

ZARZĄDZENIE NR 546/23
PREZYDENTA MIASTA SZCZECIN
z dnia 22 listopada 2023 r.

w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Miasto Szczecin

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2023 r. poz. 1270, 1273, 1407, 1429, 1641, 1693 i 1872) oraz art. 31 i 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2023 r. poz. 40, 572, 1463 i 1688) **zarządzam, co następuje:**

§ 1. Ustalam Regulamin organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Miasto Szczecin w brzmieniu stanowiącym załącznik do zarządzenia.

§ 2. Wykonanie zarządzenia powierzam Zastępcom Prezydenta Miasta, Sekretarzowi Miasta, Skarbnikowi Miasta, dyrektorom i kierownikom wydziałów i biur Urzędu Miasta Szczecin, samodzielnym stanowiskom pracy działającym poza strukturą wydziałów i biur Urzędu Miasta Szczecin oraz dyrektorom i kierownikom jednostek organizacyjnych Gminy Miasto Szczecin.

§ 3. Traci moc zarządzenie Nr 506/17 Prezydenta Miasta Szczecin z dnia 23 listopada 2017 r. w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Miasto Szczecin (zm. Zarządzenie Nr 5/18 Prezydenta Miasta Szczecin z dnia 4 stycznia 2018 r.).

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2024 r.

Prezydent Miasta

Piotr Krzystek

Załącznik Nr 1 do zarządzenia Nr 546/23

Prezydenta Miasta Szczecin

z dnia 22 listopada 2023 r.

Regulamin organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Miasto Szczecin

Rozdział 1. Postanowieni ogólne

§ 1. Regulamin organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Miasto Szczecin określa:

- 1) organizację kontroli zarządczej w Gminie Miasto Szczecin, w tym system jej koordynacji;
- 2) zasady wykonywania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Szczecin oraz obowiązki jednostek organizacyjnych Gminy Miasto Szczecin w tym zakresie.

§ 2. Kontrolę zarządczą w Mieście stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań gminy w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

§ 3. Ilekroć w treści Regulaminu organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Miasto Szczecin jest mowa o:

- 1) Mieście – należy przez to rozumieć Miasto Szczecin będące gminą w rozumieniu przepisów ustawy o samorządzie gminnym oraz miastem na prawach powiatu w rozumieniu przepisów ustawy o samorządzie powiatowym;
- 2) Prezydencie Miasta – należy przez to rozumieć Prezydenta Miasta Szczecin;
- 3) Sekretarzu Miasta – należy przez to rozumieć Sekretarza Miasta Szczecin;
- 4) Skarbniku Miasta – należy przez to rozumieć Skarbnika Miasta Szczecin;
- 5) Zastępcy Skarbnika Miasta – należy przez to rozumieć Zastępcę Skarbnika Miasta Szczecin;
- 6) Zastępcy Prezydenta – należy rozumieć przez to Zastępcę Prezydenta Miasta Szczecin;
- 7) Urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Miasta Szczecin;
- 8) dyrektorach jednostek organizacyjnych Urzędu - należy przez to rozumieć dyrektorów wydziałów i biur oraz kierowników biur Urzędu Miasta Szczecin, a także osoby zajmujące samodzielne stanowiska;
- 9) kierownikach jednostek organizacyjnych Gminy - należy przez to rozumieć dyrektorów jednostek organizacyjnych Gminy Miasto Szczecin utworzonych do realizacji zadań Miasta;
- 10) WKiAW – należy przez to rozumieć Wydział Kontroli i Audytu Wewnętrznego Urzędu Miasta Szczecin;
- 11) WZFM – należy przez to rozumieć Wydział Zarządzania Finansami Miasta Urzędu Miasta Szczecin;
- 12) BPM – należy przez to rozumieć Biuro Prezydenta Miasta Urzędu Miasta Szczecin;
- 13) samodzielnych stanowiskach - należy przez to rozumieć samodzielne stanowiska pracy działające poza strukturą wydziałów i biur Urzędu;
- 14) Pełnomocniku – należy przez to rozumieć Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością;
- 15) jednostkach organizacyjnych Urzędu – należy przez to rozumieć wydziały, biura Urzędu Miasta Szczecin oraz samodzielne stanowiska;
- 16) jednostkach organizacyjnych Gminy – należy przez to rozumieć jednostki organizacyjne Gminy Miasto Szczecin utworzone do realizacji zadań Miasta;

- 17) Regulaminie – należy przez to rozumieć Regulamin organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Miasto Szczecin;
- 18) ryzyku – należy przez to rozumieć potencjalne zdarzenie pozytywne (szanse) lub negatywne (zagrożenie) istotne z punktu widzenia realizacji celu. Jego miarą jest prawdopodobieństwo (P) i wpływ (W) jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia;
- 19) ryzyku kluczowym – należy przez to rozumieć ryzyko szczególnie istotne dla realizacji danego celu lub zadania, utrzymujące się pomimo funkcjonujących mechanizmów kontrolnych wdrożonych w celu zahamowania lub zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, obejmujących m.in. dostępne polityki, standardy, procedury i fizyczne środki powstrzymujące wystąpienie ryzyka. Ryzyko wymagające zaangażowania najwyższego kierownictwa;
- 20) właściciela ryzyka – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za realizację zadania i ryzyko oraz sposób zarządzania tym ryzykiem (dyrektor jednostki organizacyjnej Urzędu lub kierownik jednostki organizacyjnej Gminy);
- 21) Standardach – należy przez to rozumieć Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych publikowane przez Ministra właściwego ds. finansów publicznych;
- 22) Zespole ds. kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć zespół powołany zarządzeniem Prezydenta Miasta Szczecin w celu zapewnienia skutecznego i efektywnego funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Szczecin.

§ 4. Kontrola zarządcza w Mieście funkcjonuje na dwóch poziomach:

1) I poziom – kontrola zarządcza:

- a) w Urzędzie za funkcjonowanie, której odpowiada Prezydent Miasta realizowana jest przez dyrektorów jednostek organizacyjnych Urzędu w ramach posiadanych kompetencji wynikających z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu,
- b) w jednostkach organizacyjnych Gminy, za funkcjonowanie której odpowiadają kierownicy tych jednostek;

2) II poziom – kontrola zarządcza na poziomie Miasta, jako jednostki samorządu terytorialnego, za funkcjonowanie której odpowiada Prezydent Miasta.

Rozdział 2.

Koordynacja kontroli zarządczej

§ 5. 1. Zadaniem Pełnomocnika jest prowadzenie analizy informacji zarządczych, wskazujących na występujące ryzyka w osiągnięciu celów lub zadań oraz inicjowanie działań mających na celu wyeliminowanie wykrytych stanów niepożądanych i ich przyczyn.

