

**ZARZĄDZENIE**

**MINISTRA KLIMATU I ŚRODOWISKA <sup>1)</sup>**

z dnia 31 sierpnia 2021 r.

**w sprawie kontroli zarządczej w Ministerstwie Klimatu i Środowiska**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 1 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 305, 1236 i 1535) zarządza się, co następuje:

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

**§ 2. 1.** Do sprawozdania z wykonania Planu Działalności Ministra Klimatu i Środowiska za rok 2021 oraz sprawozdań z wykonania jednostkowych planów działalności komórek organizacyjnych Ministerstwa Klimatu i Środowiska za III kwartał 2021 roku i za rok 2021 stosuje się zasady dotychczasowe.

2. Zasady określone w Księdze kontroli zarządczej stanowiącej załącznik do niniejszego zarządzenia stosuje się po raz pierwszy do Planu Działalności Ministra Klimatu i Środowiska oraz jednostkowych planów działalności komórek organizacyjnych Ministerstwa Klimatu i Środowiska, na rok 2022.

**§ 3.** Traci moc zarządzenie Ministra Klimatu z dnia 23 lutego 2021 r. w sprawie kontroli zarządczej w Ministerstwie Klimatu (Dz. Urz. Min. Klim. i Środ. poz. 19).

---

<sup>1)</sup> Minister Klimatu i Środowiska kieruje działami administracji rządowej – energia, klimat i środowisko, na podstawie § 1 ust. 2 pkt 1, 3 i 4 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2020 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Klimatu i Środowiska (Dz. U. z 2021 r. poz. 941).

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

**MINISTER KLIMATU  
I ŚRODOWISKA**

*Michał Kurtyka*

# **KSIĘGA KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

**MINISTERSTWO KLIMATU I ŚRODOWISKA**

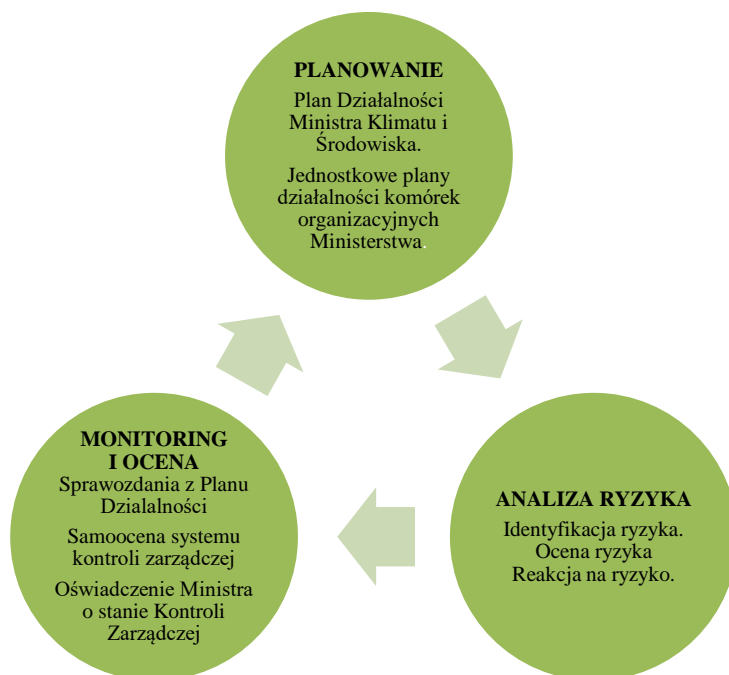
# Spis treści

1.	Wprowadzenie .....	3
1.1	Cel i zakres dokumentu .....	3
1.2	Terminologia .....	3
2.	Idea kontroli zarządczej.....	4
3.	Struktura w ramach kontroli zarządczej w Ministerstwie .....	5
3.1	Minister Klimatu i Środowiska.....	5
3.2	Komitet Audytu.....	5
3.3	Zespół ds. kontroli zarządczej .....	5
3.4	Koordynator kontroli zarządczej .....	6
3.5	Właściciel Ryzyka.....	6
3.6	Koordynator ds. ryzyka .....	6
3.7	Zespół ds. Audytu Wewnętrznego.....	7
4.	Procedury kontroli zarządczej .....	7
5.	Procesy kontroli zarządczej w Ministerstwie .....	7
5.1	Planowanie .....	7
5.1.1.	Plan Działalności Ministra Klimatu i Środowiska.....	8
5.1.2.	Jednostkowe plany działalności komórek organizacyjnych Ministerstwa .....	10
5.2	Zarządzanie ryzykiem .....	11
5.2.1.	Identyfikacja ryzyka .....	12
5.2.2.	Ocena ryzyka, w tym mechanizmów kontroli .....	13
5.2.3.	Uszeregowanie ryzyka oraz ustalenie progu akceptowalności.....	13
5.2.4.	Reakcja na ryzyko .....	14
5.3	Monitoring i ocena .....	14
5.3.1.	Wdrożenie planów postępowania z ryzykiem, monitorowanie i przegląd ryzyka .....	14
5.3.3.	Okresowe sprawozdania z wykonania jednostkowych planów działalności .....	15
5.3.4.	Samoocena systemu kontroli zarządczej w Ministerstwie .....	15
5.3.5.	Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej .....	16
5.4	Informacja i komunikacja.....	16
6.	Postanowienia końcowe .....	17
7.	Załączniki .....	17
	Arkusz oceny sytemu kontroli zarządczej – Rejestr ryzyk .....	17
	Metodyka oceny ryzyka w Ministerstwie Klimatu i Środowiska .....	18
	Diagram ryzyka nieakceptowalnego .....	20
	Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej.....	22
	Diagram ryzyka nieakceptowalnego .....	26

## 1. Wprowadzenie

### 1.1 Cel i zakres dokumentu

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



3. Tak zdefiniowane podejście ma na celu zagwarantowanie wykrycia słabości kontroli zarządczej, analizę przyczyn ich wystąpienia oraz określenie możliwości wyeliminowania w celu zapewnienia:
  - 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
  - 2) skuteczności i efektywności działania;
  - 3) wiarygodności sprawozdań;
  - 4) ochrony zasobów;
  - 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
  - 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
  - 7) zarządzania ryzykiem.
4. Księga kontroli zarządczej (dalej: Księga) podlega okresowym przeglądom przez komórkę właściwą do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie Klimatu i Środowiska. Informację o dokonanych przeglądzie, wnioskach oraz propozycjach ewentualnych zmian (wraz z ich projektem) komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie Klimatu i Środowiska przedstawia Dyrektorowi Generalnemu Ministerstwa Klimatu i Środowiska. Przegląd Księgi przeprowadza się nie rzadziej niż raz do roku.

