

**Zarządzenie nr 15/III/2022**  
**p. o. Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie**  
z dnia 07.03.2022 roku  
**w sprawie ustalenia procedury funkcjonowania kontroli zarządczej oraz procedury**  
**zarządzania ryzykiem w Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tj. Dz.U. z 2021 r. poz. 305, z późn. zm.) oraz Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dziennik Urzędowy Ministra Finansów Nr 15 poz. 84) **zarządza się, co następuje:**

**§ 1**

Wprowadza się procedurę kontroli zarządczej w Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie, stanowiącą załącznik nr 1 do Zarządzenia.

**§ 2**

Wprowadza się procedurę zarządzania ryzykiem w Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie, stanowiącą załącznik nr 2 do Zarządzenia.

**§ 3**

Zobowiązuje się wszystkich pracowników Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie do zapoznania się z procedurami, o których mowa w § 1 i § 2 oraz przestrzegania zasad i postanowień w nich zawartych.

**§ 4**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

## Procedura kontroli zarządczej w Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie

### Postanowienia ogólne

#### § 1.

Kontrola zarządcza to system mechanizmów, zasad i narzędzi służących zarządzaniu jednostką i osiągnięciu przez nią celów w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

#### § 2.

System kontroli zarządczej funkcjonuje w Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie, zwanym dalej CUW lub jednostką, z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych wprowadzonych komunikatem Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r.

#### § 3.

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie:

1. zgodności działania z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
2. skuteczności i efektywności działania,
3. wiarygodności sprawozdań, w tym finansowych,
4. ochrony zasobów (m.in. pracowników, mienia, infrastruktury),
5. przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
6. efektywności i skuteczności przepływu informacji,
7. zarządzania ryzykiem,
8. ciągłego doskonalenia procesów zarządzania oraz dostosowywania do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań prawnych.

#### § 4.

Wobec wskazanych wyżej celów kontroli zarządczej wszyscy pracownicy winni działać tak, aby:

1. osiągać swoje cele w sposób oszczędny i efektywny,
2. realizować zadania zgodnie z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
3. chronić zasoby rzeczowe i informacyjne,

4. zapobiegać i ograniczać błędy i nieprawidłowości, na podstawie procesu zarządzania ryzykiem oraz sprawnego systemu przepływu informacji,
5. terminowo i rzetelnie wykonywać zadania, w tym sporządzać sprawozdania.

#### **§ 5.**

Kontrola zarządcza występuje w postaci:

1. samokontroli — polegającej na bieżącym kontrolowaniu przez każdego pracownika prawidłowości wykonywania własnej pracy oraz obowiązków wynikających z posiadanego zakresu czynności,
2. kontroli funkcjonalnej — polegającej na stosowaniu przez pracowników i kadrę zarządzającą zaprojektowanych mechanizmów kontroli, w ramach realizacji zadań, operacji,
3. kontroli instytucjonalnej — NIK, RIO i inne organy kontroli.

#### **§ 6.**

Formą kontroli uzupełniającej system kontroli zarządczej jest samokontrola - ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo jednostki, o której mowa w § 15.

#### **§ 7.**

System kontroli zarządczej funkcjonuje w pięciu zasadniczych wzajemnie powiązanych obszarach, na które składają się:

1. środowisko wewnętrzne,
2. cele jednostki i zarządzanie ryzykiem,
3. mechanizmy kontroli,
4. obieg informacji i komunikacji w obrębie jednostki,
5. monitorowanie i ocena obowiązującego w jednostce systemu kontroli zarządczej.

#### **§ 8.**

Na system kontroli zarządczej składają się w szczególności:

1. ustawy, rozporządzenia, Uchwały Rady Miejskiej Białogardu, Zarządzenia Burmistrza Białogardu, Zarządzenia Dyrektora CUW,
2. procedury, instrukcje, zakresy czynności i obowiązki pracowników, polecenia służbowe,
3. ustalenie celów i zadań jednostki,
4. zarządzanie ryzykiem.

#### **§ 9.**

1. Za kontrolę zarządczą odpowiedzialni są:

- 1) Dyrektor CUW — za wprowadzenie i funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej,
  - 2) Główny Księgowy CUW — w zakresie swoich kompetencji, w tym m.in. za zgodność operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym, zgodnie z art. 54 ust. 1 ustawy o finansach publicznych,
  - 3) Zastępca Głównego księgowego — za koordynację systemu kontroli zarządczej — zwany Koordynatorem kontroli zarządczej,
  - 4) Osoby, którym powierzono określone obowiązki w zakresie gospodarki finansowej i gospodarowania mieniem jednostki,
  - 5) Pozostali pracownicy w zakresie wykonywanych przez nich zadań.
2. Powierzenie obowiązków w zakresie gospodarki finansowej i gospodarowania mieniem następuje w formie pisemnego pełnomocnictwa lub upoważnienia.

