

**Warszawa, dnia 13 listopada 2015 r.**

**Poz. 78**

**ZARZĄDZENIE**

**MINISTRA ŚRODOWISKA<sup>1)</sup>**

z dnia 10 listopada 2015 r.

**w sprawie kontroli zarządczej w Ministerstwie Środowiska**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 1 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885 z późn. zm.<sup>2)</sup>) zarządza się, co następuje:

§ 1. Ustala się organizację i zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w Ministerstwie Środowiska w formie Księgi kontroli zarządczej, stanowiącej załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Traci moc zarządzenie Ministra Środowiska nr 9 z dnia 10 lutego 2011 r. w sprawie Systemu Kontroli Zarządczej w Ministerstwie Środowiska (Dz.Urz.MŚ. z 2011 r. Nr.1, poz. 9) .

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem następującym po dniu ogłoszenia.

**MINISTER ŚRODOWISKA**

---

<sup>1)</sup> Minister Środowiska kieruje działami administracji rządowej – gospodarka wodna i środowisko, na podstawie § 1 ust. 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 22 września 2014 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Środowiska (Dz. U. poz. 1267).

<sup>2)</sup> Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2013 r. poz. 938, 1646 z 2014 r. poz. 379, 911, 1146, 1626i 1877 oraz z 2015 r. poz. 238, 532, 1117, 1130, 1190, 1358 i 1513.

Załącznik do Zarządzenia Ministra  
Środowiska  
z 10 listopada 2015 r. (Poz. 78)

# **KSIĘGA KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

MINISTERSTWO ŚRODOWISKA

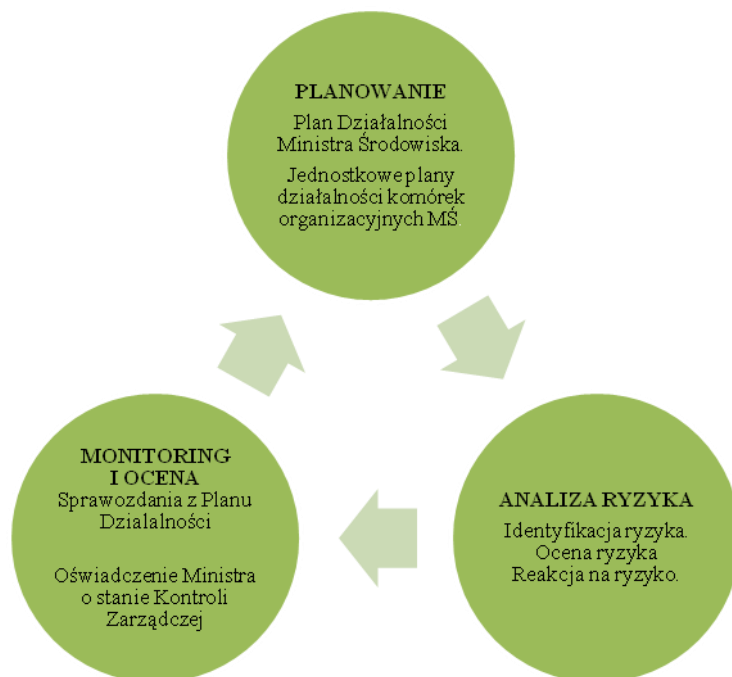
# Spis treści

1.	Wprowadzenie.....	3
1.1	Cel i zakres dokumentu .....	3
1.2	Terminologia .....	3
2.	Idea kontroli zarządczej.....	4
3.	Struktura odpowiedzialności w ramach kontroli zarządczej w MŚ.....	5
3.1	Minister Środowiska.....	5
3.2	Komitet Audytu .....	5
3.3	Zespół ds. kontroli zarządczej .....	6
3.4	Stanowisko ds. Koordynacji kontroli zarządczej.....	6
3.5	Właściciel Ryzyka .....	7
3.6	Koordinator ds. Ryzyka.....	7
3.7	Zespół Audytu Wewnętrznego .....	7
4.	Procedury kontroli zarządczej .....	8
5.	Procesy kontroli zarządczej w MŚ .....	8
5.1	Planowanie .....	8
5.1.1.	Plan Działalności Ministra Środowiska.....	8
5.1.2.	Jednostkowe plany działalności komórek organizacyjnych MŚ .....	10
5.2	Zarządzanie ryzykiem .....	10
5.2.1.	Identyfikacja ryzyka .....	11
5.2.2.	Ocena ryzyka, w tym mechanizmów kontroli .....	12
5.2.3.	Uszeregowanie ryzyka oraz ustalenie progu akceptowalności.....	12
5.2.4.	Reakcja na ryzyko .....	13
5.3	Monitoring i ocena .....	14
5.3.1	Wdrożenie planów postępowania z ryzykiem, monitorowanie i przegląd ryzyka .....	14
5.3.2	Okresowe sprawozdania z planów działalności .....	14
5.3.3	Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej .....	15
5.4	Informacja i komunikacja.....	16
6.	Postanowienia końcowe .....	16
7.	Załączniki .....	16
	Metodyka oceny ryzyka i mechanizmów kontroli w Ministerstwie Środowiska.....	17
	Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej.....	22
	Arkusze oceny systemu kontroli zarządczej – Rejestr ryzyk.....	24
	Arkusze oceny systemu kontroli zarządczej – Postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym .....	25
	Jednostkowy plan działalności .....	26
	Sprawozdanie z realizacji jednostkowego planu działalności.....	27
	Diagram ryzyka nieakceptowalnego .....	28
	Lista sprawdzająca do przygotowania JPD komórki organizacyjnej MŚ .....	29

## 1. Wprowadzenie

### 1.1 Cel i zakres dokumentu

1. Celem niniejszego dokumentu jest przedstawienie sposobu organizacji kontroli zarządczej w Ministerstwie Środowiska.
2. Przyjęty model opiera się na trzech filarach, tj. na wykorzystaniu cyklicznych mechanizmów: planowania, analizy ryzyka oraz monitorowania i oceny.



3. Tak zdefiniowane podejście zapewnienia wykrycie słabości kontroli zarządczej, analizę przyczyn ich wystąpienia oraz określenie możliwości wyeliminowania w celu zapewnienia:
  - 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.

### 1.2 Terminologia

Poniżej opisano znaczenie skrótów i terminów użytych w dokumencie.

<b>Ustawa o finansach publicznych</b>	Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 938, 1646 z 2014 r. poz. 379, 911, 1146, 1626 i 1877 oraz z 2015 r. poz. 238, 532, 1117, 1130, 1190, 1358 i 1513)
<b>Kontrola zarządcza</b>	Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
<b>MŚ</b>	Ministerstwo Środowiska

<b>Jednostki podległe lub nadzorowane</b>	Organy centralne: GIOŚ, GDOŚ, KZGW, PAA, WUG, oraz NFOŚiGW, BNL, parki narodowe, szkoły leśne.
<b>Komitet Audytu</b>	Organ pomocniczy Ministra Środowiska, którego celem jest doradztwo świadczone na rzecz Ministra Środowiska w zakresie zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej oraz skutecznego audytu wewnętrznego.
<b>Zespół ds. kontroli zarządczej</b>	Organ pomocniczy Ministra Środowiska, którego celem jest wsparcie Ministra Środowiska w realizacji obowiązków nałożonych przepisami ustawy o finansach publicznych w zakresie kontroli zarządczej oraz doskonalenie kontroli zarządczej.
<b>Osoba na stanowisku ds. koordynacji kontroli zarządczej</b>	Osoba na Stanowisku ds. Koordynacji kontroli zarządczej koordynuje poprawne funkcjonowanie kontroli zarządczej w MŚ.
<b>Właściciel Ryzyka</b>	Właściciel Ryzyka to osoba odpowiedzialna za zarządzanie konkretnym ryzykiem zidentyfikowanym w danym obszarze działalności MŚ. <b>Role Właścicieli Ryzyka w MŚ pełnią dyrektorzy komórek organizacyjnych MŚ.</b>
<b>Koordinator ryzyka</b>	Koordinator ds. Ryzyka to osoba odpowiedzialna za zarządzanie konkretnym ryzykiem lub portfelem ryzyk zidentyfikowanym w danej komórce organizacyjnej.
<b>Zespół Audytu wewnętrznego</b>	Zespół Audytu Wewnętrznego w ramach kontroli zarządczej odpowiada za dostarczenie obiektywnej oceny efektywności, adekwatności i skuteczności funkcjonującego systemu, poprzez przeprowadzenie niezależnej oceny jakości procesu kontroli zarządczej.
<b>Ryzyko</b>	Potencjalne zdarzenie, które będzie miało wpływ na wykonywanie zadań bądź osiągnięcie celów założonych przez jednostkę.
<b>Wytyczne</b>	Komunikat Ministra Środowiska w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działów administracji rządowej gospodarka wodna i środowisko.
<b>Mechanizm kontroli</b>	Rozwiązanie organizacyjne, techniczne lub prawno-finansowe służące do ograniczenia poziomu ryzyka.
<b>Zarządzanie ryzykiem</b>	Proces systematycznej identyfikacji, analizy, oceny i postępowania z ryzykiem; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia.
<b>Ryzyko zmaterializowane</b>	Ryzyko, które faktycznie zaistniało i miało wpływ na osiągnięcie celu lub zadania w danym roku.
<b>Ryzyko nieakceptowalne</b>	Ryzyko, które wymaga podjęcia reakcji z uwagi na jego wysokie prawdopodobieństwo lub ewentualne skutki, stanowi realne zagrożenie dla realizacji priorytetowych, z punktu widzenia Ministra Środowiska, celów lub zadań.

