizmy kontrolne powinny ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</li> <li>- małe zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</li> </ul> <p>Finansowe:</p> <p>&gt;500 zł do 1000 zł</p>	<p>Organizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niska niezgodność z przepisami prawa lub niezgodność z postanowieniami umów lub poważna niezgodność z regulacjami wewnętrznymi.</li> <li>- średnie zakłócenia pracy.</li> <li>- potencjalne zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonania podzadania.</li> <li>- istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</li> <li>- średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</li> </ul> <p>Finansowe:</p> <p>&gt;1000 zł do 10 tys. zł</p>	<p>Organizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- średnia niezgodność z przepisami prawa lub poważna niezgodność z postanowieniami umów.</li> <li>- poważne zakłócenia pracy.</li> <li>- zagrożenia mogą doprowadzić do niewykonania podzadania cyklicznie (stałe zagrożenie).</li> <li>- niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</li> <li>- wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku.</li> <li>- zagrożenie zdrowia i bezpieczeństwa ludzi.</li> </ul> <p>Finansowe:</p> <p>&gt;10 tys. zł do 50 tys. zł</p>	<p>Organizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poważna niezgodność z przepisami prawa.</li> <li>- olbrzymie zakłócenia pracy.</li> <li>- zagrożenia spowodują brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych podzadań.</li> <li>- brak osiągnięcia kluczowych zadań i celów.</li> <li>- brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne.</li> <li>- bardzo wysokie zagrożenie związane z utratą dobrego wizerunku.</li> <li>- zagrożenie życia ludzi.</li> </ul> <p>Finansowe:</p> <p>&gt;50 tys. zł</p> <p>Utrata znacznego majątku</p>

Oszacowane ryzyko	Skala prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka				
	1 znikome	2 niskie	3 średnie	4 wysokie	5 bardzo wysokie
Prawdopodobieństwo wystąpienia	<p>Tego typu ryzyko do tej pory jeszcze nigdy nie wystąpiło. Obszar działania/proces nie dotyczy kwestii strategicznych, nie należy do priorytetowych czynności generujących ryzyko.</p> <p>Przy realizacji danego podzadania nie współpracuje się z innymi komórkami organizacyjnymi.</p> <p>W ostatnich 2 latach obszar/proces nie podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, bądź podlegał zmianom w minimalnym stopniu i uznaje się je za wdrożone.</p> <p>Oceniany obszar/proces uregulowany jest wyłącznie regulacjami wewnętrznymi.</p>	<p>Tego typu ryzyko nie wystąpiło w okresie ostatnich 2 lat. Ryzyko prawdopodobnie nie wystąpi/ może wystąpić w zupełnie wyjątkowych sytuacjach.</p> <p>Przy realizacji danego podzadania współpracuje się z małą (1 lub 2) liczbą komórek organizacyjnych.</p> <p>W ostatnim roku obszar/proces nie podlegał zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, bądź podlegał zmianom w minimalnym stopniu i uznaje się je za wdrożone.</p> <p>Obszar/proces w małym zakresie objęty regulacjami o charakterze zewnętrznym. Nie podlegały one zmianom.</p>	<p>Tego typu ryzyko wystąpiło raz w okresie ostatniego roku lub istnieje prawdopodobieństwo, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi raz na rok.</p> <p>Przy realizacji danego podzadania współpracuje się z dużą (co najmniej 3) liczbą komórek organizacyjnych.</p> <p>W ciągu ostatniego roku obszar/proces podlegał ograniczonym zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym.</p> <p>Obszar/proces objęty w małym stopniu regulacjami zewnętrznymi, które mogły podlegać w ostatnim okresie pewnym zmianom. Może dotyczyć podzadania o specjalnym znaczeniu dla celów działalności.</p>	<p>Tego typu ryzyko wystąpiło od kilkakrotnie do kilkanaście razy w okresie ostatniego roku. Istnieje prawdopodobieństwo, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi kilka lub kilkanaście razy w ciągu roku.</p> <p>Obszar/proces wymaga współpracy z dużą (więcej niż 3) liczbą komórek i jednostek organizacyjnych lub/i podmiotami zewnętrznymi.</p> <p>W ostatnim roku obszar/proces podlegał istotnym zmianom technologicznym, organizacyjnym i kadrowym, albo obszar podlega częstym zmianom tego typu bądź też obszar jest w trakcie zmian.</p> <p>Obszar/proces objęty dużą liczbą regulacji prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych), które w ostatnim roku podlegały istotnym zmianom lub/i, które zmieniają się z pewnością w ciągu najbliższego roku.</p>	

