

Załącznik nr 1 do Zarządzenia  
nr 7/2022 Przewodniczącego Zarządu  
Związku Gmin Krajny  
z dnia 21 grudnia 2022 roku

## **REGULAMIN KONTROLI ZARZĄDCZEJ W ZWIĄZKU GMIN KRAJNY**

### **§ 1.**

Kontrola zarządcza realizowana w Związku Gmin Krajny z siedzibą w Złotowie stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

### **§ 2.**

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodność działalności z przepisami prawa,
- 2) skuteczności i efektywności działania,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem dla zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.

### **§ 3.**

Użyte w Regulaminie kontroli zarządczej, zwanym dalej regulaminem pojęcia oznaczają:

- 1) Związek – Związek Gmin Krajny z siedzibą w Złotowie,
- 2) Kierownik – Przewodniczący Zarządu Związku (jeśli Dyrektor nie jest powołany) lub Dyrektor Biura Związku,
- 3) Kierownicy działów – kierownicy działów zgodnie z obowiązującym schematem organizacyjnym Biura Związku ,
- 4) Pracownicy – wszyscy pracownicy Związku,
- 5) Standardy - Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, stanowiące załącznik do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84).

### **§ 4.**

Kierownik zapewnia funkcjonowanie adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej w Związku.

### **§ 5.**

Kierownicy działów ponoszą odpowiedzialność za zespół procesów, których celem jest nadzorowanie i kontrolowanie operacji w kierowanych przez nich działach w sposób dający rozsądne zapewnienie, że:

- 1) działania podległych im działów pozostają w zgodzie z przepisami prawa, zasadami (procedurami) przyjętymi w Związku,
- 2) zadania są realizowane efektywnie i skutecznie, plany, programy, zamierzenia i cele są osiągnięte,
- 3) zasoby są zużywane oszczędnie i w sposób przynoszący pożytek, a jakość usług posiada odpowiedni poziom,,
- 4) dane i informacje publikowane lub udostępniane wewnętrznie bądź też na zewnątrz są dokładne, aktualne i wiarygodne,
- 5) zasoby, a w szczególności składniki majątku, w tym dane osobowe i informacje niejawne są zabezpieczone przed zniszczeniem, utratą i defraudacją,
- 6) zasady etycznego postępowania są przestrzegane i promowane,

7) ryzyka związane z realizacją zadania są na bieżąco identyfikowane, monitorowane, a także zarządza się nimi dla zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań poprzez zapobieganie niekorzystnym zjawiskom w działalności działu, wskazanie sposobu i środków zapobiegających powstawaniu nieprawidłowości, jak również umożliwienie likwidacji nieprawidłowości.

#### § 6.

Na system kontroli zarządczej składają się:

- 1) kontrola wewnętrzna,
- 2) kontrola finansowa sprawowana przez Główną Księgową,
- 3) zarządzanie ryzykiem.

#### § 7.

System kontroli zarządczej stanowią również:

- 1) kontrola instytucjonalna realizowana przez podmioty zewnętrzne, a w szczególności Regionalną Izbę Obrachunkową i Najwyższą Izbę Kontroli oraz inne uprawnione organy kontrolne,
- 2) kontrola funkcjonalna sprawowana przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze oraz inne osoby, których obowiązki wykonywania kontroli funkcjonalnej zostały określone w zakresach czynności, bądź którzy do wykonywania tej kontroli zostali zobligowani na podstawie innych przepisów,
- 3) samokontrola, do której zobowiązani są wszyscy Pracownicy zatrudnieni w Związku, bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy polegająca na kontroli prawidłowości wykonywania własnej pracy w toku codziennego wykonywania zadań w oparciu o obowiązujące przepisy prawa i obowiązki wynikające z posiadanego zakresu czynności.

#### § 8.

1. Organizację i funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej koordynuje Pracownik powołany zarządzeniem kierownika jednostki, zwany dalej koordynatorem.

2. Koordynacja polega na:

- 1) inicjowaniu działań naprawczych lub usprawniających system kontroli zarządczej,
- 2) projektowaniu systemu kontroli zarządczej i sprawowaniu ogólnego nadzoru nad skutecznością działania tego systemu.

