

ZARZĄDZENIE NR 144.2023

WÓJTA GMINY RACIĄŻ

z dnia 29 grudnia 2023 r.

w sprawie kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Raciąż

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2023 r. poz. 1270 ze zm.) zarządza się co następuje:

§ 1. W celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Raciąż, wprowadza się:

- 1) „Zasady kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Raciąż”, stanowiące załącznik Nr 1 do zarządzenia;
- 2) „Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Raciąż”, stanowiącą załącznik Nr 2 do zarządzenia.

§ 2. Ileć w zarządzeniu oraz w jego załącznikach, jest mowa o:

- 1) Wójtce – należy przez to rozumieć Wójta Gminy Raciąż;
- 2) Sekretarzu – należy przez to rozumieć Sekretarza Gminy Raciąż;
- 3) Urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Gminy Raciąż;
- 4) Jednostkach Organizacyjnych Gminy – należy przez to rozumieć jednostki organizacyjne Gminy Raciąż;
- 5) Skarbniku – należy przez to rozumieć Skarbnika Gminy Raciąż;
- 6) Gminie – należy przez to rozumieć Gminę Raciąż;
- 7) Statucie – należy przez to rozumieć Statut Gminy Raciąż;
- 8) Regulaminie Organizacyjnym Urzędu – należy przez to rozumieć Regulamin Organizacyjny Urzędu Gminy Raciąż;
- 9) Koordynatorze – należy przez to rozumieć pracownika ds. kadr i spraw organizacyjnych Urzędu Gminy Raciąż;
- 10) Pełnomocniku – należy przez to rozumieć Sekretarza Gminy Raciąż;
- 11) Procedurze – należy przez to rozumieć dokument o charakterze wewnętrznym obowiązujący w Urzędzie, zatwierdzony przez upoważnioną osobę, który określa sposób postępowania wymagany w związku z realizacją określonego zadania. W drodze procedury można uregulować każdy aspekt działalności Urzędu, w tym prowadzenie spraw finansowo-księgowych.

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

§ 4. Kontrolę zarządczą w Urzędzie stanowią również:

- 1) kontrola instytucjonalna realizowana przez Regionalną Izbę Obrachunkową, Najwyższą Izbę Kontroli, Urząd Kontroli Skarbowej, itp.;
- 2) audyt wewnętrzny rozumiany jako działalność niezależna i obiektywna, w szczególności w zakresie oceny zarządzania ryzykiem w Urzędzie, realizacji celów i zadań oraz czynności doradcze;
- 3) kontrola funkcjonalna sprawowana przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze w Urzędzie w odniesieniu do podległych pracowników, polegająca w szczególności na sprawdzaniu prawidłowości i terminowości załatwiania spraw, prowadzenia spisów spraw, rejestrów oraz teczek aktowych, a także prawidłowości redagowania pism i stosowania pieczęci oraz pobierania opłaty skarbowej;
- 4) kontrola wewnętrzna i zewnętrzna, wykonywana zgodnie z zasadami określonymi w przepisach odrębnych;

- 5) samokontrola pracownicza, polegająca na kontroli prawidłowości pracy własnej pod kątem zgodności z przepisami prawa, obowiązującymi w Urzędzie procedurami itp. Do samokontroli zobowiązani są wszyscy pracownicy Urzędu bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy.

§ 5. Podstawowe funkcje kontroli zarządczej w Urzędzie to:

- 1) monitorowanie stopnia realizacji ustalonych celów i zadań oraz ocena prawidłowości ich wykonywania;
- 2) dostarczanie kierownictwu i pracownikom Urzędu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji oraz o występujących nieprawidłowościach, zaniedbaniach, nadużyciach;
- 3) wskazywanie kierunków prawidłowego działania oraz sposobów likwidacji ewentualnych nieprawidłowości;
- 4) zapobieganie występowaniu niekorzystnych zjawisk oraz stymulowanie pożądanych zachowań.

§ 6. Misją Urzędu jest zapewnienie prawidłowej realizacji wszystkich przewidzianych prawem zadań Wójta w sposób praworządny, przejrzysty i prowadzący do pogłębienia zaufania obywateli do administracji publicznej.

§ 7. Wizją działania Urzędu jest dążenie do świadczenia usług najwyższej jakości oraz prawidłowa realizacja zadań publicznych wynikających z przepisów prawa, w sposób przejrzysty i rzetelny mając na uwadze interes państwa i obywateli.