**MAPA RYZYKA**

<b>Prawdopodobieństwo</b>	5 bardzo wysokie	5	10	15	20	25
	4 wysokie	4	8	12	16	20
	3 średnie	3	6	9	12	15
	2 niskie	2	4	6	8	10
	1 znikome	1	2	3	4	5
		1 nieznaczne	2 małe	3 średnie	4 poważne	5 katastrofalne
<b>Oddziaływanie</b>						

Legenda:

Poziom ryzyka:

NISKI
ŚREDNI
WYSOKI





Załącznik Nr 7 do zarządzenia Nr 228/2022  
Wójta Gminy Czerwonak  
z dnia 30.06.2022 r.

Ankieta samooceny kontroli zarządczej funkcjonującej w komórkach organizacyjnych Urzędu Gminy Czerwonak

Stan dard	L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić	a) Odniesienie do regulacji: procedur, zasad, b) uzasadnienie odpowiedzi NIE; inne UWAGI
I	1.	Czy pracownicy kierowanej przez Panią/Pana komórki organizacyjnej są informowani o zasadach etycznego postępowania?				
	2.	Czy wie Pani/Pan jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w jednostce?				
	3.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?				
	4.	Czy w Pani/Pana komórce 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 pracowników z Pani/Pana komórki organizacyjnej?				
	6.	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? – należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK				
	7.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?				
	8.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?				
	9.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?				



10.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?					
11.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników w odniesieniu do celów i zadań komórki?					
12.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom Pani/Pana komórki organizacyjnej następuje zawsze w drodze pisemnej?					
13.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble w strukturze organizacyjnej Pani/Pana komórki organizacyjnej?					
14.	Czy informuje Pani/Pan pracowników Pani/Pana komórki organizacyjnej o misji i celach Gminy Czerwonak?					
15.	Czy dla Pani/Pana komórki organizacyjnej zostały wyznaczone w bieżącym roku cele i zadania oraz czy wskazano osoby odpowiedzialne za ich wykonanie? (Czy wyznacza Pani/Pan cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników Pani/Pana komórki organizacyjnej w bieżącym roku?)					
16.	Czy cele i zadania 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 15 brzmi TAK					
17.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania realizacji powierzonych pracownikom zadań?					
18.	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?					
19.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)? (jeśli TAK – proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 23)					
20.	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?					
21.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?					
22.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?					

III	23.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w jednostce?					
	24.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali zapoznani z mechanizmami (procedurami) służącymi utrzymaniu działalności na wypadek awarii?					
	25.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw zapewniających sprawną pracę w przypadku nieobecności poszczególnych pracowników?					
	26.	Czy dokumentacja w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest w odpowiedni sposób przechowywana i chroniona przed zniszczeniem, dostępem osób niepowołanych itp.?					
	27.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?					
IV	28.	Czy istniejący w Pani/Pana komórce organizacyjnej system przekazywania informacji zapewnia osobom zarządzającym i pracownikom otrzymywanie informacji niezbędnych do realizacji powierzonych zadań w odpowiedniej formie i czasie?					
	29.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w jednostce?					
	30.	Czy w Pani/Pana ocenie system wymiany informacji z podmiotami zewnętrznymi jest efektywny?					
	31.	Czy wymiana informacji z podmiotami zewnętrznymi ma wpływ na osiąganie celów i realizację zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej?					
	32.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach obowiązujących w [jednostce] w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi?					
V	33.	Czy zachęca Pani/Pan pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji powierzonych im zadań?					
	34.	Czy w ramach komórki organizacyjnej organizowane są spotkania, podczas których omawiane są istotne problemy, ryzyka, słabości kontroli zarządczej?					
	35.	Czy zalecenia audytu wewnętrznego oraz kontroli zewnętrznej są w Pani/Pana komórce organizacyjnej analizowane i wdrażane?					
	36.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmowane były/ są działania mające na celu wdrożenie standardów kontroli zarządczej?					
	37.	Czy dokonuje Pani/Pan monitoringu skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, umożliwiając w ten sposób bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów?					