## **Środowisko wewnętrzne**

### **§ 10.**

1. Zarządzanie jednostką funkcjonuje na podstawie:
  - 1) zasad dobrej współpracy, współzycia społecznego i etyki,
  - 2) obowiązku przestrzegania przepisów prawa, postanowień Statutu, Regulaminu Organizacyjnego CUW i regulacji wewnętrznych,
  - 3) zaangażowania w wykonywanie obowiązków i działania dla dobra jednostki.
2. W jednostce obowiązuje Kodeks etyki.
3. Gwarancją posiadania przez pracowników jednostki odpowiednich kwalifikacji zawodowych są następujące zasady:
  - 1) przestrzeganie procedur dotyczących zatrudniania w celu zapewnienia wyboru najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy,
  - 2) przeprowadzanie instruktażu przez bezpośredniego przełożonego w zakresie sposobu wykonania zleconych czynności,
  - 3) przeprowadzanie służby przygotowawczej kończącej się egzaminem,
  - 4) przeprowadzanie okresowej oceny pracowników,
  - 5) zapewnienie pracownikom warunków do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, m.in. poprzez dostęp do aktualnych przepisów prawa, dostęp do opracowań fachowej literatury i wydawnictw, uczestnictwa w szkoleniach,
  - 6) chęci i inicjatywa pracownika w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

4. Struktura organizacyjna jednostki została określona w Regulaminie Organizacyjnym i jest dostosowana do aktualnych celów i zadań, w tym:
  - 1) zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek i stanowisk pracy oraz podległość pracowników jest określona w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny,
  - 2) zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności komórek organizacyjnych i stanowisk pracy oraz zakres podległości pracowników podlega bieżącemu monitorowaniu i w miarę potrzeby aktualizacji,
  - 3) każdy pracownik posiada określony na piśmie zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
  - 4) zakres obowiązków pracownika jest sporządzany w momencie zatrudnienia a zmiany tego zakresu są wprowadzane niezwłocznie po ich zaistnieniu.
5. W przypadku delegowania uprawnień, w tym z zakresu gospodarki finansowej lub majątkowej stosowane są następujące zasady:
  - 1) zakres delegowanych uprawnień musi być odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji, stopnia skomplikowania i ryzyka z nim związanego,
  - 2) delegowaniu podlegają przede wszystkim uprawnienia do podejmowania decyzji o bieżącym charakterze,
  - 3) przyjęcie delegowanych uprawnień potwierdzone jest podpisem i podlega bieżącej aktualizacji,
  - 4) formę pisemności ma również powierzenie pracownikom odpowiedzialności materialnej za powierzone mienie z obowiązkiem wyliczenia się.
6. Za precyzyjne określenie zakresu zadań oraz delegowanych uprawnień odpowiada kierownik jednostki.

### **Cele i zadania jednostki**

#### **§ 11.**

1. Najistotniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowanie i ocena ich realizacji.
2. Cele wyznacza kierownik jednostki przy współudziale głównego księgowego lub zastępcy głównego księgowego.
3. Określenie celów wynika z potrzeby usprawnienia działalności jednostki, oczekiwań jednostek obsługiwanych, oczekiwań pracowników, istotnych problemów

zidentyfikowanych w działalności jednostki lub z innych przyczyn występujących w związku z realizacją zadań statutowych.

4. Cel nie określa co trzeba zrobić, ani jak trzeba zrobić, ale określa co będzie gdy cel zostanie osiągnięty.
5. Cel musi być jasny, realny, określony w perspektywie rocznej i ma wiązać się ze zmianą stanu istniejącego, tj. ma osiągnąć pewną stałą zmianę.
6. Cele i zadania ujęte są w planie działalności jednostki na dany rok, sporządzonym **do 31 grudnia roku poprzedniego.**
7. Dla każdego zadania wyznaczona jest osoba odpowiedzialna za jego realizację i osiągnięcie celu.
8. Cel musi być łatwy do rozpisania na zadania, a z jego treści wynika miernik i jego wartość docelowa.
9. Przy określaniu mierników, kierownik jednostki bierze pod uwagę czy miernik:
  - 1) wskazuje stopień realizacji zadania,
  - 2) koresponduje z celem zadania,
  - 3) dostarcza rzetelnych informacji na bazie których mogą być podejmowane decyzje zarządcze,
  - 4) jest praktyczny, tzn. dane do pomiaru można pozyskać w odpowiednim terminie i przy umiarkowanych kosztach.
10. Miernik powinien być:
  - 1) adekwatny — ściśle powiązany z celami zadania,
  - 2) akceptowany,
  - 3) wiarygodny i łatwy do zrozumienia,
  - 4) łatwy do monitorowania,
  - 5) mierzyć tylko to na co wykonawca zadania ma wpływ,
  - 6) dobrany oszczędnie, tzn. nie należy mnożyć ich liczby ponad potrzebę.
11. Kierownik jednostki lub osoba przez niego wyznaczona prowadzi bieżący monitoring realizacji zadań z uwzględnieniem kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności.
12. Kryterium oszczędności odpowiada na pytanie: czy możliwe jest zastosowanie tańszych i prostszych metod (minimalizacja kosztów) przy zachowaniu odpowiedniej jakości.
13. Kryterium efektywności odpowiada na pytanie: czy zaangażowane środki są adekwatne do osiągniętego rezultatu (efekt nakładu).
14. Kryterium skuteczności odpowiada na pytanie: czy wyznaczone zadanie było celowe, a osiągnięty efekt potrzebny (efekt wyniku).

