

**Zarządzenie Nr 17/2013
Starosty Stalowowolskiego
z dnia 15 maja 2013 roku**

w sprawie procedur kontroli zarządczej w zakresie gospodarki finansowej.

Na podstawie art. 69 ust.1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 2240 z późn. zm.) oraz komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz.Urz. Ministra Finansów Nr 15, poz. 84) zarządzam, co następuje:

§ 1

Wprowadzam procedury kontroli zarządczej w zakresie dotyczącym gospodarki finansowej w Starostwie Powiatowym, stanowiące załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Postanowienia zawarte w zarządzeniu są wiążące dla wszystkich pracowników Starostwa.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

STAROSTA
Robert Fila

SEKRETARZ POWIATU
mgr Helena Krasoń

Aleksander J. Szczech
ALEKSANDER J. SZCZECH
RADCA PRAWNY
KL. N. 172

Procedury Kontroli

§ 1

1. Kontrola zarządcza w zakresie gospodarki finansowej jest elementem kontroli wewnętrznej. Jej przedmiotem są procesy związane z gromadzeniem i rozdysponowaniem środków publicznych oraz gospodarowaniem mieniem.
2. Procesy te obejmują działania polegające na badaniu i porównaniu stanu faktycznego ze stanem wymaganym w zakresie dotyczącym pobierania i gromadzenia środków publicznych, zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków ze środków publicznych, udzielania zamówień publicznych, zwrotu środków publicznych, ich ewidencję oraz sprawozdawczość.
3. Obejmuje ona wszystkie czynności, których celem jest stwierdzenie prawidłowości postępowania w odniesieniu do obowiązujących aktów prawnych i zarządzeń Starosty Stalowowolskiego.

I. Postanowienia ogólne

§2

1. Wydatki powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, zgodnie z zasadą uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, w sposób umożliwiający terminową realizację zadań oraz w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań.
2. Sprawowana kontrola finansowa winna zapewnić legalność, rzetelność, celowość, gospodarność, przejrzystość dokonanych transakcji.
3. Użyte w ust.2 określenia oznaczają:
 - 1) legalność-pracownicy, stosownie do swoich zakresów czynności, są obowiązani do zapewnienia zgodności wszelkich działań z obowiązującymi w danym czasie przepisami prawa, aktami administracyjnymi, umowami cywilnoprawnymi oraz procedurami wewnętrznymi, a także niedopuszczenia do zaniechania ich stosowania;
 - 2) rzetelność-pracownicy stosownie do swoich zakresów czynności są obowiązani do wykonania zadań z należytą starannością, sumiennie i terminowo, a także dokumentowania określonych działań lub stanów faktycznych zgodnie z rzeczywistością oraz w wymaganych terminach;
 - 3) celowość-pozwala na ocenę, czy działalność jednostki jest zgodna z przyjętymi celami, wynikającymi z zatwierdzonych planów działalności;
 - 4) gospodarność-pozwala na ocenę czy zadania jednostki są realizowane oszczędnie, wydajnie i efektywnie. Dotyczy to również zapobiegania powstaniu szkód, a w przypadku ich wystąpienia do ograniczenia skutków tych szkód;
 - 5) przejrzystość-pracownicy, stosownie do swoich zakresów czynności są obowiązani do klasyfikowania wydatków i dochodów zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, sporządzania sprawozdawczości zgodnie z właściwymi przepisami, stosowania zasad rachunkowości.

II. Zasady sprawowania kontroli

§3

1. Kontrola wewnętrzna jest zorganizowana i realizowana w formie:

- 1) Samokontroli- polegającej na kontroli prawidłowości wykonywania własnej pracy, z uwzględnieniem przepisów wewnętrznych obowiązujących w jednostce oraz obowiązków wynikających z zakresu czynności. W wyniku ujawnienia nieprawidłowości w przebiegu operacji gospodarczych, dokonujący samokontroli powinien przedsięwziąć niezbędne działania w celu usunięcia nieprawidłowości. W przypadku gdy nieprawidłowości znacząco wpłyną lub wpłynęły na działalność jednostki, dokonujący samokontroli powinien poinformować przełożonego o ujawnionych nieprawidłowościach. Do samokontroli zobowiązani są wszyscy pracownicy bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy.
- 2) Kontroli funkcjonalnej- wykonywanej przez pracowników, których obowiązki wykonywania kontroli funkcjonalnej zostały określone w zakresach czynności, bądź którzy zostali odrębnie upoważnieni. Kontroli funkcjonalnej podlegają wszystkie obszary działalności jednostki. Kontrola czynności wykonywanych przez pracowników, sprawowana jest w ramach hierarchii służbowej, określonej w regulaminie organizacyjnym.