#### § 9.

Kontrola zarządcza jest procesem ciągłym i wykonywana jest w oparciu o Standardy, w tym takie elementy jak:

- 1) funkcjonowanie środowiska wewnętrznego,
- 2) określanie celów i zadań oraz zarządzanie ryzykiem,
- 3) tworzenie i funkcjonowanie mechanizmów kontroli,
- 4) efektywną informację i komunikację,
- 5) monitorowanie i ocenę.

#### § 10.

W celu zapewnienia właściwego środowiska wewnętrznego funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w Związku:

- 1) Pracownicy przestrzegają wartości etycznych,
- 2) Pracownicy zostali zapoznani z obowiązującymi zasadami (procedurami) przyjętymi w Związku,
- 3) Pracownicy Związku zobowiązani są do stałego pogłębiania wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego i efektywnego wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku.

#### § 11.

Zapewnieniu właściwego środowiska wewnętrznego w Związku służą w szczególności procedury wprowadzone w drodze zarządzeń Przewodniczącego Zarządu Związku w sprawie:

- 1) ustalenia regulaminu pracy,
- 2) określenia regulaminu i schematu organizacyjnego Biura Związku,
- 3) ustalenia regulaminu wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych w Związku,
- 4) dokonywania okresowych ocen pracowników samorządowych.

#### § 12.

1. Proces zatrudniania jest prowadzony zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.
2. Ogłoszenia o naborze na wolne stanowiska pracy oraz informacje o wynikach naboru publikowane są w Biuletynie Informacji Publicznej Związku.
3. W celu przeprowadzenia naboru Kierownik powołuje komisję rekrutacyjną.

#### § 13.

1. Kompetencje zawodowe Pracowników określa się w opisie stanowiska pracy.
2. Wszyscy Pracownicy Związku posiadają opracowany i aktualizowany przez bezpośrednich przełożonych przedstawiony na piśmie zakres obowiązków i zadań realizowanych na stanowisku pracy, którego przyjęcie potwierdzają własnoręcznym podpisem.

#### § 14.

1. Cele i zadania Związku określone są w szczególności w statucie Związku przyjętym uchwałą Zgromadzenia Związku, a także Wieloletniej Prognozie Finansowej oraz zadaniach inwestycyjnych ujętych w budżecie Związku.
2. Misją Związku jest skuteczne działanie na rzecz mieszkańców dla zapewnienia czystości i porządku na terenie gmin członkowskich w zakresie gospodarowania odpadami komunalnymi oraz propagowanie postaw proekologicznych, sprzyjających ochronie środowiska.
3. Kierownik i Kierownicy działów nadzorują realizację celów i zadań Związku.

#### § 15.

Kierownicy działów zobowiązani są do identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metod przeciwdziałania ryzyku w odniesieniu do realizowanych celów i zadań oraz zapewnienia stosownych metod przeciwdziałania ryzyku.

#### § 16.

Pracownicy Związku, a w szczególności Kierownicy działów zobowiązani są do bieżącego informowania bezpośrednich przełożonych o występowaniu zdarzeń mających wpływ na powstanie ryzyka niewykonania realizowanych celów i zadań.

#### § 17.

1. Jednym z elementów kontroli zarządczej jest system wprowadzonych mechanizmów kontroli. Składają się na niego zarządzenia, polecenia, instrukcje, wytyczne Przewodniczącego Zarządu, pełnomocnictwa, upoważnienia, zakresy czynności Pracowników.
2. Pracownicy Związku mają obowiązek zapoznania się z wewnętrznymi procedurami, które dotyczą wykonywanych przez nich obowiązków i realizowanych zadań.

#### § 18.

1. Kierownicy działów prowadzą nadzór nad wykonywanymi zadaniami w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji. Podstawowym kryterium prowadzonego nadzoru jest wykonanie budżetu.
2. Zakres nadzoru wynika z regulaminu organizacyjnego Biura Związku, podziału zadań pomiędzy stanowiskami kierowniczymi, zakresu działania poszczególnych działów oraz indywidualnych zakresów czynności.

