

**Wójta Gminy Boronów z dnia 02.08.2019 r.**

**w sprawie wprowadzenia zasad i sposobu funkcjonowania kontroli zarządczej  
w Urzędzie Gminy Boronów**

Na podstawie art. 69 ust. 1, pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 869) oraz Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Gminy w Boronowie ustala się zasady i sposób funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Boronów.

**DEFINICJA KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

**§ 1**

Kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań urzędu w sposób zgodny z prawem, skuteczny i efektywny, oszczędny oraz terminowy.

**CEL KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

**§ 2**

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- a) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- b) skuteczności i efektywności działania,
- c) wiarygodności sprawozdań,
- d) ochrony zasobów,
- e) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- f) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- g) zarządzania ryzykiem.

**SYSTEM KONTROLI ZARZĄDCZEJ I JEGO ELEMENTY**

**§ 3**

System kontroli zarządczej stanowi zintegrowany zbiór procedur, wytycznych i praktyk odnoszących się do wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania ich realizacji.

Na każdym poziomie wykonywania kontroli zarządczej zbiór procedur i wytycznych określony jest dla poniższych elementów tej kontroli:

- 1. środowisko wewnętrzne,
- 2. zarządzanie ryzykiem,

3. czynności/mechanizmy kontrolne,
4. informacja i komunikacja,
5. monitorowanie i ocenę.

## **REALIZACJA KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

### **§ 4**

Realizacja kontroli zarządczej opiera się m.in. na analizie i ocenie ryzyka, wystąpienia istotnych błędów w działalności jednostki, dokonywanej z uwzględnieniem kryteriów ryzyka i jego istotności. Analiza ryzyka ma na celu zidentyfikowanie obszarów działania narażonych na ryzyko o dużej istotności, mających wpływ na realizację celów. W procesie planowania rocznego uwzględniane są priorytety dla zadań audytowych wskazanych przez Wójta Gminy Boronów. Wójt zapewnia udział w procesie analizy obszarów ryzyka wszystkich pracowników urzędu.

1. Ocena ryzyka dokonywana jest co najmniej raz w roku i stanowi w szczególności bazę do sporządzenia planu kontroli na dany rok.

Ryzyko jest prawdopodobieństwem wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku jednostki, lub które wpłynie negatywnie na osiągnięcie wyznaczonych celów i zadań.

Istotność jest miarą:

- możliwych bezpośrednich i pośrednich konsekwencji finansowych w przypadku zajścia zdarzenia ( w tym kosztów działań naprawczych),
- znaczenia poszczególnych celów realizowanych przez organizację (skutkiem zajścia zdarzenia jest nie zrealizowanie tych celów- w miarę możliwości winno być wyrażone w zł),
- strat, które nie mają wymiaru finansowego, np.: utrata dobrego imienia (reputacji).

Na proces oceny ryzyka składają się dwa etapy:

- identyfikacja obszarów ryzyka,
- analiza ryzyka, w wyniku której następuje grupowanie obszarów ryzyka pod względem ich istotności w zakresie działania Urzędu Gminy Boronów, a w konsekwencji wyłanianie zadań kontrolnych do realizacji w danym roku..

2. Identyfikacja ryzyka

Wyznaczony przez Wójta pracownik dokonuje analizy ryzyka polegającej w szczególności na zebraniu od pracowników urzędu zidentyfikowanych i ocenionych obszarów działalności urzędu.

Proces ten uzależniony jest od wiedzy poszczególnych pracowników i wymaga znajomości celów, działań, struktury organizacyjnej urzędu.

Przy identyfikowaniu i ocenie obszarów ryzyka należy wziąć pod uwagę zakres odpowiedzialności kierownika jednostki za funkcjonowanie kontroli zarządczej oraz:

- 1) cele i zadania Urzędu Gminy,
- 2) system kontroli zarządczej w jednostce,
- 3) ryzyka wpływające na realizację celów zadań jednostki,
- 4) wyniki innych audytów lub kontroli,
- 5) uwagi kierownika jednostki,
- 6) wytyczne w zakresie kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

Proces analizy obszarów ryzyka powinien być udokumentowany.