## 2. Idea kontroli zarządczej

1. Głównym celem wdrożenia kontroli zarządczej w MŚ jest realizacja przepisów ustawy o finansach publicznych, jak również:
  - a) wspieranie Ministra Środowiska w wyznaczaniu kierunków działalności i celów strategicznych całego resortu oraz właściwym przełożeniu zidentyfikowanych celów na planowanie i koordynację działań w ujęciu rocznym wszystkich podmiotów zaangażowanych w zapewnienie realizacji polityki Ministra Środowiska;

- b) zapewnienie kierownictwu resortu kompletnej bazy informacji na temat zagrożeń mogących negatywnie wpływać na terminową realizację określonych celów i zadań;
  - c) projektowanie rozwiązań mających na celu podniesienie jakości w obszarze wyznaczania kierunków działalności i celów strategicznych oraz zwiększenie efektywności realizacji wyznaczonych celów i zadań, w tym w szczególności zadań o charakterze priorytetowym.
2. Warunkiem funkcjonowania kontroli zarządczej jest wysoka świadomość właścicieli ryzyk w obszarze zarządzania, w tym w szczególności umiejętne wykorzystanie wniosków z bieżącego monitoringu i bieżącej oceny stopnia realizacji celów do planowania zadań. Kluczową rolę odgrywa również zaangażowanie w procesy kontroli zarządczej kierownictwa resortu, właścicieli ryzyk, Zespołu ds. kontroli zarządczej oraz osób realizujących zadania związane z koordynacją kontroli zarządczej.

### **3. Struktura odpowiedzialności w ramach kontroli zarządczej w MŚ**

W ramach kontroli zarządczej w MŚ wyodrębnia się następujące podmioty:

1. Minister Środowiska,
2. Komitet Audytu,
3. Zespół ds. kontroli zarządczej,
4. Stanowisko ds. Koordynacji kontroli zarządczej,
5. Właściciel Ryzyka,
6. Koordynator ds. Ryzyka,
7. Zespół Audytu Wewnętrznego.

#### **3.1 Minister Środowiska**

Minister, na mocy przepisów ustawy o finansach publicznych:

- a) jest odpowiedzialny za zapewnienie adekwatnej, skuteczniejszej efektywnej kontroli zarządczej w MŚ (jako kierownik jednostki) oraz w dziale administracji rządowej (jako minister kierujący działem);
- b) sporządza, do końca listopada każdego roku, plan działalności na rok następny dla kierowanych przez niego działów administracji rządowej;
- c) sporządza, do końca kwietnia każdego roku, sprawozdanie z wykonania planu działalności oraz składa oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie kierowanych przez niego działów administracji rządowej;
- d) może zobowiązać kierownika jednostki w dziale do sporządzania planu działalności na rok następny dla tej jednostki oraz sporządzania sprawozdania z wykonania planu działalności i składania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie kierowanej przez niego jednostki;
- e) może określić w formie komunikatu i ogłosić, w dzienniku urzędowym ministra, szczegółowe wytyczne w zakresie kontroli zarządczej dla kierowanych przez niego działów administracji rządowej.

#### **3.2 Komitet Audytu**

1. Komitet audytu na mocy art. 288 ustawy o finansach publicznych powołany jest Zarządzeniem Ministra Środowiska. W ustawie określono zakres zadań i strukturę organizacyjną Komitetu Audytu. Organizację i tryb pracy Komitetu Audytu określa regulamin nadany przez Ministra Środowiska, na wniosek przewodniczącego Komitetu.
2. Obsługę organizacyjną Komitetu Audytu prowadzi komórka organizacyjna MŚ, której - na podstawie regulaminu organizacyjnego MŚ- powierzono zadania w zakresie audytu wewnętrznego.

### **3.3 Zespół ds. kontroli zarządczej**

1. Zespół ds. kontroli zarządczej powołany jest Zarządzeniem Ministra Środowiska, na podstawie art. 7 ust. 4 pkt 5 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2012 r., poz. 392 oraz z 2015 r. poz. 1064).
2. W skład Zespołu ds. kontroli zarządczej wchodzi nie mniej niż 5 członków, w tym:
  - a) wskazany przez ministra członek kierownictwa resortu, jako przewodniczący Zespołu;
  - b) kierujący komórką organizacyjną w MŚ, której na podstawie regulaminu organizacyjnego MŚ powierzono koordynację kontroli zarządczej, jako zastępca przewodniczącego Zespołu;
  - c) wskazani Właściciele Ryzyk;
  - d) Audytor wewnętrzny;
  - e) Osoba na Stanowisku ds. Koordynacji kontroli zarządczej.
3. Do głównych zadań Zespołu należy:
  - a) rekomendowanie Ministrowi Środowiska kierunków rozwoju kontroli zarządczej;
  - b) opiniowanie wyników analizy i oceny ryzyka oraz wyników analizy i oceny stosowanych środków kontroli, w szczególności w zakresie:
    - kompletności listy ryzyk,
    - ocen poszczególnych ryzyk oraz mechanizmów kontroli;
  - c) rekomendowanie poziomu akceptowalności ryzyka;
  - d) opiniowanie proponowanych metod postępowania z ryzykiem i rekomendowanie ich Ministrowi Środowiska;
  - e) wyznaczenie sposobu budżetowania działań na postępowanie z ryzykiem;
  - f) wspieranie działań na rzecz zwiększenia świadomości w zakresie kontroli zarządczej;
  - g) dokonywanie weryfikacji kompletności listy ryzyk i mechanizmów kontroli oraz adekwatności dokonywanych ocen.
4. Częstotliwość i przedmiot spotkań ustalane są w miarę potrzeb (minimum raz w roku).
5. Obsługę organizacyjną Zespołu ds. kontroli zarządczej prowadzi komórka organizacyjna MŚ, której na podstawie regulaminu organizacyjnego MŚ powierzono koordynację kontroli zarządczej.

### **3.4 Stanowisko ds. Koordynacji kontroli zarządczej**

Koordynator do spraw kontroli zarządczej w MŚ koordynuje wdrażanie i utrzymanie systemu kontroli zarządczej w MŚ, w szczególności w zakresie:

- a) zapewnienia jednolitych standardów dotyczących identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz mechanizmów kontroli w MŚ oraz w jednostkach w działach kierowanych przez Ministra Środowiska;
- b) zapewnienia kompletnej informacji na temat poszczególnych ryzyk i mechanizmów kontroli w oparciu o współpracę z Właścicielami Ryzyk;
- c) weryfikacji danych na temat ryzyk i mechanizmów kontroli przekazywanych przez Właścicieli Ryzyka;
- d) nadzorowania raportowania: opracowuje wymagania, zapewnia spójność, zbiera i agreguje informacje na potrzeby Ministra Środowiska oraz Zespołu ds. kontroli zarządczej;
- e) prac Zespołu ds. kontroli zarządczej: wspiera jego działalność poprzez dostarczanie kompletnych i adekwatnych informacji na temat poszczególnych ryzyk i mechanizmów kontroli;
- f) nadzorowania opracowania i wdrażania planów reakcji na ryzyko;
- g) utrzymania baz danych o ryzyku i mechanizmach kontroli, w szczególności Rejestru Ryzyk;
- h) tworzenia i aktualizacji metodyki oceny ryzyka i mechanizmów kontroli, jak również związanych z nią wzorów dokumentów;
- i) integracji kontroli zarządczej z innymi działaniami w zakresie zarządzania i planowania;

- j) komunikowania celów kontroli zarządczej oraz realizacji działań na rzecz zwiększenia świadomości w tym zakresie w MŚ.

### **3.5 Właściciel Ryzyka**

1. Zakres odpowiedzialności i uprawnień Właściciela Ryzyka:
  - a) koordynowanie i zarządzanie podległym ryzykiem, w tym okresowa analiza i ocena ryzyka, jak również analiza i ocena stosowanych mechanizmów kontroli;
  - b) przekazywanie osobie na Stanowisku ds. Koordynacji kontroli zarządczej niezbędnych informacji w zakresie kontroli zarządczej w podległym obszarze w postaci rejestrów ryzyk;
  - c) przygotowanie propozycji sposobu postępowania z ryzykiem oraz wdrażanie planów postępowania z ryzykiem;
  - d) bieżące monitorowanie ryzyka oraz dostarczanie na czas kompletnej i wiarygodnej informacji na temat ryzyka oraz mechanizmów kontroli;
  - e) współpraca z osobą na Stanowisku ds. Koordynacji kontroli zarządczej w zakresie niezbędnym dla zapewnienia efektywnej kontroli zarządczej;
  - f) składanie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w kierowanej komórce organizacyjnej.
2. Właściciel Ryzyka, ma prawo powołania w ramach własnej komórki organizacyjnej osób, które będą go wspierać w realizacji zadań nałożonych przez Księżę kontroli zarządczej– tzw. Koordynatorów ds. Ryzyka.

### **3.6 Koordynator ds. Ryzyka**

Zakres uprawnień i odpowiedzialności Koordynatora ds. Ryzyka wyznaczonego w danym obszarze działania komórki organizacyjnej uzależniony jest od Właściciela Ryzyka. Koordynator ds. Ryzyka może wspierać Właściciela Ryzyka we wszelkiego rodzaju zadaniach wynikających z systemu kontroli zarządczej. Powinien uczestniczyć między innymi w:

- a) przekazywaniu Właścicielowi Ryzyka niezbędnych informacji w zakresie ryzyk oraz mechanizmów kontroli;
- b) przygotowaniu propozycji sposobu postępowania z ryzykiem oraz wdrażaniu planów postępowania z ryzykiem;
- c) monitorowaniu ryzyka oraz dostarczeniu na czas kompletnej i wiarygodnej informacji na temat ryzyk oraz mechanizmów kontroli;
- d) współpracy z Właścicielem Ryzyka w zakresie niezbędnym dla zapewnienia efektywności kontroli zarządczej.

