

ZARZĄDZENIE NR 7/2014  
WÓJTA GMINY PABIANICE  
z dnia 24 lutego 2014 r.

w sprawie zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Pabianice

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013 r. poz. 594, poz.645, poz.1318) oraz art. 68 i art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r., poz. 885, poz.938, poz.1646) zarządzam, co następuje:

§ 1. W celu zapewnienia właściwego zarządzania w Gminie Pabianice wprowadzam „Zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Pabianice” w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Wykonanie Zarządzenia powierza się kierownikom jednostek organizacyjnych gminy Pabianice, kierownikom komórek organizacyjnych oraz pracownikom zatrudnionym na samodzielnych stanowiskach pracy w Urzędzie Gminy Pabianice.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania

WÓJT  
inż. Henryk Gajda

**ZASADY  
FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W GMINIE PABIANICE**

Misja gminy

Misją Gminy Pabianice jest działanie na rzecz zaspokajania potrzeb mieszkańców gminy w sprawach, które określają przepisy prawa.

**§1**

1. Kontrola zarządcza w Gminie Pabianice, zwanej dalej gminą, stanowi zgodnie z art. 68 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885 ze zm.) ogół działań podejmowanych w ramach działania samorządu gminnego, dla zapewnienia efektywnego i skutecznego realizowania celów gminy, zgodnie z obowiązującym prawem.
2. System kontroli zarządczej w gminie obejmuje następujące obszary:
  - 1) środowisko wewnętrzne, obejmujące Urząd Gminy w Pabianicach oraz gminne jednostki organizacyjne wymienione w statucie gminy,
  - 2) obszar identyfikacji celów i zadań gminy realizowanych przez Urząd Gminy i gminne jednostki organizacyjne,
  - 3) zarządzanie ryzykiem w odniesieniu do zadań i celów,
  - 4) mechanizmy kontroli funkcjonujące w ramach systemu kontroli zarządczej w gminie,
  - 5) obszar informacji i komunikacji, zarówno w pionie jak też w poziomie struktury organizacyjnej gminy,
3. System kontroli zarządczej w gminie jest na bieżąco monitorowany i podlega ocenie.

**Środowisko wewnętrzne**

**§ 2**

1. Właściwe środowisko wewnętrzne w sposób zasadniczy wpływa na jakość kontroli zarządczej w gminie.
2. Przestrzeganie wartości etycznych - kadra kierownicza i pracownicy zatrudnieni w instytucjach gminnych przestrzegają wartości etycznych przy wykonywaniu powierzonych zadań oraz promują te wartości, dając dobry przykład swoim postępowaniem i podejmowanymi decyzjami
3. Kompetencje zawodowe - kadra kierownicza i pracownicy gminy posiadają niezbędną wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające wypełniać powierzone zadania a proces zatrudnienia prowadzony jest w oparciu o procedury zapewniające wybór najlepszego kandydata na stanowisko pracy.
4. Pracownicy zatrudnieni w gminie mają dostęp do szkoleń umożliwiających rozwój kompetencji zawodowych.

5. Nowo przyjęci pracownicy odbywają służbę przygotowawczą na zasadach wynikających z ustawy z dnia 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz.1458 ze zm.)

## **Struktura organizacyjna**

### **§ 3**

1. Zadania gminy wynikające z ustaw wykonują: Urząd Gminy i gminne jednostki organizacyjne. Struktura organizacyjna tych podmiotów dostosowana jest do ich aktualnych celów i zadań.
2. Szczegółowy zakres zadań Urzędu Gminy i poszczególnych jednostek organizacyjnych określają ich statuty i regulaminy organizacyjne.
3. Przepisy wewnętrzne wprowadzone w poszczególnych jednostkach organizacyjnych gminy w sposób przejrzysty i spójny określają sposób realizacji zadań w tych jednostkach.
4. Zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych pracowników są określone na piśmie, zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami.
5. Uprawnienia delegowane kierownikom gminnych jednostek organizacyjnych oraz kierownikom komórek organizacyjnych i pracownikom Urzędu są precyzyjnie określone na piśmie w formie upoważnień, a ich przyjęcie jest potwierdzone podpisem.
6. Powierzający uprawnienia lub obowiązki oraz pracownik, który je przyjmuje, są świadomi, jaką odpowiedzialność ponosi przyjmujący i jakie konsekwencje może mieć dla niego niewłaściwe wykonywanie powierzonych obowiązków.
7. W poszczególnych jednostkach prowadzone są rejestry udzielonych upoważnień i pełnomocnictw.