#### § 19.

W celu zapewnienia efektywnej pracy i ciągłości działalności w Związku:

- 1) delegowane są uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze,
- 2) sprawy prowadzone są zgodnie z instrukcją kancelaryjną, co pozwala na bieżące śledzenie toku sprawy i podjęcie jej przez zastępującego pracownika,
- 3) sprawy są przechowywane, znakowane i rejestrowane zgodnie z instrukcją kancelaryjną i instrukcją archiwalną,
- 4) ustanowiono system zastępstw,
- 5) urlopy wypoczynkowe wykorzystywane są w sposób umożliwiający ciągłość działalności działu.

#### § 20.

W celu zapewnienia ochrony zasobów Związku jego Pracownicy zobowiązani są do:

- 1) przestrzegania ustalonych w regulaminie pracy zasad porządku i dyscypliny pracy oraz przepisów bhp, a także przepisów przeciwpożarowych,
- 2) dochowania tajemnicy ustawowo chronionej, w szczególności ochrony informacji niejawnych i tajemnicy skarbowej,
- 3) ochrony danych osobowych, w szczególności poprzez zabezpieczenie danych przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zabraniam przez osobę nieuprawnioną, przetwarzaniem z naruszeniem przepisów prawa oraz nieuprawnioną zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem,
- 4) przestrzegania zasad określonych w Polityce Bezpieczeństwa Informacji Związku.

#### § 21.

1. Budynki i/lub pomieszczenia będące siedzibą Związku oraz inne obiekty będące miejscem pracy Pracowników Związku - są odpowiednio zabezpieczone.
2. Mienie Związku objęte jest ubezpieczeniem.
3. Ochronie podlegają też dokumenty i pieczęcie.

#### § 22.

1. Mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych realizowanych przez Związek regulowane są odrębnymi procedurami zapewniającymi ich rzetelność, dokumentowanie i rejestrowanie, a także zatwierdzanie przez osoby upoważnione do autoryzacji operacji finansowych.
2. Kluczowe obowiązki Pracowników Związku uprawnionych do zatwierdzania operacji finansowych w Związku są rozdzielone tak, aby zapewnić wiarygodność i pełną ich weryfikację przed i po realizacji.

#### § 23.

Księgi rachunkowe w Związku prowadzone są zgodnie z przepisami ustaw o rachunkowości i finansach publicznych, które zobowiązują do rzetelnego i pełnego dokumentowania i rejestrowania operacji finansowych i gospodarczych.

#### § 24.

1. Wszyscy Pracownicy Związku mają dostęp do informacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania swoich obowiązków.
2. Bieżąca informacja jest zapewniona dzięki dostępowi do:
  - 1) Internetu i poczty elektronicznej,
  - 2) systemu elektronicznego obiegu dokumentów EZD,
  - 3) prasy branżowej,
  - 4) programu prawniczego typu LEX,

- 5) fachowej literatury,
- 6) szkoleń,
- 7) bieżących kontaktów/konsultacji z bezpośrednim przełożonym.

#### § 25.

1. Komunikacja wewnętrzna polega na wymianie informacji między kierownictwem Związku a Pracownikami, między Pracownikami a kierownictwem (komunikacja pionowa) oraz między Pracownikami (komunikacja pozioma), jak również między kierownictwem (komunikacja pozioma).

2. Komunikacja wewnętrzna odbywa się poprzez:

- 1) przepływ dokumentów opisanych w instrukcji kancelaryjnej,
- 2) cykliczne narady kierownictwa,
- 3) cykliczne narady z Pracownikami,
- 4) sieć teleinformatyczną,
- 5) bezpośrednie kontakty z Pracownikami o charakterze roboczym.

#### § 26.

Komunikacja zewnętrzna polega na przekazywaniu przez Związek informacji dla petenta i pozyskiwaniu przez Związek informacji od petenta. Komunikacja zewnętrzna odbywa się poprzez:

- 1) BIP,
- 2) Elektroniczną Platformę Usług Administracji Publicznej,
- 3) tablice urzędowe,
- 4) stronę internetową Związku,
- 5) współpracę z mediami,
- 6) oznaczenie pomieszczeń Biura Związku,
- 7) przygotowanie, gromadzenie i dystrybucje materiałów edukacyjno-informacyjnych,
- 8) przyjmowanie skarg, wniosków i petycji,
- 9) udzielanie informacji przez Pracowników Związku,
- 10) udzielanie informacji publicznej,
- 11) uczestnictwo Kierownika lub osoby reprezentującej w spotkaniach społeczności lokalnych,
- 12) posiedzenia i komisje Zgromadzenia Związku,

#### § 27.

Zobowiązuje się Kierowników działów do stałego monitorowania i oceniania poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, w celu bieżącego identyfikowania problemów zgodnie z zakresem kompetencji, a w razie ujawnienia słabości lub problemów do zastosowania środków mających na celu rozwiązanie problemu i usprawnienie systemu kontroli zarządczej.