15. Wzór Planu działalności jednostki stanowi **załącznik nr 1** do Procedury kontroli zarządczej.

## **Mechanizmy kontroli**

### **§ 12.**

1. W ramach kontroli zarządczej ważną funkcję pełnią mechanizmy kontroli, tj. działania zaradcze, które ograniczają prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i niwelują lub ograniczają jego negatywne skutki.
2. Działania zaradcze proponują osoby identyfikujące ryzyko oraz uzgadniają je z osobami zaangażowanymi w zadanie, którego dotyczy ryzyko.
3. Do mechanizmów kontroli zalicza się m.in.:
  - 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej tj. wszystkie wewnętrzne uregulowania i wytyczne, procedury, instrukcje, zarządzenia,
  - 2) dokumentowanie i rzetelne rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
  - 3) nadzór na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej realizowany przez kierownika jednostki i głównego księgowego w celu zapewnienia oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji zadań,
  - 4) podział kluczowych obowiązków (zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, upoważnienia, pełnomocnictwa, itp.),
  - 5) ciągłość działalności jednostki poprzez zapewnienie systemu zastępstw pracowniczych w okresie nieobecności poszczególnych pracowników (w formie stosownych upoważnień lub odpowiedniego zapisu w zakresie obowiązków), identyfikacja pracowników, którzy z uwagi na swoją szczególną wiedzę mają kluczowe znaczenie dla prawidłowej działalności jednostki; szkolenia nowozatrudnionych pracowników,
  - 6) zapewnienie ochrony mienia i innych zasobów,
  - 7) ustalenie zasad dostępu do zasobów informatycznych oraz ich ochrony przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub uszkodzeniem,
  - 8) kontrolę wewnętrzną — funkcjonalną i instytucjonalną.
4. Mechanizmy kontroli powinny być:
  - 1) adekwatne, tj. właściwe do ryzyka i stanowią odpowiedź na ryzyko,
  - 2) skuteczne, tzn. bez dodatkowych działań automatycznie zabezpieczają przed ryzykiem, są niezależne od uznania lub decyzji człowieka,
  - 3) efektywne, tj. czy pozwalają na skuteczną reakcję na ryzyko przy możliwie najmniejszych nakładach.

## 5. Rodzaje mechanizmów kontroli:

- 1) **prewencyjne** — to działania, które wyprzedzają i zapobiegają lub minimalizują ryzyko wystąpienia niekorzystnego zdarzenia i są najbardziej efektywne kosztowo. Nie dopuszczają do wystąpienia negatywnych zjawisk, redukując tym samym koszty potencjalnych strat. Do tej kategorii należy większość mechanizmów kontroli, np. podział obowiązków, upoważnienia, autoryzacja transakcji, kontrola „na drugą rękę”;
- 2) **detekcyjne** — to kontrole wykrywające, pozwalają zidentyfikować niekorzystne incydenty czy zjawiska, które już wystąpiły, ale w żaden sposób nie zapobiegają wystąpieniu zdarzenia, ani nie zmniejszają jego skutków. Mają zastosowanie post factum, więc są stosowane wtedy gdy jednostka może zaakceptować pewne straty lub szkody. Dzięki ich zastosowaniu możliwy jest pomiar skuteczności kontroli zapobiegawczych. Zaliczamy do nich, np. inwentaryzację, uzgadnianie transakcji,
- 3) **korekcyjne** — pozwalają na naprawę wykrytych błędów i słabości. Stanowią sposób na naprawienie szkód lub odzyskanie strat. Należy do nich, np. kara porządkowa za nieprzestrzeganie przepisów, dochodzenie roszczeń z umowy z tytułu niewłaściwie wykonanego zadania.

6. Mechanizmy kontroli występują też w formie kontroli wstępnej, bieżącej i następczej oraz jako samokontrola i kontrola funkcjonalna wykonywana przez przełożonego względem pracowników podległych. Przeprowadzenie kontroli potwierdzone jest podpisem osoby ją dokonującej wraz z datą jej przeprowadzenia.

## 7. Kontrola:

- 1) wstępna — ma za zadanie zbadanie zamierzonych decyzji i operacji przed ich podjęciem,
- 2) bieżąca — ma za zadanie stosowanie procedur kontrolnych i samokontroli w trakcie realizacji zadania, najczęściej przed zakończeniem etapu zadania,
- 3) następcza — ma za zadanie badanie procesów, w tym operacji gospodarczych i finansowych już zrealizowanych, na podstawie odzwierciedlających je dokumentów i produktów.

8. Wszyscy pracownicy winni wykazywać szczególną dbałość o rzetelne, pełne dokumentowanie wykonywanych czynności, w szczególności tych odnoszących się do operacji finansowych i gospodarczych, w szczególności do:

- 1) wydatkowania środków publicznych w sposób celowy, oszczędny z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,



- 2) wydatkowania środków publicznych w wysokości i terminach wynikających z zaciągniętych zobowiązań,
  - 3) wydatkowania środków publicznych w granicach limitów wydatków w planie finansowym,
  - 4) zapewnienia rzetelnej ewidencji operacji finansowych i gospodarczych oraz opartej na ewidencji sprawozdawczości finansowej,
  - 5) prawidłowego dokumentowania operacji finansowych i gospodarczych.
9. Mechanizmy kontroli dotyczące:
- 1) dokumentowania i rzetelnego rejestrowania operacji finansowych i gospodarczych - są szczegółowo opisane w Instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo - księgowych oraz zasadach (polityce) rachunkowości,
  - 2) podziału kluczowych obowiązków — są opisane w Regulaminie Organizacyjnym oraz zakresach obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności każdego pracownika,
  - 3) zapewnieniu ochrony mienia i innych zasobów — są opisane w Instrukcji BHP, Instrukcji Inwentaryzacyjnej, Polityce kluczy,
  - 4) bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych — są opisane w Polityce bezpieczeństwa i Instrukcji zarządzania systemem Informatycznym.
10. Realizację zadań w zakresie zarządzania systemem informatycznym zapewnia obsługa informatyczna CUW.
11. Nadzór i kontrolę nad przestrzeganiem przepisów o ochronie danych osobowych w CUW sprawuje Inspektor Ochrony Danych.
12. Dyrektor CUW i Główny Księgowy sprawują bieżący nadzór nad wykonywaniem zadań przez podległych im pracowników.