## **Cele i zadania**

### **§4**

1. Kierownicy jednostek organizacyjnych gminy, kierownicy komórek organizacyjnych urzędu oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach sporządzają plan działalności na przyszły rok po uchwaleniu budżetu przez Radę Gminy i przedkładają go Wójtowi Gminy.
2. Określone w planie działalności cele powinny obejmować najważniejsze obszary i specyfikę działalności danej jednostki, jasne i zgodne z jej zadaniami, określonymi przez przepisy prawa, mierzalne, uzgodnione, realne adekwatnie do posiadanych przez jednostkę zasobów i określone w czasie.
3. Ilość celów ogólnych określonych dla jednostki jest niewielka po to, aby kierownictwo mogło skutecznie monitorować stopień ich realizacji za pomocą mierzalnych wskaźników, mierników lub precyzyjnych kryteriów ustalonych dla każdego celu.
4. Plan działalności jednostki zawiera w szczególności:
  - 1) określenie celów planowanych do realizacji w ramach budżetu w danym roku,
  - 2) określenie celów strategicznych wyznaczonych przez wójta,
  - 3) wskazanie zadań, za pomocą których cele będą osiągnięte,
  - 4) określenie komórek organizacyjnych, stanowisk pracy, które realizują zadania,
  - 5) mierniki określające stopień realizacji celów i ich planowane wartości.
  - 6) wzór planu działalności stanowi załącznik nr 1 do zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Pabianice.

## §5

1. Cele i zadania gminy określone w przepisach prawa, a szczegółowe zadania jednostek organizacyjnych określone w ich statutach i regulaminach organizacyjnych, znajdują odzwierciedlenie w budżecie i planie działalności jednostki na dany rok.
2. Kierownicy, pracownicy na samodzielnych stanowiskach są włączeni w ustalanie celów szczegółowych wynikających z celów ogólnych i zaangażowani w ich osiągnięcie.
3. Ocena realizacji celów i zadań odbywa się pod kątem oszczędności, efektywności i skuteczności.

## §6

1. Kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych przedkładają Wójtowi Gminy Pabianice na koniec marca każdego roku pisemne sprawozdanie z wykonania planu działalności, (w odniesieniu do planowanych mierników) i informację o wynikach przeglądu ryzyka oraz składają oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w kierowanej jednostce za rok ubiegły.
2. Kierownicy komórek organizacyjnych oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach pracy Urzędu składają Wójtowi Gminy Pabianice na koniec marca każdego roku pisemne sprawozdanie z wykonania planu działalności (w szczególności w odniesieniu do planowanych mierników) i informację o wynikach przeglądu ryzyka oraz składają oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w swojej komórce organizacyjnej lub na swoim stanowisku pracy za rok poprzedni.
3. Wzór sprawozdania z wykonania planu działalności stanowi **załącznik nr 2** do zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Pabianice
4. Wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej stanowi **załącznik nr 3** do zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Pabianice
5. **Załącznik Nr 4** przedstawia listę przykładowych mierników oceny kontroli zarządczej określonych na bazie standardów kontroli zarządczej.
6. Zaprezentowane propozycje stanowią katalog otwarty i mogą posłużyć do bardziej szczegółowego zdefiniowania mierników w zależności od specyfiki jednostki i jej formy organizacyjno-prawnej.

## Zarządzanie ryzykiem

### §7

1. Ryzyko, to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na wykonanie zadań lub osiągnięcie celów.
2. Zarządzanie ryzykiem jest procesem identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku. Obejmuje on także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia.
3. Kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych, kierownicy komórek organizacyjnych oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach w Urzędzie dokonują co najmniej raz w roku identyfikacji ryzyka.
4. Ryzyko identyfikowane jest w odniesieniu do poszczególnych celów i zadań realizowanych przez daną jednostkę organizacyjną, a w szczególności do zadań ujętych w planie działalności na przyszły rok.
5. Zidentyfikowane ryzyko poddawane jest analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia i możliwych skutków.
6. Wójt gminy określa akceptowany poziom ryzyka.
7. Kierownicy, pracownicy określają działania jakie należy podjąć w celu zmniejszenia istotnego ryzyka do poziomu akceptowanego.
8. Każda komórka organizacyjna Urzędu oraz gminna jednostka organizacyjna dokonuje

identyfikacji ryzyka, określa poziom jego istotności, przeprowadza jego analizę, wdraża działania mające na celu ograniczenie negatywnego wpływu ryzyka na realizowane zadania oraz dokumentuje proces zarządzania danym ryzykiem.