### 3. Metody analizy ryzyka

Proces analizy ryzyka jest kluczową fazą planowania działań kontrolnych. Analiza ryzyka to ocena podatności procesu lub obszaru na czynnik ryzyka. Przygotowując roczny plan kontroli należy oprzeć się na analizie obszarów ryzyka w zakresie działania jednostki. Powyższe działania na tym etapie obejmują, identyfikowanie i ocenę ryzyka istniejącego w procesach zidentyfikowanych w Urzędzie Gminy Boronów oraz prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Wszelkie istotne obszary ryzyka powinny zostać uszeregowane pod względem stopnia ich priorytetu.

Do przeprowadzenia oceny ryzyka można wykorzystać wszelkie znane metody, w szczególności:

- matematyczną metodę analizy ryzyka,
- szacunkową metodę analizy ryzyka-grupa ekspercka,
- mieszaną metodę analizy ryzyka,
- mapę ryzyka w analizie ryzyka,
- czynniki ryzyka w analizie ryzyka,
- kwestionariusz oceny ryzyka.

Zalecane jest, aby wybrana metoda szacowania ryzyka była kontynuowana w kolejnych latach, co umożliwi porównanie i jej coroczną aktualizację.

Preferowaną metodą analizy ryzyka w Urzędzie Gminy Boronów jest matematyczna metoda analizy ryzyka. Opis matematycznej metody analizy ryzyka został zamieszczony w *załączniku nr 1*.

#### 4. Plan kontroli

Kontrola zarządcza w Urzędzie Gminy Boronów jest realizowana m.in na podstawie planu kontroli, a w uzasadnionych przypadkach poza planem. Kontrola poza planem kontroli przeprowadzana jest na wniosek Wójta. Wyrażenie przez Wójta zgody na realizację zadania poza planem kontroli następuje z zachowaniem formy pisemnej. Przeprowadzanie kontroli poza planem powinno następować w uzasadnionych przypadkach, w szczególności w przypadku wystąpienia nowych ryzyk lub zmiany oceny ryzyka..

Plan kontroli na dany rok przygotowuje wyznaczony przez Wójta pracownik w porozumieniu z Wójtem.

Plan kontroli zawiera w szczególności:

- wyniki przeprowadzonej analizy ryzyka;
- listę obszarów ryzyka, w których zostaną przeprowadzone czynności kontrolne.

Przygotowując plan kontroli, w szczególności bierze się pod uwagę:

- 1) cele i zadania jednostki;
- 2) istotne ryzyko wpływające na realizację celów i zadań jednostki;
- 3) istniejące w jednostce systemy kontroli i zarządzania;
- 4) czynniki ryzyka, w tym w szczególności:
  - a) złożoność działalności prowadzonej przez jednostkę,
  - b) liczbę, rodzaj i wielkość dokonywanych operacji finansowych,
  - c) liczbę i kwalifikacje zawodowe pracowników,
  - d) zmiany organizacyjne i prawne;
- 5) wyniki wcześniej przeprowadzonych audytów i kontroli;
- 6) uwagi kierownika jednostki.

Przygotowując plan kontroli, sporządza listę wszystkich obszarów ryzyka uwzględniając ich kolejność wynikającą z oceny ryzyka, z podaniem wyników analizy ryzyka. Plan kontroli

sporządza się do końca grudnia roku poprzedzającego rok objęty planem kontroli. Do końca stycznia sporządza się sprawozdanie opisowe z wykonania planu kontroli w roku ubiegłym.

## **§ 5**

Traci moc Zarządzenie Wójta Gminy Boronów Nr 43/2011 z dnia 24 marca 2011 roku w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Boronowie

## **§ 6**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania

**WÓJT**  
*Krzysztof Belkot*

## **Matematyczna metoda analizy ryzyka**

Celem zaprezentowanej metody analizy ryzyka jest wybranie zadań kontrolnych do wykonania w planie rocznym. Zastosowana metoda analizy wykorzystuje arkusz kalkulacyjny.