2. Pełnomocnik realizuje zadania przy pomocy Zespołu ds. kontroli zarządczej.

3. Pełnomocnik przedstawia Prezydentowi Miasta:

- 1) do 31 marca każdego roku zbiorczą informację o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie oraz jednostkach organizacyjnych Gminy za rok poprzedni na podstawie dokumentów, o których mowa w § 30 pkt 15;
- 2) raport z koordynowania zarządzania ryzykiem (w przypadku przekazania do BPM rejestru ryzyk kluczowych) na podstawie dokumentów, o których mowa w § 30 pkt 12 i 13.

4. Nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem kontroli zarządczej, w tym realizacją celów, sprawozdawczością i zarządzaniem ryzykiem w jednostkach organizacyjnych Urzędu oraz jednostkach organizacyjnych Gminy sprawują właściwi Zastępcy Prezydenta, Sekretarz Miasta oraz Skarbnik Miasta.

Rozdział 3.

Cel i zakres kontroli zarządczej

§ 6. Głównymi celami kontroli zarządczej jest zapewnienie:

- 1) zgodności działań z przepisami prawa oraz przyjętymi procedurami wewnętrznymi;
- 2) skuteczności i efektywności działania;
- 3) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- 4) wiarygodności sprawozdań, w tym sprawozdań finansowych;
- 5) używania zasobów w sposób oszczędny i przynoszący pożytek oraz ich zabezpieczenie i ochrona;
- 6) osiągnięcia efektywnego i skutecznego przepływu informacji;
- 7) bieżącego identyfikowania i monitorowania ryzyk związanych z realizacją zadań i osiąganiem celów oraz ustalanie i podejmowanie reakcji na ryzyka;
- 8) zapewnienia ciągłego doskonalenia procesów zarządzania.

§ 7. 1. Na system kontroli zarządczej składają się w szczególności:

- 1) ustawy, rozporządzenia, uchwały Rady Miasta Szczecin, zarządzenia Prezydenta Miasta;
- 2) procedury, instrukcje, zakresy czynności i obowiązki pracowników, polecenia służbowe;
- 3) ustalenie misji Miasta, celów i zadań strategicznych w ramach poszczególnych zadań budżetowych oraz zadań wspomagających osiągnięcie celów strategicznych, a także mierników określających stopień ich realizacji;
- 4) zarządzanie ryzykiem przez dyrektorów jednostek organizacyjnych Urzędu oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy, poprzez identyfikację ryzyk, analizę ryzyk, podejmowanie działań zapobiegających występowaniu zagrożeń, podejmowanie działań w celu wykorzystania szans.

2. System kontroli zarządczej podlega w sposób ciągły elastycznemu dostosowywaniu do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań prawnych.

§ 8. Na kontrolę zarządczą w Mieście sprawowaną przez Prezydenta Miasta w sposób określony w § 4 składają się m.in. wyniki:

- 1) samokontroli pracowniczej, do której zobowiązani są wszyscy pracownicy zatrudnieni w Urzędzie oraz jednostkach organizacyjnych Gminy, bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy;
- 2) kontroli funkcjonalnej sprawowanej przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych Gminy;
- 3) kontroli wewnętrznej i zewnętrznej;
- 4) kontroli finansowej sprawowanej przez Skarbnika Miasta oraz głównych księgowych jednostek organizacyjnych Gminy;
- 5) audytu wewnętrznego, w szczególności w zakresie niezależnej i obiektywnej oceny kontroli zarządczej oraz czynności doradczych;
- 6) kontroli instytucjonalnej realizowanej przez podmioty zewnętrzne, a w szczególności przez Regionalną Izbę Obrachunkową, Najwyższą Izbę Kontroli, Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz inne uprawnione organy i instytucje prowadzące działalność w zakresie kontroli i nadzoru.

§ 9. Do obowiązków wszystkich pracowników Urzędu oraz jednostek organizacyjnych Gminy należy aktywny udział w realizowanym procesie kontroli zarządczej.

§ 10. Ogólne wskazówki dotyczące zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście stanowią Standardy. Standardy dzielą się na pięć grup odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej:

- 1) środowisko wewnętrzne;
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem;

- 3) mechanizmy kontroli;
- 4) informacja i komunikacja;
- 5) monitorowanie i ocena.

Rozdział 4. Środowisko wewnętrzne

§ 11. Standardy z grupy środowisko wewnętrzne wpływające na jakość kontroli zarządczej obejmują:

- 1) przestrzeganie wartości etycznych – osoby zarządzające oraz pracownicy Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy zobowiązani są przy wykonywaniu powierzonych im zadań do przestrzegania wartości etycznych. Osoby zarządzające ponadto zobowiązane są do wspierania i promowania przestrzegania wartości etycznych;
- 2) podnoszenie kompetencji zawodowych – osoby zarządzające, pracownicy Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy są zobowiązani do stałego pogłębiania wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego i efektywnego wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku;
- 3) dostosowanie struktury organizacyjnej do realizowanych zadań, którą regulują:
 - a) w Urzędzie – zarządzenie Prezydenta Miasta w sprawie Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta Szczecin oraz zarządzenie Prezydenta Miasta w sprawie szczegółowego zakresu zadań realizowanych przez jednostki organizacyjne Urzędu Miasta Szczecin, a także regulaminy wewnętrzne jednostek organizacyjnych Urzędu określające ich zakres działania oraz zasady organizacji i funkcjonowania,
 - b) w jednostkach organizacyjnych Gminy – statut nadany tym jednostkom i/lub regulaminy organizacyjne nadane przez kierowników tych jednostek;
- 4) delegowanie uprawnień – zakresy czynności, uprawnienia i kompetencje osób zarządzających i pracowników Urzędu zostały określone pisemnie i podlegają zmianom stosownie do stanu faktycznego. Zadania Prezydenta Miasta zostały określone w przepisach prawa powszechnie obowiązującego, Statucie Miasta Szczecin i Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta Szczecin. Prezydent Miasta dokonuje podziału zadań i kompetencji pomiędzy Zastępcami Prezydenta, Skarbnikiem Miasta i Sekretarzem Miasta oraz powierza prowadzenie określonych spraw Miasta w imieniu Prezydenta Miasta. Zakres zadań i obowiązków dyrektorów jednostek organizacyjnych Urzędu określono w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta Szczecin. Obowiązki i uprawnienia pracowników Urzędu określone są w indywidualnych zakresach czynności przyjętych podpisem pracownika. Zakres delegowanych uprawnień dla kierownictwa i pracowników Urzędu oraz jednostek organizacyjnych Gminy wynika z pełnomocnictw i upoważnień Prezydenta Miasta. Pełnomocnictwa i upoważnienia podlegają bieżącej aktualizacji.

