

**ZARZĄDZENIE NR 131/2020**  
**WÓJTA GMINY GALEWICE**

z dnia 2 października 2020 r.

**w sprawie wprowadzenia Regulaminu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Galewicach  
i jednostkach organizacyjnych Gminy Galewice**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 869 ze zm.) oraz art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2020 r., poz. 713 i 1378) zarządzam, co następuje:

§ 1. Wprowadza się „Regulamin kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Galewicach i jednostkach organizacyjnych Gminy Galewice” stanowiący załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Traci moc zarządzenie Nr 6/2012 r. Wójta Gminy Galewice z dnia 16 stycznia 2012 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu Kontroli Zarządczej w Urzędzie Gminy w Galewicach i jednostkach organizacyjnych Gminy Galewice.

§ 3. Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Wójt Gminy Galewice

**Piotr Kołodziej**

## **Regulamin kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Galewicach oraz jednostkach organizacyjnych Gminy Galewice**

### **Rozdział I. Postanowienia ogólne**

§ 1. Regulamin kontroli zarządczej, zwany dalej „Regulaminem”, określa organizację i zasady działania kontroli zarządczej oraz proces zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Galewicach i jednostkach organizacyjnych Gminy.

§ 2. Ilekroć w Regulaminie jest mowa o:

- 1) Gminie – rozumie się przez to Gminę Galewice,
- 2) Urzędzie – rozumie się przez to Urząd Gminy w Galewicach,
- 3) Wójcie – rozumie się przez to Wójta Gminy Galewice,
- 4) Sekretarzu Gminy – rozumie się przez to Sekretarza Gminy Galewice,
- 5) Skarbniku Gminy – rozumie się przez to Skarbnika Gminy Galewice,
- 6) jednostce organizacyjnej Urzędu – rozumie się przez to wyodrębniony element struktury organizacyjnej Urzędu wynikający z Regulaminu Organizacyjnego tj. referat lub samodzielne stanowisko,
- 7) jednostce organizacyjnej Gminy – rozumie się przez to jednostkę utworzoną przez Gminę, podmiot wydzielony organizacyjnie, realizujący zadania określone odpowiednimi przepisami (ośrodek pomocy społecznej, ośrodek kultury, biblioteki, szkoły, przedszkola, żłobki itp.),
- 8) kontroli – rozumie się przez to kontrole zarządczą obejmującą ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny efektywny, oszczędny, terminowy i zgodny z prawem,
- 9) jednostce kontrolowanej – rozumie się przez to jednostki organizacyjne Urzędu, samodzielne stanowiska, jednostki organizacyjne Gminy,
- 10) standardach – rozumie się przez to standardy kontroli zarządczej.

§ 3. 1. Za funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy odpowiedzialni są kierownicy tych jednostek.

2. Za funkcjonowanie kontroli zarządczej w Urzędzie odpowiada Wójt.

3. System kontroli w Urzędzie Gminy w Galewicach jest to zintegrowany zbiór elementów i czynności kontrolnych obejmujący:

- 1) samokontrolę - polegającą na bieżącej kontroli prawidłowości wykonywania własnej pracy przez pracowników w oparciu o obowiązujące przepisy prawa i obowiązki wynikające z posiadanego zakresu czynności,
- 2) kontrolę funkcjonalną – sprawowaną przez kierownictwo Urzędu, kierowników jednostek organizacyjnych Gminy oraz inne osoby wyznaczone do realizacji powierzonych zadań,
- 3) kontrolę instytucjonalną – prowadzoną przez organy zewnętrzne i podmioty uprawnione do kontroli na podstawie odrębnych przepisów.

### **Rozdział II. Cele i zadania kontroli zarządczej**

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

§ 5. Celem działalności kontrolnej jest wykrywanie nieprawidłowości w funkcjonowaniu jednostki na każdym odcinku jej działania, ujawnienie przyczyn i źródeł ich powstania, usprawnienie działań jednostki oraz wyeliminowanie nieprawidłowości oraz źródeł ich powstania w przyszłości.

§ 6. System kontroli zarządczej w Gminie stanowi zbiór przepisów powszechnie obowiązujących, uchwał Rady Gminy, zarządzeń Wójta i innych dokumentów określających mechanizmy kontroli zgodności działań z przepisami prawa, efektywności i skuteczności realizacji zadań, kontroli operacji finansowych i gospodarczych, systemów informatycznych oraz zapewniające ciągłość działania jednostki, ochronę zasobów, efektywny przepływ informacji oraz zasady etycznego postępowania.

§ 7. Cele i zadania Urzędu Gminy w Galewicach w co najmniej rocznej perspektywie wyznacza uchwała budżetowa, która jako dokument o podstawowym znaczeniu określa plany roczne, wskazuje cele operacyjne a także poprzez wieloletni plan finansowy, odnosi się do celów o strategicznym znaczeniu, z uwzględnieniem lat następnych.