2. W przypadku ujawnienia podczas kontroli funkcjonalnej nieprawidłowości w tym, w szczególności:

- 1) braku dbałości o majątek,
- 2) nieracjonalnych wydatków, nie wynikających ze zobowiązań zaciągniętych przez osoby do tego upoważnione,
- 3) zaniedbań obowiązków pracowniczych, powodujących zagrożenia wyniku planowanych zadań lub niewykonywania ich w pożądanym terminie,
- 4) dopuszczenia do uzyskania należności w wysokościach niższych od wynikających z wewnętrznych regulacji bądź zawartych umów,

osoba nadzorująca, koordynująca lub kontrolująca proces obowiązana jest do powiadomienia o stwierdzonych faktach na piśmie bezpośredniego przełożonego, a także do zabezpieczenia dokumentów i przedmiotów stanowiących dowód nieprawidłowości.

§4

2. Kontrola sprawowana poprzez:

- 1) Kontrolę wstępną- polegającą na ocenie celowości zaciągniętych zobowiązań finansowych, dokonywania wydatków oraz ich zgodności z planem finansowym. Ma ona na celu zapobieganie powstawaniu zjawisk odbiegających od przyjętych procedur. Przeprowadzona powinna być przed podjęciem działań wywołujących skutki finansowe czy majątkowe. Ma przeciwdziałać podejmowaniu decyzji nieprawidłowych i niekorzystnych, winna zabezpieczać przed występowaniem marnotrawstwa, niegospodarności i nadużyć.
- 2) Kontrolę bieżącą operacji gospodarczych- polegającą na badaniu i porównywaniu stanu faktycznego ze stanem wymaganym w zakresie dotyczącym procesów pobierania i gromadzenia środków publicznych, zaciągania zobowiązań publicznych oraz zwrotu

środków publicznych. Kontrola bieżąca jest sprawowana na każdym etapie danego procesu, w celu wyeliminowania, przed zakończeniem tego etapu, zjawisk mogących negatywnie wpłynąć na wynik końcowy procesu. Kontrola bieżącej dokonuje się przez sprawdzenie operacji gospodarczej lub finansowej określonej w dokumencie księgowym, pod względem legalności i gospodarności oraz pod względem merytorycznym i formalno-rachunkowym; sprawdzenie samego dokumentu i załączników oraz opisaniu dokumentu księgowego. Fakt dokonania kontroli bieżącej potwierdzony jest własnoręcznym podpisem kontrolującego. Kontrola bieżąca sprawowana przez skarbnika polega w szczególności na: wykonywaniu dyspozycji środkami pieniężnymi i przestrzeganiu zasad rozliczeń pieniężnych w zakresie dokonywanych wydatków ze środków publicznych.

Złożenie podpisu na dokumencie księgowym przez skarbnika oznacza, że nie zgłasza on zastrzeżeń do przedstawionej operacji, jej legalności, kompletności, rzetelności i prawidłowości dokumentów.

W przypadku ujawnienia nieprawidłowości skarbnik zwraca dokument, a w razie nie usunięcia nieprawidłowości odmawia jego podpisania.

3. Kontrola następcza- polega na analizowaniu i badaniu uzyskanych efektów działania oraz porównywaniu ich z założonymi celami. Kontrola ta jest sprawowana po zakończeniu danego procesu. Jej wynikiem powinny być wnioski zmierzające do udoskonalenia stosownych procedur.

III. Kontrola dokumentowania operacji gospodarczych.

§5

1. Przedmiotem kontroli są dokumenty dotyczące wszystkich zdarzeń gospodarczych powstałych, jak i mających nastąpić w przyszłości (bez względu na to czy są to dokumenty księgowe w rozumieniu ustawy o rachunkowości):

- 1) zewnętrzne własne- przekazywane kontrahentowi w oryginale,
- 2) zewnętrzne obce- otrzymywane od kontrahentów,
- 3) wewnętrzne- dotyczące operacji wewnątrz jednostki,
- 4) opracowane wspólnie przez jednostkę i podmiot zewnętrzny np. porozumienia, umowy, kosztorysy, kalkulacje, harmonogramy.