### 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 2021 r. poz. 305, z późn. zm.).
<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>Ministerstwo</b>	Ministerstwo Klimatu i Środowiska.

<b>Komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie</b>	Komórka organizacyjna Ministerstwa, której na podstawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa powierzono koordynację realizacji zadań Ministra Klimatu i Środowiska w zakresie kontroli zarządczej.
<b>Jednostki podległe lub nadzorowane</b>	Główny Inspektor Ochrony Środowiska (GIOS), Generalny Dyrektor Ochrony Środowiska (GDOŚ), Prezes Państwowej Agencja Atomistyki (PAA), Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW), wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej, Biuro Nasiennictwa Leśnego (BNL), parki narodowe, szkoły leśne.
<b>Ryzyko</b>	Potencjalne zdarzenie, które będzie miało wpływ na realizację zadań bądź osiąganie celów założonych przez Ministerstwo bądź realizację projektów.
<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>Zarządzanie przez cele</b>	Stosowana w Ministerstwie metoda budowania spójnego zbioru celów dla wszystkich komórek organizacyjnych Ministerstwa, z przypisaniem odpowiedzialności za ich realizację, oraz ocena poziomu ich osiągnięcia.
<b>Ryzyko zmaterializowane</b>	Ryzyko, które faktycznie zaistniało i miało wpływ na osiągnięcie celu, realizację zadania lub projektu.
<b>Projekt</b>	Projekt, w rozumieniu <i>Procedury zarządzania projektami w Ministerstwie Klimatu i Środowiska</i> stanowiącej załącznik nr 3 do regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Klimatu i Środowiska.
<b>Ryzyko nieakceptowalne</b>	Ryzyko, które wymaga podjęcia reakcji z uwagi na jego wysokie prawdopodobieństwo lub ewentualne skutki i stanowi realne zagrożenie dla realizacji priorytetowych, z punktu widzenia Ministra Klimatu i Środowiska, celów, zadań lub projektów.

## 2. Idea kontroli zarządczej

1. Głównym celem wdrożenia kontroli zarządczej w Ministerstwie jest realizacja przepisów ustawy o finansach publicznych, jak również:
  - 1) wspieranie Ministra Klimatu i 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 Klimatu i Środowiska;
  - 2) zapewnienie Kierownictwu Ministerstwa kompletnej bazy informacji na temat zagrożeń mogących negatywnie wpływać na terminową realizację określonych celów, zadań i projektów;
  - 3) projektowanie rozwiązań mających na celu podniesienie jakości w obszarze wyznaczania kierunków działalności i celów strategicznych oraz zwiększenie efektywności realizacji przyjętych w Ministerstwie projektów opisanych w Portfelu Projektów Ministerstwa, wyznaczonych celów i zadań, w tym w szczególności projektów i celów o charakterze priorytetowym.
2. Warunkiem funkcjonowania kontroli zarządczej jest wysoka świadomość Właścicieli Ryzyka 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 oraz proces zarządzania projektami Kierownictwa Ministerstwa, Właścicieli Ryzyka, Zespołu ds. kontroli zarządczej, liderów projektów,

osób realizujących zadania związane z koordynacją kontroli zarządczej oraz osób realizujących zadania związane z koordynacją zarządzania projektami.

### **3. Struktura w ramach kontroli zarządczej w Ministerstwie**

W ramach kontroli zarządczej w Ministerstwie wyodrębnia się następujące podmioty:

- 1) Minister Klimatu i Środowiska;
- 2) Komitet Audytu;
- 3) Zespół ds. kontroli zarządczej;
- 4) Koordynator kontroli zarządczej;
- 5) Właściciel Ryzyka;
- 6) Koordynator ds. ryzyka;
- 7) Zespół ds. Audytu Wewnętrznego.

#### **3.1 Minister Klimatu i Środowiska**

Minister Klimatu i Środowiska, na mocy przepisów ustawy o finansach publicznych:

- 1) jest odpowiedzialny za zapewnienie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w Ministerstwie (jako kierownik jednostki) oraz w działach administracji rządowej (jako minister kierujący działami administracji rządowej);
- 2) sporządza, do końca listopada każdego roku, plan działalności na rok następny dla kierowanych przez niego działów administracji rządowej;
- 3) 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;
- 4) może zobowiązać kierownika jednostki podległej lub nadzorowanej 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;
- 5) 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, jest powoływany zarządzeniem Ministra Klimatu i Środowiska. Jest to organ doradczy Ministra Klimatu i Środowiska, którego celem jest doradztwo świadczone na rzecz tego ministra w zakresie zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej oraz skutecznego audytu wewnętrznego. W ustawie określono zakres zadań i strukturę organizacyjną Komitetu Audytu. Organizację i tryb pracy Komitetu Audytu określa regulamin nadany przez Ministra Klimatu i Środowiska, na wniosek przewodniczącego Komitetu.
2. Obsługę organizacyjną Komitetu Audytu prowadzi komórka organizacyjna Ministerstwa, której – na podstawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa – powierzono zadania w zakresie audytu wewnętrznego.