§ 8. W ramach tego systemu obowiązują w Urzędzie procedury wewnętrzne, regulaminy, instrukcje i wytyczne, protokoły z kontroli, ewidencja kontroli wewnętrznych oraz ewidencja kontroli zewnętrznych prowadzone przez Sekretarza Gminy.

§ 9. Celem kontroli zarządczej jest badanie prawidłowości realizacji nałożonych zadań, w szczególności poprzez:

- 1) sprawdzenie kontrolowanego postępowania z obowiązującymi aktami prawnymi i aktami wewnętrznymi,
- 2) wykrywanie odchyłeń i nieprawidłowości w wykonywaniu zadań,
- 3) ustalanie przyczyn i skutków stwierdzonych nieprawidłowości oraz osób lub czynników odpowiedzialnych za powstanie tych nieprawidłowości i uchybień,
- 4) wskazanie sposobów i środków umożliwiających usunięcie stwierdzonych nieprawidłowości lub uchybień,
- 5) wprowadzenie środków zaradczych w celu wyeliminowania ustalonych nieprawidłowości w przyszłości,
- 6) udzielanie pomocy i instruktażu na każdym etapie realizacji nałożonych zadań.

### **Rozdział III Standardy kontroli zarządczej**

§ 10. Standardy kontroli zarządczej stanowią zbiór wytycznych dla osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie kontroli zarządczej. System kontroli zarządczej składa się z wzajemnie powiązanych elementów:

- 1) środowiska wewnętrznego,
- 2) celów i zarządzania ryzykiem,
- 3) mechanizmów kontroli,
- 4) informacji i komunikacji,
- 5) monitorowania i oceny.

§ 11. Wszystkie operacje finansowe i gospodarcze powinny być rzetelnie udokumentowane w celu umożliwienia prześledzenia każdej operacji od samego początku, w trakcie ich trwania i po zakończeniu.

§ 12. Wójt lub upoważnione przez niego osoby zatwierdzają wszelkie operacje finansowe lub gospodarcze. Poszczególne czynności związane z realizacją operacji finansowych lub gospodarczych powinny być weryfikowane przed i po realizacji.

§ 13. Skarbnik jest odpowiedzialny za prowadzenie rachunkowości, za dyspozycję środków pieniężnych, dokonywanie kontroli zgodności operacji finansowych i gospodarczych z planem finansowym oraz dokonywanie kontroli kompletności i rzetelności dokumentacji operacji finansowych i gospodarczych.

#### **§ 14. Środowisko wewnętrzne:**

- kompetencje zawodowe

Zasady zatrudniania pracowników Urzędu określają przepisy ustawy o pracownikach samorządowych. Proces naboru na stanowiska pracy w Urzędzie Gminy prowadzi się w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata zgodnie z zasadami określonymi w przepisach. Pracownicy pogłębiają na bieżąco wiedzę poprzez

udział w szkoleniach, samokształcenie, inicjowanie zmian niezbędnych w pracy. Każdy pracownik zostaje zapoznany z zakresem obowiązków i odpowiedzialności. Pracownicy poddawani są ocenie wyników pracy pod kątem realizacji zadań, przydatności zawodowej na dane stanowisko oraz możliwości rozwojowych pracownika. Oceny dokonuje się w oparciu o Regulamin okresowej oceny pracowników, wprowadzony zarządzeniem Wójta Nr 66/2020 z dnia 4 czerwca 2020 r.

- struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna Urzędu jest dostosowana do aktualnych celów i zadań. W ramach struktury organizacyjnej został wprowadzony Regulamin Organizacyjny Urzędu Gminy w Galewicach, który określa zakres działania i zadania Urzędu, zasady i tryb funkcjonowania Urzędu, podział zadań i obowiązków poszczególnych referatów.

- delegowanie uprawnień

Zakres uprawnień i upoważnień delegowanych poszczególnym pracownikom powinien być precyzyjnie określony oraz w miarę potrzeb aktualizowany. Przyjęcie delegowanych uprawnień powinno być stwierdzone podpisem. W Urzędzie obowiązuje Regulamin pracy Urzędu Gminy w Galewicach.

- wartości etyczne

Pracownicy wykorzystując w sposób najlepszy swoją wiedzę i umiejętności, zobowiązani są wykonywać pracę sumiennie, profesjonalnie i wydajnie. W wykonywaniu obowiązków zachowują najwyższą staranność, przestrzegając przepisów obowiązującego prawa, mając na względzie interes publiczny. Pracowników Urzędu obowiązuje Kodeks Etyki Pracowników Urzędu Gminy w Galewicach wprowadzony Zarządzeniem Wójta Nr 130/2020 z dnia 2 października 2020 r.