2. Przedmiotem kontroli są także sporządzone przez jednostkę dowody księgowe:

- 1) dowody księgowe zbiorcze- służące do dokonania łącznych zapisów, zbioru dowodów źródłowych, które muszą być w dowodzie zbiorczym pojedynczo wymienione,
- 2) korygujące poprzednie zapisy,
- 3) zastępcze- wystawione do czasu otrzymania zewnętrznego dowodu źródłowego,
- 4) rozliczeniowe- ujmuje już dokonane zapisy według nowych kryteriów klasyfikacyjnych.

§6

1. Podstawą zapisów w księgach rachunkowych stanowią dowody księgowe, zwane dowodami źródłowymi, stwierdzające dokonanie określonych zdarzeń gospodarczych.
2. Każdy zapis ujęty w księgach rachunkowych podlega udokumentowaniu za pomocą dowodów księgowych.

Dowodami księgowymi są:

- 1) zewnętrzne własne- przekazywane w oryginale kontrahentowi /faktury/,
- 2) zewnętrzne obce- otrzymywane od kontrahentów /faktury, rachunki, noty/,

- 3) wewnętrzne- dotyczące operacji wewnątrz jednostki /polecenie księgowania/.
3. Zapisy w księgach rachunkowych mogą być dokonywane również na podstawie wystawionych:
 - 1) zestawień dowodów księgowych- służących do dokonania łącznych zapisów, zbioru dowodów źródłowych,
 - 2) poleceń księgowania- korygujące poprzednie zapisy,
 - 3) protokołów zdawczo-odbiorczych.
4. Zestawienia dowodów księgowych powinny:
 - 1) składać się co najmniej z określenia jednostki wystawiającej, nazwy zestawienia, daty lub okresu, którego dotyczą objęte nim dowody, kwot do księgowania, daty wystawienia oraz podpisu osoby sporządzającej,
 - 2) obejmować dowody wyrażające operacje gospodarcze dokonane wyłącznie w jednym okresie sprawozdawczym lub jego części,
 - 3) zapewnić sprawdzalne powiązanie ujętych w nich kwot z dowodami, na których podstawie zostały sporządzone.
5. Polecenia księgowania sporządzone są w celu dokonania zapisu księgowego nie wyrażającego faktu dokonania operacji gospodarczej, np. przeniesienia kosztów, otwarcia i zamknięcia ksiąg, korekt błędnych zapisów.
6. Protokoły zdawczo-odbiorcze mają zastosowanie przy przekazaniu rzeczowych składników majątku jednostki.

§7

1. Dokumenty, o których mowa w §5 i §6 podlegają kontroli pod względem formalnym i merytorycznym, z zachowaniem zasad kontroli wstępnej, bieżącej i następczej, z tym, że dokumenty odzwierciedlające powstanie należności, zobowiązań, kosztów i przychodów, w tym dowody księgowe, podlegają również kontroli rachunkowej.
2. Dokumenty opracowane wspólnie z podmiotem zewnętrznym podlegają kontroli na każdym etapie powstania dokumentu, który w zależności od rodzaju dokumentu powinien wyprzedzać powstanie zdarzenia lub powinien być zgodny z etapem, którego dotyczy.

§8

1. Kontrola formalna polega na zbadaniu wiarygodności dokumentu oraz zbadaniu ich sporządzenia pod względem treści i formy, a w szczególności na ustaleniu:
 - 1) czy treść i forma dokumentu odpowiada przepisom prawa i przepisom wewnętrznym obowiązującym w jednostce,
 - 2) czy- jeżeli czynność winna być poprzedzona zawarciem umowy, zleceniem, zamówieniem- stosowny opis znajduje się na dokumentach,
 - 3) czy dokument został wystawiony przez właściwy podmiot,
 - 4) czy uczestniczący w zdarzeniu gospodarczym potwierdzili fakt zdarzenia gospodarczego,
 - 5) czy zobowiązani do kontroli zdarzenia na tym etapie wykonali tę kontrolę, czy dokonali jej prawidłowo, czy fakt dokonania kontroli potwierdzili na dokumencie podpisem.
2. Stwierdzenie w dokumencie wad formalnych winno spowodować wdrożenie czynności wyjaśniających, a w sytuacji gdy operacja gospodarcza znajduje się w toku, winno spowodować jej wstrzymanie.
3. Kontroli formalnej powinny dokonywać osoby zgodnie z upoważnieniem.