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

1. Zespół ds. kontroli zarządczej powoływany jest zarządzeniem Ministra Klimatu i Środowiska, na podstawie art. 7 ust. 4 pkt 5 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2021 r. poz. 178), jako organ pomocniczy Ministra Klimatu i Środowiska, którego celem jest wsparcie Ministra Klimatu i Środowiska w realizacji obowiązków nałożonych przepisami ustawy o finansach publicznych w zakresie kontroli zarządczej oraz doskonalenie kontroli zarządczej.
2. W skład Zespołu ds. kontroli zarządczej wchodzi nie mniej niż 6 członków, w tym:
  - 1) wskazany przez ministra członek Kierownictwa Ministerstwa, jako przewodniczący Zespołu;
  - 2) dyrektor albo zastępca dyrektora komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie, jako zastępca przewodniczącego Zespołu;
  - 3) wskazani Właściciele Ryzyka;

- 4) Audytor wewnętrzny – w charakterze doradcy, nie ponoszącego odpowiedzialności za działalność operacyjną Zespołu;
  - 5) Koordynator kontroli zarządczej;
  - 6) pracownik odpowiedzialny za wdrażanie jednolitej metodyki monitorowania i zarządzania projektami Ministerstwa.
3. Zasady organizacji i funkcjonowania Zespołu ds. kontroli zarządczej zostaną określone w zarządzeniu, o którym mowa w ust. 1.

### **3.4 Koordynator kontroli zarządczej**

Koordynator kontroli zarządczej koordynuje poprawne funkcjonowanie kontroli zarządczej – wdrażanie i utrzymanie systemu kontroli zarządczej w Ministerstwie w szczególności poprzez:

- 1) wspieranie Ministra Klimatu i Środowiska w zapewnieniu jednolitych standardów dotyczących identyfikacji, analizy i oceny ryzyka oraz mechanizmów kontroli w Ministerstwie oraz w jednostkach w działach kierowanych przez Ministra Klimatu i Środowiska;
- 2) zapewnienie kompletnej informacji Ministrowi Klimatu i Środowiska na temat poszczególnych ryzyk i mechanizmów kontroli w oparciu o współpracę z Właścicielami Ryzyka;
- 3) weryfikację danych na temat ryzyk i mechanizmów kontroli przekazywanych przez Właścicieli Ryzyka;
- 4) nadzorowanie raportowania: opracowuje wymagania, zapewnia spójność, zbiera i agreguje informacje na potrzeby Ministra Klimatu i Środowiska oraz Zespołu ds. kontroli zarządczej;
- 5) dostarczanie kompletnych i adekwatnych informacji na temat poszczególnych ryzyk i mechanizmów kontroli na potrzeby Zespołu ds. kontroli zarządczej;
- 6) nadzorowanie opracowania i wdrażania planów postępowania z ryzykiem;
- 7) utrzymanie baz danych o ryzyku i mechanizmach kontroli, w szczególności Rejestru ryzyk;
- 8) tworzenie i aktualizację metodyki oceny ryzyka i mechanizmów kontroli, jak również związanych z nią wzorów dokumentów;
- 9) analizowanie możliwości integracji kontroli zarządczej z innymi działaniami w zakresie zarządzania i planowania;
- 10) komunikowanie celów kontroli zarządczej oraz realizacji działań na rzecz zwiększenia świadomości w tym zakresie w Ministerstwie oraz w jednostkach w działach administracji rządowej kierowanych przez Ministra Klimatu i Środowiska.

### **3.5 Właściciel Ryzyka**

1. Właściciel Ryzyka to osoba odpowiedzialna za zarządzanie konkretnym ryzykiem zidentyfikowanym w danym obszarze działalności Ministerstwa. Rolę Właścicieli Ryzyka w Ministerstwie pełnią dyrektorzy komórek organizacyjnych Ministerstwa.
2. Zakres odpowiedzialności i uprawnień Właściciela Ryzyka:
  - 1) koordynowanie i zarządzanie podległym ryzykiem, w tym okresowa analiza i ocena ryzyka, jak również analiza i ocena stosowanych mechanizmów kontroli;
  - 2) przekazywanie Koordynatorowi kontroli zarządczej niezbędnych informacji w zakresie kontroli zarządczej w podległym obszarze m.in. w postaci rejestrów ryzyk;
  - 3) przygotowywanie propozycji sposobu postępowania z ryzykiem oraz wdrażanie planów postępowania z ryzykiem;
  - 4) bieżące monitorowanie ryzyka oraz dostarczanie na czas kompletnej i wiarygodnej informacji na temat ryzyka oraz mechanizmów kontroli;
  - 5) składanie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w kierowanej komórce organizacyjnej Ministerstwa.
3. Właściciel Ryzyka powołuje w ramach kierowanej komórki organizacyjnej Ministerstwa osobę, która będzie wspierać Właściciela Ryzyka oraz Koordynatorów ds. ryzyka w tej komórce w realizacji zadań nałożonych przez Księżę kontroli zarządczej – tzw. Koordynatora kontroli zarządczej w komórce.

### **3.6 Koordynator ds. ryzyka**

Koordynator ds. ryzyka to osoba odpowiedzialna za zarządzanie konkretnym ryzykiem lub portfelem ryzyk zidentyfikowanym w danej komórce organizacyjnej Ministerstwa. W Ministerstwie Koordynatorami ds.



ryzyka są naczelnicy wydziałów, kierujący zespołami oraz osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach pracy, w zakresie swojej właściwości. Zakres uprawnień i odpowiedzialności Koordynatora ds. ryzyka wyznaczonego w danym obszarze działania komórki organizacyjnej Ministerstwa zależy od decyzji Właściciela Ryzyka.

Koordinator ds. ryzyka może wspierać Właściciela Ryzyka we wszelkiego rodzaju zadaniach nałożonych przez Księżę kontroli zarządczej. Powinien między innymi:

- 1) przekazywać Właścicielowi Ryzyka niezbędne informacje w zakresie ryzyk oraz mechanizmów kontroli;
- 2) przygotowywać propozycje sposobu postępowania z ryzykiem oraz wdrażać plany postępowania z ryzykiem;
- 3) monitorować ryzyka oraz dostarczać na czas kompletną i wiarygodną informację na temat ryzyk oraz mechanizmów kontroli;
- 4) współpracować z Właścicielem Ryzyka w zakresie niezbędnym dla zapewnienia efektywności kontroli zarządczej;
- 5) przekazywać Właścicielowi Ryzyka niezbędne informacje w zakresie realizowanych celów i mierników wynikających z jednostkowych planów działalności.