### **3.7 Zespół Audytu Wewnętrznego**

1. Do głównych zadań Zespołu Audytu Wewnętrznego w ramach kontroli zarządczej należy:
  - a) doradztwo we wdrażaniu kontroli zarządczej;
  - b) przegląd procesu zarządzania kluczowymi ryzykami;
  - c) weryfikacja stosowanych mechanizmów kontroli w kontekście ryzyk;
  - d) ocena sposobu raportowania w ramach kontroli zarządczej;
  - e) ocena procesu kontroli zarządczej;
  - f) informowanie o przebiegu procesu kontroli zarządczej.
2. Do możliwych zadań Zespołu Audytu Wewnętrznego w ramach kontroli zarządczej należy:
  - a) wspomaganie identyfikacji i oceny ryzyka;
  - b) wspomaganie w opracowaniu mechanizmów kontroli;
  - c) wspieranie kierownictwa w zakresie reakcji na ryzyko;
  - d) skonsolidowane raportowanie na temat rodzajów ryzyka oraz mechanizmów kontroli;
  - e) wspieranie rozwoju strategii kontroli zarządczej.



#### **4. Procedury kontroli zarządczej**

Procedury kontroli zarządczej to wszystkie dokumenty wewnętrzne, w szczególności o charakterze organizacyjnym, prawno – finansowym i kadrowym, w których uregulowano procesy zachodzące w MŚ. Procedury określają szczegółowo sposób działania, celem realizacji zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

#### **5. Procesy kontroliz zarządczej w MŚ**

1. Procesy kontroli zarządczej, zgodnie ze standardami Ministra Finansów, powinny odnosić się do celów i zadań organizacji, uwzględniać identyfikację i ocenę ryzyka, jak również analizować stosowane mechanizmy kontroli. *Wytyczne* wskazują również na konieczność właściwego zorganizowania wymiany informacji na temat ryzyk i mechanizmów kontroli oraz ciągłego ich monitorowania.
2. Sformalizowanie procesów kontroli zarządczej w MŚ ma przede wszystkim na celu standaryzację działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

##### **5.1 Planowanie**

1. Proces planowania powiązany jest z działaniami, które mają na celu zapewnienie podstaw realizacji szeroko pojętej polityki ochrony środowiska.
2. Rolą planowania strategicznego jest wyznaczanie priorytetów MŚ z uwzględnieniem misji MŚ, uchwalonych strategii i programów w perspektywie długookresowej. Z kolei do planowania operacyjnego zobowiązane są departamenty (wraz z jednostkami podległymi lub nadzorowanymi), odpowiadające za poszczególne aspekty środowiska, uwzględniając cele wynikające z planowania strategicznego oraz programu prac Komisji Europejskiej i planowanymi rewizjami aktów europejskich.
3. Cele planowania operacyjnego powinny uwzględniać okres przynajmniej roku i powinny zostać określone w miarę możliwości ilościowo. Takie ujęcie celów pozwoli na tworzenie polityk (prawa) opartych na dowodach (ang. Evidence Based Policy). Kwantyfikacja celów wpisuje się w zasady tworzenia lepszego prawa, a także jego ewaluacji (oceny ex-post).
4. Podstawowymi narzędziami planistycznym w MŚ są: budżet zadaniowy, Plan Działalności Ministra Środowiska oraz jednostkowe plany działalności (JPD) komórek organizacyjnych MŚ. Przyjmuje się kaskadowy model planowania celów i zadań.

##### **5.1.1. Plan Działalności Ministra Środowiska**

Plan Działalności Ministra Środowiska stanowi informację dla obywatela o najważniejszych celach i zamierzeniach resortu. Jest również konkretyzacją założeń przyjętych w dokumentach strategicznych. Mierniki obrazujące stopień realizacji celów ustalane są w oparciu o konkretne źródło i pozostają w spójności ze wskaźnikami realizacji strategii. Zadania wskazane w Planie Działalności Ministra Środowiska sformułowane są w sposób zagregowany – ich doszczegółowienie stanowią zadania wskazane w JPD komórek organizacyjnych MŚ.



## Harmonogram prac nad Planem Działalności Ministra Środowiska:

### I. Agregowanie i analiza informacji niezbędnych do stworzenia projektu Planu Działalności Ministra Środowiska

1. Komórki organizacyjne MŚ przekazują projekty JPD, opracowane zgodnie ze wzorem stanowiącym załącznik nr 5 do niniejszej Księgi do 15 września roku poprzedzającego rok, którego plan dotyczy do komórki organizacyjnej MŚ do spraw planowania strategicznego.
2. Wraz z projektem JPD komórki organizacyjne MŚ weryfikują aktualność celów i zadań wskazanych w Planie Działalności Ministra Środowiska za rok poprzedni oraz formułują opinię dotyczącą propozycji celów, zadań oraz mierników do projektu PDMS na kolejny rok.
3. Komórki organizacyjne MŚ w projekcie JPD oraz w propozycjach celów, zadań oraz mierników do Planu Działalności Ministra Środowiska mogą uwzględnić projekty planów działalności jednostek podległych lub nadzorowanych.
4. Projekty planów działalności jednostek podległych lub nadzorowanych przekazywane są do departamentów prowadzących sprawy z zakresu nadzoru, które weryfikują i opiniują przedmiotowe projekty<sup>1)</sup>.
5. Za agregowanie i analizę informacji niezbędnych do stworzenia projektu Planu Działalności Ministra Środowiska odpowiada komórka organizacyjna MŚ, której na podstawie regulaminu organizacyjnego MŚ powierzono zadania w zakresie planowania strategicznego.

### II. Sporządzenie projektu Planu Działalności Ministra Środowiska:

1. Projekt Planu Działalności Ministra Środowiska podlega konsultacjom wewnątrzresortowym oraz opiniowaniu przez ciała doradcze Ministra Środowiska.
2. Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania (Dz. U. z 2010 r., Nr 187, poz. 1254) Minister

<sup>1)</sup>Forma zatwierdzania/stożenie ingerencji w projekt planu do decyzji członków kierownictwa i doprecyzowania w *Działaniach nadzorczych* wobec poszczególnych jednostek.

Środowiska przedstawia Prezesowi Rady Ministrów projekt planu na rok następny, w terminie do 31 października każdego roku.

3. Za sporządzenie projektu Planu Działalności Ministra Środowiska odpowiada komórka organizacyjna MŚ, której na podstawie regulaminu organizacyjnego MŚ powierzono zadania w zakresie planowania strategicznego.

### III. Publikacja Planu Działalności Ministra Środowiska.

1. Zgodnie z art. 70 ustawy o finansach publicznych Minister Środowiska sporządza, **do końca listopada każdego roku**, plan działalności na rok następny dla kierowanych przez niego działów administracji rządowej, a następnie publikuje go w Biuletynie Informacji Publicznej.
2. Za publikację Planu Działalności Ministra Środowiska odpowiada komórka organizacyjna MŚ, której na podstawie regulaminu organizacyjnego MŚ powierzono zadania w zakresie planowania strategicznego.

#### 5.1.2. Jednostkowe plany działalności komórek organizacyjnych MŚ

1. W terminie 21 dni od publikacji Planu Działalności Ministra Środowiska komórki organizacyjne MŚ sporządzają JPD na kolejny rok zgodnie z wzorem stanowiącym **załącznik nr 5** do niniejszej Księgi.
2. Cele i zadania wskazywane do realizacji w JPD określa się w co najmniej rocznej perspektywie, z wykorzystaniem następujących kryteriów:
  - a) prostoty – zrozumienie celu i zadania nie powinno stanowić problemu, cel lub zadanie powinny być sformułowane jednoznacznie i konkretnie, bez miejsca na luźną interpretację;
  - b) mierzalności – każdy cel lub zadanie powinny mieć swój wskaźnik/miernik, na podstawie którego będzie oceniana ich realizacja;
  - c) realizmu – cele lub zadania powinny być możliwe do osiągnięcia;
  - d) istoty – cele lub zadania powinny być ambitne i stanowić wyzwanie;
  - e) dokładnego określenia horyzontu czasowego, w jakim cele lub zadania mają zostać osiągnięte.
3. Przy konstruowaniu JPD należy uwzględnić działania przydzielone do realizacji resortowi środowiska w ramach obowiązujących strategii, a także inne zidentyfikowane działania w obszarze legislacji, analiz, finansowania bądź nadzoru z wykorzystaniem listy sprawdzającej, stanowiącej **załącznik nr 8** do niniejszej Księgi.
4. Ustalane cele i zadania dla komórek organizacyjnych MŚ oraz jednostek podległych lub nadzorowanych powinny być powiązane z celami i zadaniami Ministra Środowiska.
5. JPD komórki organizacyjnej akceptuje właściwy członek kierownictwa resortu.
6. Komórki organizacyjne MŚ przekazują zatwierdzony JPD w ciągu 7 dni komórce organizacyjnej MŚ do spraw planowania strategicznego.
7. Jednostki sporządzają Plan działalności po pisemnym zobowiązaniu do tego kierownika jednostki przez Ministra Środowiska zgodnie z art. 70 ust. 4 ustawy o finansach publicznych<sup>2)</sup>.