Rozdział 5. Cele i zarządzanie ryzykiem

§ 12. 1. Prezydent Miasta określa i aktualizuje misję Miasta, uwzględniając kierunki rozwoju Miasta określone w Strategii Rozwoju Szczecina.

2. Prezydent Miasta określa oraz aktualizuje cele strategiczne oraz cele operacyjne służące do realizacji misji.

3. Misja, cele strategiczne i operacyjne oraz zasady ich aktualizacji i związane z nimi ryzyka, zawarte są odpowiednio w Strategii Rozwoju Szczecina i Wieloletnim Programie Rozwoju Szczecina.

§ 13. 1. Systemem planowania, wykonywania i sprawozdawczości służącym do monitorowania realizacji celów i zadań jednostek organizacyjnych Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy jest budżet Miasta w układzie zadaniowym.

2. Działania o których mowa w ust. 1 koordynuje Zastępca Skarbnika Miasta.

3. Cele poszczególnych zadań budżetowych, stanowiące realizację celów strategicznych i operacyjnych określone są przed rozpoczęciem roku budżetowego w projekcie budżetu Miasta (w części opisowej budżet zadaniowy).

4. Projekt budżetu Miasta przygotowuje Prezydent Miasta w terminie do 15 listopada roku poprzedzającego rok budżetowy, zgodnie z odrębną procedurą. Koordynatorem prac budżetowych jest Zastępca Skarbnika Miasta, który na wszystkich etapach tworzenia budżetu określa szczegółowe zasady opracowywania materiałów dla dysponentów środków budżetowych.

5. W budżecie Miasta w układzie zadaniowym ujęte są cele w ramach poszczególnych zadań budżetowych wraz ze wskazaniem mierników określających stopień realizacji celów, ich planowanych wartości oraz jednostek organizacyjnych Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy, odpowiedzialnych bezpośrednio za ich wykonanie.

6. Do dnia 31 marca każdego roku Prezydent Miasta przygotowuje sprawozdanie z wykonania budżetu za poprzedni rok budżetowy, w tym sprawozdanie z realizacji celów w układzie zadaniowym z uwzględnieniem wskaźników. Koordynatorem prac w tym zakresie jest Zastępca Skarbnika Miasta.

§ 14. 1. Zadania stanowiące priorytety rozwoju Miasta są wskazywane przez Prezydenta Miasta, realizowane przez wskazaną osobę odpowiedzialną oraz cyklicznie monitorowane przez zespół ds. kontroli zarządczej i BPM.

2. Zadania niestanowiące priorytetów rozwoju Miasta są planowane, realizowane i monitorowane przez dyrektorów jednostek organizacyjnych Urzędu oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy w stopniu odpowiadającym ustawowemu obowiązkowi realizowania zadań samorządu terytorialnego z wykorzystaniem narzędzi i zasad bieżącego zarządzania operacyjnego.

§ 15. System zarządzania ryzykiem opiera się na:

- 1) zadaniach stanowiących priorytety rozwoju Miasta wskazanych przez Prezydenta Miasta;
- 2) sformułowanych i monitorowanych w ramach procedury budżetowej mierzalnych celach i zadaniach;
- 3) zadaniach wynikających z ustaw, ze szczególnym uwzględnieniem zadań samorządu terytorialnego, rozporządzeń, uchwał Rady Miasta Szczecin, zarządzeń Prezydenta Miasta;
- 4) identyfikacji ryzyka odnoszącej się do wytyczonych celów pod kątem szans i zagrożeń;
- 5) analizie ryzyka mającej na celu jego systematyzację i ocenę istniejących mechanizmów kontroli oraz podjęcia działań naprawczych;
- 6) reakcji na ryzyko w celu ograniczenia zagrożeń i wykorzystania szans.

§ 16. 1. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu zagrożeń/szans istotnych z punktu widzenia realizacji celów i zadań. W ramach identyfikacji ryzyka należy:

- 1) nie rzadziej niż raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do wyznaczonych celów i zadań w terminie do 15 stycznia;
- 2) określić przyczynę oraz skutek ryzyka;
- 3) określić prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i jego wpływu;
- 4) określić poziom istotności ryzyka wg kryteriów macierzy ryzyka o której mowa w §17 ust. 3;
- 5) do każdego zidentyfikowanego ryzyka określić rodzaj wymaganej metody reakcji, o której mowa w § 19;
- 6) określić działania podjęte oraz działania planowane w celu dostosowania ryzyka do akceptowalnego poziomu;
- 7) wyniki analizy ryzyka udokumentować zgodnie z Arkuszem identyfikacji, analizy i postępowania z ryzykiem stanowiącym Załącznik Nr 1 do Regulaminu;

8) udokumentować ryzyka kluczowe o których mowa w § 21 i § 22 w Rejestrze ryzyk kluczowych zgodnie ze wzorem stanowiącym Załącznik Nr 2 do Regulaminu;

9) dokonywać bieżącej aktualizacji analizy ryzyka;

10) nie rzadziej niż raz na kwartał, udokumentować dokonanie przeglądu z realizacji celów i zadań w zakresie ryzyk, o których mowa w § 30 ust. 11.

2. Ustala się następujące kategorie dla identyfikowanych ryzyk:

1) ryzyko finansowe (F);

2) ryzyko zasobów ludzkich (ZL);

3) ryzyko działalności (D);

4) ryzyko zewnętrzne (Z).

3. Przykłady ryzyk występujących w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca Załącznik Nr 3 do Regulaminu.

§ 17. 1. Każde zidentyfikowane ryzyko podlega analizie mającej na celu oszacowanie:

1) prawdopodobieństwa (P) jego wystąpienia – ocena punktowa w skali od „1” do „5”, co obrazuje poniższa tabela:

	PRAWDOPODOBIENSTWO				
Opis	Bardzo niskie	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie
Prawdopodobieństwo wystąpienia (w ciągu roku)	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
Skala punktowa	1	2	3	4	5

2) wpływu (W) jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia – ocena punktowa w skali od „1” do „5” gdzie:

a) 1 – bardzo niski wpływ - rozwiązanie problemu będzie wymagało nieznacznego nakładu czasu/zasobów. Problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe,

b) 2 – niski wpływ - rozwiązanie problemu będzie wymagało niewielkiego nakładu zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może spowodować zakłócenia w działalności,

c) 3 – średni wpływ - rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie trudne. Wywrze wpływ na wyniki finansowe. Może doprowadzić do niezrealizowania kluczowego celu,

d) 4 – wysoki wpływ - rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub nieraz wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi do niezrealizowania kluczowego celu,

e) 5 – bardzo wysoki wpływ - rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do braku realizacji kluczowego celu.