### **3.7 Zespół ds. Audytu Wewnętrznego**

Zespół ds. 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. W ramach realizowanych zadań zapewniających i doradczych Zespół w szczególności:

- 1) doradza we wdrażaniu kontroli zarządczej;
- 2) dokonuje przeglądu procesu zarządzania ryzykami;
- 3) weryfikuje mechanizmy kontroli;
- 4) dokonuje oceny 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 Ministerstwie. Procedury określają szczegółowo sposób działania, celem realizacji zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

## **5. Procesy kontroli zarządczej w Ministerstwie**

1. Procesy kontroli zarządczej, zgodnie ze standardami ministra właściwego do spraw finansów publicznych, 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 Ministerstwie ma przede wszystkim na celu standaryzację działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów, zadań i projektów w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
3. Procesy kontroli zarządczej są spójne z metodą zarządzania przez cele.

### **5.1 Planowanie**

1. Proces planowania powiązany jest z działaniami, które mają na celu zapewnienie podstaw realizacji szeroko pojętej polityki Ministra Klimatu i Środowiska.
2. Rolą planowania strategicznego jest wyznaczanie priorytetów Ministra Klimatu i Środowiska z uwzględnieniem jego misji, uchwalonych strategii i programów w perspektywie długookresowej. Z kolei do planowania operacyjnego zobowiązane są komórki organizacyjne Ministerstwa (wraz z jednostkami podległymi lub nadzorowanymi), odpowiadające za poszczególne obszary polityki,



## **I. Przygotowanie Planu Działalności Ministra Klimatu i Środowiska**

1. PDMKiŚ na rok następny opracowywany jest zgodnie z głównymi kierunkami/celami dla działań administracji rządowej kierowanych przez Ministra Klimatu i Środowiska określonymi przez Ministra Klimatu i Środowiska do dnia 31 sierpnia każdego roku.
2. Informację o określeniu przez Ministra Klimatu i Środowiska kierunków/celów dla działań administracji rządowej kierowanych przez Ministra Klimatu i Środowiska, komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie przekazuje niezwłocznie do członków Kierownictwa Ministerstwa, dyrektorów komórek organizacyjnych Ministerstwa i kierowników jednostek podległych lub nadzorowanych za pośrednictwem dyrektorów komórek organizacyjnych Ministerstwa wykonujących zadania z zakresu nadzoru nad jednostkami podległymi lub nadzorowanymi.
3. Dyrektorzy komórek organizacyjnych Ministerstwa, zgodnie z właściwością, na podstawie określonych przez Ministra Klimatu i Środowiska głównych kierunków/celów dla działań administracji rządowej kierowanych przez Ministra Klimatu i Środowiska, przedstawiają propozycje mierników i zadań do PDMKiŚ, przy czym kierownicy komórek organizacyjnych Ministerstwa wykonujący zadania z zakresu nadzoru nad jednostkami podległymi lub nadzorowanymi przedstawiają propozycje mierników i zadań do PDMKiŚ wspólnie z kierownikami jednostek podległych lub nadzorowanych.
4. Propozycje mierników i zadań do PDMKiŚ, o których mowa w pkt 3, są przedstawiane przez dyrektorów komórek organizacyjnych Ministerstwa do akceptacji nadzorującemu członkowi Kierownictwa Ministerstwa, w terminie do dnia 20 września każdego roku.
5. Określając zadania i mierniki należy zapewnić, aby były one zgodne z Komunikatem Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF poz. 56), zwanym dalej „Komunikatem Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r.”.
6. Propozycje zadań do PDMKiŚ powinny uwzględniać projekty strategiczne realizowane przez komórki organizacyjne Ministerstwa oraz jednostki podległe lub nadzorowane.
7. W przypadku, gdy w procesie akceptacji, o którym mowa w pkt 4, zostanie stwierdzona konieczność wprowadzenia zmian propozycji mierników lub zadań dyrektorzy komórek organizacyjnych Ministerstwa oraz kierownicy jednostek podległych lub nadzorowanych są obowiązani do wprowadzenia stosownych zmian i przedłożenia ich do akceptacji nadzorującego członka Kierownictwa Ministerstwa zgodnie z pkt 4.
8. Zaakceptowane przez nadzorującego członka Kierownictwa Ministerstwa propozycje mierników i zadań, o których mowa w pkt 3, są przesyłane do komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie, w terminie do dnia 30 września każdego roku.
9. Komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie na podstawie dokumentów, o których mowa w pkt 8, przy uwzględnieniu projektu BZ, opracowuje projekt PDMKiŚ. Na etapie opracowania projektu PDMKiŚ, dyrektor komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie, jeżeli jest to niezbędne, prowadzi konsultacje i uzgodnienia z dyrektorami komórek organizacyjnych Ministerstwa i członkami Kierownictwa Ministerstwa.
10. Projekt PDMKiŚ na rok następny jest przedkładany do podpisu Ministra Klimatu i Środowiska nie później niż do dnia 25 października każdego roku.
11. W przypadku, gdy – z uwagi na potrzebę dalszych zmian – projekt, o którym mowa w pkt 10, nie zostanie przez Ministra Klimatu i Środowiska podpisany, dyrektor komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie wprowadza do niego stosowne zmiany, przeprowadzając konsultacje i uzgodnienia, w sposób określony w pkt 9.
12. Podpisany przez Ministra Klimatu i Środowiska projekt PDMKiŚ na rok następny przedstawiany jest Prezesowi Rady Ministrów, w terminie do dnia 31 października każdego roku.