## **Informacja i komunikacja**

### **13.**

1. Na system kontroli zarządczej składa się także działający w jednostce sposób i zakres przekazywania ważnych informacji, które służą kierownikowi do podejmowania decyzji zarządczych, a pozostałym pracownikom umożliwiają właściwe wykonywanie zadań.
2. System efektywnej wewnętrznej komunikacji gwarantujący przepływ informacji i ich właściwe zrozumienie działa w oparciu o następujące zasady:
  - 1) główny Księgowy i pozostali pracownicy otrzymują wszystkie niezbędne dla nich wytyczne, instrukcje i procedury, a w szczególności zarządzenia kierownika jednostki,

- 2) przełożony pracowników przekazuje podległym pracownikom właściwe i rzetelne informacje potrzebne im do wypełnienia obowiązków, a informacje te przekazywane są w odpowiedniej formie i czasie,
  - 3) obowiązkiem każdego pracownika jest informowanie przełożonego o zagrożeniach i stwierdzonych nieprawidłowościach,
  - 4) obowiązkiem każdego pracownika jest codzienne czytanie poczty elektronicznej, czatu Synology oraz śledzenie informacji zawartych w Biuletynie Informacji Publicznej CUW.
3. W ramach komunikacji wewnętrznej wykorzystuje się sposoby przekazywania informacji, m.in. poprzez:
- 1) pocztę elektroniczną,
  - 2) wewnętrzną sieć telefoniczną,
  - 3) czat Synology,
  - 4) Biuletyn Informacji Publicznej,
  - 5) dostęp do fachowej literatury i wydawnictw dotyczących wykonywanych obowiązków,
  - 6) spotkania kadry kierowniczej z pracownikami podczas których omawiane są istotne problemy, ryzyka i słabości kontroli zarządczej.
4. W ramach komunikacji zewnętrznej wykorzystuje się sposoby przekazywania informacji, m.in. poprzez:
- 1) korespondencję tradycyjną,
  - 2) kontakt telefoniczny,
  - 3) pocztę elektroniczną
  - 4) czat Synology,
  - 5) Biuletyn Informacji Publicznej,
  - 6) tablice informacyjne w siedzibie CUW,
  - 7) przyjęcia interesantów w sprawach skarg i wniosków,
  - 8) spotkania kadry kierowniczej CUW z Dyrektorami lub pracownikami jednostek obsługiwanych.
5. Do systemu informacji zewnętrznej zalicza się również uwagi i wnioski zewnętrznych organów kontroli i audytu, które po decyzji kierownika jednostki przekazywane są jako informacje wewnętrzne pracownikom odpowiedzialnym za dany obszar działalności jednostki.

## Monitorowanie i ocena systemu kontroli zarządczej

### § 14.

1. System kontroli zarządczej CUW podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie poprzez czynności wykonywane przez pracowników i przełożonych, zawarte w zakresach obowiązków i bieżącą wymianę informacji według zasad wskazanych w § 13 tak, aby informacje o występujących niedociągnięciach czy nieprawidłowościach docierały do osób odpowiedzialnych (przełożonych).
2. Celem monitorowania jest zapewnienie o działaniu mechanizmów kontroli zgodnie z założeniami, a w przypadku stwierdzenia ich nieskuteczności, braku adekwatności lub nieefektywności ich zmodyfikowanie i dostosowanie do zmienionych warunków.
3. Na podstawie bieżącego monitorowania przeprowadzana jest raz w roku, **w terminie do 31 grudnia**, ocena realizacji celów i zadań. W przypadkach uzasadnionych ocenę można przeprowadzać częściowo.
4. Ocenę realizacji celów i zadań stanowią wnioski w zakresie mierników, ryzyk, mechanizmów kontroli:
  - 1) na podstawie miernika, ustala się czy zadanie zostało zrealizowane, a cel osiągnięty,
  - 2) w zakresie ryzyka, czy nadal istnieje, a jego istotność uległa zmianie lub czy pojawiło się nowe ryzyko,
  - 3) czy wdrożone mechanizmy ryzyka są/były skuteczne, adekwatne i efektywne.
5. Sprawozdanie z planu działalności odbywa się przy wykorzystaniu **załącznika nr 2** do Procedury kontroli zarządczej.
6. Na system monitorowania kontroli zarządczej składa się ponadto samoocena kontroli zarządczej, o której mowa w § 15.
7. Wyniki monitorowania, ocena realizacji celów i zadań, samoocena oraz wyniki kontroli zewnętrznych są podstawą do oceny kontroli zarządczej w CUW przez Dyrektora jednostki.
8. Dyrektor CUW **raz w roku, w terminie do 31 marca**, dokonuje oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w CUW w formie Oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, według wzoru stanowiącego **załącznik nr 5** do Procedury kontroli zarządczej. Oświadczenie jest przekazywane na ręce Burmistrza Miasta Białogard.
9. System kontroli zarządczej podlega doskonaleniu, które jest procesem ciągłym wynikającym z coraz większego doświadczenia w realizacji założeń kontroli zarządczej i zmieniającego się otoczenia zewnętrznego oraz rozwoju i wprowadzanych zmian wewnątrz jednostki.