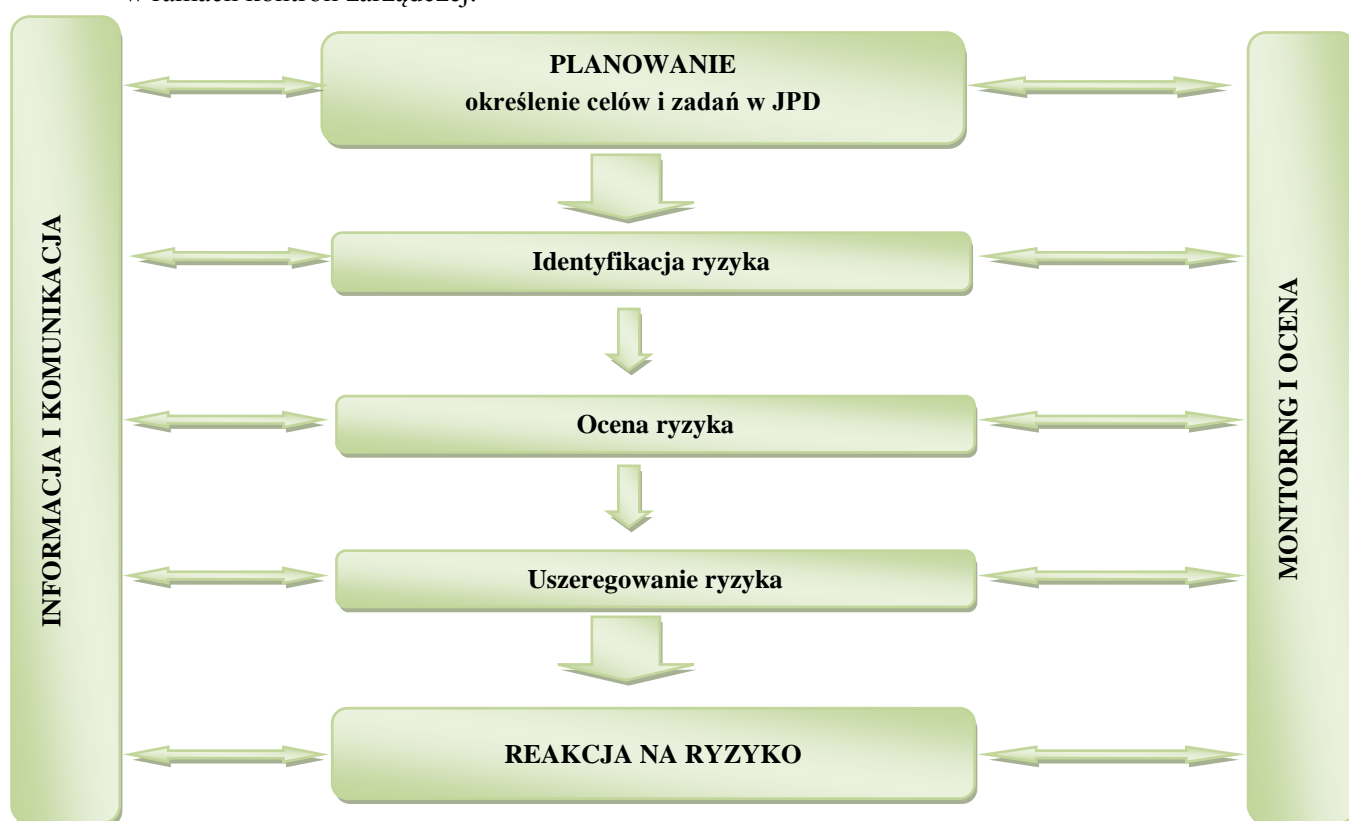
#### 5.2 Zarządzanie ryzykiem

1. Usystematyzowane zarządzanie ryzykiem pozwala na:
  - a) zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań poprzez ograniczenie potencjalnych, negatywnych skutków ryzyk do akceptowalnego poziomu oraz
  - b) zapewnienie Kierownictwu MŚ informacji o zagrożeniach realizacji zadań i osiągnięcia celów, w tym w szczególności określonych w ramach Planu Działalności Ministra Środowiska.

---

<sup>2)</sup> Tryb zobowiązania kierowników jednostek podległych lub nadzorowanych do sporządzenia rocznego planu działalności został określony w Polityce nadzorczej Ministra Środowiska.

2. Zbudowane mechanizmy w obszarze zarządzania ryzykiem powinny zapewnić:
  - a) możliwość wczesnego reagowania na występujące zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne poprzez wprowadzenie działań minimalizujących ryzyko;
  - b) bieżące monitorowanie wartości poszczególnych ryzyk przez powołanych w ramach systemu Właścicieli Ryzyk;
  - c) możliwość porównywania ryzyk różnych kategorii (np. ryzyko bezpieczeństwa informacji i ryzyko kadrowe) dzięki wprowadzeniu uniwersalnej skali oceny ryzyka;
  - d) możliwość uwzględniania zidentyfikowanych ryzyk w trakcie określania celów strategicznych i operacyjnych;
  - e) minimalizację strat spowodowanych przez nieprzewidziane ryzyka;
  - f) większą świadomość pracowników na temat ryzyk oraz stosowanych mechanizmów w ramach kontroli zarządczej.



3. Identyfikacja, ocena, uszeregowanie oraz ustalenie progu akceptowalności ryzyka powinny zostać wykonane w terminie do końca lutego roku, którego ryzyko dotyczy. Dokładny termin na przeprowadzenie analizy ryzyka wyznacza Przewodniczący Zespołu ds. kontroli zarządczej.

### 5.2.1. Identyfikacja ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka w MŚ polega na ustaleniu występującego lub możliwego do wystąpienia ryzyka zagrażającego realizacji celów i zadań lub niosącego szansę dla realizowanych celów i zadań. Przyjęto, iż podstawą do budowania Rejestru Ryzyk są cele i zadania określone w JPD komórek organizacyjnych MŚ.
2. Ryzyka identyfikowane są przez Właścicieli Ryzyka w ramach podległych im obszarów, z uwzględnieniem zagrożeń w jednostkach podległych lub nadzorowanych przez Ministra Środowiska.
3. Ryzyka identyfikowane są na etapie planowania, przy wykorzystaniu wzoru stanowiącego **załącznik nr 5** do niniejszej Księgi.

4. Każdy pracownik zobligowany jest do bieżącego informowania bezpośredniego przełożonego o wszystkich zagrożeniach, przez niego zidentyfikowanych, mogących mieć negatywny wpływ na realizację celów i zadań.

### **5.2.2. Ocena ryzyka, w tym mechanizmów kontroli**

1. Ocena ryzyka dokonywana jest co najmniej na etapie planowania i okresowej sprawozdawczości, w terminach ustalonych przez Przewodniczącego Zespołu ds. kontroli zarządczej.
2. Ocena ryzyka może być dokonywana przez Właścicieli Ryzyka przy użyciu następujących możliwych technik, pozwalających na określenie dziedzin i zasobów, na które należy zwrócić szczególną uwagę:
  - a) narady poświęcone omawianiu, ocenie i rozliczaniu z realizacji zadań w zakresie kontroli zarządczej;
  - b) warsztaty dla pracowników poświęcone analizie zagrożeń;
  - c) badanie ankietowe;
  - d) analiza wyników audytów zewnętrznych i wewnętrznych dotyczących działania poszczególnych komórek organizacyjnych.
3. Przyjmuje się następujące kroki przy ocenie ryzyka:
  - a) Właściciele Ryzyka (przy wsparciu Koordynatorów ds. Ryzyka) dokonują oceny ryzyk zidentyfikowanych do zadań wskazanych do realizacji na dany rok w terminie wskazanym przez Przewodniczącego Zespołu ds. kontroli zarządczej.

Wynikiem oceny ryzyka jest:

    - wypełniony z wykorzystaniem systemu informatycznego wspierającego zarządzanie ryzykiem w MŚ, arkusz oceny systemu kontroli zarządczej – Rejestr ryzyk, według wzoru stanowiącego **załącznik nr 3** niniejszej Księgi,
    - wypełniony z wykorzystaniem systemu informatycznego wspierającego zarządzanie ryzykiem arkusz oceny systemu kontroli zarządczej – Postępowanie z ryzykiem nieakceptowanym, który stanowi **załącznik nr 4** niniejszej Księgi;
  - b) Właściciele Ryzyka (przy wsparciu Koordynatorów ds. Ryzyka) wskazują ryzyka zmaterializowane na etapie okresowej sprawozdawczości.

Wynikiem oceny ryzyka jest:

    - okresowe sprawozdanie z Jednostkowego Planu Działalności w części dotyczącej ryzyk, zgodnie ze wzorem stanowiącym **załącznik nr 6** niniejszej Księgi,
    - wypełnione oświadczenie o stanie kontroli zarządczej, w części dotyczącej ryzyk, według wzoru stanowiącego **załącznik nr 2** niniejszej Księgi.
4. Wyniki oceny ryzyka są omawiane podczas posiedzenia Zespołu ds. kontroli zarządczej oraz stanowią podstawę do sporządzenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej Ministra Środowiska.
5. Każdy Właściciel Ryzyka prowadzi własny Rejestr Ryzyk zgodnie z ustalonym formatem arkusza oceny systemu kontroli zarządczej. Koordynatorzy ds. Ryzyka wspierają Właścicieli Ryzyka w opracowaniu rejestrów.
6. Osoba na Stanowisku ds. Koordynacji kontroli zarządczej gromadzi otrzymane informacje i sporządza na tej podstawie dokument zawierający wszystkie informacje.
7. Metodologię oceny ryzyka określono w **załączniku nr 1** niniejszej Księgi.