§9

1. Kontroli merytorycznej podlegają wszystkie dowody księgowo. Kontrola merytoryczna polega na:
 - 1) ustaleniu rzetelności danych tzn. stwierdzeniu czy ilość i rodzaje towaru i usług występujące na dowodach odpowiadają zamówieniom, umowom,
 - 2) ustaleniu czy czynność ujęta w dokumencie, jest zgodna co do ilości, jakości, kosztu jednostkowego, miejsca i czasu wykonania z dokumentami będącymi podstawą ich wystawienia.
2. Zadaniem dokonującego kontroli merytorycznej jest również zadbanie o wyczerpujący opis operacji gospodarczych na dowodach księgowych, potwierdzenia wykonania wymienionej na dokumentach usługi lub otrzymania towaru. Jeżeli charakter zdarzenia gospodarczego nie wynika jednoznacznie z treści dowodu księgowego, to niezbędne jest zamieszczenie opisu zdarzenia gospodarczego na odwrocie. W wypadku braku miejsca na odwrocie dokumentu opis ten należy dołączyć do dowodu.
3. Stwierdzone w dokumentach nieprawidłowości merytoryczne winny być szczegółowo opisane. Opis nieprawidłowości zamieszczony na odwrocie dokumentu bądź na załączniku do dokumentu kontrolujący opatruje datą stwierdzenia nieprawidłowości i własnym podpisem.
4. Kontroli merytorycznej powinny dokonywać osoby zgodnie z upoważnieniem.

§10

1. Kontrola formalno-rachunkowa polega na sprawdzeniu, czy dokument został wystawiony w sposób techniczny prawidłowo i zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami.
2. Kontrola rachunkowa dokumentów winna być przeprowadzona z uwzględnieniem kontroli formalnej.
3. W wypadku dowodów księgowych zadaniem kontrolującego pod względem formalno-rachunkowym jest:
 - 1) niedopuszczenie do zaksięgowania dowodu posiadającego wady formalne oraz dowodu nie zawierającego potwierdzenia dokonania kontroli merytorycznej
 - 2) analiza czy wszystkie rodzaje dokonanej kontroli są potwierdzone datą i podpisem osoby ich dokonującej.
4. Kontrolę formalno-rachunkową dokonują osoby zgodnie z upoważnieniem.

IV. Przeprowadzenie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków

§ 11

1. Wstępna ocena celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków ze środków publicznych wykonywana jest na etapie wstępnym i bieżącym w ramach kontroli funkcjonalnej.
2. Procedury przeprowadzenia oceny, o której mowa w ust.1 obejmują:
 - 1) obowiązki w zakresie planowania wydatków budżetowych na etapie prac nad planem finansowym,
 - 2) obowiązki w zakresie sprawdzania zamówień publicznych,
 - 3) obowiązki w zakresie sprawdzania projektów umów,
 - 4) obowiązki w zakresie sprawdzania innych dokumentów stanowiących podstawę zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków ze środków publicznych.

3. Ocena, o której mowa w ust.1 ma na celu wstępne zbadanie czy zamierzone działania, angażujące środki publiczne, odpowiadają kryteriom, o których mowa w §2 ust.2 oraz czy zapewniają one całkowitą realizację zadań jednostki w granicach kwot określonych w planie finansowym i w określonych terminach.
4. Przeprowadzenie oceny, o której mowa w ust.1, następuje przed podjęciem decyzji o zaplanowaniu wydatków ze środków publicznych. Jako kontrola merytoryczna jest ona zrealizowana poprzez:
 - 1) analizę faktycznych potrzeb,
 - 2) analizę projektów umów skutkujących zaciąganiem zobowiązań finansowych.

§12

W przypadku umów skutkujących zaciąganiem zobowiązań finansowych, kontrolę projektów tych umów ;

- 1) w zakresie zgodności z planem finansowym przeprowadza skarbnik,
- 2) w zakresie zgodności z prawem przeprowadza radca prawny.

V. Badanie i porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym w zakresie dotyczącym procesów pobierania i gromadzenia środków publicznych, zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków ze środków publicznych, udzielania zamówień publicznych oraz zwrotu środków publicznych

§ 13

1. Kontrola procesów pobierania i gromadzenia dochodów oznacza w szczególności kontrolę:
 - 1) prawidłowości i terminowości wpływu należności z tytułu dochodów budżetowych,
 - 2) terminowości pobierania wpłat i dokonywania zwrotów nadpłat oraz przekazywania zarachowania kwot dochodów na właściwe rachunki,
 - 3) właściwego i poprawnego prowadzenia ewidencji kwot dochodów według ich rodzajów,
 - 4) terminowości wysyłanych do zobowiązanych faktur za wykonane usługi, wezwań do zapłaty,
 - 5) terminowości wysyłanych do zobowiązanych upomnień oraz wdrożeń w stosunku do nich środków egzekucyjnych przewidzianych prawem,
 - 6) umorzeń należności nieściągniętych w granicach przysługujących uprawnień.
2. Kontrola dokonywana jest przez skarbnika.