§ 8. 1. Celami strategicznymi Urzędu są:

- 1) wzmocnienie wizerunku Urzędu jako organizacji pełniącej służbę publiczną wobec społeczeństwa;
 - 2) zapewnienie sprawnej, profesjonalnej i terminowej realizacji zadań Urzędu;
2. Cele strategiczne Urzędu określa się w perspektywie 5 letniej.

§ 9. Zadania Urzędu określają:

- 1) Statut Urzędu,
- 2) Regulamin Urzędu,
- 3) Program Działania Urzędu.

§ 10. Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy Raciąż.

§ 11. Traci moc zarządzenie Nr 73.2019 Wójta Gminy Raciąż z dnia 30 grudnia 2019 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w Gminie Raciąż.

§ 12. Zarządzenie obowiązuje od dnia następującego po dniu podpisania.

Wójt Gminy Raciąż

/-/ Zbigniew Sadowski

ZASADY KONTROLI ZARZĄDCZEJ W URZĘDZIE GMINY RACIĄŻ

- § 1.1. Funkcjonowanie kontroli zarządczej w Urzędzie zawarte jest w pięciu obszarach odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej:
- 1) środowisko wewnętrzne;
 - 2) cele i zarządzanie ryzykiem;
 - 3) mechanizmy kontroli;
 - 4) informacja i komunikacja;
 - 5) monitorowanie i ocena.
2. Na prawidłowe kształtowanie środowiska wewnętrznego w Urzędzie ma wpływ:
- 1) przestrzeganie wartości etycznych;
 - 2) poziom kompetencji zawodowych pracowników;
 - 3) struktura organizacyjna Urzędu;
 - 4) odpowiednie delegowanie uprawnień.
3. Szczegółowe zasady zarządzania ryzykiem określa „Procedura zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Raciąż”, stanowiąca załącznik Nr 2 do zarządzenia.
4. Na mechanizmy kontroli, o których mowa w § 1 ust. 1 pkt 3 w Urzędzie składają się w szczególności:
- 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej;
 - 2) nadzór;
 - 3) zapewnienie ciągłości działalności Urzędu;
 - 4) ochrona zasobów;
 - 5) procedury dotyczące operacji finansowych i gospodarczych.
5. W obszarze informacji i komunikacji, o których mowa w § 1 ust. 1 pkt 4, zapewnia się:
- 1) komunikację wewnętrzną w ramach Urzędu poprzez efektywne wykorzystywanie dostępnych narzędzi,
 - 2) komunikację z podmiotami zewnętrznymi.
6. System kontroli zarządczej w Urzędzie podlega monitorowaniu oraz ocenie i obejmuje:
- 1) bieżące monitorowanie skuteczności poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej przez Sekretarza Gminy oraz innych pracowników pełniących funkcje kierownicze;
 - 2) monitorowanie systemu kontroli zarządczej w trybie samooceny;
 - 3) działania prowadzone przez audyt wewnętrzny, polegające na dokonaniu niezależnej oceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej;
 - 4) coroczne zapewnienie o stanie kontroli zarządczej w formie oświadczenia, składanego przez kierowników jednostek organizacyjnych.
- § 2.1. Za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej i skutecznej kontroli zarządczej odpowiedzialny jest Wójt.
2. Bezpośredni nadzór nad funkcjonowaniem kontroli zarządczej w Urzędzie sprawuje, w imieniu Wójta Pełnomocnik ds. kontroli zarządczej, którym jest Sekretarz Gminy.
- § 3.1. Kierownicy referatów odpowiadają za skuteczne funkcjonowanie kontroli zarządczej w podległych referatach, w szczególności poprzez:

- 1) realizowanie powierzonych zadań, w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy;
 - 2) określanie celów i zadań oraz monitorowanie stopnia ich realizacji;
 - 3) bieżące identyfikowanie i monitorowanie ryzyk związanych z realizacją celów i zadań oraz prowadzenie rejestrów ryzyk dla poszczególnych referatów;
 - 4) prawidłową realizację ustalonych mechanizmów kontroli, procedur, zasad etycznych oraz zarządzanie ryzykiem w referatach, z uwzględnieniem obowiązującej w Urzędzie Procedury kontroli zarządczej oraz ogólnie obowiązujących przepisów prawa;
 - 5) bieżącą aktualizację procedur, o których mowa w pkt 4 i przekazywanie do Koordynatora ds. kontroli zarządczej informacji o dokonanej aktualizacji lub wdrożeniu nowej procedury;
 - 6) analizę i omówienie z pracownikami wyników samooceny kontroli zarządczej.
2. Sekretarz oraz kierownicy referatów i pracownicy realizujący poszczególne zadania i procesy monitorują efektywność kontroli zarządczej i poszczególnych jej elementów oraz podejmują lub inicjują działania zmierzające do poprawy funkcjonowania tego systemu.
- § 4. W Urzędzie prowadzony jest „Wykaz dokumentów wewnętrznych Urzędu Gminy Raciąż związanych z kontrolą zarządcą”.
- § 5.1. W Urzędzie przeprowadzana jest w terminie do 31 stycznia samoocena systemu kontroli zarządczej, stanowiąca źródło informacji o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie w roku poprzednim.
2. Samoocena systemu kontroli zarządczej przeprowadzana jest w formie papierowej, według wzorów określonych w załącznikach Nr 3 i 4 do zarządzenia.
- § 6. 1. Wyniki samooceny z poszczególnych referatów przekazywane są ich kierownikom w celu analizy i omówienia z pracownikami. Kierownicy Referatów przekazują do Koordynatora informacje z przeprowadzonej analizy wraz z propozycjami usprawnień obszarów kontroli zarządczej, które w świetle otrzymanych wyników wymagają udoskonalenia.
2. Zbiorcze wyniki samooceny analizuje Koordynator kontroli zarządczej.
3. Wnioski z analizy wraz z przekazanymi przez Kierowników Referatów propozycjami usprawnień systemu kontroli zarządczej Sekretarz przedstawia Wójtowi.
- §7.1. Kierownicy Referatów składają Sekretarzowi w terminie do 30 kwietnia, oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni, według wzoru stanowiącego załącznik Nr 5
2. Koordynator przygotowuje informację o stanie kontroli zarządczej, na podstawie złożonych przez kierowników referatów oświadczeń, którą Sekretarz przedstawia Wójtowi.

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W URZĘDZIE GMINY RACIĄŻ

§ 1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania;
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej;
- 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

§ 2. System zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) określenie kategorii ryzyka,
- 3) dokonanie oceny wpływu ryzyka i stopnia (prawdopodobieństwa) jego wystąpienia,
- 4) ustalenie metod przeciwdziałania ryzyku,
- 5) monitorowanie procesu zarządzania ryzykiem i dokonywanie zmian.

§ 3. Ilekróć w dokumencie jest mowa o:

- 1) akceptowanym poziomie ryzyka - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 2) istotności ryzyka - należy przez to rozumieć iloczyn wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego ziszczenia się;
- 3) mechanizmach kontroli wewnętrznej - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, w tym zwłaszcza:
 - a) dokumentację systemu kontroli wewnętrznej (procedury, instrukcje, wytyczne),
 - b) dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
 - c) zatwierdzanie operacji,
 - d) podział obowiązków,
 - e) nadzór,
 - f) rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,
 - g) ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych.
- 4) prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 5) ryzyku - należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia, działanie lub brak działania - mające negatywny wpływ na wykonanie zadań lub osiągnięcie celów. Skutkiem ryzyka może być także szkoda w majątku Urzędu lub jego reputacji, ewentualnie utrata szansy w związku z niewykorzystaniem wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe). Ryzyko odnosi się zawsze do zdarzeń przyszłych;
- 6) wpływie ryzyka - należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 7) rejestrze ryzyka w referacie – należy przez to rozumieć dokument zawierający wyniki analizy ryzyka, odzwierciedlający dynamiczny charakter ryzyka, stanowiący podstawę

zarządzania ryzykiem;

- 8) Programie Działania Urzędu – należy przez to rozumieć dokument, zawierający cele strategiczne Urzędu oraz zaplanowane do realizacji na dany rok działania, w których prognozuje się wystąpienie ryzyka o poważnej lub krytycznej istotności wraz z zaplanowanymi metodami przeciwdziałania ryzyku, stanowiący podstawę planowania pracy w Urzędzie. Program Działania Urzędu może również zawierać zadania, nie obarczone wystąpieniem poważnego czy też krytycznego ryzyka, ale które zostały ujęte ze względu na kluczowy charakter dla działalności Urzędu w danym roku kalendarzowym;
- 9) Zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku. Proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia;
- 10) identyfikacji ryzyka – należy przez to rozumieć proces określenia możliwych zagrożeń (zdarzeń), które mogą wystąpić jako przeszkody w realizacji celów i zadań, a następnie ich usystematyzowanie według przyjętych kategorii.