#### § 28.

1. Podstawą do uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej są wyniki monitorowania, samooceny systemu oraz przeprowadzonych kontroli.
2. System kontroli zarządczej podlega w sposób ciągły elastycznemu dostosowaniu do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań prawnych.

#### § 29.

1. Samoocena systemu kontroli zarządczej to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez Pracowników i kierownictwo jednostki.
2. Za przeprowadzenie procesu samooceny kontroli zarządczej odpowiedzialny jest Koordynator.

### § 30.

1. Samoocena kontroli zarządczej w Związku za rok poprzedni prowadzona jest do końca lutego danego roku, metodą badania ankietowego, z wykorzystaniem opracowywanego kwestionariusza – wg wzoru stanowiącego **załącznik nr 1** do Regulaminu.
2. Podsumowania przeprowadzonej samooceny dokonuje Koordynator i dokumentuje w postaci raportu z przeprowadzonej samooceny, zawierającego w szczególności wyniki badania ankietowego oraz rekomendacje, w odniesieniu do obszarów wymagających usprawnień. Raport ten przekazuje Kierownikowi do 15 marca danego roku.
3. Na podstawie raportu Koordynatora z przeprowadzonej samooceny oraz wyników kontroli wewnętrznych, zewnętrznych (instytucjonalnych) oraz wyników kontroli finansowej i funkcjonalnej Kierownik sporządza oświadczenie o stanie kontroli zarządczej Związku wg wzoru stanowiącego **załącznik nr 2** do Regulaminu – w terminie do dnia 31 marca roku następującego po roku badanym.

### § 31.

Wszyscy Pracownicy powinni zapoznać się z treścią niniejszego zarządzenia i bezwzględnie przestrzegać zawartych w nim postanowień.

Załącznik nr 1 do  
Regulaminu Kontroli Zarządczej  
w Związku Gmin Krajny  
(stanowiącego załącznik nr 1 do  
Zarządzenia nr 7/2022  
Przewodniczącego Zarządu  
Związku Gmin Krajny  
z dnia 21 grudnia 2022 roku)

<b>Ankieta do samooceny kontroli zarządczej</b>					
<b>Lp.</b>	<b>PYTANIE</b>	<b>TAK</b>	<b>NIE</b>	<b>Trudno ocenić</b>	<b>Uzasadnienie odpowiedzi NIE lub inne uwagi</b>
1	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w Związku za nieetyczne?				
2	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?				
3	Czy ma Pani/Pan możliwość udziału w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?				
4	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył/a były przydatne na zajmowanym stanowisku?				
5	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?				
6	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?				
7	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?				
8	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?				
9	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia Związku?				
10	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)?				
11	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej?				

12	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?				
13	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w Związku?				
14	Czy istniejące procedury w wystarczającym stopniu opisują zadania realizowane przez Panią/Pana?				
15	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?				
16	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?				
17	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?				
18	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw na Pani/Pana stanowisku pracy?				
19	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?				
20	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji powierzonych Pani/Panu zadań?				
21	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych w Pani/Pana komórce organizacyjnej zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań komórki organizacyjnej?				
22	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?				
23	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi działami w Związku?				
24	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników Związku z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) oraz swoje uprawnienia i obowiązki w tym zakresie?				
25	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w Związku zasad, procedur, instrukcji itp.?				

Dodatkowe uwagi:



Załącznik nr 2 do  
Regulaminu Kontroli Zarządczej  
w Związku Gmin Krajny  
(stanowiącego załącznik nr 1 do  
Zarządzenia nr 7/2022  
Przewodniczącego Zarządu  
Związku Gmin Krajny  
z dnia 21 grudnia 2022 roku)

**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej  
Przewodniczącego Zarządu Związku Gmin Krajny w Złotowie  
za rok .....**

**Dział I**

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem,

oświadczam, że w kierowanej przeze mnie jednostce sektora finansów publicznych tj.

