

ZARZĄDZENIE NR 743/23
BURMISTRZA MIASTA BIELSK PODLASKI

z dnia 4 lipca 2023 r.

w sprawie Zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Bielsk Podlaski

Na podstawie art. 69 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 o finansach publicznych (tj. Dz. U. z 2023 r. poz. 1270), w oparciu o standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, określone w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84) zarządzam, co następuje:

§ 1. Określam zasady stosowania i tryb wykonywania kontroli zarządczej w Mieście Bielsk Podlaski, w tym:

- 1) organizację kontroli zarządczej w Mieście Bielsk Podlaski oraz system jej koordynacji,
- 2) zasady wykonywania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Bielsk Podlaski oraz obowiązki - w tym zakresie - jednostek organizacyjnych Miasta Bielsk Podlaski.

Rozdział 1.
Postanowienia ogólne

§ 2. Ilekroć w niniejszym Zarządzeniu jest mowa o:

- 1) Mieście – należy przez to rozumieć Miasto Bielsk Podlaski, będące gminą w rozumieniu przepisów ustawy o samorządzie gminnym,
- 2) Urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Miasta Bielsk Podlaski,
- 3) Burmistrzu Miasta – należy przez to rozumieć Burmistrza Miasta Bielsk Podlaski,
- 4) Kierownictwie Urzędu – należy przez to rozumieć: Burmistrza Miasta Bielsk Podlaski, Zastępcę Burmistrza, Sekretarza Miasta i Skarbnika Miasta,
- 5) Koordynatorze kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć Skarbnika Miasta Bielsk Podlaski, odpowiedzialnego za koordynację zadań w zakresie kontroli zarządczej,
- 6) kierownikach jednostek organizacyjnych – należy przez to rozumieć dyrektorów jednostek organizacyjnych Miasta Bielsk Podlaski,
- 7) jednostkach organizacyjnych – należy przez to rozumieć jednostki organizacyjne Miasta Bielsk Podlaski, utworzone do realizacji zadań Miasta,
- 8) kierownikach komórek organizacyjnych – należy przez to rozumieć kierowników referatów Urzędu Miasta Bielsk Podlaski oraz pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach pracy,
- 9) komórkach organizacyjnych Urzędu – należy przez to rozumieć referaty i samodzielne stanowiska pracy w Urzędzie Miasta Bielsk Podlaski,
- 10) Regulaminie Organizacyjnym Urzędu - należy przez to rozumieć Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Bielsk Podlaski,
- 11) kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć kontrolę zarządczą w rozumieniu art. 68 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych,

- 12) ryzyku – należy przez to rozumieć możliwość wystąpienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów i zadań; ryzyko jest mierzone wpływem (skutkami) i prawdopodobieństwem wystąpienia,
- 13) ryzyku operacyjnym – należy przez to rozumieć możliwość wystąpienia zdarzenia, które będzie miało pośrednio lub bezpośrednio negatywny wpływ na osiągnięcie celu lub zrealizowanie zadania, tj. mogące spowodować poniesienie szkód materialnych i niematerialnych: zdarzenie może być skutkiem nieodpowiednich procedur lub ich braku, błędów ludzkich, błędów systemów oraz czynników zewnętrznych,
- 14) ryzyku rezydualnym – należy przez to rozumieć ryzyko operacyjne, które pozostaje po zastosowaniu mechanizmów kontrolnych,
- 15) akceptowalnym poziomie ryzyka – należy przez to rozumieć zdefiniowany, tj. ustalony poziom ryzyka, które Kierownictwo Urzędu jest w stanie zaakceptować, aby realizować założone cele i zadania,
- 16) właścicieli ryzyka – należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zarządzanie zidentyfikowanym ryzykiem, mającą kompetencje do podjęcia działań zaradczych/prewencyjnych w stosunku do obszaru, którym zarządza,
- 17) mechanizmach kontroli – należy przez to rozumieć elementy systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa lub wewnętrzne regulacje, procedury, instrukcje i działania lub rozwiązania (w szczególności organizacyjne lub techniczne), podejmowane w celu minimalizacji ryzyka do akceptowalnego poziomu i zwiększające prawdopodobieństwo realizacji założonych celów,
- 18) działaniach prewencyjnych – należy przez to rozumieć działania mające na celu ograniczenie skutku lub prawdopodobieństwa ryzyka operacyjnego w przyszłości,
- 19) działaniach zaradczych – należy przez to rozumieć działania naprawcze i korygujące wdrażane po zdarzeniu generującym ryzyko operacyjne,
- 20) mierniku – należy przez to rozumieć wartościowe lub ilościowe określenie bazowego i docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów,
- 21) procesach – należy przez to rozumieć zbiór (ciąg) logicznie powiązanych ze sobą czynności/ działań których realizacja jest niezbędna dla osiągnięcia określonego rezultatu, tj. efektu końcowego, którym jest usługa, produkt lub informacja.
- 22) standardach kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, stanowiące załącznik do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, o których mowa w art. 69 ust. 3 ustawy o finansach publicznych.

§ 3. 1. Kontrolę zarządczą w Mieście Bielsk Podlaski stanowi ogół działań podejmowanych w Urzędzie i w jednostkach organizacyjnych Miasta dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

2. Kontrola zarządcza jest narzędziem zarządzania, dostarcza niezbędnych informacji do podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem, sygnalizuje ewentualne przypadki nieprawidłowości, w tym naruszenia prawa, nadużycia, zaniedbania i inne uchybienia.

3. Kontrola zarządcza dotyczy wszystkich obszarów działalności Miasta, w szczególności: realizacji zadań merytorycznych, gospodarowania finansami i majątkiem, zarządzania bezpieczeństwem informacji, udzielania zamówień publicznych, inwestycji, projektów finansowanych ze środków zewnętrznych, kadr oraz współpracy z jednostkami podległymi.

§ 4. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa, przyjętymi zasadami i procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania i realizacji zadań, w tym efektywnego wykorzystania zasobów jednostki,
- 3) sporządzania i publikowania wiarygodnych i aktualnych sprawozdań, w szczególności sprawozdań finansowych oraz innych danych i informacji,
- 4) ochrony i zabezpieczenia zasobów, w tym informacji chronionych i danych osobowych przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, nieautoryzowaną zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji w obrębie struktury organizacyjnej jednostki budżetowej, jednostki samorządu terytorialnego dla zapewnienia osobom zarządzającym i pracownikom informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków oraz właściwej i skutecznej komunikacji zewnętrznej,
- 7) zarządzania ryzykiem, związanym z osiąganiem i realizacją celów i zadań, poprzez jego identyfikację, ocenę, określenie sposobów postępowania i szacowanie wpływu ryzyka na prawidłowość realizacji celów i zadań,
- 8) ciągłego doskonalenia systemów zarządzania.

Rozdział 2.

System kontroli zarządczej w Mieście

§ 5. Kontrola zarządcza w Mieście Bielsk Podlaski, funkcjonuje na dwóch poziomach:

- 1) I poziom – kontrola zarządcza sprawowana w Urzędzie przez Burmistrza Miasta Bielsk Podlaski, jako kierownika Urzędu oraz w jednostkach organizacyjnych przez ich kierowników,
- 2) II poziom – kontrola zarządcza na poziomie Miasta, jako jednostki samorządu terytorialnego (zwanej dalej „jst”) wykonywana przez Burmistrza Miasta Bielsk Podlaski.

§ 6. 1. Burmistrz Miasta oraz kierownik każdej jednostki organizacyjnej Miasta organizuje i zapewnia funkcjonowanie kontroli zarządczej odpowiednio w Urzędzie i podległej sobie jednostce organizacyjnej w sposób adekwatny, skuteczny i efektywny z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej i treści niniejszego Zarządzenia.

2. Burmistrz Miasta oraz kierownik jednostki organizacyjnej Miasta jest odpowiedzialny w szczególności za:

- 1) wyznaczanie kierunków działań w zakresie kontroli zarządczej,
- 2) zatwierdzanie i aktualizację procedur kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem,
- 3) wypracowanie i promowanie zasad, standardów działań oraz narzędzi umożliwiających podległym pracownikom wykonywanie swoich obowiązków w taki sposób, aby osiągnąć wymienione w §4 cele kontroli zarządczej,
- 4) zapewnienie zasobów niezbędnych do wywiązywania się przez pracowników z obowiązków w zakresie kontroli zarządczej,
- 5) nadzór nad wyznaczaniem celów i zadań oraz monitorowanie ich realizacji,
- 6) nadzór nad przebiegiem działań związanych z kontrolą zarządczą, w tym zatwierdzenie Informacji i oświadczeń o stanie kontroli zarządczej, o których mowa w §7 ust. 4 pkt 1.