§ 4. W Urzędzie ustalono następujący podział kompetencji związany z zarządzaniem ryzykiem:

- 1) Sekretarz Urzędu:
 - a) dba o zrozumienie potrzeby minimalizowania zagrożeń, aby osiągać zamierzone cele,
 - b) odpowiada za prawidłowe zarządzanie ryzykiem w Urzędzie,
 - c) zapewnia systematyczne realizowanie procesu analizy i oceny ryzyka w Urzędzie,
 - d) zatwierdza kluczowe czynności związane z analizą ryzyka oraz działaniami zaradczymi (metody przeciwdziałania ryzyku),
 - e) podejmuje decyzje o dokonaniu ponownej identyfikacji ryzyka w przypadku istotnej zmiany warunków funkcjonowania Urzędu;
- 2) kierownicy referatów:
 - a) odpowiadają za identyfikację ryzyka w podległych im referatach, ich ocenę, monitorowanie, a także aktualizację zidentyfikowanego ryzyka,
 - b) ustalają metody przeciwdziałania zidentyfikowanym ryzykom,
 - c) przedstawiają informacje dot. oceny ryzyka w referatach oraz skuteczności podjętych działań zaradczych,
 - d) prowadzą rejestr ryzyka w referatach,

§ 5. 1. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu możliwych zagrożeń (zdarzeń), które mogą wystąpić jako przeszkody w realizacji celów, a następnie ich usystematyzowaniu według przyjętych kategorii.

2. Dokonując identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:

- 1) cele i zadania realizowane przez referaty;
- 2) zagrożenia, związane z osiąganiem celów i realizowaniem zadań wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

§ 6. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka.

§ 7. W Urzędzie wyodrębniono 4 kategorie (obszary) ryzyka:

- 1) ryzyko finansowe,
- 2) ryzyko dot. zasobów ludzkich,
- 3) ryzyko działalności,
- 4) ryzyko zewnętrzne.

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi możliwości jego wystąpienia. Tabela nie stanowi zamkniętego katalogu ryzyka.

Kategorie ryzyka	
Ryzyko finansowe	związane z planowaniem dochodów i wydatków
	związane z realizacją wydatków i dochodów
	związane z inwentaryzacją
	związane z udzielaniem zamówień publicznych
	związane z zawieraniem umów
	związane ze stratami finansowymi wskutek nienależytego działania
	związane z realizacją zadań inwestycyjnych i remontowych
	związane z poprawnością ksiąg rachunkowych
	związane z brakiem należytego zabezpieczenia zasobów
	związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z UE
	związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych
Ryzyko zasobów ludzkich	związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia etatowego
	związane ze szkoleniami
	związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy
	związane z fluktuacją kadr
Ryzyko działalności	związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych
	związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, zapewnienie terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego
	związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych
	związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
	związane z reputacją i wizerunkiem Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii o jego działalności
	związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych
	związane z ochroną informacji niejawnych i danych osobowych
	związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności
	związane z poziomem środków budżetowych określonych w ustawie budżetowej lub wprowadzonymi ograniczeniami dot. realizacji wydatków zaplanowanych w budżecie
	związane z czynnikami ekonomicznymi, np. zmiana kursów walut, wzrostem kosztów funkcjonowania
Ryzyko zewnętrzne	związane ze złożonością, zmianami i nieprecyzyjnością przepisów prawa oraz niejednolitym orzecznictwem
	związane z działaniem organów zewnętrznych i klientów, terminowością i jakością informacji z zewnątrz niezbędnych do realizacji zadań

§ 8. 1. Ocena ryzyka polega na określeniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz jego wpływu (skutku) na sposób realizacji zadania, a następnie ustaleniu jego istotności.

2. Zarówno dla prawdopodobieństwa, jak i wpływu ryzyko ocenia się wg skali ocen:

- 1) bardzo wysokie (4);
- 2) wysokie (3);
- 3) średnie (2);
- 4) niskie (1).

§ 9. Istotność ryzyka to iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.