9. Procedura Zarządzania Ryzykiem stanowi załącznik nr 5 do zasad kontroli zarządczej w Gminie Pabianice.

### **Mechanizmy kontroli**

#### **§8**

1. System kontroli zarządczej w każdej jednostce jest dokumentowany i obejmuje w szczególności:
  - 1) zasady kontroli zarządczej, plany działalności, sprawozdania z ich realizacji oraz dokumentację zarządzania ryzykiem,
  - 2) procedury wewnętrzne i ich rejestry,
  - 3) dokumenty określające zakres udzielonych upoważnień i ich rejestry,
  - 4) dokumenty określające zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników,
  - 5) instrukcje, wytyczne i ustalenia kierownictwa,
  - 6) procedury samooceny kontroli zarządczej,
  - 7) weryfikacja operacji gospodarczych oraz zatwierdzanie operacji finansowych przez kierownika lub osoby przez niego upoważnione,
  - 8) szkolenia i instruktaż.
2. Dokumentacja obejmująca akty wewnętrzne regulujące funkcjonowanie jednostki gromadzone są w wyznaczonej komórce organizacyjnej oraz na stronach BIP

#### **§9**

1. W Urzędzie oraz każdej gminnej jednostce obowiązują pisemne procedury zapewniające bezpieczeństwo danych oraz bezpieczeństwo systemów informatycznych.
2. Kierownik jednostki, sprawuje nadzór nad wdrożeniem mechanizmów kontrolnych w zakresie bezpieczeństwa systemów informatycznych.

### **Informacja i Komunikacja**

#### **§10**

1. Kadra kierownicza i pracownicy Urzędu oraz gminnych jednostek organizacyjnych mają zapewniony dostęp do szkoleń merytorycznie właściwych ze względu na realizowane zadania.
2. Kierownicy jednostek zapewniają pracownikom dostęp do aktualnych informacji prawnych i zawodowych umożliwiających im prawidłowe wykonywanie swoich zadań.
3. Informacja wewnętrzna w obrębie jednostki funkcjonuje na zasadzie kontaktów telefonicznych i mailowych oraz procedur określających np. obieg dokumentów.

#### **§11**

1. W miarę potrzeb organizowane są narady kierownictwa gminy z udziałem pracowników i przedstawicieli gminnych jednostek organizacyjnych.
2. Kadra kierownicza i pracownicy biorą udział w konferencjach, sympozjach i naradach organizowanych przez administrację rządową, inne jednostki samorządu terytorialnego, a także podmioty społeczno - gospodarcze po uzgodnieniu z bezpośrednim przełożonym.

## **Monitorowanie i ocena**

### **§12**

1. Nadzór i monitorowanie realizacji zadań w poszczególnych komórkach organizacyjnych Urzędu sprawują ich kierownicy w ramach hierarchii służbowej oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach pracy.
2. Nadzór i monitorowanie zadań realizowanych przez gminne jednostki organizacyjne sprawuje kierownik tej jednostki.
3. W drodze nadzoru przełożeni oraz osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach pracy zapewniają, że pracownicy stosują się do procedur i zasad obowiązujących w jednostce oraz eliminują błędy lub nieprawidłową praktykę.
4. Wójt zapewnia funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej.
5. W zakresie wykonywania kontroli zarządczej, Wójt może powołać Zespół Koordynujący kontroli zarządczej i zlecić mu zadania związane z wdrożeniem i koordynacją kontroli zarządczej.

### **§13**

Raz w roku może być przeprowadzona samoocena (np. na podstawie ankiety) systemu kontroli zarządczej:

- 1) w komórce organizacyjnej Urzędu przez kierownika tej komórki, a na samodzielnych stanowiskach pracy przez zatrudnionego pracownika,
- 2) w każdej jednostce organizacyjnej gminy przez kierownika tej jednostki.