### **5.2.3. Uszeregowanie ryzyka oraz ustalenie progu akceptowalności**

1. Każdy Właściciel Ryzyka w ramach przeprowadzanej oceny ryzyka powinien wskazać ryzyka z grupy ryzyk o najwyższej wartości poziomu ryzyka, które uważa za nieakceptowalne w działalności komórki organizacyjnej.

2. Narzędziem pomocnym w zakresie wskazywania ryzyk nieakceptowalnych może być kryterium akceptowalności ryzyka oparte na regule Pareto.  
Przyjmuje się, że 20% ryzyk o największej wartości powoduje 80% strat. Z tego też względu należy zająć się tymi 20% ryzyk:

Poziom akceptowalności ryzyka:  $(MAX\_WRS - MIN\_WRS) \times 0,8$

gdzie:

MAX\_WRS – największa wartość ryzyka,

MIN\_WRS – najmniejsza wartość ryzyka.

3. Dla każdego z ryzyk nieakceptowalnych należy zaproponować działania - sposób postępowania.
4. Poprzez uszeregowanie ryzyk Właściciel Ryzyka wskazuje:
  - a) ryzyka nieakceptowalne, wobec których muszą zostać podjęte dodatkowe działania;
  - b) ryzyka, które wymagają szczególnego monitorowania;
  - c) ryzyka nie niosące istotnego zagrożenia dla realizacji celów i zadań.
5. Zespół ds. kontroli zarządczej na podstawie Rejestru Ryzyk zidentyfikowanych w MŚ oraz wskazanych przez Właścicieli Ryzyk nieakceptowalnych w poszczególnych komórkach organizacyjnych ustala ostateczną listę ryzyk nieakceptowalnych.

#### 5.2.4. Reakcja na ryzyko

1. W celu określenia metody postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym należy przeanalizować, zgodnie z **załącznikiem nr 7** do niniejszej Księgi, w szczególności:
  - a) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju;
  - b) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają one ryzyku.
2. Przyjmuje się, że w odniesieniu do ryzyk nieakceptowalnych można podjąć następujące działania:
  - a) **unikanie ryzyka** – odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem;
  - b) **minimalizacja ryzyka** – podjęcie działań mających na celu minimalizację prawdopodobieństwa lub skutków wystąpienia ryzyka lub obu jednocześnie;
  - c) **transfer ryzyka** – ograniczenie prawdopodobieństwa i efektu wystąpienia danego zdarzenia poprzez przekazanie w całości lub częściowo innej stronie;
  - d) **akceptacja ryzyka** – przyjmuje się, że ryzyka skrajne, nieakceptowalne można zaakceptować w przypadku braku możliwości podjęcia działań ograniczających poziom danego ryzyka.
3. Dla każdej propozycji postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym należy dokonać analizy korzyści i kosztów, a następnie ustalenia „budżetu na dane ryzyko”. Analiza kosztów i korzyści powinna obejmować porównanie każdego z proponowanych działań w zakresie:
  - a) wpływu na prawdopodobieństwo;
  - b) wpływu na skutek;
  - c) korzyści (również dodatkowych szans);
  - d) kosztu (głównie finansowego);
  - e) możliwego wpływu na inne ryzyka.
4. Osoba na Stanowisku ds. Koordynacji kontroli zarządczej gromadzi zebrane od Właścicieli Ryzyk dane w zakresie planów postępowania z ryzykiem i przedstawia je na posiedzeniu Zespołu ds. kontroli zarządczej.
5. Zespół ds. kontroli zarządczej zatwierdza (ze zmianami lub bez) sposób postępowania z ryzykami nieakceptowalnymi dla MŚ w terminie do końca kwietnia roku, którego dotyczą ryzyka.
6. Ustalony i zaakceptowany przez Zespół ds. kontroli zarządczej Rejestr Ryzyk wraz z rekomendacją dotyczącą ryzyk nieakceptowalnych oraz propozycjami planów postępowania z ryzykami

nieakceptowalnymi przekazywany jest za pośrednictwem Przewodniczącego Zespołu ds. kontroli zarządczej Ministrowi Środowiska.

7. Wszelkie niezgodności i uwagi Ministra Środowiska przekazywane są do Przewodniczącego Zespołu ds. Kontroli Zarządczej, który dokonuje odpowiednich zmian we współpracy z Zespołem ds. Kontroli Zarządczej.
8. Przewodniczący Zespołu ds. kontroli zarządczej przekazuje decyzje Ministra Środowiska do poszczególnych Właścicieli Ryzyk.

### 5.3 Monitoring i ocena

#### 5.3.1. Wdrożenie planów postępowania z ryzykiem, monitorowanie i przegląd ryzyka

1. Za wdrożenie planów postępowania z ryzykiem odpowiadają Właściciele Ryzyk.
2. Za ciągle monitorowanie wartości poszczególnych ryzyk odpowiadają Właściciele Ryzyka. O wszelkich zmianach wartości ryzyk oraz nowych, dotychczas niezidentyfikowanych ryzykach należy informować osobę na Stanowisku ds. Koordynacji kontroli zarządczej.
3. Efektywność zarządzania ryzykiem podlega niezależnej i obiektywnej ocenie dokonywanej przez Zespół Audytu Wewnętrznego.

Celem oceny jest:

- a) identyfikacja nowych ryzyk dotychczas nie ujętych na mapie ryzyka;
- b) określenie skuteczności stosowanych mechanizmów kontroli;
- c) monitorowanie skuteczności działań podejmowanych w odniesieniu do ryzyk, których wartości zostały przekroczone.

#### 5.3.2. Okresowe sprawozdania z planów działalności

1. Każda komórka organizacyjna MŚ składa sprawozdania okresowe ze swojej działalności: półroczne oraz roczne sprawozdanie z wykonania JPD - zgodnie ze wzorem stanowiącym **załącznik nr 6** do niniejszej Księgi.
2. Stan realizacji celów i zadań monitoruje się wyznaczonymi miernikami oraz z wykorzystaniem bieżącej oceny realizacji celów i zadań za pomocą kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności.
3. Zawartość sprawozdań okresowych odzwierciedla najistotniejsze zagadnienia związane z działalnością komórek organizacyjnych MŚ oraz pozwala na:
  - a) dokonanie obiektywnej oceny ich pracy;
  - b) uzyskanie wiedzy o realnych problemach i zagrożeniach występujących w obszarze ich działalności;
  - c) uzyskanie wiedzy o sposobie i stopniu zaawansowania realizacji wniosków, jakie wynikały ze sprawozdania złożonego za poprzedni okres sprawozdawczy.
4. Komórki organizacyjne MŚ, którym na podstawie postanowień regulaminu organizacyjnego MŚ powierzono prowadzenie spraw z zakresu nadzoru nad określonymi jednostkami podległymi lub nadzorowanymi zobowiązane są zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez te jednostki<sup>3)</sup>.
5. Komórki organizacyjne MŚ przekazują do końca lipca każdego roku, półroczne sprawozdanie z wykonania JPD do komórki organizacyjnej MŚ do spraw planowania strategicznego. W odniesieniu

---

<sup>3)</sup> Tryb zbierania informacji na temat celów i zadań jednostek podległych lub nadzorowanych oraz stanu ich realizacji został określony w *Działaniach nadzorczych* wobec danej jednostki opracowanych na podstawie Polityki nadzorczej Ministra Środowiska.

do mierników, co do których istnieje prawdopodobieństwo, że nie zostaną osiągnięte dyrektor komórki organizacyjnej MŚ podejmuje działania naprawcze.

6. Komórki organizacyjne MŚ przekazują roczne sprawozdanie z wykonania JPD do komórki organizacyjnej MŚ, której na podstawie regulaminu organizacyjnego MŚ powierzono zadania w zakresie planowania strategicznego, w terminie do końca lutego każdego roku.
7. Okresowe sprawozdania z wykonania Planu Działalności Ministra Środowiska sporządzane są m.in. w oparciu o informacje przekazywane przez komórki organizacyjne MŚ w sprawozdaniach z JPD.
8. Sprawozdania półroczne oraz roczne z JPD zatwierdzane są przez właściwego członka kierownictwa resortu.
9. Zgodnie z art. 70 ustawy o finansach publicznych Minister Środowiska sporządza, do końca kwietnia każdego roku sprawozdanie z wykonania planu działalności za poprzedni rok dla kierowanych przez niego działów administracji rządowej, a następnie publikuje go w Biuletynie Informacji Publicznej.
10. Za opracowanie okresowych sprawozdań z wykonania Planu Działalności Ministra Środowiska oraz publikację sprawozdania o którym mowa w ustawie o finansach publicznych odpowiada komórka organizacyjna MŚ, której na podstawie regulaminu organizacyjnego MŚ powierzono zadania w zakresie planowania strategicznego.