§ 14

1. Zobowiązania finansowe zaciąga się z uwzględnieniem zasad, o których mowa w ustawie o finansach publicznych.
2. Wydatki jednostki dokonywane są z uwzględnieniem zasad, o których mowa w ustawie o finansach publicznych.
3. Zaciąganie zobowiązań finansowych i dokonywanie wydatków realizowane jest z uwzględnieniem Prawa zamówień publicznych.
4. Zobowiązania finansowe zaciąga się oraz wydatków dokonuje w szczególności na podstawie zleceń, porozumień, umów.
5. Kontrolę zaciągania zobowiązań finansowych dokonuje Starosta lub osoba przez niego upoważniona.

§ 15

1. Kontrola wydatków budżetowych ma na celu zbadanie, czy środki zostały wydatkowane w sposób gospodarny i oszczędny, stosownie do opracowanego planu rzeczowego, w granicach przyznaných kwot oraz z zachowaniem wymogów przepisów o finansach publicznych.
2. Kontrola wydatków polega na zbadaniu:
 - 1) prawidłowości sporządzenia planu finansowego,
 - 2) kompletności ujęcia i prawidłowości zaliczania wydatków do okresów, których dotyczą oraz ich właściwej klasyfikacji,
 - 3) czy przyznane środki finansowe wykorzystane są zgodnie z przeznaczeniem i czy nie są dokonywane wydatki niecelowe,
 - 4) prawidłowości udokumentowania poszczególnych wydatków, a zwłaszcza czy zastosowano właściwe ceny, narzuty itp. i czy dowody księgowe odpowiadają wymogom przewidzianym w przepisach,
 - 5) terminowości rozliczenia zaliczek doraźnych i stałych,
 - 6) wysokości i zasadności zaciągniętych zobowiązań budżetowych,
 - 7) przestrzegania wymagań dotyczących dyscypliny finansów publicznych.
3. Przedmiotem oceny w zakresie wydatków powinny być w szczególności:
 - 1) zgodność realizacji wydatków z zadaniami rzeczowymi,
 - 2) sposób i prawidłowość kształtowania się zapasów materiałowych i innych składników majątkowych,
 - 3) prawidłowość kształtowania się należności i zobowiązań budżetowych.
4. Kontrolę dokonywania wydatków ze środków publicznych dokonuje komórka do spraw kontroli.

§ 16

1. Zamówień publicznych udziela się z zastosowaniem przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych.
2. Zamówień publicznych, do udzielenia których nie stosuje się ustawy Prawo zamówień publicznych, udziela się podmiotowi wyłonionemu po dokonaniu analizy rynku, z uwzględnieniem w szczególności ceny i jakości przedmiotu zamówienia.
3. Kontrolę zamówień publicznych dokonuje starosta.

§ 17

1. Zwrotu środków publicznych dokonuje się z uwzględnieniem odpowiednich przepisów.
2. O stwierdzonej na podstawie ewidencji księgowej konieczności zwrotu środków publicznych skarbnik niezwłocznie informuje starostę.
3. Kontrolę zwrotu środków publicznych dokonuje starosta.

§ 18

1. Kontrola w zakresie:

- 1) pobierania i gromadzenia środków publicznych
- 2) zaciągania zobowiązań finansowych
- 3) dokonywania wydatków ze środków publicznych
- 4) udzielania zamówień publicznych
- 5) zwrotu środków publicznych

następuje poprzez badanie i porównanie stanu faktycznego – ujawnionego w dokumentach stworzonych w toku odpowiedniego postępowania – ze stanem wymaganym.

2. Dokonanie kontroli potwierdza złożenie podpisu na dokumencie przez osobę uprawnioną do kontroli.

V. Zarządzanie ryzykiem

§ 19

1. Realizacja celów jednostki wynikających z ustaw i strategii powiatu wiąże się z ryzykiem.
2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się za pomocą: monitorowania realizacji zadań, identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka, reakcji na ryzyko i podejmowania działań zaradczych.

§20

Monitorowanie realizacji zadań.