### **§14**

Wójt monitoruje stan kontroli zarządczej uzyskując informacje od kierowników komórek organizacyjnych Urzędu, pracowników na samodzielnych stanowiskach pracy i kierowników jednostek organizacyjnych:

- 1) na naradach kierownictwa na podstawie wyników nadzoru i monitorowania realizowanych zadań, sprawozdań z wykonania planów kontroli za dany rok,
- 2) na podstawie wyników przeprowadzonej samooceny w Urzędzie i gminnych jednostkach organizacyjnych,
- 3) na podstawie przeprowadzonych kontroli wewnętrznych i zewnętrznych,
- 4) podczas wykonywania bieżącej pracy.

### **§15**

Wójt Gminy, sprawujący kontrolę zarządczą na dwóch poziomach, corocznie potwierdza uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej w formie oświadczenia składnego wg wzoru, o którym mowa w § 6, do końca kwietnia każdego roku za poprzedni rok na podstawie:

- 1) sprawozdań z wykonania planu działalności przez kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych, pracowników na samodzielnych stanowiskach pracy i kierowników jednostek organizacyjnych,
- 2) oświadczeń kierowników jednostek organizacyjnych, pracowników na samodzielnych stanowiskach pracy i kierowników komórek organizacyjnych urzędu o stanie kontroli zarządczej składanych Wójtowi do końca marca każdego roku.

## **Postanowienia końcowe**

### **§16**

Kierownicy jednostek, pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy i kierownicy komórek organizacyjnych zobowiązani są do zapoznania się i zapoznania swoich pracowników z Zasadami Funkcjonowania Kontroli Zarządczej w Gminie Pabianice.

**Plan działalności**  
**Dla.....na rok.....**

A. Cele planowane do realizacji w ramach budżetu w danym roku.

Lp.	Cel	Zadanie	Komórka Organizacyjna, Samodzielne stanowisko	Mierniki określające stopień realizacji celu	
				nazwa	planowana wartość

B. Cele strategiczne wyznaczone przez Wójta.

Lp.	Cel	Zadanie	Komórka Organizacyjna, Samodzielne stanowisko	Mierniki określające stopień realizacji celu	
				nazwa	planowana wartość

Miejscowość.....data.....

.....  
Podpis kierownika jednostki /komórki / pracownika na samodzielnym stanowisku pracy.

**Sprawozdanie z wykonania planu działalności**

dla ..... za rok .....

A. Cele planowane do realizacji w ramach budżetu w danym roku.

Lp.	Cel	Zadanie	Komórka Organizacyjna, Samodzielne stanowisko pracy	Mierniki określające stopień realizacji celu		
				nazwa	planowana wartość	osiągnięta wartość

B. Cele strategiczne wyznaczone przez Wójta

Lp.	Cel	Zadanie	Komórka Organizacyjna, Samodzielne stanowisko pracy	Mierniki określające stopień realizacji celu		
				nazwa	planowana wartość	osiągnięta wartość

.....  
Podpis kierownika jednostki/komórki/ pracownika na samodzielnym stanowisku pracy.



## Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

.....  
nazwa jednostki/komórki organizacyjnej/samodzielnego stanowiska pracy

za rok.....

### Dział I

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/komórce organizacyjnej/na moim stanowisku pracy

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

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 U oświadczenia.

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.

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

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

.....  
Podpis kierownika jednostki /komórki / pracownika na samodzielnym stanowisku pracy.

## Dział II

### 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, 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.

.....  
Data / Podpis kierownika jednostki/komórki organizacyjnej / pracownika na samodzielnym stanowisku pracy.

### 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.

.....

.....

.....  
Data / Podpis kierownika jednostki/komórki organizacyjnej/ pracownika na samodzielnym stanowisku pracy.

### 3. Informacja o wynikach przeglądu ryzyka, w tym:

- kiedy dokonano przeglądu ryzyka.....
- zadania, których realizacja w danym roku była zagrożona wysokim ryzykiem oraz podjęte działania zaradcze.....
- zadania, które nie zostały zrealizowane z powodu zagrożenia wysokim ryzykiem.....

.....  
Data / Podpis kierownika jednostki/komórki organizacyjnej/ pracownika na samodzielnym stanowisku pracy.

**Lista przykładowych mierników oceny systemu kontroli zarządczej utworzona na bazie standardów kontroli zarządczej**

Na „Środowisko wewnętrzne „ składają się następujące komponenty:

- przestrzeganie wartości etycznych,
- kompetencje zawodowe,
- struktura organizacyjna,
- delegowanie uprawnień.