### **5.3.3. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej**

1. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej jest elementem monitorowania kontroli zarządczej i jakości zarządzania.
2. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej jest deklaracją Ministra Środowiska dotyczącą:
  - a) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
  - b) skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań;
  - c) ochrony zasobów; przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
  - d) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
  - e) zarządzania ryzykiem.
3. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej Ministra Środowiska składane jest m.in. w oparciu o informacje przekazane przez Właścicieli Ryzyk w formie oświadczeń częściowych o stanie kontroli zarządczej.
4. Za przygotowanie projektu oświadczenia o stanie kontroli zarządczej Ministra Środowiska odpowiada komórka organizacyjna MŚ, której na podstawie regulaminu organizacyjnego MŚ powierzono zadania w zakresie koordynacji kontroli zarządczej.
5. Właściciele Ryzyk w ramach podległych im obszarów składają częściowe oświadczenia o stanie kontroli zarządczej, w których wskazują zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej oraz ryzyka materializowane, a następnie przekazują je do osoby na Stanowisku ds. Koordynacji kontroli zarządczej w terminie do końca lutego każdego roku.
6. Oświadczenie Właściciela Ryzyka powinno opierać się na jego ocenie oraz informacjach pochodzących w szczególności z:
  - a) okresowych sprawozdań z JPD;
  - b) analizy ryzyka;
  - c) samooceny kontroli zarządczej;
  - d) wyników audytów i kontroli wewnętrznych oraz kontroli zewnętrznych przeprowadzonych w obszarze działalności Właściciela Ryzyka przez właściwe organy;
  - e) oświadczeń kierowników jednostek podległych lub nadzorowanych.



## 5.4 Informacja i komunikacja

1. Informacja i komunikacja to jeden ze standardów kontroli zarządczej określony w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2009 r., Nr 15, poz. 84).
2. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym, jak i poziomym. Efektywny system komunikacji powinien zapewnić nie tylko przepływ informacji, ale także ich właściwe zrozumienie przez odbiorców.
3. W komunikacie Ministra Finansów mowa jest również o:
  - a) bieżącej informacji, czyli o potrzebie zapewnienia właściwych i rzetelnych informacji potrzebnych do realizacji zadań w odpowiedniej formie i czasie;
  - b) komunikacji wewnętrznej, w ramach której należy zapewnić efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej jednostki oraz w obrębie działu administracji rządowej;
  - c) komunikacji zewnętrznej, czyli o potrzebie zapewnienia efektywnego systemu wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań.
4. Jako narzędzia wykorzystywane w celu zapewnienia sprawnego systemu komunikacji w MŚ należy wskazać w szczególności:
  - a) stronę intranetową oraz internetową;
  - b) pocztę elektroniczną;
  - c) cykliczne spotkania na wszystkich poziomach zarządzania;
  - d) zespoły robocze;
  - e) szkolenia wewnętrzne.
5. Każda komórka organizacyjna MŚ aktualizuje informacje, materiały itp. zamieszczane na stronie intranetowej oraz internetowej.
6. Właściwa komórka organizacyjna wspólnie z jednostką podległą lub nadzorowaną ustalają właściwy dla efektywnej współpracy sposób wymiany informacji, który powinien zostać opisany w *Działaniach nadzorczych* wobec danej jednostki, opracowanych na podstawie Polityki nadzorczej Ministra Środowiska.

## 6. Postanowienia końcowe

1. W sprawach nieuregulowanych w niniejszym dokumencie zastosowanie mają polityki, regulaminy i szczegółowe procedury obowiązujące w MŚ.
2. Księga kontroli zarządczej podlega przeglądowi i weryfikacji, dokonywanej przez osobę zajmującą Stanowisko ds. Koordynacji kontroli zarządczej, co najmniej raz w roku, we współpracy z Zespołem ds. kontroli zarządczej.

## 7. Załączniki

- Załącznik Nr 1 - Metodyka oceny ryzyka i mechanizmów kontroli w Ministerstwie Środowiska;
- Załącznik Nr 2- wzór: Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok.....;
- Załącznik Nr 3 - wzór: Arkusz oceny systemu kontroli zarządczej – Rejestr ryzyk;
- Załącznik Nr4 - wzór: Arkusz oceny systemu kontroli zarządczej – Postępowanie z ryzykiem nieakceptowanym;
- Załącznik Nr 5 –wzór: Jednostkowy plan działalności na rok...;
- Załącznik Nr 6 – wzór: Sprawozdanie z realizacji jednostkowego planu działalności na rok...;
- Załącznik Nr 7 - wzór: Diagram ryzyka nieakceptowanego;
- Załącznik Nr 8 - wzór: Lista sprawdzająca do przygotowania JPD komórki organizacyjnej MŚ.

## Metodyka oceny ryzyka i mechanizmów kontroli w Ministerstwie Środowiska

Poniżej przedstawiono metodykę oceny ryzyka i mechanizmów kontroli w ramach kontroli zarządzejw MŚ. Narzędziami wspierającymi ten proces są arkusze oceny systemu kontroli zarządzej oraz narzędzie informatyczne wspierające zarządzanie ryzykiem.

### Kategoryzacja ryzyk

Klasyfikacja ryzyk – obszar/kategoria.

Wszelkie ryzyka zidentyfikowane w ramach zadań realizowanych przez MŚ przyporządkowywane są do jednego z trzech obszarów ryzyka:

- 1) ryzyko strategiczne,
- 2) ryzyko finansowe,
- 3) ryzyko operacyjne.

Podział na kategorie ryzyka został następująco określony:

Obszar ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis
<b><u>I. Ryzyko strategiczne</u></b> Ryzyka związane ze zdarzeniami mającymi bezpośredni wpływ na osiągnięcie celów strategicznych lub ich zaniechanie. Ryzyka w tym obszarze mają charakter długoterminowy.	<b>I.1 Otoczenie polityczne</b>	Ryzyka związane z tworzeniem prawa.
	<b>I.2 Otoczeniespołeczne</b>	Ryzyka związane ze społecznym odbiorem działalności Ministerstwa.
<b><u>II. Ryzyko finansowe</u></b> Ryzyka związane z finansowaniem działalności Ministerstwa, w tym m. in. z zapewnieniem środków na bieżące funkcjonowanie, racjonalnym zarządzaniem wolnymi środkami oraz właściwym wydatkowaniem środków na działalność bieżącą oraz projekty UE	<b>II.1 Proces inwestycyjny</b>	Ryzyka związane z uczestnictwem w procesach inwestycyjnych.
	<b>II.2 Księgowanie</b>	Ryzyka związane z błędami księgowymi.
	<b>II.3 Sprawozdawczość finansowa</b>	Ryzyka związane z przygotowaniem, przekazaniem sprawozdań finansowych.
	<b>II.4 Pozyskanie środków finansowych</b>	Ryzyka związane z finansowaniem działalności Ministerstwa.

Obszar ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis
	<b>II.5 Wydatkowanie środków finansowych</b>	Ryzyka związane z wydatkowaniem środków finansowych przez Ministerstwo.
<p><b><u>III. Ryzyko operacyjne</u></b></p> <p>Ryzyka związane bezpośrednio z zadaniami realizowanymi przez poszczególne komórki organizacyjnej wynikające z niedoskonałości procesów wewnętrznych, błędów ludzkich, błędów systemów komputerowych oraz zdarzeń zewnętrznych.</p>	<b>III.1 Bezpieczeństwo informacji</b>	Ryzyka związane z utratą poufności, integralności, dostępności informacji.
	<b>III.2 Informatyka</b>	Ryzyka związane z zapewnieniem i wykorzystywaniem zasobów informatycznych.
	<b>III.3 Zasoby ludzkie</b>	Ryzyka związane z zatrudnianiem, szkoleniem zasobów ludzkich.
	<b>III.4 Organizacja</b>	Ryzyka związane bezpośrednio z organizacyjnymi problemami w działalności Ministerstwa.
	<b>III.5 Sprawozdawczość</b>	Ryzyka związane z przygotowaniem, przekazaniem sprawozdań (nie dotyczących stricte finansów)
	<b>III.6 Oszustwo</b>	Ryzyka związane z łamaniem prawa oraz przekraczaniem uprawnień.
	<b>III.7 Współpraca</b>	Ryzyka związane ze współdziałaniem Ministerstwa z innymi jednostkami.
	<b>III.8 Bezpieczeństwo i ochrona</b>	Ryzyka związane z bezpieczeństwem i ochroną obiektów Ministerstwa oraz zawartych w nich zasobów.
	<b>III.9 Prawo</b>	Ryzyka związane

Obszar ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis
		ze zgodnością z obowiązującym prawem.
	<b>III.10 Zdarzenia zewnętrzne</b>	Ryzyka o charakterze losowym, bez możliwości wpływu na nie.

Każde z nowych ryzyk, dotychczas niezidentyfikowanych, należy przyporządkować do odpowiedniego obszaru oraz kategorii ryzyka.

### Ocena ryzyka i mechanizmów kontroli

#### Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Pierwszym kryterium oceny każdego z ryzyk jest prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka na dzień przeprowadzenia oceny.

Prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka należy ocenić w pięciostopniowej skali przedstawionej poniżej.

P	Prawdopodobieństwo
5	Zagrożenie jest bardzo wysokie.
4	Zagrożenie jest wysokie.
3	Zagrożenie jest realne.
2	Zagrożenie jest mało realne.
1	Zagrożenie jest raczej nierealne.

#### Ocena skutku wystąpienia ryzyka

Dokonując oceny wystąpienia realizacji danego ryzyka należy brać pod uwagę najbardziej prawdopodobne konsekwencje spowodowane zmaterializowaniem się ryzyka.

Skutki zmaterializowania się zagrożeń oceniane są według trzech kryteriów: finanse, reputacja oraz realizacja zadań. Przyjęte skale oceny skutków wystąpienia ryzyka wskazane zostały poniżej.