§ 7. 1. Wykonywanie zadań polegających na koordynowaniu działań z zakresu kontroli zarządczej oraz wdrożeniu zasad, określonych w niniejszym Zarządzeniu, należy do obowiązków Koordynatora kontroli zarządczej. Bezpośrednie czynności związane z realizacją powyższego wykonuje Referat Nadzoru i Kontroli.

2. Koordynacja działań z zakresu kontroli zarządczej polega w szczególności na:

- 1) prowadzeniu bieżącej analizy informacji zarządczych pochodzących z różnych źródeł, wskazujących na występujące zagrożenia w osiągnięciu celów lub zadań oraz inicjowaniu działań korygujących, mających na celu wyeliminowanie wykrytych stanów niepożądanych, bądź działań naprawczych i wspomagających,
- 2) projektowaniu systemu kontroli zarządczej i sprawowaniu ogólnego nadzoru nad skutecznością działania tego systemu i prawidłowością wykorzystania sygnałów pochodzących z prowadzonych działań kontrolnych i wspomagających.

3. Koordynator kontroli zarządczej zapewnia osiągnięcie efektu koordynacyjnego, o którym mowa w ust. 2 w obszarze jednostek organizacyjnych Miasta, za pośrednictwem właściwych nadzorujących komórek organizacyjnych Urzędu.

4. Koordynator kontroli zarządczej przedstawia Burmistrzowi do akceptacji projekt:

- 1) do 30 kwietnia każdego roku - zbiorczej informacji o stanie kontroli zarządczej w formie Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w Mieście Bielsk Podlaski za poprzedni rok, wg wzoru stanowiącego Załącznik nr 1 do Zarządzenia, sporządzanego na podstawie Oświadczeń o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie oraz jednostkach organizacyjnych Miasta,
- 2) do 31 stycznia każdego roku - Planu działalności Urzędu Miasta Bielsk Podlaski wraz z wynikami identyfikacji, oceny i określania metody przeciwdziałania ryzyku w Urzędzie oraz wykazem ryzyk o najwyższej istotności w jednostkach organizacyjnych Miasta na dany rok (zwanego dalej „Planem działalności Urzędu Miasta wraz z rejestrem ryzyk”), opracowanego na podstawie Arkuszy planowania działalności oraz identyfikacji, oceny i określania metody przeciwdziałania ryzyku w Urzędzie Miasta Bielsk Podlaski oraz Rejestrów ryzyk o najwyższej istotności, stanowiących odpowiednio Załączniki nr 2 i nr 3 do Zarządzenia.

5. Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni, o których mowa w ust. 4 pkt 1, kierownicy jednostek organizacyjnych Miasta przekazują Koordynatorowi kontroli zarządczej do dnia 28 lutego każdego roku.

6. Rejestry ryzyk o najwyższej istotności, o których mowa w ust. 4 pkt 2, zawierające wszystkie ryzyka ocenione przez kierowników jednostek organizacyjnych Miasta jako kluczowe, tj. mogące spowodować brak realizacji przyjętych na dany rok celów i zadań, są przekazywane – zgodnie ze sprawowanym nadzorem wynikającym z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu - do Kierownika Referatu Oświaty i Kultury w terminie przez niego wskazanym.

7. Kierownik Referatu Oświaty i Kultury, po przeprowadzeniu analizy otrzymanych od kierowników jednostek organizacyjnych rejestrów ryzyk o najwyższej istotności, sporządza na ich podstawie informację w formie zbiorczego rejestru i przekazuje ją Koordynatorowi kontroli zarządczej, wraz z arkuszem, o którym mowa w §22 ust. 1,

8. Przedstawione przez Koordynatora kontroli zarządczej dokumenty, o których mowa w ust. 4 pkt 1 i 2, po zatwierdzeniu przez Burmistrza, są jawne oraz publikowane w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Miasta Bielsk Podlaski i zamieszczane w wyodrębnionym folderze na wewnętrznym dysku Urzędu - „Publiczny”.

§ 8. 1. Nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem kontroli zarządczej, w tym realizacją celów, sprawozdawczością i zarządzaniem ryzykiem w komórkach organizacyjnych Urzędu Miasta oraz jednostkach organizacyjnych Miasta sprawują również: Zastępca Burmistrza Miasta, Sekretarz Miasta i Skarbnik Miasta - wg podziału kompetencji i zadań.

2. Kierownicy komórek organizacyjnych oraz osoby zajmujące samodzielne stanowiska pracy oraz osoby, którym powierzono określone obowiązki w zakresie gospodarki finansowej i gospodarowania mieniem publicznym są odpowiedzialni za wdrażanie rozwiązań w ramach systemu kontroli zarządczej zwłaszcza poprzez zapewnienie:

- 1) stosowania procedur, zasad, standardów i narzędzi kontroli zarządczej, w szczególności wspieranie w tym zakresie podległych pracowników,
- 2) osiąganie wyznaczonych celów oraz prawidłowej realizacji zadań,
- 3) adekwatnego, skutecznego i efektywnego wdrożenia procesu zarządzania ryzykiem,
- 4) zgłaszania słabości systemu kontroli zarządczej oraz ich usunięcie,
- 5) niezwłocznego wdrażania zaleceń, w szczególności kontroli zewnętrznych oraz audytu wewnętrznego.

3. Powierzenie obowiązków w zakresie gospodarki finansowej i gospodarowania mieniem publicznym następuje w formie pisemnego pełnomocnictwa lub upoważnienia.

4. Zakres przedmiotowy i podmiotowy odpowiedzialności, o której mowa w ust. 1 i 2, wynika z zakresu zadań zdefiniowanych w regulaminie organizacyjnym jednostki dla poszczególnych komórek organizacyjnych oraz z podporządkowania tych komórek, ustalonego w strukturze organizacyjnej.

5. Każdy pracownik jest odpowiedzialny za stosowanie procedur, zasad standardów i narzędzi kontroli zarządczej w zakresie adekwatnym do zajmowanego stanowiska i powierzonego zakresu zadań, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

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

2. Na kontrolę zarządczą składają się wyniki:

- 1) kontroli funkcjonalnej, wykonywanej w ramach obowiązków nadzoru przez Kierownictwo Urzędu oraz pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych i pracowników wyznaczonych do realizacji powierzonych zadań w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych,
- 2) kontroli instytucjonalnej realizowanej w podmiotach kontrolowanych, przeprowadzanej:
 - a) przez pracowników, których obowiązek wykonywania kontroli został określony w indywidualnych zakresach czynności służbowych, bądź którzy do wykonywania tego typu kontroli zostali upoważnieni (na piśmie) przez Burmistrza Miasta,
 - b) przez Referat Nadzoru i Kontroli,
 - c) przez zewnętrzne podmioty i organy uprawnione do kontroli na podstawie odrębnych przepisów,
- 3) audytu wewnętrznego, w tym niezależnej i obiektywnej oceny kontroli zarządczej oraz czynności doradczych.

3. Działalność kontrolna Urzędu jest prowadzona na zasadach wynikających z Ustawy z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej stosowanych odpowiednio.

4. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu i jednostek organizacyjnych Miasta są zobowiązani do pisemnego dokumentowania wyników kontroli stanowisk pracy przeprowadzonych wobec podległych im pracowników.

5. Kierownicy jednostek organizacyjnych przyjmują odrębne uregulowania dotyczące zasad prowadzenia kontroli.

Rozdział 3.

Obszary i ogólne zasady kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta

§ 10. 1. Kontrola zarządcza w Urzędzie funkcjonuje w pięciu zasadniczych i wzajemnie ze sobą powiązanych obszarach, na które składają się:

- 1) środowisko wewnętrzne,
- 2) cele i zadania, w tym zarządzanie ryzykiem,
- 3) mechanizmy kontroli,
- 4) informacja i komunikacja,
- 5) monitorowanie i ocena.

2. Zasady kontroli zarządczej w poszczególnych obszarach wskazanych w ust. 1 zostały określone w Rozdziałach od 4 do 10 niniejszego zarządzenia.

Rozdział 4.

Środowisko wewnętrzne

§ 11. 1. Środowisko wewnętrzne obejmuje obszary i działania, takie jak:

- 1) przestrzeganie i promowanie przez pracowników i osoby zarządzające wartości etycznych, określonych w funkcjonującym w Urzędzie Kodeksie etyki przy wykonywaniu powierzonych zadań;
- 2) zapewnienie odpowiednich kompetencji zawodowych (poziomu wiedzy, umiejętności i doświadczenia) kierownictwu i pracownikom oraz rozwój tych kompetencji, czemu służy:
 - a) otwarty i konkurencyjny nabór pozwalający na zatrudnienie najlepszych kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze,
 - b) służba przygotowawcza organizowana dla osób podejmujących po raz pierwszy pracę w jednostkach samorządowych,
 - c) dokonywanie okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych,
 - d) identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych oraz realizacja szkoleń i innych projektów mających na celu usunięcie zidentyfikowanych luk kompetencyjnych, poprzez ich dostarczanie, aktualizację lub uzupełnianie niezbędnej wiedzy i umiejętności
 - e) badanie jakości i skuteczności podejmowanych działań szkoleniowych.