**§ 15. Cele i zarządzanie ryzykiem:**

- cele

Celem zarządzania ryzykiem w Gminie jest poprawa jakości, sprawności i efektywności zarządzania we wszystkich obszarach oraz ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków do akceptowalnego poziomu, w szczególności w zakresie zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku, efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku.

Wójt, jako organ wykonawczy Gminy, realizuje zadania określone ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, ustawami szczególnymi oraz uchwałami Rady Gminy w Galewicach. Cele i zadania Urzędu Gminy w Galewicach w co najmniej rocznej perspektywie wyznacza uchwała budżetowa, która jako dokument o podstawowym znaczeniu określa plany roczne, wskazuje cele operacyjne, a także poprzez wieloletni plan finansowy, odnosi się do celów o strategicznym znaczeniu, z uwzględnieniem lat następnych. Cele i zadania wynikają również z innych dokumentów o charakterze strategicznym, które zostały uchwalone przez Radę Gminy i opublikowane w Biuletynie Informacji Publicznej. W ramach tego systemu obowiązują w Urzędzie Gminy procedury wewnętrzne, instrukcje i wytyczne, protokoły z kontroli, ewidencja kontroli wewnętrznej w książce kontroli prowadzonej przez Sekretarza Gminy.

Kierownicy komórek organizacyjnych prowadzą bieżącą ocenę (monitoring) realizacji zadań wynikających z budżetu, mając na względzie takie wskaźniki jak stopień realizacji budżetu. Kierownicy komórek organizacyjnych na bieżąco dokonują oceny celowości i prawidłowości dokonywanych wydatków.

- zarządzanie ryzykiem

Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego priorytetowym celom i zadaniom realizowanym w danym roku.

W ramach identyfikacji ryzyka należy poddać analizie:

- 1) cele i zadania realizowane przez Urząd,
- 2) cele i zadania realizowane przez jednostki organizacyjne Gminy Galewice,
- 3) inne cele i zadania określone w budżecie Gminy Galewice i innych dokumentach o charakterze strategicznym.

Zarządzanie ryzykiem w Gminie obejmuje następujące fazy:

- 1) identyfikacja ryzyka,
- 2) ocena ryzyka,
- 3) analiza ryzyka,
- 4) reakcja na ryzyko.

Analiza ryzyka obejmuje określenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia, określenie skutków jego wystąpienia, a także określenie wpływu ryzyka na stopień realizacji wykonywanych zadań, określenie wpływu ryzyka na stopień wykonywanych zadań

Przyjmuje się następujące progi ryzyka (załącznik nr 1 do Regulaminu, tabela 1.):

- 1) ryzyko niskie - ryzyko akceptowane, ale wymaga monitorowania,
- 2) ryzyko średnie - wymaga monitorowania oraz wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontroli, mając na uwadze ich koszty,
- 3) ryzyko wysokie - może wywierać duży wpływ na kluczową działalność, wymaga wprowadzenia działań zaradczych, decyzję co do akceptowalności tego ryzyka może podjąć tylko Wójt,
- 4) ryzyko bardzo wysokie - stanowi poważne zagrożenie dla kluczowej działalności, wymaga zastosowania skutecznych mechanizmów kontroli, podlega ciągłemu monitorowaniu, nie może być tolerowane

W stosunku do ryzyka określa się następujące rodzaje reakcji (załącznik nr 1 do Regulaminu, tabela 2):

- 1) przeciwdziałanie – wprowadzenie mechanizmów kontrolnych, które zapobiegą urzeczywistnieniu się ryzyka,
- 2) przeniesienie – transfer ryzyka na inny podmiot np. ubezpieczenie,
- 3) wycofanie się – wycofanie działalności obciążonej ryzykiem,
- 4) redukcja – działanie, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do poziomu akceptowalnego.

Identyfikacji i analizy ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje się raz w roku w terminie do 31 stycznia (rejestr ryzyk załącznik nr 2 do Regulaminu).

Identyfikacji i analizy ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku przeprowadzają Kierownicy jednostek organizacyjnych Urzędu oraz Kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy w odniesieniu do realizowanych zadań i przedkładają Wójtowi Gminy Galewice.

Nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji prowadzi Kierownictwo Urzędu oraz osoby wyznaczone do kontroli.

#### **§ 16. Mechanizmy kontroli:**

Mechanizmy kontroli to wszystkie działania mające na celu ograniczenie ryzyk. W ramach tego systemu w Urzędzie Gminy działają procedury wewnętrzne, regulaminy, instrukcje i wytyczne, protokoły z kontroli wewnętrznej, zapisy z kontroli zewnętrznej. Prowadzi się rejestr ryzyk zgodnie z załącznikiem nr 2 do Regulaminu - Rejestr ryzyk.