2. Oceny wpływu ryzyk jako zagrożeń dokonuje się zgodnie z poniższą tabelą:

	Opis	Kryteria				Skala punktowa	
		Finanse	Organizacja	Środowisko	Ochrona zdrowia / bezpieczeństwo		Reputacja
WPLYW	Bardzo wysoki	Bardzo duże straty finansowe	Brak realizacji kluczowych celów	Rozległe szkody środowiskowe	Utrata życia	Doniesienia prasowe w całym kraju	5
	Wysoki	Poważne straty finansowe	Brak realizacji kluczowego celu	Poważne szkody dla środowiska	Ciężki uszczerbek na zdrowiu	Informacje w mediach ogólnokrajowych	4
	Średni	Dotkliwe straty finansowe	Dotkliwe zakłócenia w działalności	Dotkliwe szkody dla środowiska	Średni uszczerbek na zdrowiu	Liczne informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	3
	Niski	Niewielkie straty finansowe	Niewielkie zakłócenia w działalności	Drobne szkody dla środowiska	Lekki uszczerbek na zdrowiu	Ograniczone informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	2
	Bardzo niski	Znikome straty finansowe	Krótkotrwale zakłócenia w działalności	Znikome szkody dla środowiska	Znikomy uszczerbek na zdrowiu	Ubogie informacje w mediach lokalnych lub regionalnych	1

3. Iloczyn prawdopodobieństwa (P) i wpływu (W) określa istotność ryzyka i obliczana jest według wzoru:

$$\text{Istotność ryzyka} = P \times W$$

Gdzie:

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

W – wpływ jaki będzie miało ewentualne wystąpienie zdarzenia

4. Poziom istotności ryzyka (istotność niska, średnia lub wysoka) określa się w oparciu o poniżej przedstawioną macierz ryzyka:

		PRAWDOPODOBIENSTWO					
		Bardzo niskie	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie	
		1	2	3	4	5	
W P Ł Y W	Bardzo wysoki	5	5	10	15	20	25
	Wysoki	4	4	8	12	16	20
	Średni	3	3	6	9	12	15
	Niski	2	2	4	6	8	10
	Bardzo niski	1	1	2	3	4	5

Opis:

- pole czerwone – ryzyko wysokie
- pole żółte – ryzyko średnie
- pole zielone – ryzyko niskie

§ 18. 1. Ryzyko jako zagrożenie:

- 1) ryzyko niskie jest ryzykiem akceptowanym;
- 2) ryzyko średnie jest sygnałem do podjęcia działań naprawczych;
- 3) ryzyko wysokie jest ryzykiem nieakceptowanym i wymaga podjęcia zdecydowanych działań w celu zmniejszenia ryzyka do akceptowanego poziomu.

2. Ryzyko jako szansa:

- 1) ryzyko niskie jest ryzykiem nierozważanym do podjęcia;
- 2) ryzyko średnie jest ryzykiem rozważanym do podjęcia;
- 3) ryzyko wysokie jest ryzykiem pożądanym, jego niepodjęcie będzie stratą szansy.

§ 19. 1. Metodami reakcji na wystąpienie ryzyka, jako zagrożenia są:

- 1) akceptowanie – dopuszczalne w przypadku ryzyk niskich i średnich. W przypadku ryzyk wysokich dopuszczalne, gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzykom lub gdy koszty planowanych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści;
- 2) przeniesienie – przekazanie ryzyka (transfer ryzyka) podmiotowi zewnętrznemu;
- 3) przeciwdziałanie – podejmowanie działań mających na celu ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu, zastosowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej;
- 4) rezygnacja – odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem, np. podjęcie decyzji o zakończeniu lub wstrzymaniu na określony czas realizacji danego celu.

2. Metodami reakcji na wystąpienie ryzyka jako szansy są:

- 1) wykorzystanie – podejmowanie działań polegających na skorzystaniu z pojawiającej się szansy i zapewnieniu, że ona zaistnieje, a jej potencjał zostanie wykorzystany;
- 2) wzmocnienie – podejmowanie działań mających na celu zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, wzmocnienie wpływu zdarzenia, w razie jego wystąpienia;

- 3) udostępnienie – reakcja wykorzystywana dla pozytywnych czynników ryzyka polegającego na realizacji projektu wspólnie z podmiotem, u którego prawdopodobieństwo urealnienia się danej szansy jest znacznie wyższe;
- 4) odrzucenie – podjęcie świadomej i przemyślanej decyzji o niewykorzystaniu szansy. Taka szansa powinna być nadal monitorowana.

3. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
- 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka;
- 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

§ 20. 1. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych Urzędu i kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy dokonują identyfikacji i analizy ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, której celem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.

2. W identyfikacji i analizie ryzyka, o której mowa w ust. 1 dyrektorzy jednostek organizacyjnych Urzędu i kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy powinni uwzględnić ryzyka występujące w nadzorowanych przez nich jednostkach.

3. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych Urzędu i kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy w proces analizy ryzyka angażują pracowników realizujących wyznaczone cele i zadania.

§ 21. 1. W przypadku zidentyfikowania ryzyka kluczowego w jednostkach organizacyjnych Urzędu właściciel ryzyka sporządza Rejestr ryzyk kluczowych zgodnie z Załącznikiem nr 2 do Regulaminu.

2. Właściciel ryzyka planuje i wdraża działania zmierzające do obniżenia istotności ryzyka kluczowego (reakcja na ryzyko), pisemnie informując BPM o sposobie reakcji na zidentyfikowane ryzyko kluczowe oraz efektach podjętych działań.

3. W przypadku wyczerpania możliwości reakcji na ryzyka kluczowe na poziomie jednostki organizacyjnej Urzędu, dyrektor jednostki organizacyjnej Urzędu zawiadamia właściwego merytorycznego Zastępcę Prezydenta, pisemnie informując BPM o tym fakcie oraz o przyczynach braku możliwości reakcji na ryzyka kluczowe.

4. W przypadku wyczerpania możliwości reakcji na ryzyka kluczowe na poziomie merytorycznego Zastępcy Prezydenta, dyrektor jednostki organizacyjnej Urzędu przekazuje Rejestr ryzyk kluczowych do BPM jako załącznik do pisma zawierającego wyjaśnienie konieczności przedłożenia Rejestru ryzyk kluczowych do Prezydenta Miasta oraz rekomendację dalszych działań w zakresie reakcji na ryzyko kluczowe. Podjęcie dalszych działań jest wówczas uzależnione od decyzji Prezydenta Miasta.

§ 22. 1. W przypadku zidentyfikowania ryzyka kluczowego w jednostkach organizacyjnych Gminy dyrektor jednostki organizacyjnej Urzędu nadzorujący daną jednostkę organizacyjną Gminy (dyrektor jednostki nadzorującej) pisemnie informuje BPM o złożeniu przez jednostkę organizacyjną Gminy Rejestru ryzyk kluczowych zgodnie z Załącznikiem nr 2 do Regulaminu.