13. Do końca listopada każdego roku, komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie publikuje PDMKiŚ na rok następny w Biuletynie Informacji Publicznej.
14. Jednostki podległe lub nadzorowane sporządzają PD po pisemnym zobowiązaniu do tego kierownika jednostki podległej lub nadzorowanej, zgodnie z art. 70 ust. 4 ustawy o finansach publicznych.
15. Projekty PD przekazywane są do komórek organizacyjnych Ministerstwa prowadzących sprawy z zakresu nadzoru nad jednostkami podległymi lub nadzorowanymi, które weryfikują przedmiotowe projekty<sup>1</sup>.
16. W przypadku zmiany PDMKiŚ, o którym mowa w pkt 12, w wyniku uwzględnienia przez Ministra Klimatu i Środowiska uwag zgłoszonych przez Prezesa Rady Ministrów, dyrektorzy komórek organizacyjnych Ministerstwa oraz jednostek podległych i nadzorowanych uwzględniają w JPD/PD stosowne zmiany.

### **5.1.2. Jednostkowe plany działalności komórek organizacyjnych Ministerstwa**

1. JPD jest sporządzany na okres jednego roku kalendarzowego, na podstawie dokumentu *Informacja o celach*.
2. *Informacje o celach* przygotowują dyrektorzy komórek organizacyjnych Ministerstwa.
3. W *Informacji o celach* dyrektorzy komórek organizacyjnych Ministerstwa wskazują cele przyjęte przez komórkę organizacyjną do realizacji na rok następny.
4. Przy wyznaczaniu celów bierze się pod uwagę:
  - 1) cele zawarte w przedłożonym Prezesowi Rady Ministrów projekcie PDMKiŚ;
  - 2) inne cele i zadania Ministra Klimatu i Środowiska niż wynikające z projektu PDMKiŚ oraz jego priorytety;
  - 2) dokumenty strategiczne i programowe;
  - 3) Portfel Projektów Ministerstwa;
  - 4) zobowiązania wynikające z umów międzynarodowych;
  - 5) przepisy prawa i wynikające z nich obowiązki;
  - 6) BZ;
  - 7) potrzeby i oczekiwania obywateli;
  - 8) potrzeby i oczekiwania pracowników Ministerstwa (np. w zakresie doskonalenia procesów zachodzących w Ministerstwie);
  - 9) planowane ubieganie się o dofinansowanie ze środków NFOŚiGW (rezerwa celowa nr 59);
  - 10) zadania planowane do realizacji w ramach programów ze środków NFOŚiGW (np. LIFE);
  - 11) inne zidentyfikowane działania w obszarze legislacji, analiz, finansowania bądź nadzoru.
5. Sporządzona i podpisana przez dyrektora komórki organizacyjnej Ministerstwa *Informacja o celach* jest przedstawiana do zatwierdzenia nadzorującemu członkowi Kierownictwa Ministerstwa, a następnie przekazywana do komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie w terminie do dnia 15 listopada każdego roku.
6. Komórka organizacyjna Ministerstwa przygotowuje projekt JPD na rok następny w terminie wskazanym przez komórkę właściwą do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie.
7. Projekt JPD komórki organizacyjnej Ministerstwa określa w szczególności:
  - 1) cele zawarte w *Informacji o celach*;
  - 2) mierniki określające stopień wykonania celów;
  - 3) wartość bazową oraz planowane wartości mierników do osiągnięcia w kolejnych okresach sprawozdawczych;
  - 4) nazwę wewnętrznej komórki organizacyjnej realizującej dany cel;
  - 5) najważniejsze ryzyka mające wpływ na osiągnięcie celów oraz realizację zadań i projektów.