W Urzędzie istnieją następujące mechanizmy kontroli:

- 1) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
- 2) wszystkie operacje finansowe zatwierdzane są w porozumieniu ze Skarbnikiem Gminy,
- 3) istnieje podział na obowiązki kluczowe,
- 4) weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.

Mechanizmy kontroli operacji finansowych zostały ujęte w Instrukcji gospodarki finansowej ustalonej Zarządzeniem Nr 88/2016 Wójta Gminy z dnia 21 listopada 2016 r. Pracownicy mają obowiązek stosować się do Instrukcji.

Dostęp do zasobów finansowych, materialnych i informatycznych mają wyłącznie osoby upoważnione. Dostęp do zasobów informatycznych jest limitowany za pomocą upoważnień oraz mechanizmu nadawania

uprawnień do pracy w systemach informatycznych. Tylko upoważnione osoby posiadają dostęp do pełnych zasobów informatycznych, w tym do serwerów.

Ochronę zasobów ludzkich określa min. Regulamin pracy, instrukcja BHP a także procedury dotyczące ochrony danych osobowych (Zarządzenie Nr 20/2019 Wójta Gminy Galewice z dnia 26 marca 2019 r. w sprawie wprowadzenia Polityki Ochrony Danych Osobowych w Urzędzie Gminy w Galewicach). W Urzędzie Gminy funkcjonuje Regulamin Pracy wprowadzony Zarządzeniem Nr 106/2019 Wójta Gminy Galewice z dnia 25 listopada 2019 r. Dostęp do zasobów finansowych, materialnych i informatycznych mają wyłącznie osoby upoważnione. Wprowadzone są niezbędne ograniczenia w formie haseł do komputerów oraz haseł do programów niezbędnych podczas pracy.

Dostęp do budynku Urzędu Gminy oraz poszczególnych pomieszczeń jest reglamentowany. Za prawidłowe funkcjonowanie infrastruktury odpowiadają wyznaczeni pracownicy Urzędu Gminy.

#### **§ 17. Informacja i komunikacja:**

Osoby zarządzające oraz wszyscy pracownicy Urzędu Gminy w Galewicach mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania swoich obowiązków. System komunikacji umożliwia właściwy przepływ informacji wewnątrz jednostki zarówno pionowo jak i poziomo.

W celu zapewnienia efektywnych mechanizmów przekazywania ważnych informacji w obrębie Urzędu Gminy stosuje się:

- 1) narady/spotkania z udziałem kierowników komórek organizacyjnych (w razie potrzeb z pracownikami),
- 2) obieg dokumentów zgodnie z instrukcją kancelaryjną,
- 3) sieć komputerową i internetową,
- 4) pocztę elektroniczną,
- 5) wewnętrzną sieć telefoniczną.

Na bieżąco przekazuje się wszystkie istotne informacje niezbędne do prawidłowego funkcjonowania poszczególnych stanowisk pracy, w szczególności w zakresie zmian obowiązujących przepisów prawnych.

W ramach komunikacji zewnętrznej, której celem jest przekazywanie informacji podmiotom zewnętrznym oraz lokalnej społeczności stosuje się w Urzędzie Gminy w Galewicach sprawozdanie z działalności Wójta w okresie międzysesyjnym przekazywane na sesjach Rady Gminy, współpraca z mediami, strona internetowa Gminy, BIP, zebrania wiejskie, konsultacje społeczne, tablice i gabloty informacyjne we wszystkich sołectwach, w Urzędzie Gminy, sesje Rady Gminy, przyjmowanie interesantów przez Wójta, przekazywanie sprawozdań do RIO, publikacja ogłoszeń dotyczących zamówień publicznych na BIP.

#### **§ 18. Monitorowanie i ocena:**

System kontroli zarządczej podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie przez Wójta lub upoważnionych pracowników. Zaleca się dokonywanie samooceny skuteczności funkcjonowania systemu kontroli zarządczej przez kierowników jednostek organizacyjnych Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy (załącznik nr 3 do Regulaminu). Arkusze ankiet należy wypełnić i przekazać Sekretarzowi Gminy corocznie w terminie do 31 grudnia. Na podstawie otrzymanych ankiet Sekretarz Gminy sporządza raport z samooceny (załącznik Nr 4 do Regulaminu), który przedstawia Wójtowi w terminie do 31 stycznia.