## Samooocena systemu kontroli zarządczej

### 15.

1. Samooocena systemu kontroli zarządczej to proces w wyniku którego wszyscy pracownicy CUW dokonują oceny funkcjonowania kontroli zarządczej, a jej celem jest stałe usprawnienie funkcjonowania kontroli zarządczej w CUW.
2. Samooocena kontroli zarządczej przeprowadzana jest przez pracowników, z wyodrębnieniem pracowników zajmujących stanowiska kierownicze, w terminie do **30 listopada danego roku**, w formie ankiety anonimowej poprzez wypełnienie Kwestionariusza samooceny realizacji kontroli zarządczej, stanowiącego **załącznik nr 3 i nr 4** do Procedury kontroli zarządczej.
3. Każdy pracownik CUW jest zobowiązany do aktywnego udziału w procesie samooceny, w szczególności poprzez udzielenie szczerych i otwartych odpowiedzi na temat ankietowanych zagadnień oraz terminowe złożenie wypełnionych ankiet w takiej formie, aby można było uznać, iż są anonimowe.
4. Każdy pracownik może zgłosić do Dyrektora CUW propozycję zestawu pytań, które jego zdaniem powinny znaleźć się w ankiecie.
5. Na podstawie wypełnionych przez pracowników ankiet Koordynator kontroli zarządczej sporządza zestawienie zbiorcze i dokonuje analizy oraz sporządza Raport z przeprowadzonej samooceny kontroli zarządczej w CUW.
6. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w działaniu kontroli zarządczej lub zidentyfikowaniu możliwości poprawy sposobu jej funkcjonowania osoby dokonujące samooceny zobowiązane są do poinformowania kierownika jednostki i podejmowania działań naprawczych.
7. Wyniki samooceny stanowią źródło informacji o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w CUW. Wynikiem przeprowadzonej samooceny powinna być propozycja działań umożliwiających usprawnienie funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w CUW, a także zapobieganie nieprawidłowościom, stratom lub złemu zarządzaniu.
8. Dyrektor lub osoba przez niego upoważniona odpowiada za aktualizację procedury w zakresie samooceny oraz uwzględnia wszelkie uwagi pracowników i kadry kierowniczej związane ze skutecznością osiągania celów samooceny.

**Plan działalności na rok .....**  
**Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie**

Lp.	Cel	Mierniki określające stopień realizacji celu	Najważniejsze zadania służące realizacji celu
		planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan	
1	2	4	4

.....

(data i podpis kierownika jednostki)

## Sprawozdanie z Planu Działalności na rok .....

Lp.	Cel	Mierniki określające stopień realizacji celu			Najważniejsze zadania służące realizacji celu	
		nazwa	planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie	osiągnięta wartość na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie	Planowane	Podjęte

.....

(data i podpis kierownika jednostki)

Kwestionariusz Samooceny realizacji kontroli zarządczej (Kadra kierownicza)  
za rok.....

Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

**W przypadku zaznaczenia opcji NIE lub NIE WIEM mile widziany jest krótki komentarz w rubryce UWAGI.**

ZAGADNIENIA PODLEGAJĄCE OCENIE:

**Część I - Środowisko wewnętrzne**

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania ?				
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w jednostce ?				
3.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania ?				
4.	Czy na bieżąco aktualizowane są zakresy czynności, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych pracowników ?				
5.	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy pracowników z Pani/Pana komórki organizacyjnej ?				
6.	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań ? - <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK</i>				
7.	Czy istniejące w jednostce procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności ?				
8.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań ?				
9.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy ?				

10.	Czy zachowana jest zasada pisemności przy powierzaniu uprawnień w zakresie gospodarki finansowej poszczególnym pracownikom ?				
11.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań ?				
12.	Czy w Pani /Pana komórce organizacyjnej zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników w odniesieniu do celów i zadań komórki ?				

## Część II - Cele i zarządzanie ryzykiem

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy w jednostce zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny czy statut (np. plan działalności, itp.) ?				
2.	Czy bierze Pani/Pan udział w wyznaczaniu celów do osiągnięcia i zadań do zrealizowania przez pracowników Pani/Pana komórki organizacyjnej ?				
3.	Czy cele i zadania jednostki na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane ?				
4.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania realizacji powierzonych pracownikom zadań ?				
5.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej ? (np. poprzez sporządzenie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka ? (jeśli TAK - proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do następnej części)				
6.	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować ?				
7.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej ?				
8.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko) ?				



**Część III – Mechanizmy kontroli**

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej znają wykaz dokumentów opisujących sposób realizacji standardów kontroli zarządczej ?				
2.	Czy wykaz dokumentów opisujących sposób realizacji standardów jest aktualizowany ?				
3.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw zapewniających sprawną pracę komórki w przypadku nieobecności poszczególnych pracowników ?				
4.	Czy w jednostce istnieją odpowiednie zabezpieczenia dostępu do zasobów kapitałowych i finansowych ?				
5.	Czy w jednostce funkcjonują mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informacyjnych ?				

**Część IV – Informacja i komunikacja**

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w jednostce ?				
2.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej ?				
3.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w jednostce ?				
4.	Czy w jednostce funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z jednostkami obsługiwanymi, mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej ?				