S <sub>f</sub>	Skutek – finanse
5	Znaczny wpływ punktu widzenia budżetu państwa
4	Istotny wpływ punktu widzenia budżetu państwa
3	Znaczny wpływ na budżet przeznaczony na realizację zadań urzędu
2	Nieznaczny wpływ na budżet przeznaczony na realizację zadań urzędu
1	Brak wpływu finansowego

<b>S<sub>r</sub></b>	<b>Skutek – reputacja</b>
<b>5</b>	Negatywny odbiór na arenie międzynarodowej.
<b>4</b>	Negatywne informacje w mediach / w administracji rządowej.
<b>3</b>	Zwiększona liczba skarg, wniosków, listów, telefonów.
<b>2</b>	Negatywny odbiór wewnątrz urzędu.
<b>1</b>	Brak negatywnych skutków wizerunkowych.

<b>S<sub>z</sub></b>	<b>Skutek – realizacja zadań</b>
<b>5</b>	Zdarzenie znacząco utrudnia funkcjonowanie urzędu.
<b>4</b>	Zdarzenie w nieznaczny sposób utrudnia funkcjonowanie urzędu.
<b>3</b>	Zdarzenie znacząco utrudnia funkcjonowanie komórki organizacyjnej.
<b>2</b>	Zdarzenie w nieznaczny sposób utrudnia funkcjonowanie komórki organizacyjnej.
<b>1</b>	Zdarzenie nie wpływa na funkcjonowanie komórki organizacyjnej.

#### Ocena skuteczności mechanizmów kontroli

Przez mechanizmy kontroli należy rozumieć polityki, procedury, techniczne środki zabezpieczeń oraz inne zaprojektowane rozwiązania, jak również rzeczywiste praktyki stosowane w celu prewencji zdarzeń lub redukcji skutków w przypadku zmaterializowania się ryzyka.

Każdy ze zidentyfikowanych mechanizmów kontroli powinien zostać przyporządkowany do jednej z kategorii:

- 1) organizacyjne – np. procedury, szkolenia;
- 2) technologiczne – np. system alarmowy, system monitorowania;
- 3) prawno-finansowe – np. przepisy prawa, kary umowne, ubezpieczenia.

Skala oceny skuteczności wdrożonych mechanizmów kontroli ryzyka pozwala na ocenę działań zarządczych wdrożonych względem zidentyfikowanych ryzyk.

Skala przygotowana została w celu oceny możliwości wpłynięcia na wartość ryzyka poprzez podniesienie skuteczności aktualnie wdrożonych działań zarządczych (kontroli) względem zidentyfikowanych ryzyk.

Każdy z mechanizmów kontroli oceniany jest osobno.

Skala oceny skuteczności środków kontroli:

<b>P</b>	<b>Skuteczność środków kontroli</b>
<b>3</b>	Wysoka skuteczność - środek adekwatny i optymalny dla ryzyka.
<b>2</b>	Średnia skuteczność - środki kontroli z umiarkowanym potencjałem do poprawy.
<b>1</b>	Niska skuteczność – środek kontroli z dużym potencjałem do poprawy.

## Współczynniki ryzyka

Bazowym wzorem określającym wartość ryzyka jest współczynnik ryzyka wyliczany według poniższych wzorów:

$$\mathbf{WRN} = [P \times (S_f + S_r + S_z)]$$

Gdzie:

WRN - Współczynnik ryzyka nieodłącznego

P – Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

S<sub>f</sub> – Skutek-finanse

S<sub>r</sub> – Skutek-reputacja

S<sub>z</sub> – Skutek-realizacja zadań

$$\mathbf{WRS} = [P \times (S_f + S_r + S_z)] / (SK + 1)$$

Gdzie:

WRS - Współczynnik ryzyka szcążkowego

P – Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

S<sub>f</sub> – Skutek-finanse

S<sub>r</sub> – Skutek-reputacja

S<sub>c</sub> – Skutek-realizacja zadań

SK – Suma skuteczności środków kontroli

Przez **ryzyko nieodłączne** rozumie się ryzyko występujące w sytuacji braku działań kierownictwa w kierunku wpłynięcia na prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub na jego skutki.

**Ryzyko szcążkowe** pozostaje po podjęciu przez kierownictwo działań w kierunku zmniejszenia jego prawdopodobieństwa lub skutków.

W ramach kontroli zarządczej wykorzystywany będzie zarówno wskaźnik WRN, jak i WRS. Porównywanie wartości wskaźników pozwoli na ocenę skuteczności działań podejmowanych w odniesieniu do ryzyka, jak również śledzenie i poprawę istniejących lub wdrażanie nowych rozwiązań wpływa na obniżenie poziomu ryzyka.

Oceniając poziom ryzyka, jak również poziom skuteczności mechanizmów kontroli, należy w głównej mierze polegać na wskazaniu właściwego poziomu poprzez wybór wartości liczbowej.

Opis dla danej wartości jest pomocniczy i nie w każdym przypadku będzie w pełni adekwatny.

Warszawa, dnia.....

## Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok.....

Pan/Pani.....(imię i nazwisko)

Dyrektor..... (nazwa komórki organizacyjnej)

### Dział I

w zakresie przydzielonych mi uprawnień oświadczam, iż posiadam wystarczającą pewność /wystarczającą pewność z zastrzeżeniami\*, że w kierowanej przeze mnie komórce organizacyjnej:

1. realizowane zadania i podejmowane działania były prowadzone zgodnie z przepisami prawa oraz zasadami (procedurami wewnętrznymi) przyjętymi w jednostce,
2. sprawozdania i informacje sporządzane przez komórkę organizacyjną zarówno na potrzeby innych komórek organizacyjnych jak i przedstawiane na zewnątrz były prawdziwe, rzetelne i zgodne ze stanem faktycznym,
3. zasoby przydzielone do realizacji zadań komórki organizacyjnej zostały wykorzystane wyłącznie do realizacji zadań komórki oraz w sposób oszczędny, gospodarny i efektywny,
4. zasady kontroli zarządczej w zakresie zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną są przestrzegane, w szczególności:
  - a) zapewniony jest skuteczny nadzór i kontrola nad realizacją zadań komórki,
  - b) identyfikacja i analiza występujących ryzyk w celu zwiększenia prawdopodobieństwa terminowej i skutecznej realizacji zadań była i jest prowadzona na bieżąco, zastosowałem/am odpowiednie działania korygujące,
  - c) zapewniona została ciągłość realizacji zadań (w okresie mojej nieobecności),
  - d) podział obowiązków oraz sposób przydzielania zadań poszczególnym pracownikom jest adekwatny dla zapewnienia skutecznej i terminowej realizacji zadań,
  - e) wszyscy pracownicy komórki posiadają aktualne opisy stanowisk pracy, odzwierciedlające faktycznie realizowane przez nich czynności,
  - f) zapewniony jest wystarczająco skuteczny i sprawny system przepływu informacji w komórce organizacyjnej i w jednostce, w zakresie spraw, realizowanych przez komórkę organizacyjną.

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie oraz informacjach, które pochodzą z\*:

- a) monitoringu realizacji celów i zadań,
- b) samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,
- c) zarządzania ryzykiem,
- d) audytu wewnętrznego,
- e) kontroli wewnętrznych,
- f) kontroli zewnętrznych,
- g) innych źródeł informacji.....

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

.....  
(podpis i pieczęć)

\* niewłaściwe skreślić.

---

## Dział II

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym:
  - 1.1. Zastrzeżenie 1 [nazwa zastrzeżenia]  
[Krótki opis]
  - 1.2. Zastrzeżenie 2
  - 1.3. Zastrzeżenie 3
  - 1.4. ...
2. Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej:
  - 2.1. Planowane działania odnośnie zastrzeżenia 1 [nazwa zastrzeżenia]  
[Opis planowanych działań]
  - 2.2. Planowane działania odnośnie zastrzeżenia 2
  - 2.3. Planowane działania odnośnie zastrzeżenia 3
  - 2.4. ...
3. Lista ryzyk zmaterializowanych:

Lp.	Nazwa ryzyka	Zadanie z JPD
1		
2		
3		
4		
...		

---

## 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:

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

*[Należy opisać najistotniejsze działania, jakie zostały podjęte w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie w odniesieniu do planowanych działań wskazanych w dziale II oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie.]*

2. Pozostałe działania:

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

*[Należy opisać najistotniejsze działania, niezaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, jeżeli takie działania zostały podjęte.]*

.....  
(miejscowość, data)

.....  
(podpis i pieczęć)



## Arkusz oceny systemu kontroli zarządczej – Rejestr ryzyk

Lp.	Komórka organizacyjna	Cel	Zadanie	Nazwa ryzyka	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Potencjalne przyczyny: zewnętrzne, wewnętrzne	Prawdopodobieństwo	Skutek - finanse	Skutek -reputacja	Skutek -realizacja zadań	Nr	Mechanizm kontroli	Kategoria Mechanizmu kontroli	Skuteczność mechanizmu kontroli	Współczynnik ryzyka nieodłącznego	Współczynnik ryzyka szacunkowego	Ryzyko akceptowalne [tak/nie]
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
...																		

**Arkusze oceny systemu kontroli zarządczej –Postępowanie z ryzykiem nieakceptowalnym**

Opis działania	Korzyści	Osoba odpowiedzialna	Termin realizacji	Szacowany koszt	Stan realizacji <sup>1</sup>	Komentarz / wyjaśnienie

<sup>1</sup> Należy określić stopień realizacji (niezrealizowane; w trakcie realizacji; zrealizowane). Stan realizacji powinien być poddawany bieżącemu monitorowaniu.