1. Starosta ustala ogólne cele jednostki na rok budżetowy.
 - 1) cele ogólne są zgodne z zadaniami jednostki określonymi w przepisach prawa, statucie powiatu, regulaminie organizacyjnym i zarządzeniach wewnętrznych,
 - 2) cele ogólne wynikają ze specyfiki powiatu jako jednostki samorządu terytorialnego,
 - 3) określa termin, w którym poszczególne cele ogólne mają być osiągnięte,
 - 4) cele ogólne są możliwe do osiągnięcia i wszyscy pracownicy znają i rozumieją cele jednostki.
2. Starosta przyjmuje odpowiedzialność za osiągnięcie ustalonych celów.
3. Ustala się cele szczegółowe dla poszczególnych komórek organizacyjnych.
 - 1) cele szczegółowe są ze sobą spójne i uzupełniają się, są adekwatne do posiadanych przez jednostkę zasobów,
 - 2) zostały wyznaczone osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów szczegółowych,
 - 3) ustalono mierzalne kryteria lub wskaźniki realizacji celów szczegółowych,
 - 4) dokonuje się okresowego przeglądu celów szczegółowych, w celu weryfikacji ich aktualności,
 - 5) kierownicy każdego szczebla są włączeni w ustalanie celów szczegółowych i zaangażowani w ich osiągnięcie.
4. W celu realizacji celów szczegółowych przyjmuje się roczny plan pracy jednostki zawierający poszczególne cele i zadania, komórki organizacyjne odpowiedzialne za ich realizację oraz zasoby osobowe, finansowe, rzeczowe, przeznaczone do ich realizacji.
5. Starosta identyfikuje te cele szczegółowe, które są krytyczne dla osiągnięcia celów ogólnych i regularnie ocenia ich realizację.

6. Osoby odpowiedzialne za osiągnięcie celów szczegółowych monitorują stopień ich realizacji za pomocą mierzalnych wskaźników, mierników lub precyzyjnych kryteriów ustalonych dla każdego celu.
 - 1) ustalone wskaźniki, mierniki i kryteria są okresowo analizowane pod kątem ich adekwatności,
 - 2) zostały określone jasne obowiązki sprawozdawcze z realizacji zadań,
 - 3) dane dotyczące rzeczywistej realizacji celów są porównywane z planowanymi wielkościami a różnice są analizowane,
 - 4) w przypadku wystąpienia niespodziewanych rezultatów lub tendencji prowadzi się ich analizę w celu identyfikacji czynników, które mogą zagrozić osiągnięciu celów oraz podejmuje się działania zaradcze.

§ 21

Identyfikacja ryzyka.

1. Starosta zapewnia przeprowadzanie systematycznej identyfikacji ryzyka.
 - 1) metoda identyfikacji ryzyka jest spójna w całej jednostce,
 - 2) identyfikacja ryzyka prowadzona jest w sposób planowy i systematyczny, nie rzadziej niż raz w roku,
 - 3) proces identyfikacji ryzyka jest dokumentowany,
 - 4) w razie istotnej zmiany celów jednostki lub warunków, w których funkcjonuje, identyfikacja ryzyka jest ponawiana,
 - 5) sposób, w jaki dokonuje się identyfikacji ryzyka, został zakomunikowany właściwym pracownikom,
 - 6) w procesie identyfikacji ryzyka wykorzystuje się ustalenia kontroli wewnętrznej, zewnętrznej, wyniki ocen.
2. W celu identyfikacji ryzyka starosta
 - 1) wykorzystuje metodę oddolnej identyfikacji ryzyka, której dokonują pracownicy na każdym szczeblu a wyniki przekazywane są stopniowo w górę struktury organizacyjnej.
 - 2) organizuje narady kierownictwa poświęcone identyfikacji ryzyka.
3. Identyfikuje się zarówno ryzyko dotyczące całej jednostki, jak i ryzyko odnoszące się do każdego istotnego obszaru jej działalności, programu czy projektu.
4. W procesie identyfikacji ryzyka zwraca się szczególną uwagę na kluczowe ryzyka związane z realizacją najważniejszych celów jednostki.
5. Identyfikuje się ryzyko utracenia korzyści związanych z pojawiającymi się szansami, których jednostka może nie wykorzystać (np. pozyskanie środków z Unii Europejskiej).
6. W procesie identyfikacji uwzględnia się ryzyko wynikające ze zmian zachodzących zarówno w samej jednostce, jak i w otoczeniu, w którym ona funkcjonuje.
7. W jednostce prowadzi się identyfikację ryzyka dotyczącego systemów informatycznych poprzez rozważanie czynników związanych z:
 - 1) utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych (np. zatrzymaniem pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych)
 - 2) dostępem do zasobów informatycznych jednostki (np. wypływ danych z systemów, włamania do systemów, zafalszowanie danych przy outsourcing'u),
 - 3) wykorzystaniem infrastruktury informatycznej (np. awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania),
 - 4) rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych(np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych).
8. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka wynikającego ze źródeł zewnętrznych:

- 1) infrastruktura (np. zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej, zakłócenia w dojazdach pracowników),
- 2) zewnętrzne warunkami ekonomiczne (np. zmiany stóp procentowych, kursów walut lub inflacji, poziom państwowego długu publicznego),
- 3) zmiany polityczne (np. zmiana rządu, zmiana władz samorządowych, zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki),
- 4) środowisko prawne (np. nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy),
- 5) środowisko naturalne (np. zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
- 6) „siła wyższa”(np. pożar, powódź, huragan, trzęsienie ziemi),
- 7) inne zagrożenia zewnętrzne (np. działania przestępcze, terroryzm),
- 8) naciski zewnętrzne (np. presja społeczna, polityczna, naciski grup interesu, działalność lobbująca),
- 9) dostawcy i usługodawcy (np.: niestabilne zaopatrzenie, monopolistyczna pozycja dostawców, częste zmiany dostawców)
- 10) zmiana oczekiwań odbiorców usług urzędu.

9. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka o charakterze finansowym związane z:

- 1) wielkością środków finansowych jednostki (np. zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków ze źródeł zagranicznych, środków z Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów),
- 2) płynnością (np. blokady wydatków, zatory płatnicze, wielkość zadłużenia jednostki),
- 3) inwestycjami (np. niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji inwestycji),
- 4) nieproduktywną stratą środków (np. oszustwo, kradzież, brak możliwości ubezpieczenia strat, kary umowne, inne kary i grzywny),
- 5) sprawozdawczością finansową (np. niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania).

10. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka wynikającego z działalności jednostki związane z:

- 1) stopniem skomplikowania działalności, niewystarczającymi kompetencjami zawodowymi pracowników, niedawnymi zmianami kluczowych pracowników, brakiem motywacji u pracowników,
- 2) przetwarzaniem informacji (np. nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji),
- 3) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia (np. ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany programów lub projektów),
- 4) technologią (np. zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, bezpieczeństwo systemów informatycznych),
- 5) projektami prowadzonymi przez jednostkę (np. niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu),
- 6) nowymi zadaniami i programami (brak odpowiednich zasobów np. środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji, krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami),
- 7) innowacyjnością (np. opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań),
- 8) reputacją jednostki (np. spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub

zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania).

11. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem związane z:
 - 1) jakością zespołu zarządzającego (np. niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
 - 2) organizacją jednostki (np. nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa),
 - 3) zarządzaniem zasobami ludzkimi (np. niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, nie zapewnianie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja).

12. W procesie identyfikacji ryzyka rozważa się inne czynniki, które mogą zwiększyć ryzyko, w szczególności:
 - 1) niepowodzenia w osiąganiu celów w przeszłości (np. niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków lub kosztów, niewykonanie planu dochodów)
 - 2) przypadki nieprawidłowości w przeszłości (np. nieprawidłowe wydatki, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych),
 - 3) czynniki ryzyka wewnętrznego (np. charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu).

§ 22

Analiza ryzyka

1. Każde zidentyfikowane ryzyko poddawane jest gruntownej i całościowej analizie, mającej na celu określenie możliwych skutków (znaczenia, wpływu) danego ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. W szczególności:
 - 1) wyniki analizy ryzyka są dokumentowane,
 - 2) w analizę ryzyka zaangażowani są kierownicy odpowiedniego szczebla oraz właściwi pracownicy,
 - 3) każde zidentyfikowane i zanalizowane ryzyko przypisuje się do odpowiednich celów jednostki,
 - 4) analiza ryzyka obejmuje oszacowanie wpływu (znaczenia) ryzyka, tj. efektu lub rezultatu wystąpienia danego zdarzenia,
 - 5) znaczenie ryzyka może być wyrażone jako wartość szacunkowa w przyjętej skali (np.: bardzo wysoki, wysoki, średni, niski) lub jako wartość liczbowa (np. kwota ewentualnych strat, dodatkowych kosztów lub nie uzyskanych przychodów),
 - 6) analiza ryzyka obejmuje oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego ryzyka (łącznie z oszacowaniem częstotliwości jego występowania),
 - 7) prawdopodobieństwo może być wyrażone jako wartość szacunkowa w przyjętej skali (np.: bardzo wysokie, wysokie, średnie, niskie) lub wartość liczbowa,
 - 8) ustala się sposób określania istotności każdego ryzyka; istotność może być iloczynem wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia, jeżeli wielkości te są wyrażone jako wartości liczbowe, lub ich kombinacją, jeżeli są wyrażone jako wartości szacunkowe,
 - 9) ustala się sposób i kryteria oceny istotności ryzyka (np. ustalono skalę ryzyka: bardzo wysokie, wysokie, średnie, niskie).