2. Dyrektor jednostki nadzorującej wraz z dyrektorem jednostki organizacyjnej Gminy planuje i wdraża działania zmierzające do obniżenia istotności ryzyka kluczowego, informując BPM o sposobie reakcji na zidentyfikowane ryzyko kluczowe oraz efektach podjętych działań.

3. W przypadku wyczerpania możliwości reakcji na ryzyka kluczowe na poziomie jednostki organizacyjnej Gminy, dyrektor jednostki nadzorującej zawiadamia właściwego merytorycznego Zastępcę Prezydenta, pisemnie informując BPM o tym fakcie oraz o przyczynach braku możliwości reakcji na ryzyka kluczowe.

4. W przypadku wyczerpania możliwości reakcji na ryzyka kluczowe na poziomie merytorycznego Zastępcy Prezydenta, dyrektor jednostki nadzorującej przekazuje Rejestr ryzyk kluczowych do BPM jako załącznik do pisma zawierającego wyjaśnienie konieczności przedłożenia Rejestru ryzyk kluczowych do Prezydenta Miasta oraz rekomendację dalszych działań w zakresie reakcji na ryzyko kluczowe. Podjęcie dalszych działań jest wówczas uzależnione od decyzji Prezydenta Miasta.

§ 23. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowalnego poziomu są na bieżąco monitorowane przez dyrektorów jednostek organizacyjnych Urzędu oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy, Kierownictwo Urzędu Miasta w ramach bieżącego zarządzania Urzędem i nadzorowane przez właściwych Zastępców Prezydenta Miasta, Sekretarza Miasta oraz Skarbnika Miasta.

Rozdział 6. Mechanizmy kontroli

§ 24. 1. Zadaniem mechanizmów kontroli jest zapobieganie urzeczywistnianiu się zagrożeń lub zapewnienie wykorzystywania szans. Każdy zastosowany mechanizm kontrolny powinien stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko. Koszt wdrożenia mechanizmów kontroli nie może być wyższy niż uzyskane dzięki nim korzyści.

2. Do ogólnych mechanizmów kontroli należy:

- 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej (procedury, instrukcje, zarządzenia, zakresy czynności, regulamin organizacyjny);
- 2) dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych;
- 3) nadzór;
- 4) podział kluczowych obowiązków;
- 5) ciągłość działalności;
- 6) ochrona zasobów;
- 7) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych (w szczególności Polityka Bezpieczeństwa Informacji);
- 8) kontrola wewnętrzna (funkcjonalna i instytucjonalna).

Rozdział 7. Informacja i komunikacja

§ 25. 1. Zastępcy Prezydenta, Skarbnik Miasta i Sekretarz Miasta oraz dyrektorzy jednostek organizacyjnych Urzędu i kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy są zobowiązani do zapewnienia pracownikom stałego dostępu do informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków służbowych. Informacje te powinny być rzetelne i efektywne oraz przekazywane w odpowiednim czasie i formie. System komunikacji powinien zapewnić dwustronny przepływ informacji pomiędzy przełożonym, a pracownikiem.

2. Zastępcy Prezydenta, Skarbnik Miasta i Sekretarz Miasta zobowiązani są do bieżącego przekazywania dyrektorom jednostek organizacyjnych Urzędu i kierownikom jednostek organizacyjnych Gminy informacji niezbędnych do realizacji zadań Miasta oraz informacji organizacyjnych i technicznych, zgodnie z podziałem kompetencji i zadań.

3. Zastępcy Prezydenta, Skarbnik Miasta i Sekretarz Miasta określają sposób i formę komunikacji, w zależności od rangi informacji, mając na względzie jej efektywność, tj. właściwe zrozumienie informacji przez odbiorców (narady kierownictwa Urzędu Miasta, spotkania, pisma okólne, przesyłanie komunikatów za pomocą sieci informatycznej i inne).

4. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych Urzędu i kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy odpowiedzialni są za umożliwienie bieżącego i skutecznego dostępu podległym pracownikom do informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków służbowych, zgodnie z podziałem zadań i kompetencji.

5. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych Urzędu i kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy określają sposób i formę komunikacji z pracownikami, biorąc pod uwagę specyfikę i strukturę danej jednostki oraz efektywność, tj. właściwe zrozumienie informacji przez odbiorców (zakresy czynności i obowiązków, polecenia służbowe, spotkania robocze, warsztaty, rozmowy, korespondencja wewnętrzna, przesyłanie komunikatów za pomocą sieci informatycznej i inne).

6. Pozyskiwanie i wymiana informacji z podmiotami zewnętrznymi odbywa się w szczególności poprzez:

- 1) udział Prezydenta Miasta, Zastępców Prezydenta, Skarbnika Miasta i Sekretarza Miasta oraz dyrektorów jednostek organizacyjnych Urzędu lub wyznaczonych przez nich pracowników w sesjach i posiedzeniach komisji Rady Miasta Szczecin;
- 2) przyjmowanie interesantów, rozpatrywanie petycji, skarg i wniosków mieszkańców, przygotowywanie odpowiedzi na zapytania i interpelacje radnych oraz wystąpienia komisji Rady Miasta Szczecin;
- 3) spotkania Prezydenta, Zastępców Prezydenta, Sekretarza i Skarbnika Miasta oraz dyrektorów jednostek organizacyjnych Urzędu z kierownikami jednostek organizacyjnych Gminy;
- 4) korespondencję prowadzoną z podmiotami zewnętrznymi.

Rozdział 8. Monitorowanie i ocena

§ 26. System kontroli zarządczej Miasta podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie.

§ 27. 1. Ocena systemu kontroli zarządczej, w tym systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i w jednostkach organizacyjnych Gminy powinna być prowadzona w sposób ciągły.

2. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco oceniane przez dyrektorów jednostek organizacyjnych Urzędu i kierowników jednostek organizacyjnych Gminy, pod kątem poziomu zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczności stosowanych metod jego ograniczania.

3. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 2 wykorzystywane są na bieżąco do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

§ 28. 1. Systematyczna ocena kontroli zarządczej dokonywana jest przez audyt wewnętrzny poprzez:

- 1) uwzględnienie przez Dyrektora WKiAW podczas przygotowywania rocznego planu audytu:
 - a) w ramach przeprowadzanej analizy ryzyka:
 - celów i zadań Miasta,
 - ryzyk wpływających na realizację celów i zadań Miasta,
 - wyników audytów i kontroli,
 - b) priorytetów audytu wskazanych przez Prezydenta Miasta przy wyznaczaniu obszarów działalności jednostki, w których przeprowadzone zostaną zadania zapewniające;
- 2) ujęcie w sprawozdaniu z przeprowadzonego zadania zapewniającego:
 - a) ogólnej oceny w sprawie adekwatności, skuteczności, efektywności kontroli zarządczej w obszarze działalności jednostki objętej zadaniem zapewniającym,
 - b) zaleceń w sprawie wyeliminowania słabości kontroli zarządczej lub wprowadzenia usprawnień;

- 3) przedstawienie w wyniku czynności doradczych propozycji dotyczących usprawnienia funkcjonowania komórki audytowanej lub jednostki;
- 4) ujmowanie w notatce informacyjnej z przeprowadzonych czynności sprawdzających informacji czy wdrożone zalecenia przyniosły zamierzony efekt.

2. Szczegółowe procedury i zasady prowadzenia audytu wewnętrznego reguluje Karta audytu oraz Księga procedur audytu wewnętrznego w Mieście, wprowadzone odrębnym zarządzeniem Prezydenta Miasta.

Rozdział 9.

Odpowiedzialność i obowiązki dyrektorów jednostek organizacyjnych Urzędu i kierowników jednostek organizacyjnych Gminy

§ 29. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych Urzędu oraz kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy ponoszą odpowiedzialność za działania podejmowane w celu kontroli i nadzoru procesów zachodzących w kierowanych przez siebie jednostkach, w sposób umożliwiający Prezydentowi Miasta zapewnienie, że:

- 1) działania te są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, procedurami wewnętrznymi, określonymi przez Ministra Finansów standardami kontroli zarządczej oraz wytycznymi w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych;
- 2) zamierzenia i programy strategiczne, a także cele i plany jednostek są osiągnięte;
- 3) ryzyka związane z realizacją zadań są na bieżąco identyfikowane i monitorowane celem ciągłej poprawy procesów;
- 4) zasady etycznego postępowania pracowników są przestrzegane i promowane;
- 5) przepływ informacji jest efektywny i skuteczny;
- 6) posiadane zasoby są właściwie zabezpieczone i chronione;
- 7) dane i informacje publikowane lub udostępniane wewnątrz oraz zewnątrz są rzetelne, wiarygodne i aktualne.

§ 30. Do obowiązków osób wskazanych w § 29, jako nadzorujących wykonywanie powierzonych im zadań, należy w szczególności:

- 1) zapoznanie podległych pracowników ze Standardami, a także z treścią Regulaminu;
- 2) zorganizowanie i zapewnienie funkcjonowania adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej w kierowanych przez siebie jednostkach;
- 3) wprowadzenie systemów monitorowania realizacji wyznaczonych celów i zadań w celu dostarczenia informacji o stopniu ich realizacji;
- 4) wprowadzenie systemów oraz procedur zarządzania ryzykiem opartych na sformułowanych celach i zadaniach obejmujące następujące czynności:
 - a) identyfikacja ryzyk dla poszczególnych obszarów,
 - b) bieżąca analiza i ocena ryzyk,
 - c) reakcja na ryzyko, o której mowa w § 19,
 - d) bieżące monitorowanie oraz okresowa aktualizacja ryzyk (nie rzadziej niż raz na kwartał);
- 5) zapewnienie dokonywania wydatków publicznych w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów;
- 6) zapewnienie skuteczności, efektywności i terminowej realizacji zadań, w terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań i zgodnie z przepisami prawa;

- 7) zapoznanie podległych pracowników z rodzajem zadań wykonywanych w ramach realizacji celów strategicznych i operacyjnych Miasta oraz zapewnienie organizacji pracy podległych pracowników w sposób umożliwiający osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych Miasta;
- 8) porównywanie stanu realizacji zadań z przyjętymi planami i założeniami;
- 9) bieżąca analiza wydanych regulacji wewnętrznych i ich dostosowywanie do zmieniających się potrzeb;
- 10) przekazywanie do BPM informacji o stanie realizacji oraz zidentyfikowanych ryzykach w zakresie wskazanych przez Prezydenta Miasta zadań stanowiących priorytety rozwoju Miasta, jeśli zostali wskazani, jako osoba odpowiedzialna w sposób uregulowany odrębną procedurą;
- 11) przekazywanie do BPM, a w przypadku jednostek organizacyjnych Gminy za pośrednictwem nadzorującej jednostki organizacyjnej Urzędu, w terminie do 10 dnia miesiąca następującego po zakończeniu kwartału, sprawozdania o dokonaniu przeglądu z realizacji celów i zadań w zakresie ryzyk zgodnie ze wzorem stanowiącym Załącznik 1 do Regulaminu;
- 12) przekazywanie do BPM w terminie do 30 stycznia danego roku, a w przypadku jednostek organizacyjnych Gminy za pośrednictwem nadzorującej jednostki organizacyjnej Urzędu, Rejestru ryzyk kluczowych zgodnie ze wzorem stanowiącym Załącznik Nr 2 do Regulaminu;
- 13) w przypadku wystąpienia w ciągu roku ryzyk kluczowych, niezwłocznie przekazywanie informacji do BPM, a w przypadku jednostek organizacyjnych Gminy za pośrednictwem nadzorującej jednostki organizacyjnej Urzędu;
- 14) przekazywanie do WZFM sprawozdań z wykonania budżetu, zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami wewnętrznymi;
- 15) przeprowadzenie raz do roku samooceny systemu kontroli zarządczej wg wzoru Kwestionariusza samooceny wraz z oświadczeniem o stanie kontroli zarządczej, zgodnie ze wzorem stanowiącym Załącznik Nr 4 do Regulaminu. Kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy (w formie skanu) przekazują wyniki samooceny wraz z oświadczeniem za pośrednictwem jednostek organizacyjnych Urzędu sprawujących nad nimi nadzór merytoryczny. Zatwierdzony przez dyrektorów i kierowników jednostek organizacyjnych Kwestionariusz samooceny wraz z oświadczeniem o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni przekazywany jest do BPM do końca lutego każdego roku. Proces samooceny umożliwia dyrektorowi jednostki organizacyjnej Urzędu i kierownikowi jednostki organizacyjnej Gminy dokonanie przeglądu istniejących mechanizmów kontroli pod względem ich adekwatności oraz wdrażanie ulepszeń. Proces ten powinien być udokumentowany. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej kierownika jednostki powinno się opierać w szczególności o wyniki monitorowania, samooceny, przeprowadzone audyty i kontrole.