§ 10. 1. Określenie wpływu ryzyka polega na ustaleniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem, dla realizacji zadań lub osiągnięcia zaplanowanych celów. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: bardzo wysoki, wysoki, średni, niski oraz ocenę punktową przy zastosowaniu skali ocen od 1 do 4.

Wpływ/ Punktacja	Przesłanki
Bardzo wysoki (4)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje krytyczne zagrożenie dla realizacji celów strategicznych i kluczowej działalności Urzędu oraz skutkuje bardzo poważnymi stratami finansowymi, a prawdopodobieństwo jego wystąpienia jest bardzo wysokie. Potrzebne jest natychmiastowe działanie poprzez wprowadzenie silnych mechanizmów kontroli i ciągły monitoring. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się trudny i długotrwały proces przywracania stanu poprzedniego, przy czym w niektórych wypadkach negatywne skutki wystąpienia zdarzenia objętego ryzykiem mogą być nieodwracalne.
Wysoki (3)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – skutkuje poważną stratą finansową lub uszczerbkiem w reputacji. Zdarzenie ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może wiązać się trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni (2)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje stratę o charakterze finansowym lub posiadanych zasobów, przy czym nie jest ona zbyt dotkliwa w skutkach. Wystąpienie zdarzenia może ujemnie wpłynąć na jakość wykonywanych zadań lub reputację Urzędu, przy czym zastosowanie przewidzianych mechanizmów kontroli powinno zapobiec wystąpieniu negatywnych skutków zdarzenia.
Niski (1)	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na ustaleniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy: bardzo wysokie, wysokie, średnie, niskie oraz ocenę punktową przy zastosowaniu skali ocen od 1 do 4.

Prawdopodobieństwo/ Punktacja	Przesłanki
Bardzo wysokie (4)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w okresie krótszym niż rok.
Wysokie (3)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się więcej niż kilkakrotnie w ciągu roku.
Średnie (2)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się dwa lub trzy razy w ciągu roku.
Niskie (1)	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku.

2. Poziom istotności ryzyka to iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa, który ustalany jest w oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka
3. Ustala się macierz istotności ryzyka:

Prawdopodobieństwo Wpływ	niskie	średnie	wysokie	bardzo wysokie
bardzo wysoki	4 <i>umiarkowane</i>	6 <i>poważne</i>	12 <i>krytyczne</i>	16 <i>krytyczne</i>
wysoki	3 <i>umiarkowane</i>	6 <i>poważne</i>	9 <i>poważne</i>	12 <i>krytyczne</i>
średni	2 <i>nieznaczące</i>	4 <i>umiarkowane</i>	6 <i>poważne</i>	8 <i>poważne</i>
niski	1 <i>nieznaczące</i>	2 <i>nieznaczące</i>	3 <i>umiarkowane</i>	4 <i>umiarkowane</i>

§ 11. 1. Ustala się następujące typy ryzyka w odniesieniu do istotności ryzyka związanego z działalnością Urzędu:

- 1) akceptowane jako **ryzyko nieznaczące** ocenione w skali punktowej od 1 do 2 - przy tym poziomie ryzyka prowadzony jest monitoring ryzyka w ramach istniejących mechanizmów kontroli;
- 2) nieakceptowane:
 - a) **ryzyka umiarkowane** ocenione w skali punktowej od 3 do 4,
 - b) **ryzyka poważne** ocenione w skali punktowej od 6 do 9,
 - c) **ryzyka krytyczne** ocenione w skali punktowej od 12 do 16.

2. Ryzyka, których istotność została oceniona na poziomie umiarkowanym, poważnym lub krytycznym, nie są akceptowane i wymagają zastosowania dodatkowych mechanizmów kontrolnych oraz określenia metod przeciwdziałania ryzyku, których zadaniem będzie obniżenie ryzyka do poziomu akceptowanego.

§ 12. 1. Przeciwdziałanie ryzyku polega na określeniu metod reakcji na zidentyfikowane ryzyka. Ustala się następujące reakcje na ryzyko:

- 1) przeniesienie ryzyka - to działanie polegające na przeniesieniu skutków wystąpienia ryzyka na inny podmiot (np. w drodze umowy ubezpieczenia);
- 2) przeciwdziałanie ryzyku - polega na podejmowaniu określonych działań prowadzących do zmniejszenia prawdopodobieństwa lub skutków ryzyka;
- 3) akceptacja ryzyka - polega na tolerowaniu istniejącego ryzyka i świadomym przyjęciu konsekwencji występującego ryzyka;

4) wycofanie się – polega na zawieszeniu działań rodzących zbyt duże ryzyko.