**Jednostkowy plan działalności**

Nazwa komórki organizacyjnej MŚ

na rok.....

Akceptuję

.....  
Właściwy członek kierownictwa resortu

Powiązanie z PDMS		Cel szczegółowy komórki organizacyjnej	Miernik realizacji celu szczegółowego			Zadania	Źródło finansowania <sup>1)</sup>	Ryzyka <sup>2)</sup>
Cel Ministra Środowiska	Zadanie zdefiniowane w PDMS		Nazwa	Wartość bazowa	Planowana wartość na koniec roku			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Inne cele do realizacji</b>								

.....  
(miejsowość, data).....  
(podpis i pieczęć)<sup>1)</sup>Budżet państwa, rezerwa celowa 59, POiŚ 2014-2020, Fundusze norweskie, inne;<sup>2)</sup> Ryzyka należy identyfikować do zadań z kolumny nr 7.

**Sprawozdanie z realizacji jednostkowego planu działalności****Akceptuję**

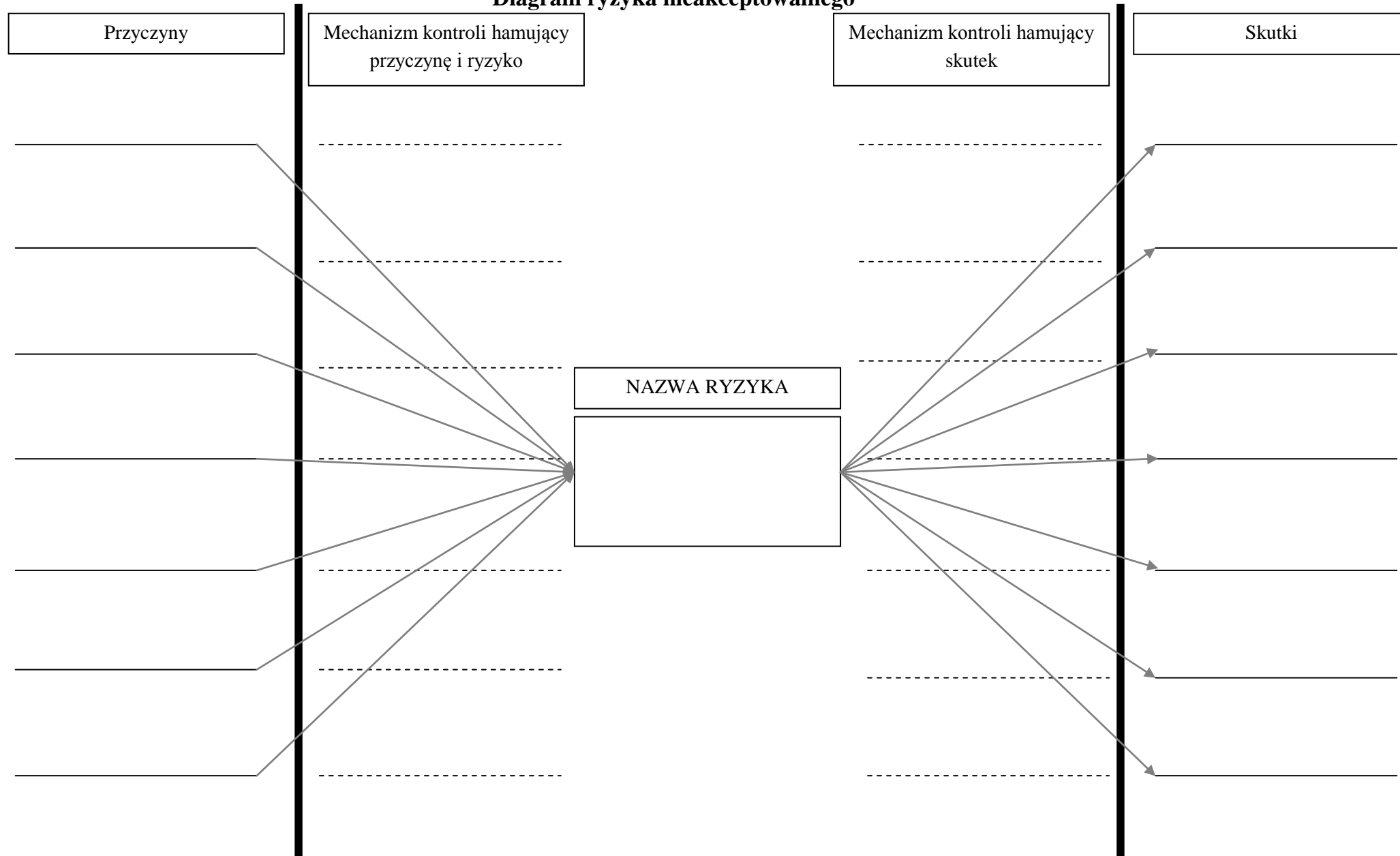
Nazwa komórki organizacyjnej MŚ

**na rok.....**.....  
Właściwy członek kierownictwa resortu

Powiązanie z PDMS		Cel szczegółowy komórki organizacyjnej	Miernik realizacji celu szczegółowego				Zadania	Status realizacji zadania <sup>1)</sup>	Najważniejsze podjęte działania	Ryzyka	Ryzyka zmaterializowane	Uwagi do sprawozdania
Cel Ministra Środowiska	Zadanie zdefiniowane w PDMS		Nazwa	Wartość bazowa	Planowana wartość na koniec roku	Osiągnięta wartość na dzień ...						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Inne cele do realizacji</b>												

.....  
(miejsce, data).....  
(podpis i pieczęć)<sup>1)</sup> Należy wybrać jedną z opcji z listy rozwijanej.

### Diagram ryzyka nieakceptowalnego



## Lista sprawdzająca do przygotowania JPD komórki organizacyjnej MŚ

## W przygotowaniu planu działalności komórki organizacyjnej na rok 2015 uwzględniono:

		Tak	Nie	Uwagi Jeśli zaznaczona została odpowiedź „nie” – proszę wskazać dlaczego konkretny element nie został uwzględniony przy konstruowaniu planu działalności <sup>1)</sup>
1	Zobowiązania wynikające z wykazu prac legislacyjnych Rady Ministrów			
2	Zobowiązania wynikające z wykazu prac legislacyjnych Ministra <sup>2)</sup>			
3	Potrzebę lub konieczność przygotowania i wydania aktów prawnych, o których wiadomo, że muszą wejść w życie w roku „n” lub w roku n+1, ale prace muszą być podjęte w roku n.			
4	Konieczność opracowania i wydania aktów wykonawczych:			
	1) na podstawie niezrealizowanych upoważnień (akty wykonawcze zaległe);			
	2) na podstawie nowych upoważnień z ostatnio uchwalonych ustaw;			
	3) na podstawie upoważnień wynikających z projektów ustaw znajdujących się w końcowej fazie procesu legislacyjnego;			
	4) co do których na poziomie komórki organizacyjnej istnieje przekonanie, że muszą być zmienione.			
5	Powiązanie zadań z zagadnieniami horyzontalnymi, które pozostają w zakresie odpowiedzialności Ministra Środowiska (np. zmiany klimatu)			
6	Zalecenia:			
	1) zalecenia pokontrolne NIK;			
	2) zalecenia kontroli wewnętrznej;			

<sup>1)</sup> Jeśli komórka organizacyjna nie przygotowuje projektów aktów prawnych, to w pozycji dot. działań legislacyjnych zaznacza odpowiedź „nie”, a w kolumnie „Uwagi” wskazać, że w zadaniach komórki nie mieści się działalność legislacyjna.

<sup>2)</sup> Wykaz prac legislacyjnych zakłada wydanie określonego aktu prawnego, niemniej planując działania komórki organizacyjnej należy przewidzieć czas niezbędny na dokonanie uzgodnień wewnątrz i międzyresortowych oraz szacowane oczekiwanie na rozpatrzenie projektu aktu normatywnego przez właściwe organy i ogłoszenie w odpowiednim dzienniku urzędowym

		Tak	Nie	<b>Uwagi</b> Jeśli zaznaczona została odpowiedź „nie” – proszę wskazać dlaczego konkretny element nie został uwzględniony przy konstruowaniu planu działalności <sup>1)</sup>
	3) zalecenia innych kontroli;			
	4) zalecenia audytu wewnętrznego			
7	Przypadające na rok „n” zadania i działania wynikające ze strategii i programów, w szczególności:			
	1) DSRK 2030;			
	2) SRK 2020;			
	3) BEiŚ;			
	4) KPR 2014/2015;			
	5) SPA 2020			
	6) SSP 2020			
8	Terminowość realizacji zobowiązań wynikających z prawa krajowego			
9	Konieczność terminowego załatwiania spraw oraz niedopuszczenia do przekroczenia terminów załatwiania spraw (czy przeprowadzono przegląd terminowości udzielanych odpowiedzi, załatwianych spraw)			
10	Konieczność wykonania zaleceń Kierownictwa Resortu			
11	Zadania, których termin realizacji przypada na rok „n+...”, ale prace muszą być podjęte w roku n (np. stosowne analizy)			
12	Zadania realizowane w ramach nadzoru			
13	Działania wynikające z kalendarza prac UE lub projektów legislacji UE			
14	Zadania (zmiany legislacyjne) będące konsekwencją wyroków Trybunału Konstytucyjnego			
15	Zadania o charakterze pozalegislacyjnym, wynikające z przepisów UE lub umów międzynarodowych			
16	Właściwe wpisywanie się zakresu celów i zadań JPD na rok „n” w PD MŚ na rok „n”			

.....  
(data i podpis)