Działania związane z zapewnieniem i utrzymaniem kompetencji pracowników realizowane są w ramach obowiązujących w Urzędzie formalnych dokumentów i procedur, składających się na system zarządzania zasobami ludzkimi i gwarantujących spójne i kompleksowe podejście do kwestii związanych z pozyskiwaniem, rozwojem oraz zarządzaniem personelem;

- 3) zapewnienie struktury organizacyjnej adekwatnej do realizowanych celów i zadań:
 - a) zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu został szczegółowo określony w Regulaminie organizacyjnym Urzędu,

b) zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności został precyzyjnie określony dla każdego pracownika w formie pisemnego zakresu czynności, przyjętego potwierdzonym podpisem pracownika;

4) delegowanie uprawnień – które w Urzędzie następuje w formie pisemnego udzielania upoważnień i pełnomocnictw przez Burmistrza Miasta, w zakresie adekwatnym do podejmowanych decyzji, stopnia ich złożoności i ryzyka z nim związanego. Przyjęcie delegowanych uprawnień jest potwierdzane podpisem pracownika.

2. Rejestr udzielonych upoważnień i pełnomocnictw prowadzi Referat Organizacyjno-Gospodarczy, odpowiedzialny za organizację pracy w Urzędzie.

Rozdział 5.

Wyznaczanie celów i zadań oraz monitorowanie ich realizacji

§ 12. 1. Kluczowym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania i monitorowania celów i zadań.

2. Burmistrz Miasta wyznacza i aktualizuje cele strategiczne Miasta oraz wynikające z nich cele operacyjne służące realizacji misji, z uwzględnieniem przepisów ustawy o samorządzie gminnym oraz Statutu Miasta Bielsk Podlaski.

3. Przy wyznaczaniu celów i kierunków działań uwzględniane są zadania i usługi publiczne wykonywane przez Miasto, w tym obszary działalności Urzędu oraz jednostek organizacyjnych Miasta.

4. Misja, wizja Miasta Bielsk Podlaski oraz cele strategiczne, kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych i oczekiwane rezultaty planowanych działań w ramach określonych celów strategicznych a także główne zagrożenia związane z realizacją tych celów są sprecyzowane w Strategii Rozwoju Miasta Bielsk Podlaski.

5. Zadania o charakterze bieżącym i inwestycyjnym są określone w uchwale budżetowej i Wieloletniej Prognozie Finansowej Miasta Bielsk Podlaski.

§ 13. Burmistrz Miasta oraz kierownicy jednostek organizacyjnych Miasta:

- 1) wyznaczają cele strategiczne dla podległych sobie jednostek,
- 2) zatwierdzają cele operacyjne określające sposób osiągnięcia celów strategicznych w powiązaniu z corocznym opracowywaniem - zgodnie z odrębnymi zasadami - budżetu miasta i planów finansowych.

§ 14. 1. W ramach wyznaczania celów i zadań Urzędu oraz mierników ich realizacji, kierownicy komórek organizacyjnych przedkładają Koordynatorowi kontroli zarządczej własne propozycje celów i służących ich osiągnięciu zadań/działań w perspektywie rocznej, w formie Arkuszy planowania działalności oraz identyfikacji, oceny i określania metody przeciwdziałania ryzyku, o którym mowa w §7 ust. 4 pkt. 2.

2. Przy określaniu propozycji celów i zadań danej komórki organizacyjnej, bierze się pod uwagę przede wszystkim:

- 1) obowiązujące przepisy prawa,
- 2) priorytety wskazane przez Kierownictwo Urzędu, w tym zadania zaplanowane w budżecie miasta i Wieloletniej Prognozie Finansowej,
- 3) cele określone w Strategii Rozwoju Miasta,
- 4) regulacje wewnętrzne określające obowiązki i zakres kompetencji poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników, w tym m.in. Regulamin Organizacyjny Urzędu,
- 5) realizowane programy i projekty, w tym współfinansowane ze środków Unii Europejskiej,

- 6) wytyczne określone przez sprawujące nadzór podmioty zewnętrzne,
- 7) wyniki analizy ryzyka.

3. Każdy wyznaczony cel powinien:

- 1) opisywać jakościową, oczekiwaną zmianę lub usprawnienie w wyszczególnionych przez referaty obszarach działalności,
- 2) posiadać co najmniej jeden kluczowy rezultat, który określa mierzalny efekt wyznaczonego celu; w drodze wyjątku możliwe jest określenie miernika w sposób opisowy, niespełniający wymogu mierzalności.
- 3) posiadać co najmniej jedno najważniejsze zadanie, działanie lub projekt, które należy wykonać, aby został osiągnięty kluczowy rezultat,
- 4) wskazywać terminy realizacji,
- 5) wskazywać odpowiedzialną za realizację komórkę organizacyjną lub osobę.

§ 15. Kierownicy komórek organizacyjnych prowadzą:

- 1) bieżący monitoring planu finansowego (dochodów i wydatków) w oparciu o wyznaczone mierniki, z uwzględnieniem kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności,
- 2) okresową ocenę realizacji celów i zadań określonych na dany rok w Planie działalności Urzędu Miasta wraz z rejestrem ryzyk, o którym mowa w §7 ust. 4 pkt. 2, nie rzadziej niż raz na pół roku; wyniki tej oceny są raportowane Koordynatorowi kontroli zarządczej (w terminie i w formie przez niego wskazywanej) i stanowią podstawę aktualizacji przedmiotowego Planu.

Rozdział 6.

Zarządzanie ryzykiem

§ 16. 1. Urząd Miasta Bielsk Podlaski, którego misją jest „sprawne i skuteczne zapewnienie najwyższej jakości usług publicznych, zaspokajających indywidualne i zbiorowe potrzeby mieszkańców i przedsiębiorców oraz rozwój Miasta”, dąży do ograniczania ryzyka operacyjnego, które może zagrażać zgodnej z prawem, efektywnej, oszczędnej i terminowej realizacji celów i zadań.

2. Wszystkie komórki organizacyjne Urzędu zarządzają ryzykiem operacyjnym i podejmują działania ograniczające to ryzyko. Przez działania ograniczające ryzyko w bieżącej działalności Urzędu należy rozumieć w szczególności: przestrzeganie przepisów prawa i regulacji wewnętrznych, staranność przy realizacji powierzonych zadań i obowiązków oraz bieżące informowanie przełożonych o zidentyfikowanych zdarzeniach.

3. Zarządzanie ryzykiem, jako element kontroli zarządczej, jest procesem ciągłym i obejmuje w szczególności:

- 1) identyfikację ryzyka w odniesieniu do celów i zadań,
- 2) ocenę i analizę zidentyfikowanego ryzyka oraz odniesienie go do akceptowalnego poziomu ryzyka,
- 3) określenie i podejmowanie działań prewencyjnych lub zaradczych, jako reakcji na ryzyko, które może zakłócić lub uniemożliwić realizację celów i zadań, wraz ze wskazaniem właścicieli ryzyk,
- 4) zapewnienie i wdrożenie kluczowych mechanizmów kontroli,
- 5) monitorowanie procesu i skuteczności kluczowych mechanizmów kontroli i raportowanie,
- 6) aktualizowanie wyników procesu zarządzania ryzykiem.

4. Zarządzanie ryzykiem odbywa się w szczególności według zasad:

- 1) zgodności z przepisami prawa i standardami kontroli zarządczej,
- 2) powiązania z celami i zadaniami jednostki na poziomie strategicznym i operacyjnym,
- 3) integracji z innymi działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania,
- 4) zrozumienia i akceptacji przez pracowników jednostki roli zarządzania ryzykiem w realizacji celów jednostki,
- 5) zaangażowania pracowników jednostki w działania związane z zarządzaniem ryzykiem,
- 6) proporcjonalności podejmowanych działań prewencyjnych i zaradczych w stosunku do istotności danego ryzyka.

5. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania,
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów,
- 3) zapewnienie bezpieczeństwa informacji, w tym danych osobowych,
- 4) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli,
- 5) zapewnienie Kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań, umożliwiającej optymalne wykorzystanie zasobów oraz rozwój jednostki,
- 6) podnoszenie jakości świadczonych usług, w tym w formie elektronicznej.

6. W Urzędzie przeprowadzane są odrębne procesy zarządzania ryzykiem:

- 1) w odniesieniu do celów i zadań określanych w Planie działalności Urzędu na dany rok, o którym mowa w §7 ust. 4 pkt. 2 – zarządzanie ryzykiem operacyjnym,
- 2) w obszarze ochrony informacji, w tym ochrony danych osobowych.