Data wypełnienia ankiety

Podpis osoby wypełniającej ankietę

Ankieta samooceny kontroli zarządczej funkcjonującej w komórkach organizacyjnych Urzędu Gminy Czerwonak

Stan dard	L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	Trudno to ocenić	a) Odniesienie do regulacji: procedur, zasad, b) uzasadnienie odpowiedzi NIE; inne UWAGI
I	1.	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w Urzędzie Gminy Czerwonak 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 Gminy Czerwonak ?				
	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 uczestniczyła 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 przełożony w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych Pani/Panu zadań?						
	11.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej (Wydział/Biurow) są ustalone zasady zastępstwa na Pani/Pana stanowisku pracy?						
II	12.							
	13.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia Urzędu Gminy Czerwonak? Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej (Wydział/Biurow) 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.)?						
	14.	Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej (Wydział/Biurow) 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						
	15.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej (Wydział/Biurow) udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?						
	16.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej?						
	17.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej (Wydział/Biurow) podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?						
III	18.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w Urzędzie Gminy Czerwonak (np. poprzez intranet)?						
	19.	Czy istniejące procedury w wystarczającym stopniu opisują zadania realizowane przez Panią/Pana?						
	20.	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?						
	21.	Czy nadzór ze strony przełożonego zapewnia skuteczną realizację zadań?						
	22.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?						

	23.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?					
	24.	Czy bezpośredni przełożony na co dzień zwraca wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w Urzędzie Gminy Czerwonak zasad, procedur, instrukcji itp.?					
IV	25.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej (Wydział/Biuro)?					
	26.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w Urzędzie Gminy Czerwonak?					
	27.	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników Urzędu Gminy Czerwonak z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) oraz swoje uprawnienia i obowiązki w tym zakresie?					
	28.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje efektywne kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?					
V	29.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych w Pani/Pana komórce organizacyjnej zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań komórki organizacyjnej?					
	30.	Czy uczestniczy Pani/Pan w swojej komórce organizacyjnej w spotkaniach, podczas których omawiane są istotne problemy, ryzyka, słabości kontroli zarządczej?					
	31.	Czy zalecenia audytu wewnętrznego oraz kontroli zewnętrznej są w Pani/Pana komórce organizacyjnej analizowane i wdrażane?					

Data wypełnienia ankiety

Podpis osoby wypełniającej ankietę



**Ocena dojrzałości komórki organizacyjnej  
Kryteria oceny systemu kontroli zarządczej**

Objaśnienie: Oceniając każdy z elementów kontroli zarządczej, należy pamiętać, że przyjęcie oceny pozytywnej (od 3 do 5) jest możliwe tylko wówczas, gdy oceniany element spełnia wszystkie wskazane poniżej cechy składające się na opis oceny. Niespełnienie choćby jednego elementu oznacza brak możliwości jej przyjęcia.

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena I Wyraźne nieprzestrzeganie wymogów	Mniej niż 25% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 1-13	Mniej niż 25% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 14-22	Mniej niż 25% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 23-26	Mniej niż 25% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 27-32	Mniej niż 25% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 33-37
	Częste przypadki naruszania wartości etycznych. Brak zasobów ludzkich, kadra jest niewykwalifikowana lub/i niekompetentna. Brak ocen okresowych pracowników. Struktura organizacyjna nie zapewnia właściwej realizacji celów. Brak formalnego podziału obowiązków. Delegowanie uprawnień realizowane jest w sposób przypadkowy i nieformalny.	Brak celów i zadań komórki organizacyjnej. Brak zarządzania ryzykiem.	Brak mechanizmów kontrolnych zapewniających właściwy: -nadzór, -ciągłość działalności, -ochronę zasobów, -kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, -bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych. Istniejące mechanizmy kontrolne nie są stosowane w sposób ciągły, lecz sporadycznie, ad hoc.	Brak zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Częste przypadki przekazywania klientom zewnętrznym i wewnętrznym informacji spóźnionych lub/i niezrzetelnych. Brak instrukcji, regulacji wewnętrznych formalizujących wykonywanie zadań, są one realizowane intuicyjnie. Brak systemów informatycznych, nie istnieją żadne ograniczenia w dostępie do informacji, informacja nie jest zabezpieczana.	Brak zasad monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej. Samoocena kontroli zarządczej nie jest przeprowadzana.