Zasady samokontroli:

- 1) do samokontroli zobowiązani są wszyscy pracownicy zatrudnieni w Urzędzie Gminy w Galewicach bez względu na zajmowane stanowisko i rodzaj wykonywanej pracy,
- 2) samokontrola polega na kontroli wykonywania własnej pracy przez pracowników w oparciu o obowiązujące przepisy prawa i obowiązujący zakres czynności z uwzględnieniem niniejszego Regulaminu,
- 3) samokontrola realizowana jest w ramach powierzonych obowiązków służbowych w toku codziennego wykonywania zadań,
- 4) w przypadku ujawnienia nieprawidłowości pracownik dokonujący samokontroli jest obowiązany podjąć niezbędne działania zmierzające do usunięcia nieprawidłowości i niezwłocznie poinformować swojego przełożonego.

Źródłem informacji o stanie kontroli zarządczej są w szczególności:

- 1) informacja kierowników jednostek organizacyjnych o funkcjonowaniu kontroli zarządczej w jednostkach,
- 2) informacja zbiorcza (raport z samooceny) o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy,
- 3) sprawozdanie z przeprowadzonych kontroli wewnętrznych i zewnętrznych i podjętych działań,
- 4) sprawozdanie z wykonania budżetu.

Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki są wyniki monitorowania, samooceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej, przeprowadzanych kontroli. Potwierdzeniem uzyskania powyższego zapewnienia jest składane do 31 marca coroczne oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok przez kierownika jednostki organizacyjnej Gminy stanowiące załącznik nr 5 do Regulaminu. Wójt Gminy składa oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok do 30 kwietnia (załącznik nr 6 do Regulaminu). Oświadczenie Wójta o stanie kontroli zarządczej podlega publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej.

#### **Rozdział IV Działalność kontrolna**

**§ 19.** Kontrola w Gminie realizowana jest na podstawie rocznego Planu kontroli (załącznik nr 7 do Regulaminu), sporządzonego przez Sekretarza Gminy w oparciu o wyniki przeprowadzonej analizy ryzyka, zatwierdzonego przez Wójta do 28 lutego każdego roku.

**§ 20.** Podczas opracowania Planu kontroli, należy kierować się zasadą, że każda jednostka organizacyjna powinna być poddana kontroli minimum raz na 2 lata. Plan kontroli przekazuje się do jednostek organizacyjnych Gminy.

**§ 21.** Plan kontroli określa:

- 1) jednostkę kontrolowaną,
- 2) przedmiot i zakres kontroli,
- 3) termin kontroli,
- 4) osoba przeprowadzająca kontrolę.

**§ 22.** Kontrole doraźne przeprowadza się na polecenie Wójta poza Planem kontroli.

**§ 23.** Kontrola wykonywana jest na podstawie imiennego upoważnienia wydanego przez Wójta (wzór upoważnienia załącznik nr 8 do Regulaminu).

**§ 24.** Przed przystąpieniem do kontroli, kontrolujący opracowuje tezy dotyczące kontroli, w tym w szczególności:

- 1) temat kontroli,
- 2) cel i zadania kontroli,
- 3) okres objęty kontrolą,
- 4) dokumenty podlegające kontroli,
- 5) okres trwania kontroli.

**§ 25.** Kierownik jednostki kontrolowanej zapewnia kontrolującemu warunki niezbędne do sprawnego przeprowadzenia kontroli.

**§ 26.** Kontrolujący w trakcie przeprowadzania kontroli ma prawo:

- 1) wstępu oraz poruszania się na terenie jednostki kontrolowanej,
- 2) dostępu do wszystkich dokumentów oraz materiałów, z zachowaniem przepisów o tajemnicy ustawowo chronionej,
- 3) sporządzać odpisy lub wyciągi z dokumentów oraz zestawień lub obliczeń,
- 4) żądać od kierownika i pracowników jednostki kontrolowanej ustnych lub pisemnych wyjaśnień w sprawach z zakresu kontroli,

5) zabezpieczyć dokumenty lub inne dowody.

**§ 27.** Ocena badanego stanu faktycznego powinna odbywać się według następujących kryteriów:

- 1) sprawdzenie czy wydatki dokonywane są:
  - w sposób celowy i oszczędny z zachowaniem zasad,
- 2) uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów,
- 3) optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonego celu,
  - w sposób umożliwiający terminową realizację zadań,
  - w wysokości i terminach wynikających z wcześniejszych zaciągniętych zobowiązań,
- 4) porównanie stopnia realizacji podjętych celów i zadań z przyjętymi założeniami,
- 5) ocenianie prawidłowości pracy.

**§ 28.** Etapy postępowania kontrolnego niezbędne do osiągnięcia zamierzonego celu obejmują :

- 1) porównanie stanu faktycznego z założeniami oraz ze stanem określonym w normach prawnych,
- 2) ustalenie nieprawidłowości,
- 3) ustalenie przyczyn nieprawidłowości,
- 4) sformułowanie wniosków i zaleceń pokontrolnych zmierzających do likwidacji nieprawidłowości, usprawnienia działalności, osiągnięcia lepszych efektów,
- 5) omówienie wyników kontroli z kierownikiem kontrolowanej jednostki.