Etapy przeprowadzania analizy

1. Punktem wyjścia jest identyfikacja wszystkich możliwych zadań kontrolnych, czyli wykonanie oceny potrzeb kontroli. Wszystkie zadania wyliczone są w kolumnie 1 tabeli nr 1 („Nazwa zadań kontrolnych”).
2. Następnie należy określić komórki organizacyjne odpowiedzialne za prawidłowy przebieg danego procesu (kolumna 2 „Stanowisko/Referat/Wydział”).
3. Po zasięgnięciu opinii kierownictwa urzędu (kolumna 10 „Priorytet kierownictwa”), dla każdego z priorytetów przyznawane są wagi, które zostaną użyte w modelu. W prezentowanym modelu przyznawane dla priorytetu kierownictwa wagi wynoszą:
  - duży -0,30 (30%),
  - średni -0,15 (15%),
  - niski -0,0 (0%).
4. W kolumnie 11 uwzględniany jest czynnik ryzyka - czas jaki upłynął od ostatniej kontroli/audytu (kolumna 11 „Data ostatniej kontroli/audytu”). W prezentowanym modelu przyznawane wagi wynoszą :
  - nigdy - 0,3 (30%)
  - dwa lata -0,2 (20%)
  - rok -0,1 (10%)
  - poniżej 12 miesięcy -0,0 (0%)
5. Określenie wag dla kryteriów ryzyka w modelu. Pomocna jest tabela z kryteriami ryzyka. Suma poszczególnych wag musi wynosić 1. Wagi dla poszczególnych kryteriów ustalane są przez Sekretarza Gminy na podstawie profesjonalnego osądu. Wagi poszczególnych kryteriów ryzyka mają wpływ na wynik obliczeń wskazanych w kolumnie 12 „ocena po uwzględnieniu kryteriów”.

6. Przyznanie punktów dla przyjętych w tym modelu kategorii ryzyka. Punkty dla poszczególnych kryteriów przyznawane są przez Sekretarza Gminy na podstawie jego profesjonalnego osądu. Punkty (1,2,3, lub 4) przyznawane dla poszczególnych kategorii po uwzględnieniu wag (pkt 5), są wykorzystane do obliczenia rezultatu w kolumnie 12 „Ocena po uwzględnieniu kategorii ryzyk”.
7. Kolumna „Ocena po uwzględnieniu kategorii”. Algorytm obliczeń jest następujący:  
[(waga **istotność** x liczba punktów)+  
(waga **jakość zarządzania** x liczba punktów)+  
(waga **kontrola wewnętrzna** x liczba punktów)+  
(waga **czynniki zewnętrzne** x liczba punktów)+  
(waga **czynniki operacyjne** x liczba punktów)]/4  
(4 to wartość maksymalna jaką można przyznać dla danego kryterium).
8. Ocena ryzyka według daty ostatniej kontroli/audytu. Obliczenia uwzględniają wynik w kolumnie 12 oraz datę przeprowadzenia ostatniej kontroli/audytu (wynik w kolumnie 13). Algorytm obliczeń jest następujący: wynik kolumna 12 + wartość wagi z pkt 4 przyznana dla danego okresu w kolumnie 11).
9. Ocena ryzyka według priorytetu kierownictwa. Obliczenia uwzględniają wynik w kolumnie 13 oraz dodatkowo priorytet kierownictwa. Algorytm obliczeń jest następujący:  
Wynik z kolumny 14 („Ocena ryzyka po uwzględnieniu priorytetu kierownictwa”) =  
wynik z kolumny 13 + wartość liczbowa odpowiadająca priorytetowi kierownictwa.
10. Sprowadzenie uzyskanych wyników procentowych do wspólnego mianownika. Wynik zapisany jest w kolumnie 15 (końcowa ocena ryzyka).

**Tabela nr 1**

| Nazwa zadania                  | OCENA RYZYKA    |                  |                                | Kończowa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                | KATEGORIE RYZYK | PO UWZGLĘDNIENIU |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 | Operacyjne       | Priorytetów kierownictwa       |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  | Data ostatniej kontroli/audytu |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  | Kryteriów                      |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Data ostatniej kontroli/audytu |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Priorytet kierownictwa         |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                |                 |                  |                                |          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Tabela nr 2**

| Kategorie ryzyka     |                             |                    |                             |                              |             |
|----------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------|
|                      | Istotność                   | Jakość zarządzania | Kontrola wewnętrzna         | Wpływ czynników zewnętrznych | Operacyjne  |
| 1                    | Brak implikacji finansowych | Bardzo wysoka      | Bardzo wysoka (BW)          | Niski wpływ                  | Mała        |
| 2                    | Małe implikacje finansowe   | Wysoka             | Wysoka (W)                  | Umiarkowany                  | Średnia     |
| 3                    | Duże implikacje finansowe   | Umiarkowana        | Zadawalająca (W/Z lub Z/N/) | Wysoki                       | Duża        |
| 4                    | Kluczowy system finansowy   | Niska              | Niska (N)                   | Bardzo wysoki                | bardzo duża |
| <b>Waga w modelu</b> |                             |                    |                             |                              |             |
|                      | <b>0,25</b>                 | <b>0,15</b>        | <b>0,25</b>                 | <b>0,15</b>                  | <b>0,20</b> |
|                      |                             |                    |                             |                              |             |
|                      |                             |                    |                             |                              |             |