Tabela 4.3. Przykładowe mierniki dla „Środowiska wewnętrznego

Komponent	Miernik
<b>Przestrzeganie wartości etycznych</b>	
Świadomość wartości etycznych przyjętych w jednostce	Liczba szkoleń z zakresu walki z korupcją, zachowania w miejscu pracy
<b>Kompetencje zawodowe</b>	
Wiedza, umiejętność, doświadczenie Proces zatrudnienia	Okresowa ocena pracownika Regulacje wewnętrzne procesu zatrudnienia Wykonanie planu szkoleń
<b>Rozwój kompetencji zawodowych</b>	
<b>Struktura organizacyjna</b>	
Dostosowanie struktury organizacyjnej do aktualnych celów i zadań	Opracowanie schematu organizacyjnego, regulaminu organizacyjnego i planu działalności
Pisemne określenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności jednostek organizacyjnych	Opracowanie schematu organizacyjnego, regulaminu organizacyjnego i planu działalności
Pisemne określenie zakresu podległości organizacyjnej Uaktualnianie zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności każdego pracownika	Schemat organizacyjny, zakresy obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności pracowników Zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników
<b>Delegowanie uprawnień</b>	
Określenie zakresu uprawnień stosownego do wagi podejmowanych decyzji. Potwierdzenie pisemne przyjęcia delegowanych uprawnień	Porównanie upoważnień i pełnomocnictw z zakresem obowiązków i odpowiedzialności Złożenie podpisu pod pełnomocnictwem i upoważnieniem.

Na „Cele i zarządzanie ryzykiem” składają się następujące komponenty:

- misja,
- określenie celów i zadań,
- monitorowanie celów i zadań,
- ocena realizacji celów i zadań,
- zarządzanie ryzykiem strategicznym,
- zarządzanie ryzykiem operacyjnym

Tabela 4.4. Przykładowe mierniki dla „Celów i zarządzania ryzykiem”

Komponent	Miernik
Misja	
Świadomość misji	Określenie w formie pisemnej misji jednostki
Określenie celów i zadań	
Wyznaczanie celów i zadań dla określonych osób	Regulamin organizacyjny, plan działalności, przypisanie bezpośredniej odpowiedzialności i ryzyka do osób realizujących cele i zadania
Monitorowanie celów i zadań	
Bieżące monitorowanie celów i zadań	Wyznaczanie mierników wykonania celów i zadań oraz zapewnienie systemu monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane
Ocena realizacji celów i zadań	
Wyznaczenie sposobu oceny realizowanych celów i zadań	Wyznaczenie mierników oceny realizacji celów i zadań oraz odbiorców tych informacji
Zarządzanie ryzykiem strategicznym	
Ustalenie potencjalnych zagrożeń politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, prawnych, środowiskowych	Liczba warsztatów z udziałem wszystkich pracowników przy szacowaniu ryzyka
Zarządzanie ryzykiem operacyjnym	
Ustalenie potencjalnych zagrożeń zawodowych, fizycznych, bezpieczeństwa	Liczba warsztatów z udziałem wszystkich pracowników przy szacowaniu ryzyka

Składnikami „Mechanizmów kontroli” są następujące komponenty

- dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
- nadzór, ciągłość działania, ochrona zasobów,
- szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospo-. darczych,
- mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

Tabela 4.5. Przykładowe mierniki dla „Mechanizmów kontroli”

Komponent	Miernik
Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej	
Procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne	Istnienie dokumentacji systemów informatycznych, ochrony danych osobowych i innych, łatwo dostępnych dla upoważnionych pracowników
Nadzór	
Nadzór nad wykonaniem zadań w sposób oszczędny, efektywny i skuteczny	Komunikowanie pracownikom zakresu ich obowiązków i odpowiedzialności oraz udzielenie porad i wskazówek, a także dokonywanie bieżących przeglądów wyników pracy pracowników
Ciągłość działania	
Wykonywanie analizy ryzyka celem zapewnienia ciągłości jednostki	Planowanie urlopów i zastępstw oraz opracowanie planu działania na wypadek nadzwyczajnych zdarzeń
Ochrona zasobów	
Dostęp do zasobów jednostki powierzyć osobom upoważnionym	Pisemne upoważnienie w sprawie dostępu określonych pracowników do zasobów jednostki oraz przypisanie odpowiedzialności materialnej pracownikom użytkującym zasoby
Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych	
Istnienie mechanizmów kontroli zapewniających rzetelną i pełną dokumentację, autoryzację i weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed ich realizacją i po niej	Możliwość odtworzenia „śladu rewizyjnego”, zachowanie pełnej dokumentacji postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, zatwierdzanie przez upoważnioną osobę wydatków przed ich dokonaniem i zobowiązań przed ich zaciągnięciem
Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych	
Zapewnienie bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych	Wprowadzanie procedur ochrony zasobów informatycznych, ograniczenie dostępu do komputerów, serwerów i baz danych, wykrywanie nieuprawnionego dostępu do zasobów informatycznych