**Związku Gmin Krajny**

**Część A**

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

**Część B**

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

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

**Część C**

nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

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

**Część D**

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

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

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

.....  
(miejsce, data)

.....  
(podpis kierownika jednostki)

**Dział II**

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

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

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

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

**Dział III**

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

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

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

2. Pozostałe działania:

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

.....  
(miejsce, data)

.....  
(podpis kierownika jednostki)

## PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ZWIĄZKU GMIN KRAJNY

### § 1.

Określenia stosowane w niniejszej procedurze:

- 1) Związek – Związek Gmin Krajny;
- 2) Kierownik – Przewodniczący Zarządu Związku (jeśli Dyrektor nie jest powołany) lub Dyrektor Biura Związku,
- 3) ryzyko - prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na realizację zadań bądź osiągnięcie założonych celów; jego skutkiem oprócz zagrożenia realizacji założonego celu lub zadania (odchylenia od stanów oczekiwanych) może być również szkoda w majątku lub wizerunku Związku albo utrata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich możliwości (osiągnięcie mniej niż to było możliwe);
- 4) identyfikacja ryzyka - polega na ustaleniu zdarzeń zagrażających realizacji określonych celów i zadań oraz niepewności, które mogą wystąpić w jednostce, a których wystąpienie zmniejsza prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań;
- 5) ocena ryzyka - proces oceny źródeł, skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
- 6) wpływ ryzyka – oddziaływanie - skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- 7) prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka - częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- 8) istotność ryzyka – wynik końcowy - iloczyn wpływu ryzyka na organizację i prawdopodobieństwa jego wystąpienia;
- 9) analiza ryzyka - proces, którego elementami są: identyfikacja, ocena wpływu, prawdopodobieństwa i istotności oraz hierarchizacja pojedynczych zdarzeń mogących niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie zamierzonych celów;
- 10) akceptowalny poziom ryzyka - ustalony w procedurze poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 11) zarządzanie ryzykiem - logiczna i systematyczna metoda identyfikacji, oceny, hierarchizacji ryzyk i stosowania działań zaradczych oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi jednostce osiągnięcie zamierzonych celów w jak najwyższym stopniu;

### § 2.

1. Celem zarządzania ryzykiem jest:

- 1) usprawnienie procesu planowania;
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia zamierzonych celów;
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej;
- 4) zapewnienie kierownictwu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań bądź utraty szans na ich realizację.

2. Za identyfikację, analizę i reakcję na ryzyko odpowiedzialni są Kierownicy działów.

3. Zarządzanie ryzykiem realizowane jest w szczególności poprzez monitorowanie wykonania planu finansowego oraz wyniki kontroli.

### § 3.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na funkcjonowanie Związku i realizację jego celów i zadań, w tym zadań wrażliwych;
- 2) analizę i hierarchizację ryzyka wg stopnia jego istotności;
- 3) ocenę istniejących mechanizmów kontroli zarządczej, wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
- 4) zdefiniowanie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym;
- 5) podejmowanie uzgodnionych działań zaradczych służących zmniejszeniu istotności ryzyka lub jego całkowitej likwidacji;
- 6) monitorowanie i informowanie o ryzyku bezpośredniego przełożonego, w przypadku gdy przeciwdziałanie ryzyku wykracza poza zakres posiadanych kompetencji;
- 7) dokumentowanie działań z zakresu zarządzania ryzykiem.

#### § 4.

1. Proces identyfikacji i analizy ryzyka w Związku odbywa się raz do roku. W przypadku realizacji przedsięwzięcia wieloletniego ryzyko szacuje się na cały okres jego trwania.
2. Za bieżące monitorowanie zidentyfikowanego ryzyka odpowiedzialni są Kierownicy działów.

#### § 5.

W przypadku zaistnienia zdarzeń mających istotny wpływ na zarządzanie ryzykiem, w szczególności zmiany warunków funkcjonowania Związku, w tym istotnych zmian organizacyjnych należy dokonać ponownej analizy ryzyka.