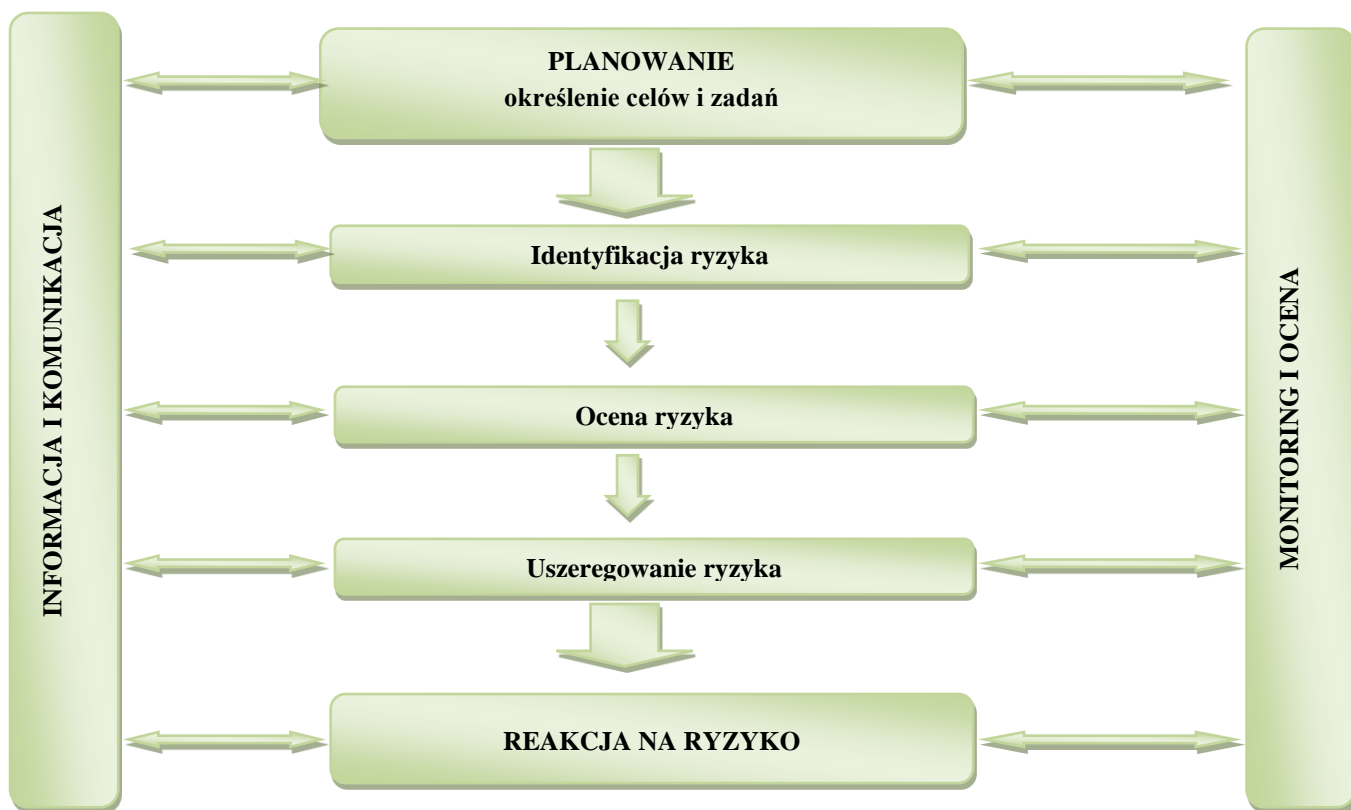
---

<sup>1</sup> Forma zatwierdzania/stopień ingerencji w projekt PD wymaga doprecyzowania w Działaniach nadzorczych wobec poszczególnych jednostek podległych lub nadzorowanych.

8. Projekt JPD komórka organizacyjna Ministerstwa przekazuje do komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie celem zaopiniowania.
9. Po zakończeniu procesu opiniowania, o którym mowa w pkt 8, komórka organizacyjna Ministerstwa sporządza ostateczną wersję JPD na rok następny, w terminie 21 dni kalendarzowych od publikacji PDMKiŚ w Biuletynie Informacji Publicznej Ministra Klimatu i Środowiska i przekazuje go nadzorującemu członkowi Kierownictwa Ministerstwa do akceptacji.
10. Komórka organizacyjna Ministerstwa udostępnia do komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie zaakceptowany JPD w terminie 5 dni kalendarzowych od uzyskania akceptacji nadzorującego członka Kierownictwa Ministerstwa.
11. Zaakceptowane przez nadzorującego członka Kierownictwa Ministerstwa JPD komórek organizacyjnych Ministerstwa na rok następny, komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie publikuje w Intranecie w terminie 14 dni kalendarzowych od otrzymania wszystkich JPD komórek organizacyjnych Ministerstwa.
12. Dyrektor Generalny Ministerstwa Klimatu i Środowiska określi szczegółowe wytyczne w zakresie sporządzania *Informacji o celach* oraz JPD i udostępni je za pośrednictwem komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie, w Intranecie.
13. W terminie 30 dni kalendarzowych od dnia utworzenia komórki organizacyjnej Ministerstwa, wprowadzenia zmian w zakresie zadań komórki organizacyjnej Ministerstwa lub innych zmian w istotny sposób wpływających na funkcjonowanie komórki organizacyjnej Ministerstwa, dyrektor komórki organizacyjnej Ministerstwa, której zmiany dotyczą, sporządza i przekazuje do komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie zaktualizowaną *Informację o celach* i propozycję aktualizacji JPD wraz z uzasadnieniem, a w przypadku utworzenia nowej komórki organizacyjnej *Informację o celach*, a następnie projekt JPD. Przepisy pkt 1 - 10 stosuje się odpowiednio.
14. W uzasadnionych przypadkach, innych niż wskazane w pkt 13, komórka organizacyjna Ministerstwa może dokonać zmiany JPD w ciągu roku, którego dotyczy JPD, za zgodą i w porozumieniu z Dyrektorem Generalnym Ministerstwa Klimatu i Środowiska oraz nadzorującego członka Kierownictwa Ministerstwa. Przepisy pkt 1 - 10 stosuje się odpowiednio.

## **5.2 Zarządzanie ryzykiem**

1. Usystematyzowane zarządzanie ryzykiem pozwala na:
  - 1) zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji projektów poprzez ograniczenie potencjalnych, negatywnych skutków ryzyk do akceptowalnego poziomu oraz
  - 2) zapewnienie Kierownictwu Ministerstwa informacji o zagrożeniach osiągnięcia celów i realizacji projektów, w tym w szczególności określonych w ramach Planu Działalności Ministra Klimatu i Środowiska.
2. Zbudowane mechanizmy w obszarze zarządzania ryzykiem powinny zapewnić:
  - 1) możliwość wczesnego reagowania na występujące zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne poprzez wprowadzenie działań minimalizujących ryzyko;
  - 2) bieżące monitorowanie wartości poszczególnych ryzyk przez powołanych w ramach systemu Właścicieli Ryzyka;
  - 3) możliwość porównywania ryzyk różnych kategorii (np. ryzyko bezpieczeństwa informacji i ryzyko kadrowe) dzięki wprowadzeniu uniwersalnej skali oceny ryzyka;
  - 4) możliwość uwzględniania zidentyfikowanych ryzyk w trakcie określania celów strategicznych i operacyjnych;
  - 5) minimalizację strat spowodowanych przez nieprzewidziane ryzyka;
  - 6) większą świadomość pracowników na temat ryzyk oraz stosowanych mechanizmów w ramach kontroli zarządczej.
3. Zarządzanie ryzykiem w ramach zarządzania przez cele przedstawia poniższy schemat:



4. Identyfikacja, ocena, uszeregowanie (w tym ustalenie progu akceptowalności) ryzyka w zakresie zarządzania przez cele powinny zostać wykonane w terminie **do końca lutego** każdego roku. Dokładny termin na przeprowadzenie analizy ryzyka wyznacza Przewodniczący Zespołu ds. kontroli zarządczej.