Arkusz identyfikacji, analizy i postępowania z ryzykiem

Identyfikacja celu			Identyfikacja ryzyka				Analiza ryzyka			Odpowiedź na ryzyko				Zmiany w zakresie ryzyk
Lp.	Nazwa celu	Nazwa zadania (jeśli dotyczy)	Kategoria ryzyka (F, ZL, D, Z)	Nazwa ryzyka	Przyczyna ryzyka jako zagrożenia (nie dotyczy szans)	Skutek ryzyka (opis)	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P) od 1 do 5	Wpływ wystąpienia ryzyka (W) od 1 do 5	Istotność ryzyka P x W	Działania podjęte, które już funkcjonują	Reakcja na ryzyko	Działania planowane: - planowane dalsze postępowanie, termin realizacji działań	Właściciel ryzyka (osoba odpowiedzialna)	Rejestr zmian wprowadzonych w arkuszu (wypełnia się w kwartalnych aktualizacjach arkusza)
-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15

Podsumowanie liczbowe arkusza

Liczba ryzyk wysokich	Liczba ryzyk średnich	Liczba ryzyk niskich	Liczba ryzyk finansowych	Liczba ryzyk dot. zasobów ludzkich	Liczba ryzyk działalności	Liczba ryzyk zewnętrznych

Data:.....

.....
Podpis dyrektora jednostki organizacyjnej Urzędu/kierownika jednostki organizacyjnej Gminy

Sporządził:

- Nazwa celu – podstawą do określenia celów jednostek organizacyjnych Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy jest budżet Miasta w układzie zadaniowym (w części opisowej budżet zadaniowy) oraz Regulamin Organizacyjny Urzędu.
- Nazwa zadania - podstawą do określenia zadań jednostek organizacyjnych Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy jest budżet Miasta w układzie zadaniowym (w części opisowej budżet zadaniowy) oraz Regulamin Organizacyjny Urzędu.
- Kategoria ryzyka – należy określić kategorię ryzyka, które ma wpływ na realizację zadania poprzez wpisanie odpowiedniego oznaczenia literowego (F, ZL, D, Z) – zgodnie z tabelą ryzyk stanowiącą Załącznik nr 3 do Regulaminu (kolumna: kategoria ryzyka).
- Nazwa ryzyka – należy nazwać ryzyko (zagrożenie lub szansa), które może wpłynąć na realizację celu bądź zadania – zgodnie z tabelą ryzyk stanowiącą Załącznik nr 3 do Regulaminu (kolumna: nazwa ryzyka). Należy zwrócić szczególną uwagę na ryzyka związane z systemami informatycznymi z naciskiem na bezpieczeństwo informacji.
- Przyczyna ryzyka – należy wskazać przyczynę zidentyfikowanego ryzyka.
- Skutek ryzyka – należy opisać konsekwencje zmaterializowania się (wystąpienia) ryzyka w kontekście założonego celu/zadania.
- Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P) – należy określić wartość prawdopodobieństwa w skali od 1 do 5, zgodnie z opisem zawartym w § 17 ust. 1.
- Wpływ wystąpienia ryzyka (W) – należy określić wartość wpływu w skali od 1 do 5, zgodnie z opisem zawartym w § 17 ust. 2.
- Istotność ryzyka – należy podać iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu (P x W) - §17 ust. 2.
- Działania podjęte – należy wymienić działania już podjęte w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka, np. procedury postępowania (zarządzenia, instrukcje), nadzór funkcjonalny itd.
- Reakcja na ryzyko – należy określić metodę reakcji na ryzyko; reakcje w przypadku zagrożeń: akceptowanie, przeniesienie, przeciwdziałanie, rezygnacja; reakcje w przypadku szans: wykorzystanie, wzmocnienie, udostępnienie, odrzucenie – zgodnie z § 18 i § 19.
- Działania planowane – należy wskazać działania planowane do podjęcia. Należy określić termin realizacji planowanych działań. W przypadku, gdy działania podjęte są wystarczające i nie ma potrzeby podejmowania dodatkowych działań, należy wpisać w kolumnie: „kontynuacja”.
- Właściciel ryzyka – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za realizację zadania i ryzyko oraz sposób zarządzania tym ryzykiem (dyrektor jednostki organizacyjnej Urzędu lub kierownik jednostki organizacyjnej Gminy).
- Zmiany w zakresie ryzyk – wypełnia się w kwartalnych aktualizacjach arkusza (w arkuszach wypełnianych w styczniu danego roku kolumna pozostaje pusta). Należy wymienić/wskazać wprowadzone w arkuszu zmiany w porównaniu z arkuszem za poprzedni kwartał (np. zmiana w zakresie istotności ryzyka, zidentyfikowanie nowego ryzyka, usunięcie ryzyka, itp.). W przypadku braku zmian w arkuszu należy wpisać „brak zmian” wraz z datą aktualizacji i podpisem.

Nazwa komórki organizacyjnej

REJESTR RYZYK KLUCZOWYCH

Lp.	Nazwa celu	Nazwa zadania (jeśli dotyczy)	Zdarzenie	Opis ryzyka kluczowego	Skutki zdarzenia	Funkcjonujące mechanizmy kontrolne (dotychczasowe środki zaradcze)	Rekomendacje właściciela ryzyka

Data:.....

.....
Podpis dyrektora jednostki organizacyjnej Urzędu lub kierownika
jednostki organizacyjnej Gminy

.....
Podpis właściwego Zastępcy Prezydenta Miasta, Sekretarza
Miasta, Skarbnika Miasta

Ryzyko kluczowe – należy przez to rozumieć ryzyko o szczególnej istotności utrzymującej się pomimo funkcjonujących mechanizmów kontrolnych wdrożonych w celu zahamowania lub zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, obejmujących m.in. dostępne polityki, standardy, procedury i fizyczne środki powstrzymujące wystąpienie ryzyka. Ryzyko wymagające zaangażowania najwyższego kierownictwa; należy wskazać punktową wartość prawdopodobieństwa (P) i wpływu (W) jaki będzie miało ewentualne wystąpienie tego zdarzenia

KATEGORIE RYZYKA

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyk.

Kategoria ryzyka	Nazwa ryzyka	Opis
FINANSOWE - F	Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
	Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
	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 udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia ustawy o zamówieniach publicznych.
	Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
	Płynności	Blokady wydatków, zatory płatnicze, problemy ekonomiczne głównych klientów, wielkość zadłużenia jednostki.
	Realizacja programów współfinansowanych ze środków UE	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE.
	Inwestycji	Niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji.
	Nieproduktywnej straty środków	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia (oszustwo, kradzież).
	Sprawozdawczości finansowej	Zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania, niedotrzymywanie terminów sprawozdawczości.
ZASOBÓW LUDZKICH - ZL	Pracowników	Liczebność pracowników, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników.
	Kierowników	Niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych.
	Organizacja jednostki	Nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieprecyzyjnie określone zakresy obowiązków, brak formalnie powierzonych obowiązków, nieefektywny system przepływu informacji.
	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, niezapewnienie odpowiednich szkoleń, nieefektywna rekrutacja.
	Bhp	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.