Na „Informację i komunikację” składają się następujące komponenty:

- bieżąca informacja,
- komunikacja wewnętrzna,
- komunikacja zewnętrzna.

Tabela 4.6. Przykładowe mierniki dla „Informacji i komunikacji

Komponent	Miernik
<b>Bieżąca informacja</b>	
Zapewnienie osobom zarządzającym i pracownikom rzetelnych informacji potrzebnych do realizacji zadania w odpowiedniej formie i czasie	Okresowa ankieta skierowana do kierowników komórek organizacyjnych, kierownika jednostki, pracowników na samodzielnych stanowiskach,. Liczba awarii urządzeń technicznych służących do komunikacji wewnętrznej itp.
<b>Komunikacja wewnętrzna</b>	
Sprawny system przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej jednostki oraz w obrębie działu administracji rządowej i jednostki samorządu terytorialnego	Okresowa ankieta skierowana do kierowników komórek organizacyjnych, pracowników na samodz.stanowiskach, kierowników jednostki. Liczba awarii urządzeń technicznych służących do komunikacji wewnętrznej, itp.
<b>Komunikacja zewnętrzna</b>	
Efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na realizację celów i zadań	Okresowa ocena kierownictwa jednostki, zapisy w książce skarg i wniosków. Liczba awarii urządzeń technicznych służących do komunikacji zewnętrznej

Na „Monitorowanie i ocenę” składa się jeden komponent: monitorowanie systemu kontroli zarządczej.

Tabela 4.7. Przykładowy miernik dla „Monitorowania i oceny”

Komponent	Miernik
<b>Monitorowanie systemu kontroli zarządczej</b>	
Monitorowanie skuteczności systemu kontroli zarządczej umożliwi bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów	Ustalenie mierzalnych kryteriów i wskaźników oceny realizacji celów szczegółowych

## **Procedura Zarządzania Ryzykiem** **Postanowienia ogólne**

### **§ 1**

1. Osiąganie celów wyznaczonych dla samorządu gminnego zapewnia efektywne wykonywanie zadań przez Urząd Gminy w Pabianicach, zwany dalej Urzędem oraz pozostałe jednostki organizacyjne Gminy Pabianice, zwanej dalej gminą.
2. Realizowane przez gminę cele i zadania administracji publicznej wiążą się z ryzykiem.
3. Skuteczne zarządzanie ryzykiem ograniczy możliwy negatywny wpływ ryzyka na cele i zadania gminy.
4. Celem procedury zarządzania ryzykiem obowiązującej w gminie jest kontrolowanie oddziaływania ryzyka na realizowane zadania i osiągnięcie celów gminy.
5. Procedura zarządzania ryzykiem wprowadza jednolite zasady zarządzania ryzykiem we wszystkich jednostkach organizacyjnych gminy.

## **Cele zarządzania ryzykiem**

### **§ 2**

Główne cele zarządzania ryzykiem w gminie:

- 1) usprawnienie efektywności działania gminy poprzez utworzenie właściwych mechanizmów kontrolnych dla realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy,
- 2) efektywne wykorzystanie zasobów finansowych,
- 3) poprawa jakości świadczonych usług,
- 4) rozpoznanie obszarów wrażliwych, wymagających szczególnego nadzoru i kontroli ze strony kierownika jednostki.