#### § 6.

1. Identyfikacja ryzyka w Związku polega na ustaleniu zdarzeń zagrażających realizacji poszczególnych celów i zadań Związku oraz realizacji budżetu Związku.
2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:
  - 1) cele i zadania realizowane przez Związek;
  - 2) realizację budżetu Związku,
  - 3) zagrożenia związane z osiaganiem celów i realizowaniem zadań Związku oraz realizacją budżetu wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami i możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.
3. Każdy pracownik zobowiązany jest zgłaszać swojemu przełożonemu zidentyfikowane, przez siebie ryzyka, w stosunku do których metody przeciwdziałania wykraczają poza jego kompetencje.
4. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka określona w załączniku nr 1 do niniejszej procedury.

#### § 7.

1. Analiza ryzyka w Związku polega na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego wpływu na działalność Związku, a następnie ustaleniu jego istotności i hierarchii.
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie ono miało, dla realizacji zadania, osiągnięcia celu lub realizacji budżetu Związku. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski zawartej w punkcie 1 załącznika nr 2 do niniejszej procedury.
3. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysokie, średnie, niskie, zawartej w punkcie 2 załącznika nr 2 do niniejszej procedury.

## § 8.

1. W oparciu o dokonaną ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia i wpływu ryzyka w Związku ustalany jest, zgodnie z punktem 3 załącznika nr 2 do niniejszej procedury, poziom istotności ryzyka.

2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) ryzyko poważne - to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 6 - 9 punktów;
- 2) ryzyko umiarkowane - to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 3 - 4 punktów;
- 3) ryzyko nieznaczne – to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu na organizację wynosi 1 - 2 punkty;

3. Z uwagi na trzystopniową skalę zarówno prawdopodobieństwa, jak i wpływu ryzyka współczynnik istotności danego ryzyka może przyjąć wartość od 1 do 9.

4. Po przeprowadzonej analizie, wartości przyporządkowane dla wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka przenoszone są na mapę ryzyka określoną w punkcie 4 załącznika nr 2 do niniejszej procedury, która pozwala jednoznacznie i możliwie obiektywnie określić hierarchię ryzyk.

## § 9.

Na potrzeby zarządzania ryzykiem w Związku przyjmuje się, iż:

- 1) ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne;
- 2) ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka;
- 3) ryzyko przekraczające akceptowany poziom wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowalnego, poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia - przeciwdziałanie ryzyku.

## § 10.

Metodami przeciwdziałania ryzyku w Związku są:

- 1) kontrolowanie ryzyka – podejmowanie działań pozwalających na likwidację ryzyka lub jego ograniczenie do akceptowalnego poziomu, np. poprzez organizację i wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej (opracowanie pisemnych procedur, wytycznych) wbudowanych w realizowane procesy;
- 2) przeniesienie ryzyka - przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia,
- 3) przesunięcie w czasie (wycofanie się) - zawieszenie działań rodzących zbyt duże ryzyko,
- 4) tolerowanie ryzyka – np. w przypadku, gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści.

## § 11.

1. Proces identyfikacji i analizy ryzyka w Związku dokumentowany jest za pomocą Karty analizy ryzyka, stanowiącej załącznik nr 3 do niniejszej procedury.

2. Identyfikacji i analizy ryzyka dokonują Kierownicy działów i przekazują ją do Kierownika w terminie do końca stycznia każdego roku.

3. Kierownik zatwierdza wyznaczony akceptowany z punktu widzenia strategicznego i operacyjnego poziom ryzyka, z uwzględnieniem danej sytuacji, wielkości kosztów ograniczenia tego ryzyka oraz możliwość wpływu na ryzyko.

## §12.

Zidentyfikowane ryzyka w Związku oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco monitorowane i analizowane przez Kierowników działów, którzy oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.