### 5.2.1. Identyfikacja ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka w Ministerstwie polega na ustaleniu występującego lub możliwego do wystąpienia ryzyka zagrażającego realizacji celów, zadań i projektów lub niosącego szansę dla realizowanych celów i projektów.
2. Ryzyka identyfikowane są przez Właścicieli Ryzyka w ramach podległych im obszarów, z uwzględnieniem zagrożeń w jednostkach podległych lub nadzorowanych.
3. Ryzyka identyfikowane są na etapie planowania, przy wykorzystaniu formularza JPD.
4. W pierwszej kolejności do celów, zadań i projektów należy wskazywać ryzyka już opisane w Ministerstwie w bibliotece ryzyk Ministerstwa.
5. Za prowadzenie biblioteki ryzyk Ministerstwa odpowiada komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie.
6. Nowe ryzyka można zidentyfikować m.in. za pomocą:
  - 1) „burzy mózgów”;
  - 2) kwestionariuszy – listy pytań, która umożliwi identyfikację obszarów ryzyka;
  - 3) posiadanego doświadczenia i prognoz na przyszłość.
7. Informacje niezbędne do identyfikacji ryzyka można zaczerpnąć w szczególności ze źródeł takich jak:
  - 1) skargi: Czy dana komórka organizacyjna Ministerstwa otrzymuje dużą ilość skarg? Czy skargi te są terminowo rozpatrywane?;
  - 2) sprawozdania z audytu, wystąpienia pokontrolne/sprawozdania z kontroli prowadzonych przez upoważnionych pracowników Ministerstwa i kontroli zewnętrznych: Czy dokumenty te dotyczą istotnych obszarów?;
  - 3) prognozy budżetowe i finansowe: Jak wygląda terminowość w planowaniu budżetu? Czy niedostateczny budżet ma wpływ na wykonywane przez Ministerstwo zadania?;
  - 4) opóźnienia projektowe/programowe: Czy istnieją problemy w zarządzaniu projektami – czasowe, budżetowe, z zasobami, wykonawcami i partnerami?;

- 5) doniesienia medialne: w zakresie wizerunku Ministerstwa.
8. Każdy pracownik zobowiązany jest do bieżącego informowania bezpośredniego przełożonego o wszystkich zagrożeniach, przez niego zidentyfikowanych, mogących mieć negatywny wpływ na realizację celów, zadań i projektów.
9. Ryzyka zidentyfikowane, które nie zostały opisane w bibliotece ryzyk Ministerstwa, należy zgłaszać do Koordynatora kontroli zarządczej, w celu ich wprowadzenia do biblioteki ryzyk Ministerstwa.

### **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:
  - 1) narady poświęcone omawianiu, ocenie i rozliczaniu z realizacji zadań w zakresie kontroli zarządczej;
  - 2) warsztaty dla pracowników poświęcone analizie zagrożeń;
  - 3) badanie ankietowe;
  - 4) analiza wyników audytów zewnętrznych i wewnętrznych dotyczących działania poszczególnych komórek organizacyjnych Ministerstwa.
3. Przyjmuje się następujące kroki przy ocenie ryzyka:
  - 1) Właściciele Ryzyka (przy wsparciu Koordynatorów ds. ryzyka) dokonują oceny ryzyk zidentyfikowanych do celów operacyjnych wskazanych do realizacji w JPD na dany rok w terminie wskazanym przez Przewodniczącego Zespołu ds. kontroli zarządczej;
  - 2) Wynikiem oceny ryzyka jest wypełniony z wykorzystaniem systemu informatycznego<sup>2</sup> wspierającego zarządzanie ryzykiem w Ministerstwie, arkusz oceny systemu kontroli zarządczej – Rejestr ryzyk, według wzoru stanowiącego załącznik nr 1 do niniejszej Księgi;
  - 3) Właściciele Ryzyka (przy wsparciu Koordynatorów ds. ryzyka) wskazują ryzyka zmaterializowane na etapie okresowej sprawozdawczości.
4. Wyniki oceny ryzyka są omawiane podczas posiedzenia Zespołu ds. kontroli zarządczej oraz stanowią podstawę do sporządzenia oświadczenia o stanie kontroli zarządczej Ministra Klimatu i Środowiska.
5. Każdy Właściciel Ryzyka prowadzi własny Rejestr ryzyk zgodnie z ustalonym formatem arkusza oceny systemu kontroli zarządczej.
6. Koordynator kontroli zarządczej gromadzi otrzymane informacje dotyczące oceny ryzyka w Ministerstwie i sporządza na tej podstawie dokument zawierający analizę i podsumowanie przeprowadzonej analizy ryzyka w Ministerstwie.
7. Metodykę oceny ryzyka określono w załączniku nr 2 do niniejszej Księgi.

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

1. Każdy Właściciel Ryzyka w ramach przeprowadzanej oceny ryzyka wskazuje ryzyka z grupy ryzyk o najwyższej wartości poziomu ryzyka, które uważa za nieakceptowalne w działalności komórki organizacyjnej Ministerstwa.
2. Narzędziami pomocnymi w zakresie wskazywania ryzyk nieakceptowalnych są: mapa ryzyk oraz kryteria istotności ryzyka.
3. Mapę ryzyk oraz kryteria istotności ryzyka opisano w załączniku nr 2 do niniejszej Księgi.
4. Poprzez uszeregowanie ryzyk otrzymuje się:
  - 1) ryzyka nieakceptowalne, wobec których muszą zostać podjęte dodatkowe działania;
  - 2) ryzyka, które wymagają szczególnego monitorowania;

---

<sup>2</sup> W Ministerstwie zarządzanie ryzykiem jest prowadzone z wykorzystaniem oprogramowania „e-risk”.