- 10) analiza obszarów ryzyka sporządzana jest przez kierowników komórek organizacyjnych w formie pisemnej raz do roku do 30 września.
2. Starosta wyznacza poziom ryzyka akceptowalnego dla jednostki, czyli stopień ryzyka, jaki jednostka gotowa jest podjąć („apetyt na ryzyko”). W szczególności starosta:
- 1) uwzględnia sytuację jednostki, np.: wielkość budżetu, obowiązujące przepisy prawne, wielkość zatrudnienia, znaczenie reputacji jednostki, znaczenie systemów informatycznych, znaczenie realizowanych projektów lub programów itp.,
 - 2) uwzględnia wielkość kosztów ograniczenia danego ryzyka,
 - 3) uwzględnia rodzaj i istotność danego ryzyka.

§ 23

Podejmowanie działań zaradczych.

1. Zostały zaplanowane i wdrożone odpowiednie działania w stosunku do każdego zidentyfikowanego ryzyka, które nie może być przez jednostkę zaakceptowane.
W szczególności:
 - 1) zarządzający określa rodzaj reakcji w stosunku do danego ryzyka (np. przeniesienie, tolerowanie, działanie, wycofanie się),
 - 2) zostały zaplanowane i wdrożone odpowiednie działania w stosunku do każdego ryzyka zgodnie z ustalonym rodzajem reakcji,
 - 3) w stosunku do ryzyk, do których jednostka podejmuje działania, zostały wdrożone odpowiednie mechanizmy kontrolne,
 - 4) mechanizmy kontrolne są proporcjonalne do ryzyka, które mają ograniczać, tj. koszty wdrożenia funkcjonowania danego mechanizmu nie są większe niż korzyści uzyskiwane dzięki niemu,
 - 5) starosta monitoruje proces zarządzania ryzykiem w jednostce.

2. Dla każdego ryzyka zostanie ustalona osoba odpowiedzialna za zarządzanie tym ryzykiem.
W szczególności:
 - 1) odpowiedzialność stosownie do jego istotności, zostanie określona na odpowiednim szczeblu zarządzania,
 - 2) odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem - dotyczącym celów krytycznych jednostki - została przypisana najwyższemu kierownictwu.

§ 24

Zarządzanie zmianą

1. W jednostce funkcjonują mechanizmy przewidywania, identyfikacji i reagowania na rutynowe zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka i mogących mieć wpływ na osiągnięcie celów jednostki lub realizację poszczególnych zadań czy programów. W szczególności:
 - 1) każda działalność jednostki, która może być znacząco dotknięta przez zmiany, poddawana jest analizie,
 - 2) rutynowe zmiany poddawane są ustalonym w jednostce procesom identyfikacji i analizy ryzyka, ryzyko wynikające z najbardziej istotnych zmian jest rozpatrywane na odpowiednio wysokim szczeblu zarządzania; rozpatrywany jest całościowy wpływ tych zmian na jednostkę i podejmowane są odpowiednie działania.

2. W jednostce zwraca się szczególną uwagę na zmiany, które mogą mieć znaczący i rozległy wpływ na jednostkę oraz mogą wymagać zaangażowania najwyższego kierownictwa.

W szczególności rozważane jest ryzyko związane z:

- 1) zatrudnianiem nowych pracowników na kluczowych stanowiskach w jednostce,
- 2) dużą rotacją pracowników w którymkolwiek z obszarów działalności jednostki,
- 3) zmianą struktury organizacyjnej,
- 4) zmniejszeniem limitu wydatków lub dostępnych środków,
- 5) znaczną redukcją zatrudnienia, zmianą siedziby,
- 6) dzieleniem, łączeniem lub likwidacją jednostki, wprowadzeniem nowego lub modyfikacją istniejącego systemu informatycznego, znacznym wzrostem lub znaczną redukcją działalności w krótkim okresie,
- 7) rozpoczęciem świadczenia nowych usług,
- 8) rozpoczęciem działalności w nowej lokalizacji.