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena 2 Niedostateczna	<p>Mniej niż 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 1-13</p> <p>Zdarzają się przypadki naruszania wartości etycznych.</p> <p>Zasoby ludzkie są niewystarczające, część kadry jest niewykwalifikowana lub/i niekompetentna.</p> <p>Struktura organizacyjna nie gwarantuje prawidłowego podziału zadań lub funkcjonuje w sposób nieformalny.</p>	<p>Mniej niż 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 14-22</p> <p>Cele i zadania komórki organizacyjnej są określone, ale nie przypisano im mierników i podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację.</p> <p>Brak jest monitoringu realizacji założonych celów.</p> <p>Identyfikacja i szacowanie ryzyk jest wykonywane sporadycznie i intuicyjnie, nie istnieje dokumentacja tego procesu.</p>	<p>Mniej niż 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 23-26</p> <p>Brak mechanizmów kontrolnych zapewniających właściwy: -nadzór, -ciągłość działalności, -ochronę zasobów, -kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, -bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.</p> <p>Stosowane mechanizmy kontrolne nie stanowią odpowiedzi na konkretne ryzyka określone w procesie zarządzania ryzykiem.</p> <p>Dokumentacja dotycząca kontroli zarządczej jest niespójna i niedostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.</p> <p>Mechanizmy kontroli są stosowane intuicyjnie, ad hoc, nie są ze sobą powiązane, oparte w dużym stopniu na indywidualnej wiedzy pracowników, a nie na sformalizowanej dokumentacji.</p>	<p>Mniej niż 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 27-32</p> <p>Brak sformalizowanych i wystandaryzowanych zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.</p> <p>Zaprojektowane systemy IT (elektronicznego przetwarzania danych) nie gwarantują właściwego wykonania zadań i nie stanowią wsparcia dla instrukcji manualnych, powodując wykonywanie licznych nieefektywnych kontroli manualnych, niekonsekwentne zasady odnoszące się do ochrony poufności, integralności i dostępności do informacji.</p>	<p>Mniej niż 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 33-37</p> <p>Brak sformalizowanych spójnych i wystandaryzowanych zasad samoceny systemu kontroli zarządczej.</p> <p>Samocena kontroli zarządczej jest przeprowadzana w sposób nieudokumentowany.</p> <p>Brak zapewnienia kierownika komórki organizacyjnej o stanie kontroli zarządczej.</p>

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena 3 Dostateczna	Co najmniej 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 1-13	Co najmniej 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 14-22	Co najmniej 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 23-26	Co najmniej 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 27-32	Co najmniej 50% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 33-37
	Zasoby ludzkie są wystarczające, kadra jest wykwalifikowana lub/i kompetentna.	Cele i zadania komórki organizacyjnej są formalnie określone.	Istnieją mechanizmy kontrolne zapewniające właściwy: -nadzór, -ciągłość działalności, -ochronę zasobów, -kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, -bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.	Istnieją sformalizowane, spójne i wystandardyzowane zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.	Samoocena kontroli zarządczej jest przeprowadzana w sposób udokumentowany.
	Struktura organizacyjna zapewnia właściwą realizację celów.	Do celów przypisano mierniki i podmioty odpowiedzialne za ich realizację.	Stosowane mechanizmy kontrolne nie są jasne, stosowane przy ograniczonej przejrzystości i zrozumieniu. Istnieje wysoki stopień zależności od indywidualnej wiedzy pracownika, istnieje realne ryzyko błędnego stosowania.	Na ogół informacje przekazywane klientom zewnętrznym i wewnętrznym są aktualne i rzetelne.	Kierownik komórki organizacyjnej przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej.
	Formalny zakres obowiązków określono dla każdego pracownika.	Wśród kadry zarządzającej istnieje świadomość analizy i oceny ryzyka. Miały miejsce szkolenia w tym zakresie.		Zaprojektowane systemy IT stanowią wsparcie dla instrukcji manualnych, ograniczony sposób zabezpieczenia w sposób formalny poufności, integralności informacji.	
	Delegowanie uprawnień realizowane jest w sposób formalny.	Dokonywana jest udokumentowana identyfikacja i analiza ryzyka w odniesieniu do celów.			
		Brak pisemnych procedur w zakresie zarządzania ryzykiem.			



Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena 4 Dobra	<p>Co najmniej 75% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 1-13</p> <p>Wszyscy pracownicy zostali formalnie zapoznani z dokumentem określającym wartości etyczne.</p> <p>Zasoby ludzkie są w pełni wystarczające do realizacji celów.</p> <p>Komórka organizacyjna planuje i realizuje politykę szkoleniową zapewniającą odpowiednie kwalifikacje i kompetencje kadry.</p> <p>Każdy pracownik posiada aktualny zakres obowiązków.</p> <p>Delegowanie uprawnień jest sformalizowane, a ich przyjęcie każdorazowo potwierdzone podpisem.</p>	<p>Co najmniej 75% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 14-22</p> <p>Cele są corocznie formalnie określone. Do każdego celu i zadania przypisano mierniki, zasoby i podmioty odpowiedzialne za ich realizację.</p> <p>Istnieje sformalizowany system monitorowania realizacji celów i zadań.</p> <p>Co roku dokonywana jest ocena końcowa realizacji celów i zadań.</p> <p>Kadra zarządzająca jest przeszkolona z zakresu zarządzania ryzykiem.</p> <p>Co najmniej raz w roku dokonywana jest w sposób formalny identyfikacja, a także określenie skutków i prawdopodobieństwa ryzyka w odniesieniu do celów.</p> <p>Istnieją pisemne procedury zarządzania ryzykiem.</p>	<p>Co najmniej 75% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 23-26</p> <p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandardyzowane mechanizmy kontrolne zapewniające właściwy: -nadzór, -ciągłość działalności, -ochronę zasobów, -kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, -bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.</p> <p>Procesy podlegają ciągłemu doskonaleniu, występują sporadyczne błędy. Istnieje niewielki stopień zależności od indywidualnej wiedzy pracownika, istnieje niskie ryzyko błędnego stosowania.</p> <p>Stosowane mechanizmy kontrolne stanowią bezpośrednią odpowiedź na ryzyka określone w procesie zarządzania ryzykiem.</p> <p>Dokumentacja dotycząca kontroli zarządzającej jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.</p>	<p>Co najmniej 75% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 27-32</p> <p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandardyzowane zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.</p> <p>Informacje przekazywane klientom zewnętrznym i wewnętrznym są zawsze aktualne i rzetelne.</p> <p>Istnieją formalne zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi (tryby załatwiania spraw, przyjmowania skarg, reklamacji, etc.).</p> <p>Istnieją formalne zasady, zabezpieczające poufność, integralność i dostępność do informacji. Automatyzacja i narzędzia elektroniczne są stosowane przez pracowników.</p>	<p>Co najmniej 75% odpowiedzi „TAK” na pytania dotyczące standardów 33-37</p> <p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandardyzowane zasady samooceny kontroli zarządczej.</p> <p>Proces samooceny kontroli zarządczej jest udokumentowany.</p> <p>Kierownik komórki organizacyjnej przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej, biorąc pod uwagę wyniki monitorowania, samooceny oraz ewentualnych audytów i kontroli.</p>