7. Zarządzanie oraz dokumentowanie ryzyk dotyczących bezpieczeństwa informacji odbywa się na zasadach wynikających z odrębnych przepisów prawa oraz zgodnie z regulacjami wewnętrznymi Urzędu, zawartymi w Zarządzeniu w sprawie wprowadzenia Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji Urzędu Miasta Bielsk Podlaski.

§ 17. 1. Identyfikacja ryzyka operacyjnego w Urzędzie jest dokonywana raz w roku, a w razie wystąpienia zmian organizacyjnych, prawnych lub w otoczeniu jednostki oraz w przypadku zmaterializowania się ryzyka i podjęcia działań zaradczych – niezwłocznie w zakresie adekwatnym do tych okoliczności.

2. Identyfikacja ryzyka polega na rozpoznaniu, określeniu i opisanu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom proponowanym do zamieszczenia w Planie działalności Urzędu Miasta wraz z rejestrem ryzyk, o którym mowa w §7 ust. 4 pkt. 2. Identyfikacji poddaje się także ryzyko utracenia korzyści związanych z pojawiającymi się szansami, których Urząd może nie wykorzystać.

3. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:

- 1) cele i zadania proponowane do zamieszczenia w Planie, wymienionym w ust. 2
- 2) zagrożenia związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań proponowanych do zamieszczenia w Planie wymienionym w ust. 2, wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń,

4. Podczas identyfikacji ryzyka wyodrębnia się następujące kategorie:

- 1) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
- 2) ryzyko finansowe, w tym nieprawidłowości i zdarzeń o charakterze korupcyjnym,
- 3) ryzyko organizacyjne,
- 4) ryzyko działalności, w tym dotyczące systemów informatycznych,
- 5) ryzyko zewnętrzne.

5. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca Załącznik nr 4 do Zarządzenia.

6. Przy identyfikacji ryzyka wykorzystuje się w szczególności technikę listy potencjalnych zdarzeń i analizę procesów, a także wyniki audytów i kontroli, dane historyczne (informacje w zakresie zmaterializowania się ryzyka w jednostce/otoczeniu), literaturę fachową oraz specjalistyczne portale internetowe.

§ 18. 1. Wszystkie zidentyfikowane w Urzędzie ryzyka poddawane są całościowej analizie i ocenie.

2. Analiza i ocena, o których mowa w ust. 1 dokonywana jest w sposób jednostopniowy, uwzględniający funkcjonujące mechanizmy kontrolne, w tym kryteria (narzędzia) monitorowania oraz nadzoru analizowanych procesów i ich elementów, których zadaniem jest przeciwdziałanie lub minimalizowanie ryzyka (ryzyko rezydualne).

3. Ocena poszczególnych ryzyk odbywa się w oparciu o przyjęty model oceny ryzyka, zapewniający porównywalność wyników we wszystkich obszarach funkcjonowania Urzędu oraz ułatwiający przetwarzanie i łączenie indywidualnych ocen w celu stworzenia ogólnego profilu ryzyka.

4. Celem oceny ryzyka jest jego pomiar, polegający na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia danego rodzaju ryzyka (P) oraz jego wpływu, tj. możliwych skutków jego wystąpienia (W), a następnie na ustaleniu jego istotności, wg zasad określonych w § 19, oraz akceptowalnego poziomu ryzyka.

5. Ocena zarówno prawdopodobieństwa (P), jak i potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka (W) polega na nadaniu im wartości szacunkowych w przyjętych skalach jakościowo-ilościowych, zgodnie z załącznikiem nr 5 do Zarządzenia.

§ 19. 1. Poziom istotności ryzyka określa się jako iloczyn wpływu/skutku i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, tj. wg wzoru: $IR = P \times W$, gdzie:

IR – współczynnik istotności ryzyka

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

W – wielkość wpływu/skutku, jaki będzie miało ewentualnie wystąpienie tego zdarzenia,

2. Ustala się cztery następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko nieznaczne – ryzyko, dla którego poziom istotności ryzyka wynosi 1-2 punkty,
- 2) ryzyko małe - ryzyko, dla którego poziom istotności ryzyka wynosi 3-4 punkty,
- 3) ryzyko duże – ryzyko, dla którego poziom istotności ryzyka wynosi 6-9 punktów,
- 4) ryzyko bardzo duże – ryzyko, dla którego poziom istotności ryzyka wynosi 12-16 punktów.

Istotność ryzyka przedstawia poniższa macierz ryzyka:

| Ryzyko | Prawdopodobieństwo wystąpienia (P) | | | |
|--------|------------------------------------|---------|---------|--------|
| | Niskie | Średnie | Wysokie | Prawie |
| | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|-----------|---|---|----|-------|
| | | | | | pewne |
| Wpływ ryzyka/skutku (W) | Niski | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Średni | 2 | 4 | 6 | 8 |
| | Wysoki | 3 | 6 | 9 | 12 |
| | Krytyczny | 4 | 8 | 12 | 16 |

3. Na podstawie przeprowadzonej analizy i oceny zidentyfikowanych ryzyk dokonuje się ich hierarchizacji, co oznacza uporządkowanie ryzyk wg kryterium ich istotności dla osiągnięcia założonych celów i zadań.

4. Przyjmuje się, że ryzykiem akceptowalnym w Urzędzie jest ryzyko na poziomie nieznacznym i małym.

5. Ewaluacja ryzyka jest dokonywana zgodnie z poniższą tabelą:

| Kryteria | | Ewaluacja |
|---------------|-------------|---|
| Poziom ryzyka | Ryzyko | |
| 1-2 | nieznaczne | Akceptowalne - nie wymaga podejmowania działań prewencyjnych ale musi być na bieżąco monitorowane. |
| 3-4 | małe | Akceptowalne - wymaga decyzji właściciela ryzyka odnośnie podjęcia długofalowych działań prewencyjnych. Musi być stale monitorowane. |
| 6-9 | duże | Nieakceptowalne - wymaga decyzji Kierownictwa Urzędu (zgodnie z bezpośrednio sprawowanym nadzorem wynikającym z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu), do niezwłocznego przygotowania i wdrożenia działań zaradczych, ograniczających te ryzyka do poziomu akceptowalnego, poprzez zmniejszenie jego wpływu/skutku lub prawdopodobieństwa wystąpienia. Właściciel ryzyka jest zobowiązany do stałego monitorowania poziomu ryzyka i skuteczności przyjętych działań. |
| 12-16 | bardzo duże | Nieakceptowalne - wymaga decyzji Burmistrza Miasta jako kierownika jednostki, do niezwłocznego przygotowania i wdrożenia działań zaradczych, ograniczających te ryzyka do poziomu akceptowalnego, poprzez zmniejszenie jego wpływu/skutku lub prawdopodobieństwa wystąpienia, lub do wycofania się z realizacji – jeśli zadanie nie jest obligatoryjne. Właściciel ryzyka jest zobowiązany do stałego monitorowania poziomu ryzyka i skuteczności przyjętych działań. |

§ 20. 1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:

- 1) **tolerowanie (T)** – akceptacja i świadome podjęcie ryzyka; brak dodatkowych działań wpływających na ryzyko. Najczęściej wynika z ograniczenia możliwości podjęcia określonych działań albo z powodu kosztów przewyższających potencjalne korzyści. Forma ta może być uzupełniona przez plany awaryjne,

- 2) **kontrolowanie i ograniczanie ryzyka (K)** – działanie polegające na zmniejszeniu ryzyka; przykładem tej formy jest stosowanie różnych konkretnych działań - mechanizmów kontroli zarządczej lub też wprowadzenie dodatkowych (modyfikacja istniejących) procedur kontrolnych w danym procesie,
- 3) **przeniesienie ryzyka (P)** – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu; najczęściej w formie ubezpieczenia lub zatrudnienia innego podmiotu do dokonywania określonych działań i przyjęcia ryzyka za wynagrodzeniem,
- 4) **wycofanie się (W)** – niepodejmowanie lub odejście od działań obarczonych zbyt dużym ryzykiem (o ile nie są obligatoryjne).

2. Przy określaniu metody przeciwdziałania ryzyku należy uwzględnić:

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

§ 21. 1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonują kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu, stosownie do kompetencji wynikających z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu.

2. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu, w przypadku zmiany celów i zadań oraz w przypadku zmiany innych istotnych warunków funkcjonowania podległych im komórek, zobowiązani są do dokonywania w ciągu roku aktualizacji zidentyfikowanych ryzyk oraz informowania o tym fakcie Koordynatora kontroli zarządczej.

3. Informacja o każdej zmianie ryzyka dużego i bardzo dużego jest przekazywana przez właściciela ryzyka niezwłocznie do Kierownictwa Urzędu, a w przypadku kierowników jednostek organizacyjnych Miasta – Burmistrzowi Miasta, za pośrednictwem Kierownika Referatu Oświaty i Kultury.