**§ 29.** Zasady kontroli finansowej jako jednego z elementów kontroli wewnętrznej:

- 1) kontroli finansowej podlegają jednostki organizacyjne Gminy,
- 2) kontrola finansowa obejmuje:
  - przeprowadzenie wstępnej oceny celowości zaciągnięcia zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków,
  - badanie i porównywanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym w zakresie dotyczącym pobierania i gromadzenia środków publicznych, zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków ze środków publicznych, udzielania zamówień publicznych oraz zwrotu środków publicznych,
  - prowadzenie gospodarki finansowej, stosowanie procedur Instrukcji gospodarki finansowej,
- 3) podstawowych kryteriów doboru kontroli finansowej dokonuje się na podstawie:
  - analizy sprawozdań okresowych,
  - analizy wniosków jednostek podległych i nadzorowanych przez Wójta o zwiększenie ich budżetu przekazanego do dyspozycji na podstawie planów finansowych,
  - kontrola prawidłowości wykorzystanych dotacji,
  - inne informacje zarządcze z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego Urzędu Gminy.
- 4) w przypadkach wymagających specjalnych kwalifikacji Wójt może powołać rzeczoznawcę lub biegłego rewidenta,
- 5) rzeczoznawca lub biegły rewident powołany do udziału w czynnościach kontrolnych otrzymuje wynagrodzenie wynikające z podpisanej umowy cywilno-prawnej.

**§ 30.** Protokół z kontroli powinien zawierać co najmniej:

- 1) oznaczenie jednostki kontrolowanej;
- 2) okres przeprowadzenia kontroli;



- 3) imię i nazwisko oraz stanowisko służbowe przeprowadzającego kontrolę oraz dane pracowników udzielających wyjaśnień;
- 4) określenie przedmiotu i zakresu kontroli;
- 5) ustalenia pokontrolne, w tym opis stwierdzonego w wyniku kontroli stanu faktycznego;
- 6) termin poprzedniej kontroli i stopień realizacji zaleceń pokontrolnych;
- 7) wzmiankę o prawie zgłaszania zastrzeżeń i wyjaśnień do treści protokołu w ciągu 5 dni od daty jego podpisania;
- 8) wyszczególnienie załączników;
- 9) miejsce i datę sporządzenia protokołu oraz podpisy osób kontrolujących i kierownika jednostki.

**§ 31.** Protokół kontroli sporządza się w dwóch egzemplarzach, z których jeden otrzymuje kierownik kontrolowanej jednostki a drugi pozostaje w jednostce kontrolującej.

**§ 32.** Kierownik kontrolowanej jednostki może złożyć na piśmie, w terminie 5 dni roboczych od dnia otrzymania protokołu, dodatkowe wyjaśnienia lub zastrzeżenia dotyczące treści protokołu. Kontrolujący dokonuje ich analizy i w razie konieczności podejmuje dodatkowe czynności wyjaśniające w tym zakresie, a w przypadku stwierdzenia zasadności całości lub części wyjaśnień lub zastrzeżeń, zmienia lub uzupełnia treść protokołu.

**§ 33.** Kierownik jednostki kontrolowanej może odmówić podpisania protokołu kontroli. W przypadku odmowy podpisania protokołu kontroli kierownik kontrolowanej jednostki składa pisemne wyjaśnienia przyczyn odmowy. Odmowa podpisania protokołu nie stanowi przeszkody do wszczęcia postępowania pokontrolnego.

**§ 34.** Na podstawie wyników kontroli kontrolujący w terminie 14 dni od dnia podpisania protokołu kontroli lub złożenia wyjaśnień przygotowuje projekt wniosków i zaleceń pokontrolnych, który wraz z protokołem kontroli przedkłada Wójtowi.

Wójt kieruje do jednostki wystąpienie pokontrolne, które zawiera:

- 1) wskazanie nieprawidłowości (jeśli wystąpiły);
- 2) uwagi i wnioski zobowiązujące do podjęcia działań zmierzających do usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości (jeśli wystąpiły);

Kierownik kontrolowanej jednostki, w terminie 30 dni od dnia otrzymania zaleceń pokontrolnych, informuje Wójta o sposobie ich wykonania.

**§ 35.** Do każdej kontroli prowadzi się akta kontroli, które obejmują w szczególności:

- 1) upoważnienie do przeprowadzenia kontroli;
- 2) protokół kontroli;
- 3) wyjaśnienia lub zastrzeżenia dotyczące treści protokołu;
- 4) wystąpienia pokontrolne.