**Część V – Monitorowanie i ocena**

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy w jednostce odbywają się spotkania kierowników jednostki z pracownikami, w celu wymiany informacji o sposobie realizacji zadań oraz funkcjonowania kontroli zarządczej ?				

2.	Czy zachęca Pani/Pan pracowników w swojej komórce organizacyjnej do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji powierzonych im zadań ?				
3.	Czy zdefiniowany w jednostce system kontroli zarządczej ogranicza wpływ ryzyka na skuteczną realizację celów i zadań jednostki ?				

Dodatkowe uwagi i spostrzeżenia dotyczące systemu kontroli:

.....

.....

.....

Załącznik nr 4

Kwestionariusz Samooceny realizacji kontroli zarządczej (Pracownicy)  
za rok.....

Proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź.

**W przypadku zaznaczenia opcji NIE lub NIE WIEM mile widziany jest krótki komentarz w rubryce UWAGI.**

ZAGADNIENIA PODLEGAJĄCE OCENIE:

**Część I - Środowisko wewnętrzne**

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są za nieetyczne ?				
2.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w jednostce ?				
3.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i podejmowanymi decyzjami etyczne postępowanie ?				
4.	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania ?				
5.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył/a były przydatne na zajmowanym stanowisku ?				

6.	Czy udział w szkoleniu odbywał się z Pani/Pana inicjatywy ?				
7.	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej pracy ?				
8.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności ?				
9.	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań ?				
10.	Czy powierzenie odpowiedzialności w zakresie gospodarki finansowej dokonywane jest na piśmie ?				

### Część II – Cele i zarządzaniem ryzykiem

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele i zadania jednostki, które zostały określone na rok, którego dotyczy ocena ?				
2.	Czy przypisano Pani/Panu odpowiedzialność w zakresie monitorowania zadań i celów ?				
3.	Czy dokonuje Pani/Pan identyfikacji ryzyka w odniesieniu do realizowanych celów i zadań jednostki ?				
4.	Czy podejmuje Pani/Pan wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych ?				

### Część III – Mechanizmy kontroli

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy zna Pani/Pan wykaz dokumentów opisujących sposób realizacji standardów kontroli zarządczej ?				
2.	Czy wykaz dokumentów opisujących sposób realizacji standardów kontroli zarządczej jest aktualizowany ?				
3.	Czy w jednostce są ustalone zasady zastępstw na Pani/Pana stanowisku pracy ?				
4.	Czy dokumenty/materiały /zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana				

	zdaniami odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem ?				
5.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących zasad, procedur, instrukcji, itp. ?				

#### Część IV - Informacja i komunikacja

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy ma Pani/Pan zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania powierzonych zadań ?				
2.	Czy dostarczane Pani/Panu informacje są aktualne, rzetelne, kompletne i zrozumiałe a jednocześnie pomocne w realizowaniu nałożonych zadań ?				
3.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej ?				
4.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami jednostki ?				
5.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje efektywne kontakty z jednostkami obsługiwanymi, które mają wpływ na realizację zadań CUW ?				

#### Część V - Monitorowanie i ocena

Lp.	Pytanie	TAK	NIE	NIE WIEM	UWAGI
1.	Czy w jednostce odbywają się spotkania kierowników jednostki z pracownikami w celu wymiany informacji o sposobie realizacji zadań oraz funkcjonowania kontroli zarządczej ?				
2.	Czy zdefiniowany w jednostce system kontroli zarządczej ogranicza wpływ ryzyka na skuteczną realizację celów i zadań jednostki ?				
3.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań jednostki ?				

Dodatkowe uwagi i spostrzeżenia dotyczące systemu kontroli

.....

.....

.....

**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej**  
**Dyrektora** .....  
(nazwa jednostki organizacyjnej Miasta Białogard)  
**za rok** .....

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 od 19 stycznia 2022 roku jednostce organizacyjnej

**Część A** (zaznaczyć znak „x” w kratce we właściwym wierszu)

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

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

nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

**Część B**

W ubiegłym roku zostały podjęte następujące działania w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:

.....  
.....

**Część C** (zaznaczyć "X" w kratkach w odpowiednich wierszach; w przypadku zaznaczenia punktu "innych źródeł informacji" należy je wymienić)

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

- monitoringu realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej,
- systemu zarządzania ryzykiem,
- audytu wewnętrznego,
- kontroli wewnętrznych,
- kontroli zewnętrznych,

[ ] innych źródeł informacji:

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

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

.....

.....

/podpis kierownika jednostki/

Załącznik Nr 2 do Zarządzenia  
nr 15/III/2022

## Procedura zarządzania ryzykiem w Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie

### **Postanowienia ogólne**

#### **§1.**

W Centrum Usług Wspólnych w Białogardzie, zwanym dalej CUW lub jednostką prowadzona jest polityka zarządzania ryzykiem.

#### **§2.**

Polityka zarządzania ryzykiem zapewnia udokumentowaną analizę ryzyka w odniesieniu do celów

i zadań jednostki przeprowadzaną nie rzadziej niż raz w roku.

#### **§3.**

Celem zarządzania ryzykiem jest zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań poprzez podejmowanie działań zaradczych zmierzających do zmniejszenia ryzyka do poziomu akceptowanego.

#### **§4.**

Zarządzanie ryzykiem odbywa się poprzez:

- a) monitorowanie realizacji zadań w CUW,
- b) identyfikację i ocenę ryzyk z nimi związanych,
- c) metody przeciwdziałaniu ryzyku,
- d) dokonywanie okresowego przeglądu zidentyfikowanych ryzyk.