§ 22. 1. Wyniki działań, o których mowa w §21 są dokumentowane przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu w formie Arkusza planowania działalności oraz identyfikacji, oceny i określania metody przeciwdziałania ryzyku w Urzędzie Miasta Bielsk Podlaski na następny rok, o którym mowa w §7 ust. 4 pkt. 2.

2. Arkusze, o których mowa w ust. 1, po ich zaakceptowaniu przez Kierownictwo Urzędu – zgodnie z bezpośrednio sprawowanym nad daną komórkę organizacyjną nadzorem, są przekazywane Koordynatorowi kontroli zarządczej w terminie przez niego wskazanym, nie później niż do końca grudnia każdego roku.

3. Zbiorcza informacja na temat zidentyfikowanych i ocenionych ryzyk jest ujmowana w Planie działalności Urzędu Miasta wraz z rejestrem ryzyk, o którym mowa w §7 ust. 4 pkt. 2, i przedkładana Burmistrzowi Miasta celem akceptacji.

§ 23. 1. Stopień realizacji celów i zadań oraz proces zarządzania ryzykiem nadzorują i oceniają (monitorują) według właściwości:

- 1) Kierownictwo Urzędu – w ramach bieżącego zarządzania Urzędem, w tym w trakcie narad z kierownikami komórek organizacyjnych Urzędu,
- 2) kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu,
- 3) kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych Miasta.

2. Monitorowanie jest prowadzone w celu ustalenia, czy:

- 1) zaplanowane zadania są realizowane w sposób gwarantujący osiągnięcie wyznaczonych celów,
- 2) wystąpiły nowe nierozpoznane rodzaje ryzyka,
- 3) nastąpiły zmiany w poziomie poszczególnych rodzajów ryzyka,
- 4) działania służące zmniejszeniu ryzyka są realizowane i skuteczne.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu przedkładają Koordynatorowi kontroli zarządczej Informację o wynikach monitoringu, o którym mowa w ust. 2 pkt 1-4, we wskazanych przez niego formie i terminie.

4. Kierownicy jednostek organizacyjnych Miasta przedkładają Koordynatorowi kontroli zarządczej, za pośrednictwem Kierownika Referatu Oświaty i Kultury, informację o wynikach monitoringu, o którym mowa w ust. 2 pkt 2-4, w odniesieniu do ryzyk o najwyższej istotności we wskazanych przez niego formie i terminie.

5. Na podstawie informacji, o których mowa w ust. 3 i 4 oraz w §15, Koordynator kontroli zarządczej sporządza Sprawozdanie z realizacji Planu działalności Urzędu Miasta wraz z rejestrem ryzyk, o którym mowa w §7 ust. 4 pkt. 2 za rok ubiegły, w tym z zarządzania ryzykiem wraz z oceną (wnioskami), które przedkłada Burmistrzowi Miasta do akceptacji w terminie do końca marca każdego roku.

§ 24. Wszyscy pracownicy Urzędu i jednostek organizacyjnych zobowiązani są do aktywnego udziału w zakresie zarządzania ryzykiem, w szczególności:

- 1) stosowanie się do obowiązujących w jednostce regulacji w zakresie zarządzania ryzykiem,
- 2) bieżące identyfikowanie ryzyka i informowanie o nim przełożonych,
- 3) podejmowanie działań w celu zminimalizowania skutków ryzyka lub prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

Rozdział 7. Audyt wewnętrzny

§ 25. 1. Audyt wewnętrzny jest realizowany przez zatrudnionego w Urzędzie Audytora wewnętrznego.

2. Audyt wewnętrzny stanowi wsparcie Burmistrza Miasta i kierowników jednostek organizacyjnych Miasta w osiąganiu celów poprzez realizację zadań audytowych, dotyczących oceny i doskonalenia skuteczności kontroli zarządczej w badanych obszarach.

3. Audyt wewnętrzny jest odpowiedzialny za przeprowadzenie niezależnej i obiektywnej oceny systemu kontroli zarządczej, na zasadach określonych w Dziale VI ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

4. Rola i udział audytu wewnętrznego w kształtowaniu systemu kontroli zarządczej dotyczy, z zachowaniem wymogów dotyczących niezależności i obiektywizmu, w szczególności:

- 1) pomocy w tworzeniu i rozwijaniu systemu kontroli zarządczej,
- 2) transferu wiedzy o ryzykach – pomocy w identyfikowaniu i szacowaniu ryzyk,
- 3) wskazywania obszarów, systemów, procesów, projektów, w których wymagana jest poprawa,
- 4) zgłaszania propozycji usprawnień.

Rozdział 8.

Mechanizmy kontroli

§ 26. 1. Podstawowe mechanizmy kontroli zarządczej stosowane w Urzędzie Miasta Bielsk Podlaski polegają na:

- 1) dokumentowaniu systemu kontroli zarządczej, którą stanowią: regulaminy, polityki, procedury, instrukcje oraz inne dokumenty wewnętrzne ustanowione zarządzeniami Burmistrza Miasta, uchwałami organu stanowiącego, tj. Rady Miasta, zakresy czynności, uprawnień i odpowiedzialności pracowników, odpowiednie adnotacje i zapisy z realizacji celów, zadań i procesów itp. oraz ich udostępnianiu z zachowaniem zasad dostępu do informacji ustawowo chronionych, wszystkim pracownikom, m.in. poprzez opublikowanie w Biuletynie Informacji Publicznej i zamieszczenie w wyodrębnionym folderze na dysku „Publiczny”,
- 2) prowadzeniu nadzoru w ramach hierarchii służbowej nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji, z uwzględnieniem właściwego sposobu podziału zadań i odpowiedzialności oraz zakresu decyzji możliwych do podjęcia przez poszczególne osoby. Elementem nadzoru jest postępowanie kontrolne prowadzone w Urzędzie na zasadach, o których mowa w §9 ust. 3,
- 3) stosowaniu się do - określonych w powszechnie obowiązujących przepisach prawa - zasad i trybu wykonywania czynności kancelaryjnych (instrukcji kancelaryjnej), w tym w zakresie prawidłowego klasyfikowania i kwalifikowania powstającej i gromadzonej dokumentacji oraz jej archiwizowania,
- 4) zapewnieniu mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności, m.in. poprzez:
 - a) delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze,
 - b) ustanowienie systemu zastępstw pracowników i kadry kierowniczej w zakresach czynności, upoważnieniach i pełnomocnictwach,
 - c) odpowiednie planowanie i wydatkowanie środków finansowych oraz bieżące monitorowanie ryzyk i zagrożeń,
 - d) zapewnienie ciągłości pracy systemów teleinformatycznych poprzez zastosowanie odpowiednich technologii i narzędzi informatycznych,
 - e) ustalenie, weryfikację i aktualizację planów i strategii wznawiania działania w obszarze kluczowych procesów jednostki, w przypadku nieprzewidzianych zdarzeń i okoliczności, w tym na wypadek dysfunkcji systemu informatycznego (oraz: w razie powodzi, zalania budynku Urzędu, w razie włamania do budynku Urzędu, w razie pożaru oraz długotrwałego braku prądu w budynku Urzędu Miasta).

Za funkcjonowanie mechanizmów kontroli, mających na celu utrzymanie ciągłości działalności opowiadają pracownicy, którym powierzono odpowiednie zadania;

- 5) zapewnieniu przez szereg działań i mechanizmów, uregulowanych odpowiednimi przepisami/procedurami, adekwatnej do zagrożeń fizycznych, organizacyjnych i technicznych ochrony i wykorzystywania zasobów jednostki, w tym m.in. poprzez:
 - a) kontrolowany dostęp do zasobów finansowych, materialnych i informacyjnych, w tym przetwarzanych i przechowywanych informacji chronionych,
 - b) określenie zasad i wdrożenie odpowiednich zabezpieczeń dotyczących przetwarzania i ochrony danych osobowych oraz zobowiązanie pracowników do ich przestrzegania; nadzór nad przestrzeganiem zasad przetwarzania i ochrony danych osobowych w Urzędzie prowadzi Inspektor Ochrony Danych,

- c) zobowiązanie pracowników do przestrzegania, ustalonych w Regulaminie Pracy Urzędu Miasta Bielsk Podlaski, zasad porządku i dyscypliny pracy oraz przepisów bhp, a także przepisów ppoż.,
 - d) powierzenie pracownikom nadzoru nad przydzielonymi składnikami mienia a narzędziem ochrony zasobów jest inwentaryzacja, organizowana i przeprowadzana w oparciu o określone przepisy wewnętrzne,
 - e) ubezpieczenie majątku,
- 6) opracowaniu i wprowadzeniu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI) Urzędu Miasta Bielsk Podlaski, służącego do ustanawiania, wdrażania, eksploatacji, monitorowania, utrzymywania i doskonalenia bezpieczeństwa informacji, w ramach którego wskazano również osoby odpowiedzialne za bezpieczeństwo informacji,
- 7) zapewnieniu istnienia szczegółowych i odpowiednich mechanizmów kontroli dotyczących operacji finansowych i gospodarczych poprzez:
- a) przyjęcie i stosowanie zasad polityki rachunkowości,
 - b) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
 - c) zatwierdzanie (autoryzację) operacji finansowych przez kierownika komórki organizacyjnej lub osoby przez niego upoważnione,
 - d) podział kluczowych obowiązków w zakresie operacji finansowych pomiędzy osobami zarządzającymi a pozostałymi pracownikami,
 - e) weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.