## Czynniki ryzyka w analizie ryzyka

Zaprezentowane w tabeli nr 2 kategorie ryzyka są kategoriami przykładowymi, jednymi z wielu możliwych. W celu przypisania właściwej wartości danej kategorii ryzyka, należy uwzględnić szereg czynników ryzyka.

|                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Istotność pod względem finansowym</b>                                                                       |
| Wielkość budżetu/planu finansowego: majątek własny, dochody, wydatki;                                             |
| Koszty inwestycji                                                                                                 |
| Rzetelność sprawozdań finansowych: częste zmiany pracowników księgowości, niedawne zmiany w systemie księgowania  |
| Wielkość zewnętrznych źródeł finansowania: terminowość otrzymywania środków budżetowych                           |
| Finansowanie jednostek zewnętrznych: dotacje, porozumienia                                                        |
| Zatory płatnicze: obawa utraty płynności finansowej, problemy z pozyskiwaniem i egzekwowaniem dochodów            |
| <b>2.Wpływ czynników zewnętrznych:</b>                                                                            |
| Presja społeczna, wizerunek społeczny jednostki                                                                   |
| Wzrost cen: inflacja, stopy procentowe, kursy walutowe                                                            |
| Siła wyższa: pożar, powódź                                                                                        |
| Poziom skomplikowania i zmienność przepisów                                                                       |
| Kontrola środków z UE                                                                                             |
| Uzależnienie od Internetu i poczty elektronicznej                                                                 |
| <b>3. Środowisko kontroli wewnętrznej</b>                                                                         |
| Nie przystawanie pisemnych procedur do rzeczywistości                                                             |
| Brak kryteriów oceny i wyznaczników błędów                                                                        |
| Braki w kontroli automatycznej autoryzacji w środowisku komputerowym                                              |
| Braki w dokumentacji, dokumenty sporządzone po terminie                                                           |
| Podział obowiązków w zakresie kontroli i nadzoru: istnienie podziału obowiązków, istnienie wymogu autoryzacji     |
| Delegowanie funkcji: brak pisemnych upoważnień, niewystarczający przepływ informacji, błędy w zawieranych umowach |
| <b>4.Wpływ czynników ryzyka wrodzonego</b>                                                                        |
| Skala działalności                                                                                                |

|                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Majątek trwały                                                                                                   |
| Liczba pracowników                                                                                               |
| Ilość transakcji finansowych                                                                                     |
| Rozległa sieć informatyczna                                                                                      |
| Niska rentowność, ograniczenia w możliwości dofinansowania                                                       |
| <b>5. Wpływ czynników operacyjnych</b>                                                                           |
| Czynniki ludzkie: doświadczenie zawodowe pracowników, polityka szkoleniowa                                       |
| Skomplikowanie operacji                                                                                          |
| Personel: zachwiane morale, niezadowolenie, stres, częste zmiany na stanowiskach kluczowych                      |
| Informacja: integralność baz danych, bezpieczeństwo IT, poufność baz danych                                      |
| Wzrost ilości i skomplikowania spraw                                                                             |
| Prowadzone projekty: liczba, poziom skomplikowania, możliwość opóźnień, nadmiernych kosztów                      |
| Innowacyjność: opór pracowników, brak skłonności do zmian, koszty wdrażania                                      |
| <b>6.Data ostatniej kontroli/audytu</b>                                                                          |
| Czasokres jaki upłynął od przeprowadzenia ostatniej kontroli wewnętrznej lub zewnętrznej przeprowadzonego audytu |
| <b>7.Priorytet kierownictwa</b>                                                                                  |
| Negatywne konsekwencje braku właściwie funkcjonującej kontroli zarządczej                                        |