DZIAŁALNOŚCI - D	Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych.
	Organizacji i podejmowania decyzji	Brak lub niewłaściwe regulacje wewnętrzne (w tym procesy działań, procedury). Zagrożenia związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nie odpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji.
	Kontroli wewnętrznej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
	Informacji	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, brak komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej. Utrata informacji, brak poufności informacji.
	Wizerunku/reputacji	Związane z wizerunkiem/reputacją Urzędu/jednostki np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie, spadek reputacji w skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, nieprawidłowego lub nieterminowego wydawania decyzji, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.
	Systemów informatycznych i bezpieczeństwa informacji	Związane z używanymi w Urzędzie/jednostce systemami i oprogramowaniem i informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko utraty ciągłości pracy (awarii), ryzyko braku legalności systemów/oprogramowania, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych, ryzyko zaszyfrowania danych.
	Prowadzenia projektów	Niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, niepowodzenie projektu.
	Nowych zadań i programów	Ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótkie terminy realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami.
	Innowacyjność	Opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań.
ZEWNEŹTRZNE - Z	Infrastruktury	Związane z infrastrukturą, np.: wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności. Zakłócenia w dostawach energii, zakłócenia w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej.
	Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi. Zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego.
	Środowiska prawnego	Brak regulacji prawnych w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy, zmiany prawa, niejednolite orzecznictwo.
	Dostawcy i usługodawcy	Niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.
	Środowisko naturalne	Dotyczy konsekwencji środowiskowych wynikających z realizacji celów organizacji tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne.
	„Siła wyższa”	Pożar, powódź, huragan.
	Inne zagrożenia i naciski zewnętrzne	Działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbująca.

**KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY
WRAZ Z OŚWIADCZENIEM O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

W KIEROWANEJ JEDNOSTCE ORGANIZACYJNEJ
nazwa jednostki

ZA ROK

Lp.	ZAGADNIENIE	TAK	NIE	UWAGI/ uzasadnienie odpowiedzi <u>NIE</u>
1.	2.	3.	4.	5.
1.	Czy pracownicy Pani/Pana jednostki organizacyjnej są informowani o zasadach etycznego postępowania?			
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku, gdy będzie Pan/Pani świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w jednostce?			
3.	Czy w Pani/Pana jednostce zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk)?			
4.	Czy zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności pracowników Pani/Pana jednostki zostały określone w formie pisemnej?			
5.	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy pracowników z Pani/Pana jednostki?			
6.	Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?			
7.	Czy struktura jednostki jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?			
8.	Czy pracownicy w Pani/Pana jednostce mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?			
9.	Czy informuje Pani/Pan pracowników jednostki o misji, celach strategicznych i operacyjnych Miasta Szczecin/jednostki organizacyjnej?			
10.	Czy dla Pani/Pana jednostki zostały wyznaczone w bieżącym roku cele i zadania oraz czy wskazano osoby odpowiedzialne za ich wykonanie?			
11.	Czy cele i zadania na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą, których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane?			
12.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania realizacji powierzonych pracownikom zadań?			
13.	Czy w Pani/Pana jednostce w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań jednostki?			
14.	Czy w Pani/Pana jednostce analizowane są ryzyka związane z bezpieczeństwem informacji?			

15.	Czy w Pani/Pana jednostce podejmowane są działania w celu zmniejszenia wystąpienia zidentyfikowanych zagrożeń oraz wykorzystania szans?			
16.	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?			
17.	Czy w stosunku do każdego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?			
18.	Czy pracownicy w Pani/Pana jednostce mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji oraz informacji i danych niezbędnych do realizacji powierzonych zadań?			
19.	Czy w jednostce zostały zapewnione mechanizmy (procedury) służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)? (jeśli TAK – proszę przejść do następnego pytania, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 21)			
20.	Czy pracownicy Pani/Pana jednostki organizacyjnej zostali zapoznani z mechanizmami (procedurami) służącymi utrzymaniu działalności na wypadek awarii?			
21.	Czy dokumentacja jednostki jest w odpowiedni sposób przechowywana i chroniona przed zniszczeniem, dostępem osób niepowołanych itp.?			
22.	Czy w Pani/Pana jednostce w odniesieniu do dokonywanych operacji finansowych występują mechanizmy kontroli tj. rzetelne i pełne dokumentowanie oraz rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych, zatwierdzanie operacji finansowych przez osoby upoważnione, weryfikacja operacji finansowych przed i po ich realizacji?			
23.	Czy w Pani/Pana jednostce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw zapewniających sprawną pracę komórki w przypadku nieobecności poszczególnych pracowników?			
24.	Czy istniejący w jednostce system przekazywania informacji zapewnia osobom zarządzającym i pracownikom otrzymywanie informacji niezbędnych do realizacji powierzonych zadań w odpowiedniej formie i czasie?			
25.	Czy w jednostce funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np. innymi urzędami, dostawcami, klientami) mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Pani/Pana jednostki?			
26.	Czy zachęca Pani/Pan pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji powierzonych im zadań?			
27.	Czy w ramach jednostki organizowane są spotkania, podczas których omawiane są istotne problemy, ryzyka, słabości kontroli zarządczej?			
28.	Czy dokonuje Pani/Pan monitoringu skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, umożliwiając w ten sposób bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów?			
29.	Czy zalecenia audytu wewnętrznego oraz kontroli wewnętrznej i zewnętrznej są analizowane i wdrażane?			

OŚWIADCZENIE O STANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ

ZA ROK

Oświadczam, że w kierowanej przeze mnie jednostce funkcjonowała adekwatna skuteczna i efektywna kontrola zarządcza w stopniu¹:		Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z:²
<input type="checkbox"/>	w wystarczającym stopniu	- monitoringu realizacji celów i zadań, - samooceny kontroli zarządczej, - procesu zarządzania ryzykiem, - audytu wewnętrznego , - kontroli wewnętrznych, kontroli zewnętrznych, - innych źródeł informacji:
<input type="checkbox"/>	w ograniczonym stopniu	
<input type="checkbox"/>	nie funkcjonowała	

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku³

2. Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:

3. Działania, które zostały podjęte w ubiegłym roku w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:

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

.....
Data i podpis dyrektora jednostki organizacyjnej Urzędu
l u b kierownika jednostki organizacyjnej Gminy

¹ Znakiem „X” zaznaczyć odpowiedni wiersz

² Podkreślić odpowiednie wiersze. W przypadku podkreślenia punktu „innych źródeł informacji” należy je wymienić.

³ Wypełnić punkty 1-3 w przypadku, gdy kontrola zarządcza funkcjonowała w ograniczonym stopniu lub nie funkcjonowała