2. Stosowane mechanizmy kontroli powinny stanowić odpowiedź na konkretne ryzyko z uwzględnieniem zasady, iż koszty wdrożenia i stosowania mechanizmów kontroli nie powinny być wyższe niż uzyskane dzięki nim korzyści.

3. Przy tworzeniu mechanizmów kontroli, o których mowa w ust. 1 pkt 5, 6 i 7 należy uwzględnić wyniki analizy i oceny ryzyka, odpowiednio w zakresie bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych lub operacji finansowych i gospodarczych.

Rozdział 9.

Informacja i komunikacja

§ 27. Informacja i komunikacja w Urzędzie obejmuje:

- 1) informację bieżącą - osoby zarządzające oraz pracownicy mają zapewniony w odpowiedniej formie i czasie dostęp do właściwych oraz rzetelnych informacji potrzebnych do realizacji przypisanych im zadań i obowiązków służbowych, przy wykorzystaniu dostępnych w Urzędzie kanałów komunikacji,
- 2) komunikację wewnętrzną – zapewnione są efektywne mechanizmy przekazywania informacji w obrębie struktury organizacyjnej zarówno w kierunku pionowym (poprzez przekazywanie istotnych danych pomiędzy przełożonymi a pracownikami) jak i poziomym (pomiędzy komórkami organizacyjnymi), w szczególności poprzez:
 - a) sieć telefoniczną,
 - b) pocztę elektroniczną,
 - c) wewnętrzną sieć informatyczną, tj. dysk wewnętrzny – „Publiczny”, umożliwiający dostęp do regulaminów Urzędu,
 - d) obieg korespondencji na zasadach wynikających z instrukcji kancelaryjnej,

- e) bieżące kontakty kierownictwa z podległymi pracownikami, szkolenia wewnętrzne, narady itp.
 - f) aktualizowanie Biuletynu Informacji Publicznej,
- 3) komunikację zewnętrzną - zapewniony jest efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi, mającymi wpływ na osiąganie celów i realizację zadań, poprzez udostępnienie następujących kanałów komunikacji z pracownikami Urzędu: kontakt osobisty, telefoniczny, mailowy, za pośrednictwem platformy cyfrowej ePuap, system *Witkac*, Biuletyn Informacji Publicznej, stronę internetową Urzędu oraz możliwość złożenia skarg, wniosków i petycji, zgodnie z zasadami określonymi w przepisach prawa i Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.

Rozdział 10.

Monitorowanie i ocena

§ 28. 1. System kontroli zarządczej podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie.

2. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej stanowi narzędzie do weryfikacji obecności i funkcjonowania tego systemu w Urzędzie w szczególności poprzez:

- 1) dokonywanie okresowej analizy i oceny podejmowanych działań w ramach systemu kontroli zarządczej oraz skuteczności całego systemu kontroli, jak i jego poszczególnych elementów,
- 2) bieżący nadzór przełożonych nad realizowanymi przez pracowników zadaniami,
- 3) okresowy przegląd postępów realizacji celów i zadań, określonych w Planie działalności Urzędu Miasta wraz z rejestrem ryzyk, o którym mowa w §7 ust. 4 pkt. 2, oraz przygotowywanie przez kierowników komórek organizacyjnych sprawozdań z realizacji przedmiotowego Planu, zarządzania ryzykiem za rok ubiegły,
- 4) okresową aktualizację zidentyfikowanych ryzyk,
- 5) dokonywanie samooceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej,
- 6) prowadzenie obiektywnego i niezależnego audytu wewnętrznego,
- 7) wyniki kontroli zewnętrznych i wewnętrznych, w tym corocznie sporządzane sprawozdanie z kontroli wynikających z Planu kontroli Urzędu Miasta Bielsk Podlaski na dany rok,
- 8) uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej w Mieście Bielsk Podlaski, w oparciu o Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie i w jednostkach organizacyjnych Miasta.

3. Monitorowanie i ocena systemu kontroli zarządczej odbywa się również poprzez bieżące rozwiązywanie pojawiających się problemów przez wszystkich pracowników zgodnie z ich kompetencjami.

§ 29. Dodatkowymi narzędziami monitorowania i oceny skuteczności systemu kontroli zarządczej w Urzędzie i jego poszczególnych elementów, stosowanymi cyklicznie w sposób udokumentowany, są sprawozdania z wykonania zadań w myśl obowiązków nałożonych przepisami prawa i w drodze odrębnych procedur, w tym:

- 1) roczna sprawozdawczość z wykonania budżetu ,
- 2) raport o stanie Gminy,
- 3) sprawozdania Burmistrza Miasta,
- 4) monitoring realizowany przez IOD na mocy delegacji zawartej w ogólnym rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) o ochronie danych (RODO),

5) wyniki przeglądu i weryfikacji dokumentacji Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji,

6) inne istotne informacje, w tym informacje zawarte w składanych skargach, wnioskach lub petycjach oraz wyniki ich rozpatrzenia.

§ 30. 1. W ramach monitorowania i oceny skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej w Urzędzie, wszyscy zatrudnieni pracownicy są zobowiązani do dokonywania samokontroli na zajmowanym stanowisku pracy.

2. Każdy pracownik ma obowiązek zgłaszania uwag dotyczących funkcjonowania i usprawniania systemu kontroli zarządczej i przekazywania bezpośrednio przełożonemu informacji, mających wpływ na ocenę i doskonalenie systemu kontroli zarządczej w Urzędzie.

§ 31. 1. Samoocena kontroli zarządczej w Urzędzie jest procesem odrębnym od bieżącej działalności, przeprowadzanym corocznie w udokumentowany sposób.

2. Oceny działania komórki/jednostki organizacyjnej oraz jej funkcjonowania w strukturze organizacyjnej dokonuje się w oparciu o obszary, o których mowa w §10.

3. Samoocenę przeprowadza się z wykorzystaniem:

- 1) kwestionariusza samooceny kontroli zarządczej dla kadry kierowniczej,
- 2) ankiety samooceny kontroli zarządczej dla pracowników.

opracowanych przez Koordynatora kontroli zarządczej i (każdorazowo) zatwierdzonych przez Burmistrza Miasta.

4. Termin przeprowadzenia oraz wzór ankiet i kwestionariuszy ustala i każdorazowo dostarcza Koordynator kontroli zarządczej, po ich zatwierdzeniu przez Burmistrza Miasta.

5. Dokonywanie samooceny odbywa się poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania sformułowane w kwestionariuszach i ankietach. Badanie organizuje się i przeprowadza w sposób gwarantujący anonimowość udzielania odpowiedzi.

6. Kierownicy komórek organizacyjnych pełnią nadzór nad prawidłowym i rzetelnym przeprowadzeniem samooceny w kierowanej przez siebie komórce.

7. Wypełnione, we wskazanym przez Koordynatora kontroli zarządczej terminie, ankiety i kwestionariusze podlegają analizie polegającej na weryfikacji pozytywnych odpowiedzi udzielonych przez wypełniających.

8. Wyniki analizy, o której mowa w ust. 7 w formie sprawozdania wraz z wnioskami dotyczącymi poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Koordynator przedkłada Burmistrzowi Miasta.

Rozdział 11. **Postanowienia końcowe**

§ 32. Niniejsze Zarządzenie podlega okresowym przeglądom oraz koniecznym aktualizacjom, wynikającym z rozwoju funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Mieście, co najmniej raz w roku, nie później niż do końca trzeciego kwartału danego roku. Przeglądu dokonuje Koordynator kontroli zarządczej, a wyniki przeglądu przedkłada Burmistrzowi Miasta.

§ 33. Wykonanie Zarządzenia powierzam Skarbnikowi Miasta Bielsk Podlaski oraz kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu i kierownikom jednostek organizacyjnych Miasta.

§ 34. Traci moc Zarządzenie nr 95/11 Burmistrza Miasta Bielsk Podlaski z dnia 20 czerwca 2011 r. w sprawie kontroli zarządczej w Gminie Miasto Bielsk Podlaski.