## §5.

W CUW za prawidłowe oraz skuteczne zarządzanie ryzykiem odpowiedzialny jest kierownik jednostki oraz pozostali pracownicy podejmujący w tym zakresie decyzje, na podstawie uprawnień powierzonych im w dokumentacji wewnętrznej jednostki oraz na podstawie obowiązujących zakresów obowiązków.

### Proces zarządzania ryzykiem

## §6.

1. Pierwszym etapem zarządzania ryzykiem jest **identyfikacja ryzyka** polegająca na ustaleniu zdarzeń, które zagrażają wykonaniu zadania - są niepożądane. Identyfikacja ryzyka następuje już na etapie formułowania celów i zadań jednostki.
2. Identyfikację ryzyka dla CUW dokonuje Dyrektor CUW lub osoba przez niego upoważniona. Główny księgowy dokonuje identyfikacji ryzyka w swoim obszarze działalności. Pracownicy mają obowiązek zgłaszać kierownikowi jednostki lub swojemu przełożonemu czynniki ryzyka oraz wszelkie odstępstwa od obowiązujących procedur.
3. Identyfikację i analizę ryzyka w CUW przeprowadza się na dany rok kalendarzowy, w terminie **do 31 grudnia roku poprzedniego** przy użyciu formularza identyfikacji i analizy ryzyka, którego wzór określa **załącznik** do Procedury zarządzania ryzykiem.
4. Ryzyka mogą mieć swoje źródła wewnątrz jednostki, jak również w środowisku zewnętrznym. Identyfikując ryzyka należy wziąć pod uwagę wszystkie ryzyka niezależnie od miejsca ich powstania.

## §7.

Gromadząc informacje niezbędne do identyfikacji i analizy ryzyka należy brać pod uwagę następujące elementy:

1. cele i zadania jednostki określone na dany rok kalendarzowy,
2. przepisy prawne dotyczące bezpośrednio zadań realizowanych przez jednostkę oraz wpływ zmiany przepisów na realizację tych zadań,
3. wyniki przeprowadzonych kontroli wewnętrznych i zewnętrznych,
4. zmiany w obsadzie kadrowej jednostki,
5. budżet jednostki,
6. katalog czynów stanowiących naruszenie dyscypliny finansów publicznych,
7. wyniki narad i rozmów z kierownictwem oraz pracownikami,
8. sprawozdania z realizacji zadań oraz wykonania budżetu,
9. informacje publikowane w mediach.

## §8.

1. Zidentyfikowane ryzyka należy przypisać do jednej z kategorii:
  - 1) **ryzyko finansowe (F)** - związane np. z planowaniem dochodów i wydatków, realizacją wydatków, realizacją dochodów, sprawozdawczością, poprawnością zapisów w księgach rachunkowych, brakiem należytego zabezpieczenia zasobów, strat finansowych z tytułu np. odsetek karnych, odszkodowań,
  - 2) **ryzyko zasobów ludzkich (ZL)** - związane np. z liczebnością kadr, rotacją kadr, kompetencjami i wiedzą merytoryczną, dyscypliną pracy i przestrzeganiem wartości etycznych, funduszem wynagrodzeń i konkurencyjnością otoczenia, bezpieczeństwem warunków pracy,
  - 3) **ryzyko działalności (D)** - związane, np. z organizacją pracy i podziałem obowiązków, skutecznością systemu nadzoru i kontroli funkcjonalnej, ochroną informacji niejawnych i danych osobowych, jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje, ochroną danych w sieci, ochroną przed modyfikacją danych, awaryjnością i bezpieczeństwem systemów, dostosowaniem sprzętu i technologii do realizowanych zadań, wystąpieniem nieprzewidzianych zdarzeń,
  - 4) **ryzyko zewnętrzne (Z)**. - związane z poziomem środków określonych w ustawie budżetowej lub wprowadzonymi ograniczeniami w realizacji wydatków, związane z czynnikami ekonomicznymi, np. wzrostem kosztów funkcjonowania, kosztów inwestycji, kosztów zakupu towarów i usług, złożonością i nieprecyzyjnością przepisów, zmianą przepisów prawa, działalnością organów zewnętrznych i klientów.
2. Określenie kategorii ryzyka jest jednocześnie wskazaniem przyczyny ryzyka, co w dalszych czynnościach analizy ryzyka jest przydatne do określenia mechanizmów kontroli.

## §9.

Drugim etapem zarządzania ryzykiem jest **analiza zidentyfikowanego ryzyka** polegająca na określeniu **prawdopodobieństwa i skutków jego wystąpienia**. Ocenę punktową przedstawiają poniższe tabele.

### Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka:

Stopień ryzyka	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo	Punktacja
Bardzo wysokie	Oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi	powyżej 90%	5
Wysokie	Wydarzenie jest bardzo prawdopodobne	61-90%	4
Średnie	Wydarzenie jest średnio możliwe. W niektórych przypadkach zdarzenie takie może zaistnieć.	41-60%	3



Niskie	Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia takiego zdarzenia.	21-40%	2
Bardzo niskie	Zdarzenie może zaistnieć tylko w wyjątkowych okolicznościach.	do 20%	1

#### Skutek wystąpienia ryzyka:

Opis skutku skutku	Kryteria					Punktacja
	Finansowe	Organizacyjne	Fizyczne	Reputacja	Zdrowia i bezpieczeństwa	
Bardzo wysoki	Bankructwo	Brak realizacji kluczowych celów	Brak możliwości przywrócenia stanu poprzedniego	Stały uszczerbek na wizerunku	Utrata życia	5
Wysoki	Dotkliwa strata finansowa	Poważne zagrożenie realizacji kluczowych zadań i celów	Długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego	Znaczny uszczerbek na wizerunku	Trwałe poważne obrażenia	4
Średni	Średnia strata	Spadek efektywności	Trudny proces	Negatywny wpływ na wizerunek	Poważne obrażenia	3
Niski	Mała strata finansowa	Niewielkie zakłócenia lub opóźnienia w realizacji zadań	Skutki łatwe do usunięcia	Nieznacznym negatywnym wpływem na wizerunek	Niewielkie obrażenia	2
Bardzo niski	Nieznaczną strata finansowa	Krótkotrwałe zakłócenia w działalności	Brak dotkliwych skutków	Bez uszczerbku na wizerunku	Niewielkie obrażenia	1

### §10.

1. Kolejnym etapem zarządzania ryzykiem jest dokonanie oceny ryzyka poprzez oszacowanie tzw. **poziomu istotności ryzyka** (nieodłącznego) polegające na obliczeniu iloczynu punktowej oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i możliwych skutków.
2. Na podstawie dokonanych obliczeń tworzy się matrycę oceny punktowej istotności ryzyka według poniższego wzoru:

## MATRYCA OCENY PUNKTOWEJ ISTOTNOŚCI RYZYKA

Skutek	POZIOM ISTOTNOŚCI RYZYKA (skutek x prawdopodobieństwo)					Prawdopodobieństwo
	Bardzo niskie	Niskie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie	
Bardzo wysoki	5	10	15	20	25	
Wysoki	4	8	12	16	20	
Średni	3	6	9	12	15	
Niski	2	4	6	8	10	
Bardzo niski	1	2	3	4	5	

3. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka jako:

- 1) **Ryzyko poważne** - ryzyko dla wartości od 15 do 25 (oznaczone kolorem czerwonym). Stanowi poważne zagrożenie dla działalności jednostki i osiągnięcia przez nią założonych celów. Wymagane jest natychmiastowe działanie poprzez wskazanie reakcji na ryzyko i wprowadzenie skutecznych i efektywnych mechanizmów kontrolnych. Wymaga ciągłego monitorowania. Ryzyko nie może być akceptowane;
- 2) **Ryzyko umiarkowane** - ryzyko dla wartości od 5 do 12 (oznaczone kolorem żółtym). Może wywierać wpływ na działalność jednostki, należy je monitorować i wskazać rodzaj reakcji na ryzyko. Za monitorowanie odpowiedzialny jest właściciel ryzyka;
- 3) **Ryzyko nieznaczne** - ryzyko dla wartości od 1 do 4 (oznaczone kolorem zielonym) stanowi najniższe zagrożenie dla działalności jednostki, można rozważyć jego akceptację.

### §11.

1. Dla każdego ryzyka należy:

- 1) określić, czy ryzyko jest na poziomie akceptowanym,
- 2) wskazać rodzaj reakcji na ryzyko oraz działania zaradcze jeżeli nie jest ono na poziomie akceptowanym.

2. Akceptowany poziom ryzyka oraz reakcje na ryzyko wyznacza kierownik jednostki przy udziale osób odpowiedzialnych.

### §12.

W zależności od poziomu istotności wyróżnia się następujące reakcje na ryzyko:

1. **tolerowanie** - akceptacja, rezygnacja z wdrożenia lub wzmocnienia mechanizmów kontroli powodujących przekroczenie kosztów nad spodziewanymi korzyściami,

2. **działanie** - dotyczyć to będzie kategorii ryzyk, które wymagać będą podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań poprzez wzmocnienie mechanizmów kontroli prowadzących do likwidacji lub znacznego ograniczenia ryzyka,
3. **przeniesienie** - transfer ryzyka na podmiot zewnętrzny - dotyczyć to będzie kategorii ryzyk w odniesieniu do których nastąpi przeniesienie odpowiedzialności za ich skutki na inny podmiot, między innymi poprzez ubezpieczenia czy zlecenie wykonania określonych czynności obarczonych ryzykiem instytucjom zewnętrznym na ich odpowiedzialność,
4. **wycofanie** - zaniechanie działań wiążących się ze zbyt wysokim ryzykiem.

### **§13.**

W ramach monitorowania zidentyfikowanego ryzyka dokonuje się **nie rzadziej niż raz w roku jego przeglądu**. Celem przeglądu ryzyka jest określenie, czy dane ryzyko uległo zmianie, na korzyść lub niekorzyść jednostki i czy nie uległa zmianie dokonana uprzednio ocena w zakresie jego istotności.

FORMULARZ IDENTYFIKACJI I ANALIZY RYZYKA W CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH W BIAŁOGARDZIE  
na rok .....

Lp.	Nazwa zadania	Opis ryzyka	Komórka realizująca zadanie (właściciel ryzyka)	Symbol ryzyka	Przyczyna wystąpienia ryzyka	Prawdopodobieństwo ryzyka skala 1-5	Skutek ryzyka skala 1-5	Poziom istotności ryzyka	Ryzyko akceptowalne TAK/NIE	Reakcja na ryzyko	Opis istniejącego mechanizmu kontrolnego

.....  
(Data i podpis Dyrektora CUW)