**§ 36.** Prowadzi się ewidencję kontroli wewnętrznych w książce kontroli prowadzonej przez Sekretarza Gminy.

**§ 37.** Kontrole przeprowadzane przez zewnętrzne, uprawnione do tego instytucje są ewidencjonowane w książce kontroli prowadzonej przez Sekretarza Gminy.

## Rejestr ryzyk

Analiza ryzyka w Urzędzie Gminy w Galewicach w roku:

L.p.	Zadanie dotyczące realizacji celu	Zidentyfikowane ryzyko	Osoba odpowiedzialna za ryzyko	Istotność	Planowane zapobieganie ryzyku	Zrealizowane działania zapobiegania ryzyku	Termin realizacji działań zapobiegania ryzyku	Uwagi/Wyjaśnienia

Opracował:....., Data:.....

Zatwierdził:....., Data:.....

## Ankieta do samooceny kontroli zarządczej - kadra kierownicza

L.p.	Pytanie	TAK	NIE	Trudno ocenić	Uzasadnienie odpowiedzi: TAK-odniesienie do procedur, zasad, przyjętych rozwiązań lub wskazanie innych dowodów potwierdzających odpowiedź TAK NIE lub Trudno ocenić- uzasadnienie
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 tak, aby skutecznie realizować powierzone zadania?				
4.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały pisemne ustalone wymagania w zakresie wiedzy umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?				
5.	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy z Pani/Pana komórki organizacyjnej?				
6.	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? - należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK				
7.	Czy pracownicy w Pan/Pana komórce organizacyjnej mają				

	zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiska pracy?				
8.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?				
9.	Czy istniejące w jednostce procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?				
10.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?				
11.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?				
12.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zatrudniana jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?				
13.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom w Pani/Pana komórce organizacyjnej następuje zawsze w drodze pisemnej?				
14.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble Pani/Pana komórce organizacyjnej?				
15.	Czy Pana/Pani wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników Pani/Pana komórki organizacyjnej w bieżącym roku?				
16.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pana stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?				
17.	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonywania zadań?				
18.	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 sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?- <i>jeśli TAK- proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE- proszę przejść do pytania nr 22</i>				
19.	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?				
20.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej?				
21.	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?				
22.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w jednostce (np. poprzez Internet)?				
23.	Czy w jednostce zostały zapewnione mechanizmy (procedury) służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)? (jeśli TAK- proszę przejść do następnego pytania, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 25)				
24.	Czy pracownicy Pani/Pana komórki organizacyjnej zostali zapoznani z mechanizmami (procedurami) służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii?				
25.	Czy w Pani/Pana komórki organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw zapewniających sprawną pracę komórki w przypadku nieobecności poszczególnych pracowników?				
26.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?				
37.	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w jednostce?				

28.	Czy w jednostce funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami), mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?				
29.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?				
30.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach obowiązujących w jednostce w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami)?				
31.	Czy zachęca Pani/Pan pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji powierzonych im zadań?				

## Raport zbiorczy z samooceny kontroli zarządczej

Lp.	Standard	Obszar	Kategorie ryzyka			
			Ryzyko niskie	Ryzyko średnie	Ryzyko wysokie	Ryzyko bardzo wysokie
1	Środowisko wewnętrzne	Przestrzeganie wartości etycznych				
		Kompetencje zawodowe				
		Struktura organizacyjna				
		Delegowanie uprawnień				
2	Cele i zarządzanie ryzykiem	Misja				
		Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji				
		Identyfikacja ryzyka				
		Analiza ryzyka				
		Reakcja na ryzyko				
3	Mechanizmy kontroli	Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej				
		Nadzór				
		Ciągłość działalności				
		Ochrona zasobów				
		Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych				
		Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych				
4	Informacja i komunikacja	Bieżąca informacja				
		Komunikacja wewnętrzna				
		Komunikacja zewnętrzna				
5	Monitorowanie i ocena	Monitorowanie systemu kontroli zarządczej				
		Samoocena				

		Audyt wewnętrzny				
		Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej				

Należy postawić znak X w odpowiedniej rubryce (zgodnie z załącznikiem nr 1 do Regulaminu)



**Oświadczenie Kierownika Jednostki Organizacyjnej**

.....  
**o stanie kontroli zarządczej za rok .....**

*(rok, za który składane jest oświadczenie)*

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 i 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 Organizacyjnej<sup>1,8</sup>

**Część A<sup>2</sup>**

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

**Część B<sup>3</sup>**

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

1) Zastrzeżenia dotyczą<sup>4</sup>:

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

2) Zostaną podjęte następujące działania w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej<sup>5</sup>:

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

**Część C<sup>6</sup>**

.. nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

1) Zastrzeżenia dotyczą<sup>4</sup>:

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

2) Zostaną podjęte następujące działania w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej<sup>5</sup>:

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

**Część D<sup>7</sup>**

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

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

**Część E**

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z<sup>8</sup>:

- .. monitoringu realizacji celów i zadań,
- .. samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych<sup>9</sup>,

.. 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.