Ocena	Środowisko wewnętrzne	Cele i zarządzanie ryzykiem	Mechanizmy kontrolne	Informacja i komunikacja	Monitorowanie i ocena
Ocena 5 Bardzo dobra	Brak odpowiedzi „NIE” na pytania dotyczące standardów 1-13	Brak odpowiedzi „NIE” na pytania dotyczące standardów 14-22	Brak odpowiedzi „NIE” na pytania dotyczące standardów 23-26	Brak odpowiedzi „NIE” na pytania dotyczące standardów 27-32	Brak odpowiedzi „NIE” na pytania dotyczące standardów 33-37
	<p>Wśród pracowników jak i kadry kierowniczej istnieje powszechna akceptacja i świadomość standardów kontroli zarządczej.</p> <p>Wszyscy pracownicy zostali formalnie zapoznani z dokumentem określającym wartości etyczne.</p> <p>Postępowanie pracowników jest zgodne z wartościami etycznymi.</p> <p>Struktura organizacyjna odpowiada aktualnym celom, każdy pracownik ma do niej bezpośredni dostęp.</p> <p>Każdy pracownik posiada aktualny zakres obowiązków.</p> <p>Delegowanie uprawnień jest sformalizowane, a ich przyjęcie każdorazowo potwierdzone podpisem.</p>	<p>Cele i zadania komórki organizacyjnej są corocznie formalnie określane. Do każdego celu i zadania przypisano mierniki, zasoby i podmioty odpowiedzialne za ich realizację. Istnieje sformalizowany system monitorowania ich realizacji. Dokonywana została ocena końcowa realizacji celów i zadań uwzględniająca kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności.</p> <p>Co najmniej raz w roku dokonywana jest w sposób formalny identyfikacja, a także określenie skutków i prawdopodobieństwa ryzyka w odniesieniu do celów.</p> <p>Proces zarządzania ryzykiem jest sformalizowany, doskonalony i podlega regularnym przeglądom.</p>	<p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane mechanizmy kontrolne zapewniające właściwy: -nadzór, -ciągłość działalności, -ochronę zasobów, -kontrolę operacji finansowych i gospodarczych, -bezpieczeństwo danych i systemów informatycznych.</p> <p>Mechanizmy kontrolne są sformalizowane o dobrej standaryzacji, transparentne, stosowane i akceptowane zarówno przez pracowników jak i kadrę kierowniczą.</p> <p>Do każdego istotnego ryzyka określonego w procesie zarządzania ryzykiem przypisano mechanizm kontrolny stanowiący odpowiedź na to ryzyko.</p> <p>Dokumentacja dotycząca kontroli zarządczej jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.</p>	<p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.</p> <p>Informacje przekazywane klientom zewnętrznym i wewnętrznym są zawsze aktualne i rzetelne.</p> <p>Istnieją formalne zasady komunikacji z podmiotami zewnętrznymi (tryby załatwiania spraw, przyjmowania skarg, reklamacji, etc.).</p> <p>Istnieją formalne zasady, zabezpieczające poufność, integralność i dostępność do informacji, są znane i akceptowane zarówno przez pracowników jak i kadrę kierowniczą.</p>	<p>Istnieją sformalizowane, spójne i wystandaryzowane zasady samooceny kontroli zarządczej.</p> <p>Proces samooceny kontroli zarządczej jest udokumentowany.</p> <p>Kierownik komórki organizacyjnej przedstawia zapewnienie o stanie kontroli zarządczej, biorąc pod uwagę wyniki monitorowania, samooceny oraz ewentualnych audytów i kontroli.</p> <p>Monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej wykonywane w oparciu o czynności cykliczne, realizowane zgodnie z planem na bieżąco.</p> <p>Pozyskiwana informacja dostarcza zarządczi do poprawiania jakości i efektywności zadań.</p>





Załącznik Nr 10 do zarządzenia Nr 228/2022  
Wójta Gminy Czerwonak  
z dnia 30.06. 2022 r.

### Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

.....  
(nazwa komórki)

za rok .....  
(rok, za który 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 oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem,

oświadczam, iż:

- zasoby przydzielone do realizacji zadań w ..... r. zostały wykorzystane w zamierzonych celach i zgodnie z zasadą dobrego zarządzania finansowego;
- w komórce (ach) organizacyjnej (ych) dokonano identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań na rok .....
- w komórce (ach) organizacyjnej (ych) są ustanowione procedury wewnętrzne zapewniające realizację operacji gospodarczych zgodnie z prawem, w sposób oszczędny, efektywny, skuteczny, terminowy oraz w zgodzie z zasadami etycznego postępowania.