Załącznik nr 1 do  
 Procedury Zarządzania Ryzykiem  
 w Związku Gmin Krajny  
 (stanowiącego załącznik nr 2 do  
 Zarządzenia nr 7/2022  
 Przewodniczącego Zarządu  
 Związku Gmin Krajny  
 z dnia 21 grudnia 2022 roku)

<b>Kategorie (obszary) ryzyka</b>	
<b>Ryzyko finansowe</b>	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Strat majątkowych	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru lub innego żywiołu, kradzieży, wypadku, itp.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu udzielania zamówień publicznych.
Odpowiedzialności finansowej	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych i innych nieplanowanych wydatków.
Realizacji programów współfinansowanych z różnych źródeł	Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z funduszy europejskich oraz innych źródeł.
<b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego, absencja chorobowa pracowników.
Korupcji	Związane z przyjęciem przez pracowników korzyści majątkowej lub korzyści osobistej za pomyślnie rozstrzygnięcie w danej sprawie itp.
BHP	Związane z bezpieczeństwem warunków pracy i wypadkami przy pracy.
<b>Ryzyko działalności</b>	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i funkcjonowaniem regulacji wewnętrznych, nieaktualnych uregulowań lub nieprzestrzegania procedur, instrukcji itp.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, nieprawidłowo wydanej decyzji, braku zapewnienia terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego.

Kontroli funkcjonalnej i samokontroli	Związane z działaniem systemu kontroli funkcjonalnej np. ryzyko niedostatecznej kontroli lub nieskutecznych metod kontroli.
Informacji	Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
Wizerunku	Związane z wizerunkiem Związku np. ryzyko negatywnych opinii w artykułach w środkach masowego przekazu.
Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Związku systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii systemów informatycznych, ryzyko udostępniania danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
Ochrony zasobów	Ryzyko nieuprawnionego dostępu do pomieszczeń Związku, do danych osobowych przetwarzanych przez pracowników.
<b>Ryzyko zewnętrzne</b>	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. komunikacją teleinformatyczną, zaopatrzeniem w energię, dostępem do Internetu itp.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. inflacją itp.
Środowiska prawnego	Związane ze zmiennością przepisów prawa, nieprawidłową wykładnią i niejednolitym orzecznictwem.

Załącznik nr 2 do  
 Procedury Zarządzania Ryzykiem  
 w Związku Gmin Krajny  
 (stanowiącego załącznik nr 2 do  
 Zarządzenia nr 7/2022  
 Przewodniczącego Zarządu  
 Związku Gmin Krajny  
 z dnia 21 grudnia 2022 roku)

1. Zasady oceny wpływu ryzyka.

<b>Wpływ</b>	<b>Przesłanki</b>
<b>Wysoki - 3</b>	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub pogorszeniu wizerunku Związku.
<b>Średni - 2</b>	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Związku. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
<b>Niski - 1</b>	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Związku. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

<b>Stopień prawdopodobieństwa</b>	<b>Przesłanki</b>
<b>Wysoki - 3</b>	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku
<b>Średni - 2</b>	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się sporadycznie w ciągu roku
<b>Niski - 1</b>	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie wystąpi wcale



### 3. Poziom istotności ryzyka

<b>Ryzyko poważne (6-9)</b>	Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwem jego wystąpienia. Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwem jego wystąpienia.
<b>Ryzyko umiarkowane (3-4)</b>	Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwem jego wystąpienia. Ryzyko o średnim wpływie oraz o średnim lub niskim prawdopodobieństwie jego wystąpienia. Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwem jego wystąpienia.
<b>Ryzyko nieznaczne (1-2)</b>	Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwem jego wystąpienia.

### 4. Mapa ryzyka

<b>Wpływ</b>				
				<b>Prawdopodobieństwo wystąpienia</b>
Wysoki (3)	3	6	9	
Średni (2)	2	4	6	
Niski (1)	1	2	3	
	Niskie(1)	Średnie(2)	Wysokie(3)	

Załącznik nr 3 do  
Procedury Zarządzania Ryzykiem  
w Związku Gmin Krajny  
(stanowiącego załącznik nr 2 do  
Zarządzenia nr 7/2022  
Przewodniczącego Zarządu  
Związku Gmin Krajny  
z dnia 21 grudnia 2022 roku)

**KARTA ANALIZY RYZYK WYZNACZONYCH CELÓW/ ZADAŃ NA ROK .....**  
**DZIAŁ .....**

Lp.	Cel/zadanie	Opis ryzyka z podaniem kategorii	Poziom wpływu	Poziom prawdopodobieństwa	Istotność	Metody przeciwdziałania ryzyku	Wymagane działania zaradcze
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Sporządził.....

Zatwierdził do realizacji.....