2. Przy ustalaniu metody reakcji na ryzyko bierze się pod uwagę istniejące mechanizmy kontroli, które przewidziane są w wewnętrznych zarządzeniach, instrukcjach, procedurach itp. Przy ustalaniu i wdrażaniu mechanizmów kontrolnych należy kierować się zasadą, aby były one adekwatne i proporcjonalne do zidentyfikowanego ryzyka.

§ 13. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
- 2) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań;
- 3) adekwatność metody w stosunku do istotności ryzyka.

§ 14. W Urzędzie monitoring ryzyka dokonywany jest przez kierowników referatów, który polega na obserwacji i nadzorowaniu zidentyfikowanych ryzyk, identyfikacji nowo powstałych zagrożeń oraz systematycznym ocenianiu skuteczności podejmowanych działań prewencyjnych. Monitorowanie ryzyka dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji wyprzedzających pojawienie się niekorzystnych zdarzeń. Celem monitorowania ryzyka jest ustalenie czy:

- 1) wdrożono zaplanowane metody przeciwdziałania ryzyku;
- 2) działanie podejmowane w ramach reakcji na ryzyko skutkują oczekiwanymi rezultatami;
- 3) wystąpiły czynniki wyzwalające zidentyfikowane ryzyka;
- 4) wystąpiły nowe ryzyka, nierozpoznane uprzednio.

§ 15. Wszystkie zidentyfikowane ryzyka odnotowuje się w rejestrze ryzyka, prowadzonym w każdym referacie według wzoru określonego w załączniku Nr 6 do zarządzenia.

§ 16. 1. Kierownicy referatów w terminach wskazanych przez Pełnomocnika przekazują Koordynatorowi wyniki monitoringu ryzyka w formie raportu, według wzoru określonego w załączniku Nr 8 do zarządzenia.

2. Zbiorcze wyniki monitorowania ryzyka wraz z informacją o efektach zastosowanych metod przeciwdziałania ryzyku są przekazywane Pełnomocnikowi.

§ 17. 1. Na podstawie analizy ryzyka kierownicy referatów opracowują propozycje zadań do Programu Działania Urzędu na rok następny.

2. W Programie Działania odnotowania wymagają cele strategiczne Urzędu oraz zaplanowane do realizacji na dany rok działania, w których prognozuje się wystąpienie ryzyka o poważnej lub krytycznej istotności wraz z zaplanowanymi metodami przeciwdziałania ryzyku.

3. Program Działania Urzędu może zawierać zadania (np. dotyczące realizacji programu, projektu, przedsięwzięcia), w których nie prognozuje się wystąpienia poważnego lub krytycznego ryzyka, ale które zostały ujęte ze względu na kluczowy charakter dla działalności Urzędu w danym roku kalendarzowym.

§ 18. Propozycje do Programu Działania Urzędu referaty przekazują do Koordynatora w terminie do 30 listopada każdego roku.

§ 19. 1. Na podstawie przedłożonych przez referaty propozycji Koordynator opracowuje projekt Programu Działania Urzędu, według wzoru określonego w załączniku Nr 7 do zarządzenia.

2. Opracowany przez Koordynatora projekt Programu Działania Urzędu przedstawiany jest Pełnomocnikowi, który podejmuje decyzję o ujęciu zgłoszonych przez referaty propozycji do Programu Działania Urzędu na rok następny.

3. Program Działania Urzędu Pełnomocnik, po zaakceptowaniu, przedkłada Wójtowi do zatwierdzenia.

§ 20. Zatwierdzony Program Działania Urzędu przekazywany jest pracownikom.

§ 21. Kierownicy referatów, w terminie do 10 stycznia przekazują do Koordynatora informacje dotyczące sposobu realizacji Programu Działania Urzędu wraz z oceną zidentyfikowanego ryzyka do zadań ujętych w Programie Działania Urzędu, w szczególności poprzez ocenę skuteczności zastosowanych metod przeciwdziałania ryzyku.

§ 22. Na podstawie informacji, o których mowa w § 21 Koordynator sporządza sprawozdanie, które Pełnomocnik po zaakceptowaniu przedkłada Wójtowi do zatwierdzenia w terminie do 31 stycznia każdego roku.