Ponadto oświadczam, że w kierowanej przeze mnie komórce przeprowadzono ocenę funkcjonowania kontroli zarządczej. Wyniki tej oceny przedstawia poniższe zestawienie:

Lp.	Element kontroli zarządczej	Ocena punktowa (1 – 5)	Stwierdzone słabości kontroli zarządczej
1.	Środowisko wewnętrzne		
2.	Cele i zarządzanie ryzykiem		

3.	Mechanizmy kontroli		
4.	Informacja i komunikacja		
5.	Monitorowanie i ocena		

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym<sup>1</sup>:

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

Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej<sup>1, 2</sup>:

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

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

.....  
(data)

.....  
(podpis i pieczęć kierownika komórki organizacyjnej)

Zapoznałem (am) się z oceną kontroli zarządczej w podległej mi komórce organizacyjnej.

.....  
(data)

.....  
(podpis i pieczęć kierownika pionu)

<sup>1</sup> Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki sektora finansów publicznych albo działu administracji rządowej, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, niewystarczający monitoring kontroli zarządczej, wraz z podaniem, jeżeli to możliwe, elementu, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

<sup>2</sup> W przypadku stwierdzenia słabości kontroli zarządczej należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, wraz z podaniem terminu ich realizacji.

Załącznik Nr 11 do zarządzenia Nr .....  
Wójta Gminy Czerwonak  
z dnia ..... 2022 r.

**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej  
w jednostkach organizacyjnych**

Ja niżej podpisany(a) .....  
[imię i nazwisko]

Pełniący(a) funkcję, stanowisko .....

w .....  
[nazwa jednostki]

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 oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem,

oświadczam, iż:

- zasoby przydzielone do realizacji zadań w ..... r. zostały wykorzystane w zamierzonych celach i zgodnie z zasadą dobrego zarządzania finansowego;
- w jednostce (ach) organizacyjnej (ych) dokonano identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań na rok .....
- w jednostce (ach) organizacyjnej (ych) są ustanowione procedury wewnętrzne zapewniające realizację operacji gospodarczych zgodnie z prawem, w sposób oszczędny, efektywny, skuteczny, terminowy oraz w zgodzie z zasadami etycznego postępowania.

Powyższe oświadczenie opiera się na mojej ocenie oraz informacjach, które pochodzą z:

- ☐ samooceny,
- ☐ pracy audytu wewnętrznego,
- ☐ instytucjonalnej kontroli wewnętrznej,
- ☐ wyników kontroli zewnętrznych.

.....  
(data)

.....  
(podpis i pieczęć kierownika komórki organizacyjnej)





Załącznik Nr 12 do zarządzenia Nr 228/2022  
Wójta Gminy Czerwonak  
z dnia 30.06.2022 r.

**Zbiorcza informacja o stanie kontroli zarządczej**

**za rok .....**  
(rok objęty samooceną)

Zbiorczy wynik informacji o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Czerwonak.

Lp.	Element kontroli zarządczej	Ocena punktowa (1 – 5)	Uwagi/ informacje uzupełniające
1.	Środowisko wewnętrzne		
2.	Cele i zarządzanie ryzykiem		
3.	Mechanizmy kontroli		
4.	Informacja i komunikacja		
5.	Monitorowanie i ocena		

.....  
(data)

.....  
(podpis i pieczęć)

**Uzasadnienie**  
**ZARZĄDZENIA Nr 228/2021**  
**WÓJTA GMINY CZERWONAK**  
**z dnia 30.06.2021r.**

W związku ze zmianami organizacyjnymi w Urzędzie Gminy Czerwonak tj. powołaniem Wydziału Organizacyjno-Administracyjnego i stanowiska ds. kontroli i nadzoru właścicielskiego oraz wprowadzonymi zmianami dotyczącymi podziału zadań pomiędzy komórki organizacyjne Urzędu w zakresie gromadzenia dokumentacji dotyczącej kontroli zarządczej w tym zarządzania ryzykiem, należało zmienić zapisy Zarządzenia nr 2/2018 Wójta Gminy Czerwonak z dnia 2 stycznia 2018r. w sprawie systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Czerwonak.

Dodatkowo w ramach doskonalenia systemu kontroli zarządczej wprowadzono dodatkowo Ankiety samooceny kontroli zarządczej dla wszystkich pracowników Urzędu Gminy Czerwonak.

Ponadto zmieniono terminy na złożenie centralnego rejestru ryzyka, raportu rocznego z zarządzania ryzykiem, samooceny kontroli zarządczej i oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Mając powyższe na uwadze podjęcie zarządzenia jest uzasadnione.