.....  
(miejsowość, data) (podpis Kierownika Jednostki Organizacyjnej)

Objaśnienia:

<sup>1</sup> Kierownik Jednostki Organizacyjnej podpisuje oświadczenie o stanie kontroli zarządczej.

<sup>2</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C. Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie: zgodność działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywności działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem. Części B i C skreśla się.

<sup>3</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C. Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi lub skuteczności i efektywności działania, lub wiarygodności sprawozdań, lub ochrony zasobów, lub przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, lub efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem, z zastrzeżeniem przypisu 6. Części A i C skreśla się.

<sup>4</sup> Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, wraz z podaniem, jeżeli to możliwe, obszaru, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań lub ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności oraz skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

<sup>5</sup> Należy opisać kluczowe działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej w odniesieniu do złożonych zastrzeżeń wraz z podaniem terminu ich realizacji.

<sup>6</sup> W zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C. Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu: zgodności działalności z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi ani skuteczności i efektywności działania, ani wiarygodności sprawozdań, ani ochrony zasobów, ani przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, ani efektywności i skuteczności przepływu informacji, ani zarządzania ryzykiem. Części A i B skreśla się.

<sup>7</sup> Należy opisać najistotniejsze działania, jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy oświadczenie, w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w części B albo C w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, oraz inne działania, jeżeli takie zostały podjęte, niezaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie.

<sup>8</sup> Znakiem „X” zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu „innych źródeł informacji” należy je wymienić.

<sup>9</sup> Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z 27.08.2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 869 ze zm.).

**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej**

.....  
( Wójta Gminy)

**za rok**  
.....

**I. Oświadczenie**

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 :

**(zaznaczyć X)**

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

Uzasadnienie odpowiedzi:

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

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

**(zaznaczyć X)**

monitoringu realizacji celów i zadań,

samooceny kontroli zarządczej

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.

**II. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym**

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

**III. Planowane działania naprawcze, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej**

(działanie naprawcze, osoba odpowiedzialna, planowany termin realizacji)

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

**Podpis sporządzającego oświadczenie:.....**

**Data:.....**

**Plan kontroli**  
**Plan Kontroli wewnętrznej w Gminie Galewice na rok .....**

<b>L.p.</b>	<b>Nazwa jednostki kontrolowanej</b>	<b>Zakres kontroli</b>	<b>Planowany termin kontroli</b>	<b>Osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie kontroli</b>

**Zatwierdził:....., data:.....**

**UPOWAŻNIENIE Nr..... z dnia.....**

Na podstawie.....

(podstawa wydania upoważnienia)

**upoważniam:**

Pana/ą

.....  
(imię i nazwisko osoby upoważnionej)

.....  
(stanowisko służbowe osoby upoważnionej)

do przeprowadzenia w dniach.....kontroli w:

.....  
(nazwa i adres jednostki kontrolowanej)

Przedmiot i zakres kontroli:

Okres objęty kontrolą:

Upoważnienie ważne jest za okazaniem dowodu osobistego Nr

.....  
(pieczęć i podpis Wójta)

Załącznik Nr 1 do Regulaminu kontroli zarządczej

**Kategorie ryzyka**

Tabela nr 1

1	<b>Ryzyko niskie</b>	ryzyko akceptowane, ale wymaga monitorowania
2	<b>Ryzyko średnie</b>	wymaga monitorowania oraz wprowadzenia dodatkowych mechanizmów kontroli, mając na uwadze ich koszty
3	<b>Ryzyko wysokie</b>	może wywierać duży wpływ na kluczową działalność, wymaga wprowadzenia działań zaradczych, decyzję co do akceptowalności tego ryzyka może podjąć tylko Wójt
4	<b>Ryzyko bardzo wysokie</b>	stanowi poważne zagrożenie dla kluczowej działalności, wymaga zastosowania skutecznych mechanizmów kontroli, podlega ciągłemu monitorowaniu, nie może być tolerowane

**Reakcja na ryzyko**

Tabela nr 2

1	<b>Przeciwdziałanie</b>	wprowadzenie mechanizmów kontrolnych, które zapobiegą urzeczywistnieniu się ryzyka
2	<b>Przeniesienie</b>	transfer ryzyka na inny podmiot np. ubezpieczenie
3	<b>Wycofanie się</b>	wycofanie działalności obciążonej ryzykiem
4	<b>Redukcja</b>	działanie, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do poziomu akceptowalnego