## **Zakres zarządzania ryzykiem**

### **§ 3**

1. Procedura zarządzania ryzykiem reguluje system zarządzania ryzykiem w gminie i stosowana jest we wszystkich jednostkach organizacyjnych gminy oraz w Urzędzie we wszystkich komórkach organizacyjnych i na samodzielnych stanowiskach.
2. Punktem wyjścia jest szczegółowe ustalenie celów i zadań jednostki w przedziale czasowym.
3. System zarządzania ryzykiem obejmuje:
  - 1) identyfikację ryzyka w odniesieniu do zadań dotyczących realizacji celów jednostki;
  - 2) analizę ryzyka, która powinna uwzględniać:
    - a) punktową ocenę ryzyka przed i po zastosowaniu mechanizmów kontrolnych,
    - b) określenie właściciela ryzyka,
    - c) opis działań stanowiących reakcję na ryzyko (wdrożenie odpowiednich mechanizmów, których celem jest eliminacja, ograniczenie do akceptowanego poziomu lub transfer ryzyka na zewnątrz),
    - d) analizę ryzyka prowadzi się w rejestrze ryzyka - wzór rejestru ryzyka stanowi **załącznik nr 1** do procedury zarządzania ryzykiem,
  - 3) monitoring ryzyka.

## **Identyfikacja i analiza ryzyka**

### **§ 4**

1. Identyfikacja ryzyka odbywa się w odniesieniu do zadań i celów określonych dla danej jednostki.
2. Ryzyko może być dodatkowo identyfikowane w odniesieniu do procesów realizowanych

- w poszczególnych komórkach organizacyjnych lub na samodzielnych stanowiskach pracy
3. Proces identyfikacji ryzyka odbywa się co najmniej raz w roku po opracowaniu planu działalności na dany rok.
  4. Za identyfikację ryzyka odpowiadają kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy ,pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach oraz kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu Gminy.
  5. Każdy pracownik może zgłaszać swojemu przełożonemu czynniki ryzyka związane z wykonywaniem zadań na jego stanowisku.
  6. Pracownicy są zobowiązani zgłaszać przełożonemu wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.
  7. W przypadku istotnej zmiany warunków funkcjonowania jednostki dokonuje się ponownej identyfikacji ryzyka.
  8. Przy identyfikacji ryzyka uwzględnia się czynniki zewnętrzne (zmiany: prawa, gospodarcze, polityczne, zagrożenia naturalne i inne) oraz czynniki wewnętrzne (wielkość jednostki, sytuację finansową, zasoby kadrowe, techniczne, zmiany organizacyjne, wzrost kosztów działalności, charakter zadań i inne).

## § 5

1. Zidentyfikowane ryzyka podlegają analizie pod kątem prawdopodobieństwa wystąpienia oraz jego wpływu (oddziaływania) na przebieg procesów i wykonywanych zadań w danej jednostce , komórce organizacyjnej oraz na samodzielnym stanowisku pracy.
2. W ramach analizy dokonuje się punktowej oceny ryzyka realizacji zadania zarówno przed jak i po wprowadzeniu mechanizmów kontrolnych tj. regulaminów, instrukcji, zakresów czynności czy też innych obowiązujących regulacji normatywnych.
3. Istotność (wielkość) ryzyka jest iloczynem wartości prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz wartości skutków (oddziaływania) zaistnienia ryzyka.
4. Ocenę prawdopodobieństwa dokonuje się w skali punktowej od 1 do 5, gdzie:
  - a) 1 - bardzo małe (prawdopodobieństwo 0-20 %),
  - b) 2- mało prawdopodobne (prawdopodobieństwo 21-40%),
  - c) 3- średnie (prawdopodobieństwo 41-60 %),
  - d) 4- prawdopodobne (prawdopodobieństwo 61-80%),
  - e) 5- prawie pewne (prawdopodobieństwo 81-100%).
5. Ocena skutku (oddziaływania) zaistnienia ryzyka dokonywana jest w skali od 1 do 5, gdzie:
  - a) 1 - oddziaływanie nieznaczne
  - b) 2- oddziaływanie małe
  - c) 3- oddziaływanie średnie
  - d) 4- oddziaływanie poważne
  - e) 5- oddziaływanie katastrofalne
6. W celu określenia poziomu istotności ryzyka i reakcji na ryzyko, wyniki analizy ryzyka należy porównać z mapą ryzyka - wzór mapy ryzyka stanowi załącznik nr 2 do procedury zarządzania ryzykiem.