§ 35. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Burmistrz Miasta

Jarosław Borowski

Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej ¹⁾

.....
za rok
(rok, za który składane jest oświadczenie)

Dział I ²⁾

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, że w kierowanej przeze mnie jednostce sektora finansów publicznych:

.....
nazwa jednostki sektora finansów publicznych

Część A ³⁾

w wystarczającym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Część B ⁴⁾

w ograniczonym stopniu funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

Część C ⁵⁾

nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

Część D

Niniejsze oświadczenie informacja opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z: ⁶⁾

- monitoringu realizacji celów i zadań,
 - samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych⁸⁾,
 - procesu zarządzania ryzykiem,
 - audytu wewnętrznego,
 - kontroli wewnętrznych,
 - kontroli zewnętrznych,
 - innych źródeł informacji:
-

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

.....
(miejsowość, data)

.....
(podpis Burmistrza Miasta/
Kierownika jednostki
organizacyjnej)

* Niepotrzebne skreślić.

Dział II ⁸⁾

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

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

Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki sektora finansów publicznych, 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.

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

.....

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

Dział III⁹⁾

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

1. Działania, które zostały zaplanowane na rok, którego dotyczy oświadczenie:

.....
.....
Należy opisać najistotniejsze działania, jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w dziale II oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie.

2. Pozostałe działania:

.....
.....
Należy opisać najistotniejsze działania, niezaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, jeżeli takie działania zostały podjęte.

Objaśnienia:

- 1) *Należy podać nazwę pełnionej funkcji oraz nazwę jednostki organizacyjnej Miasta.*
- 2) *W dziale I, w zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej, wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C przez zaznaczenie znakiem "X" odpowiedniego wiersza. Pozostałe dwie części wykreśla się. Część D wypełnia się niezależnie od wyników oceny stanu kontroli zarządczej.*
- 3) *Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie wszystkie następujące elementy: zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem.*
- 4) *Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu jednego lub więcej z wymienionych elementów: 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, z zastrzeżeniem przypisu 6.*
- 5) *Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu żadnego z wymienionych elementów: 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 oraz zarządzania ryzykiem.

- 6) Znakiem "X" należy zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu "innych źródeł informacji" należy je wymienić.*
- 7) Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.*
- 8) Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B albo C.9*
- 9) Dział III sporządza się w przypadku, gdy w dziale I oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, była zaznaczona część B albo C lub gdy w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, były podejmowane inne niezaplanowane działania mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej.*

.....
/nazwa komórki organizacyjnej/

Arkusz planowania działalności oraz identyfikacji, oceny oraz określania metody przeciwdziałania ryzyku w Urzędzie Miasta na rok

| Lp. | Cel | Najważniejsze zadania służące realizacji celu | Mierniki określające stopień realizacji celu Wskaźniki ilościowo-wartościowe, itp. do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan, w tym planowany termin realizacji celu | Opis ryzyka z podaniem kategorii | Stosowane mechanizmy kontrolne | Wpływ/skutek (W) | Prawdopodobieństwo wystąpienia (P) | Poziom istotności ryzyka (IR) | Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku | Reakcja na ryzyko oraz częstotliwość monitoringu |
|---------|-----|---|---|----------------------------------|--------------------------------|------------------|------------------------------------|-------------------------------|--|--|
| CZĘŚĆ A | | | | CZĘŚĆ B | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |

.....
/data i podpis kierownika
komórki organizacyjnej/

CZĘŚĆ A TABELI:

1. W kolumnie **2** należy wpisać kluczowe cele do realizacji na dany rok kalendarzowy; cel ten może zostać określony jako zadanie wynikające z Budżetu Miasta. Cele powinny być precyzyjne, tzn. formułowane w sposób jasny i jednoznaczny, spójne z celami zapisanymi w dokumentach o charakterze strategicznym i wieloletnim.

2. W kolumnie **3** należy wpisać zadania, które będą konkretyzowały dany cel, tzn. działania, jakie planowane są do zrealizowania, aby założony cel osiągnąć; można wpisać kilka zadań służących realizacji założonego celu.

3. W kolumnie **4** należy wpisać to, co będzie mierzone, jaką wartość ma osiągnąć miernik po realizacji założonych zadań, oraz planowany termin realizacji celu, aby mieć wiedzę, czy założony cel zostanie osiągnięty.

CZĘŚĆ B TABELI:

1. W kolumnie **5** należy opisać ryzyko, które zagraża lub może zagrozić realizacji zadań, wraz z przypisaniem do niego odpowiedniej kategorii ryzyka (Zasobów ludzkich, Finansowe, Organizacyjne, Działalności, Zewnętrzne),
2. W kolumnie **6** należy wymienić już istniejące, stosowane dotychczas mechanizmy kontrolne zapobiegające lub ograniczające ryzyko związane z realizacją zadania.
3. W kolumnie **7 i 8**, w oparciu o Załącznik Nr 5, należy dokonać oceny wpływu/skutku (W) i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (P) uwzględniając przy tym istniejące mechanizmy kontrolne, wymienione w kolumnie 6.
4. W kolumnie **9** należy ustalić poziom istotności ryzyka (IR), określając jego iloczyn, tj. $IR = W \times P$,
5. W kolumnie **10** należy wpisać planowane metody przeciwdziałania, inne, niż wymienione w kolumnie 6.
6. W kolumnie **11** należy określić reakcję na ryzyko, będącą metodą przeciwdziałania ryzyku (tolerowanie, kontrolowanie i ograniczanie, przeniesienie, wycofanie się) oraz częstotliwość monitorowania ryzyka.

.....
/Nazwa jednostki organizacyjnej
Miasta Bielsk Podlaski/

Rejestr ryzyka o najwyższej istotności

| Lp. | Cel | Zadanie | Opis ryzyka o najwyższym priorytecie z podaniem przyczyn i skutków | Istotność ryzyka z wskazaniem punktowej wartości wpływu i prawdopodobieństwa i informacji dot. przyjętej skali (3,5 punktowa itp.) | Funkcjonujące mechanizmy kontrolne (dotychczasowe środki zaradcze) | Rekomendacje kierownika jednostki organizacyjnej |
|-----|-----|---------|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

.....
/data i podpis kierownika jednostki organizacyjnej/

Opis ryzyka o najwyższej istotności – istotne prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka pomimo funkcjonujących mechanizmów kontrolnych wdrożonych w celu zahamowania lub zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, obejmującego m.in. dostępne polityki, instrukcje, procedury, fizyczne środki powstrzymujące wystąpienia ryzyka, wymagające zaangażowania najwyższego kierownictwa.

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn). Opisane, przykładowe czynniki ryzyka nie stanowią zamkniętego katalogu dla danej kategorii.

| Kategorie ryzyka | Czynniki ryzyka |
|---|---|
| <u>Ryzyko zasobów ludzkich</u> | Niewystarczająca ilość pracowników – wakaty |
| | Absencja pracowników, długotrwałe zwolnienia lekarskie |
| | Niewłaściwa polityka zastępstw w trakcie nieobecności pracowników |
| | Wysoka rotacja pracowników |
| | Trudność w pozyskaniu pracownika w procesie rekrutacji, nieefektywna rekrutacja |
| | Odejście kluczowych pracowników z pracy |
| | Niewystarczające kompetencje zawodowe, umiejętności, doświadczenie pracowników |
| | Brak profesjonalizmu pracowników |
| | Niewystarczająca ilość szkoleń pracowniczych |
| | Niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników |
| | Brak identyfikacji problemów w ramach oceny pracowników |
| | Niewystarczający system motywacyjny, niezadowolenie z pracy |
| | Brak zaangażowania w pracę jednostki, niska wydajność, brak woli i niechęć do samokształcenia się pracowników i podnoszenia kwalifikacji, wypalenie zawodowe |
| | Naruszanie postanowień Kodeksu etyki |
| | Wzrost poziomu skarg |
| Konflikty w relacjach między pracownikami lub między pracownikami, a przełożonymi | |
| <u>Ryzyko finansowe</u> | Niewłaściwe zaplanowanie wydatków budżetowych, niewłaściwe określenie zakresu planowanych wydatków w stosunku do posiadanych środków finansowych |
| | Niewłaściwe planowanie inwestycji |
| | Niezrealizowanie dochodów na zakładanym poziomie |
| | Utrata środków zewnętrznych; utrata lub ograniczenie istotnego źródła finansowania |
| | Zmiana wysokości dochodów, przychodów, wydatków, rozchodów |
| | Niewystarczające środki finansowe – zbyt niski plan wydatków w stosunku do potrzeb |
| | Nieproduktywna strata środków rzeczowych i finansowych, będąca wynikiem przestępstwa lub wykroczenia np. kradzieży, oszustwa, nieprawidłowości i nadużyć o charakterze korupcyjnym; kary umowne, grzywny, koszty procesowe, decyzje |