## Reakcja na ryzyko

### § 6

1. W zależności od poziomu istotności zidentyfikowanego ryzyka należy wdrożyć działania mające na celu ograniczenie negatywnego wpływu ryzyka na realizowane zadania i osiągnięte cele.
2. Przyjmuje się następujące zasady akceptowalności ryzyka:



- 1) ryzyko niskie, to ryzyko akceptowalne - należy je monitorować oraz poddawać systematycznej ocenie zgodnie z obowiązującymi zasadami,
- 2) ryzyko średnie, to ryzyko akceptowalne jeżeli podlega stałemu monitorowaniu, ale należy ograniczać jego wpływ na działalność gminy poprzez wprowadzenie dodatkowych mechanizmów kontrolnych,
- 3) ryzyko wysokie stanowi realne zagrożenie dla działalności gminy, w żadnym wypadku nie podlega akceptacji i wymaga natychmiastowej interwencji właściciela ryzyka. Należy bezzwłocznie wdrożyć odpowiednie działania zaradcze, a informację o zagrożeniu i wynikach podejmowanych działań należy niezwłocznie przedłożyć Wójtowi Gminy.

### **Monitoring**

#### **§ 7**

1. Kierownicy jednostek, kierownicy komórek organizacyjnych oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach mają obowiązek dokonywania przeglądów samego ryzyka w odniesieniu do realizowanych zadań w celu uzyskania informacji :
  - 1) czy pojawiło się nowe ryzyko,
  - 2) jakie ryzyko nadal występuje,
  - 3) czy prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka na realizowane procesy i zadania zmieniły się,
  - 4) czy stosowane mechanizmy kontrolne są efektywne.
2. Za prowadzenie dokumentacji zarządzania ryzykiem dotyczącej identyfikacji oraz analizy ryzyka (rejestyry ryzyka) odpowiada kierownik każdej komórki organizacyjnej, pracownik na samodzielnym stanowisku, a w jednostkach organizacyjnych gminy kierownicy tych jednostek.
3. Kierownik jednostki określa akceptowany poziom ryzyka oraz wskazuje działania, jakie należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do tego poziomu.
4. Kierownicy jednostek, kierownicy komórek organizacyjnych oraz pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach pracy przekazują Wójtowi informację o ryzykach (kopia rejestru ryzyka) w celu ich zaakceptowania lub wyznaczenia dodatkowych działań zaradczych, w terminie do 31 stycznia każdego roku wraz z planem zadań na dany rok.
5. Informację o wynikach przeglądu ryzyka za poprzedni rok, kierownik komórki organizacyjnej, pracownicy zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach oraz kierownik jednostki, zamieszcza w rocznym sprawozdaniu z wykonania planu działalności i przedkłada Wójtowi do 31 marca następnego roku.
6. Po przeanalizowaniu i zaakceptowaniu przez Wójta w/w dokumentów, zostają one przekazane Zespołowi Koordynującemu Kontroli Zarządczej jeśli taki zespół zostanie powołany.

### **Postanowienia końcowe**

#### **§ 8**

Kierownicy jednostek, pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy i kierownicy komórek organizacyjnych zobowiązani są do zapoznania się i zapoznania swoich pracowników z Procedurą Zarządzania Ryzykiem.

**REJESTR RYZYKA**

Komórka organizacyjna/ stanowisko/jednostka.....

Cel:..... Zadanie .....

Identyfikacja ryzyka Ocena ryzyka Reakcja na ryzyko

1 Numer identyfikacji ryzyka	2 Opis, przyczyna i skutek ryzyka	3 Kategoria ryzyka	4 Właściwości ryzyka	5 Oddziaływania (skutek)	6 Porawdopodobieństwo	7 Punktowa ocena ryzyka (istotność)	8 Funkcjonujące mechanizmy kontrole	9 Prawdopodobieństwo (szacunkowe) po zastosowaniu mechanizmów	10 Punktowa ocen ryzyka (szacunkowego)	11 Wymagane działania (planowane na przyszłośćmechanizmy kontrolne)
						5x6		8	5x8	

.....  
Data / Podpis kierownika jednostki/komórki / pracownika na samodzielnym stanowisku pracy.

## MAPA RYZYKA

Oddziaływanie	Katastrofalne (5)	5	10	15	20	25
	Poważne (4)	4	8	12	16	20
	Średnie (3)	3	6	9	12	15
	Małe (2)	2	4	6	8	10
	Nieznaczące (1)	1	2	3	4	5
		Bardzo małe (1)	Mało prawdopodobne (2)	Średnie (3)	Prawdopodobne (4)	Prawie pewne (5)
Prawdopodobieństwo						

	Ryzyko średnie
	Ryzyko niskie
	Ryzyko wysokie