| | |
|--|---|
| | o nieściągalności zaległych należności, odstąpienie od ściągania odsetek/ kar umownych |
| | Nieterminowa realizacja płatności, obciążenie odsetkami |
| | Wysoki poziom zadłużenia |
| | Naruszenie dyscypliny finansów publicznych |
| | Wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania |
| | Strata finansowa będąca następstwem zdarzenia losowego spowodowanego niekorzystnymi warunkami atmosferycznymi, w skutek pożaru, nieszczęśliwego wypadku |
| | Wzrost kosztów i wydatków dotyczących utrzymania zasobu |
| | Brak ubezpieczenia aktywów lub nadmierne koszty ubezpieczenia |
| <u>Ryzyko organizacyjne</u> | Nieadekwatna struktura organizacyjna, |
| | Brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników; nieprecyzyjnie określone zakresy obowiązków, |
| | Brak formalnie powierzonych obowiązków |
| | Niewystarczające (słabe) planowanie organizacyjne |
| | Brak lub nieaktualność regulacji wewnętrznych |
| | Nieadekwatne do rzeczywistości planowanie realizacji zadań |
| | Niejasno przypisana odpowiedzialność za realizację celów i zadań, |
| | Nieefektywna organizacja realizacji zadań, nierównomierne obciążenie pracowników |
| | Zagrożenie ciągłości pracy |
| | Brak zachowania ciągłości obiegu korespondencji |
| | Brak lub niewłaściwa, nieefektywna wymiana informacji, niewłaściwy system komunikacji |
| | Wyptyw wrażliwych danych i informacji, niedochowanie tajemnicy służbowej |
| | Niewłaściwa obsługa prawna, ograniczona dostępność do obsługi prawnej |
| | Niekorzystne relacje z innymi podmiotami, jednostkami |
| | Innowacyjność – opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań, niewłaściwy proces przeszkolenia pracowników |
| | Brak właściwej infrastruktury lokalowej, informatycznej, wyposażenia |
| | Niewłaściwe zabezpieczenie dokumentów, archiwum |
| Brak kontroli wykorzystania zapasów | |
| Niewłaściwe rozporządzanie środkami trwałymi | |
| <u>Ryzyko działalności</u> | Nienależyta lub nieterminowa realizacja zadań |
| | Nieefektywne monitorowanie realizacji zadań |
| | Niejasne priorytety kierownictwa |
| | Obciążenie pracą, znaczny wzrost zadań jednostki (nowe zadania, programy - brak odpowiednich zasobów: środków finansowych, |

| | |
|---------------------------------|--|
| | pracowników, wyposażenia czy informacji; krótki termin realizacji, uzależnienie od współpracy z innymi podmiotami |
| | Naruszenie zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych |
| | Niewłaściwe decyzje inwestycyjne, opóźnienia w realizacji inwestycji, niewłaściwe podejmowanie decyzji na etapie realizacji inwestycji, zlecenie robót dodatkowych, |
| | Niedotrzymanie warunków przez wykonawców realizujących inwestycje, bankructwo wykonawcy |
| | Niewłaściwe przeprowadzenie procedury udzielania zamówienia publicznego |
| | Brak identyfikacji nowych uregulowań prawnych |
| | Naruszenie przepisów prawa (np. konflikt interesów, inne nieprawidłowości), ryzyko sankcji prawnych wynikających z niedostosowania się do obowiązujących przepisów lub norm wewnętrznych |
| | Nieprawidłowe lub nieterminowe wydawanie decyzji |
| | Złe zarządzanie kadry zarządzającej |
| | Niekorzystne umowy; niewłaściwa realizacja umowy |
| | Niepełne, nierzetelne dane, na podstawie których podejmuje się decyzje |
| | Brak komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej |
| | Utrata informacji, naruszenie poufności informacji |
| | Niewłaściwa ochrona przed nieuprawnionym dostępem do informacji wytwarzanych na stanowisku pracy, |
| | Nie przestrzeganie procedur określonych w SZBI |
| | Ryzyko awarii systemu i uszkodzenia sprzętu oraz wady oprogramowania |
| | Błędy pracowników obsługujących system komputerowy |
| | Ryzyko niedostatecznej kontroli, nieskutecznych mechanizmów kontroli |
| <u>Ryzyko zewnętrzne</u> | Zakłócenia w dostawach energii, zakłócenia systemów informatycznych, przerwy w łączności telefonicznej, w dostępie do Internetu |
| | Zmiany warunków ekonomicznych – zmiany stóp procentowych, inflacja, zmiany podatkowe |
| | Zmiany w otoczeniu politycznym, skutkujące zmianą prawodawstwa |
| | Nowe przepisy prawa, zmiana przepisów prawa, brak regulacji w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne i niespójne przepisy prawa, częste zmiany interpretacji przepisów prawa |
| | Zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, klęska żywiołowa, pandemia |
| | Działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, działalność lobbingsowa, strajki |

| | |
|--|---|
| | Negatywne opinie zewnętrzne dotyczące działalności, sensacje medialne, spadek reputacji |
| | Ryzyko korupcji, zmowy przetargowej, nieuczciwej konkurencji, proceder prania pieniędzy |
| | Niestabilni dostawcy, opóźnienia w realizacji dostaw, usług, niewywiązywanie się z zobowiązań przez usługodawców, niska jakość świadczonych usług |

1. Kryteria oceny wpływu/skutku ryzyka:

| Wpływ | Przesłanki |
|-----------------------------|--|
| Krytyczny – 4 punkty | <p>Zdarzenie objęte ryzykiem wpływa w sposób krytyczny na osiągnięcie celów i realizację zadań. Powoduje poważny uszczerbek na jakości wykonywanych zadań, poważną stratę finansową, utratę zasobów lub bezpieczeństwa zasobów (rzeczowych, w tym informacyjnych, finansowych, ludzkich), rażące naruszenie prawa skutkujące poważnymi konsekwencjami. Zdarzenie niekorzystnie wpływa na wizerunek jednostki, powoduje utratę wiarygodności działalności, stanowi zagrożenie ładu organizacyjnego.</p> <p>Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i złożony proces przywracania stanu poprzedniego, wymagający dużych nakładów i zaangażowania kierownictwa oraz powoduje konieczność poinformowania zewnętrznych organów nadzoru i kontroli.</p> |
| Wysoki – 3 punkty | <p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje poważną stratę posiadanych zasobów, istnieje zagrożenie terminowości wykonywanych zadań. Negatywnie wpływa na jakość i efektywność działania, może zakłócać ład organizacyjny. Powoduje duże skutki finansowe, mogące wywoływać naruszenie dyscypliny finansów publicznych lub obniżenie wiarygodności działalności i wizerunku jednostki.</p> <p>Niwelowanie skutków wiążących się z wystąpieniem zdarzenia będzie procesem, wymagającym zaangażowania zasobów, nakładu czasu i pracy kierownictwa.</p> |
| Średni – 2 punkty | <p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje średnią stratę posiadanych zasobów, bez zagrożenia dla ich bezpieczeństwa. Możliwy wpływ na terminowość, efektywność działania i jakość wykonywanych zadań. Mała strata finansowa, niepowodująca obawy o naruszenie dyscypliny finansów publicznych lub inne sankcje wynikające z naruszenia prawa.</p> <p>Rozwiązywanie problemów/niwelowanie skutków wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem będzie wymagało umiarkowanych nakładów czasu i zasobów.</p> |
| Niski – 1 punkt | <p>Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje nieznaczne lub małe zakłócenia lub opóźnienia w wykonywaniu zadań, bez znaczenia dla ładu organizacyjnego. Nie powoduje skutków finansowych i obawy o naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Nie wpływa, bądź w niewielkim stopniu, wpływa na wizerunek jednostki.</p> <p>Zdarzenie nie wywołuje trwałej szkody, skutki można łatwo usunąć przy użyciu minimalnego nakładu zasobów i czasu.</p> |

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka:

| Prawdopodobieństwo | Przesłanki |
|--------------------------------|---|
| Prawie pewne – 4 punkty | Występują uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem wystąpi na pewno, może być powtarzalne lub występować regularnie, wielokrotnie w ciągu roku, niezależnie od okoliczności. Prawdopodobieństwo wystąpienia - ponad 80%. |
| Wysokie – 3 punkty | Występują uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem jest bardzo prawdopodobne, może wystąpić kilkakrotnie w ciągu roku. Prawdopodobieństwo wystąpienia - powyżej 30% do 80%. |
| Średnie – 2 punkty | Występują uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem jest mało prawdopodobne, występuje rzadko lub w wyniku losowego przypadku. Prawdopodobieństwo wystąpienia – do 30%. |
| Niskie – 1 punkt | Występują uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz lub nie zdarzy się wcale bądź dotychczas w ogóle nie wystąpiło lub wystąpiło w przeciągu ostatnich trzech lat. |