- 3) ryzyka nie niosące istotnego zagrożenia dla realizacji celów, zadań i projektów.
5. Dla każdego z ryzyk nieakceptowalnych należy zaproponować działania – plan postępowania z ryzykiem.
6. Zespół ds. kontroli zarządczej na podstawie ryzyk zidentyfikowanych w Ministerstwie oraz ryzyk wskazanych przez Właścicieli Ryzyka jako nieakceptowalne w poszczególnych komórkach organizacyjnych Ministerstwa 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 3 do niniejszej Księgi, w szczególności:
  - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju;
  - 2) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają one ryzyku;
  - 3) koszty i korzyści związane z wdrożeniem nowych mechanizmów kontroli.
2. Przyjmuje się, że w odniesieniu do ryzyk nieakceptowalnych podejmuje się następujące działania:
  - 1) **unikanie ryzyka** – odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem;
  - 2) **minimalizacja ryzyka (zapobieganie)** – podjęcie działań mających na celu minimalizację prawdopodobieństwa lub skutków wystąpienia ryzyka lub obu jednocześnie;
  - 3) **transfer ryzyka (przeniesienie)** – ograniczenie prawdopodobieństwa i efektu wystąpienia danego zdarzenia poprzez przekazanie w całości lub częściowo innej stronie;
  - 4) **akceptacja ryzyka (tolerowanie)** – przyjmuje się, że ryzyka skrajne, nieakceptowalne można zaakceptować w przypadku braku możliwości podjęcia działań ograniczających poziom danego ryzyka.
3. Analiza kosztów i korzyści związanych z wdrożeniem nowych mechanizmów kontroli ryzyka powinna obejmować porównanie każdego z proponowanych działań w zakresie:
  - 1) wpływu na prawdopodobieństwo;
  - 2) wpływu na skutek;
  - 3) korzyści (również dodatkowych szans);
  - 4) kosztu (głównie finansowego);
  - 5) możliwego wpływu na inne ryzyka.
4. Koordynator kontroli zarządczej gromadzi zebrane od Właścicieli Ryzyka 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 Ministerstwa.
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 Klimatu i Środowiska.
7. Wszelkie uwagi Ministra Klimatu i Środowiska do planów postępowania z ryzykiem 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 Klimatu i Środowiska do poszczególnych Właścicieli Ryzyka.

### 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 Ryzyka.
2. Za ciągle monitorowanie wartości poszczególnych ryzyk odpowiadają Właściciele Ryzyka. O wszelkich zmianach wartości ryzyk oraz nowych, dotychczas niezidentyfikowanych ryzykach należy informować Koordynatora kontroli zarządczej.



3. Skuteczność zarządzania ryzykiem podlega niezależnej i obiektywnej ocenie dokonywanej przez Zespół ds. Audytu Wewnętrzznego w ramach realizowanych zadań zapewniających i doradczych. Audytor wewnętrzny uważa procesy zarządzania ryzykiem za skuteczne, jeśli z jego oceny wynika w szczególności, że:
  - 1) cele organizacji wspierają misję organizacji i są z nią zgodne;
  - 2) istotne ryzyka zostały zidentyfikowane i ocenione;
  - 3) wybrano odpowiedni sposób reakcji na ryzyko;
  - 4) istotne informacje o ryzyku są zbierane i na czas przekazywane wewnątrz organizacji; umożliwiając pracownikom i Kierownictwu Ministerstwa wykonywanie obowiązków.

### **5.3.2. Sprawozdanie wykonania PDMKiŚ**

1. Zgodnie z art. 70 ustawy o finansach publicznych Minister Klimatu i Środowiska sporządza, do końca kwietnia każdego roku, sprawozdanie z wykonania PDMKiŚ za poprzedni rok dla kierowanych przez niego działów administracji rządowej, a następnie publikuje je w Biuletynie Informacji Publicznej.
2. Komórki organizacyjne Ministerstwa przekazują roczne sprawozdanie z wykonania celów, zadań i mierników z Planu Działalności Ministra Klimatu i Środowiska do komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie w terminie do końca lutego każdego roku.
3. Za opracowanie sprawozdania z wykonania PDMKiŚ, o którym mowa w ustawie o finansach publicznych, oraz za jego publikację odpowiada komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie.

### **5.3.3. Okresowe sprawozdania z wykonania JPD**

1. Komórki organizacyjne Ministerstwa przekazują odpowiednio do 20 kwietnia, 20 lipca i 20 października każdego roku, kwartalne sprawozdania z wykonania JPD do komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie. W odniesieniu do mierników, co do których nie zostały osiągnięte na koniec sprawozdawanego okresu zaplanowane wartości dyrektor komórki organizacyjnej Ministerstwa podejmuje działania naprawcze.
2. Komórki organizacyjne Ministerstwa przekazują roczne sprawozdanie z wykonania JPD do komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie w terminie do końca stycznia każdego roku.
3. Komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie udostępnia komórkom organizacyjnym formularz kwartalnego oraz rocznego sprawozdania z wykonania JPD.
4. Stan realizacji celów monitoruje się wyznaczonymi miernikami oraz z wykorzystaniem bieżącej oceny realizacji celów za pomocą kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności.
5. Zawartość sprawozdań kwartalnych i sprawozdania rocznego z wykonania JPD odzwierciedla najistotniejsze zagadnienia związane z działalnością komórek organizacyjnych Ministerstwa oraz pozwala na:
  - 1) dokonanie obiektywnej oceny ich pracy;
  - 2) uzyskanie wiedzy o realnych problemach i zagrożeniach występujących w obszarze ich działalności;
  - 3) uzyskanie wiedzy o sposobie i stopniu zaawansowania realizacji wniosków, jakie wynikały ze sprawozdania złożonego za poprzedni okres sprawozdawczy.
6. Dyrektor Generalny Ministerstwa Klimatu i Środowiska określi szczegółowe wytyczne w zakresie sporządzania sprawozdań z wykonania JPD i udostępni je za pośrednictwem komórki właściwej do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie, w Intranecie.

### **5.3.4. Samoocena systemu kontroli zarządczej w Ministerstwie**

1. Samooceny systemu kontroli zarządczej za poprzedni rok w Ministerstwie dokonuje się do 15 lutego każdego roku. Proces przeprowadzania samooceny oraz przygotowania i opracowania jej wyników koordynuje komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie.

2. Wyniki samooceny, o której mowa w pkt 1, udostępnia się członkom Kierownictwa Ministerstwa, Dyrektorowi Generalnemu i pracownikom Ministerstwa.

### **5.3.5. 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 Klimatu i Środowiska dotyczącą:
  - 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
  - 2) skuteczności i efektywności działania;
  - 3) wiarygodności sprawozdań;
  - 4) ochrony zasobów;
  - 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
  - 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
  - 7) zarządzania ryzykiem.
3. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej Ministra Klimatu i Środowiska składane jest m.in. w oparciu o informacje przekazane przez Właścicieli Ryzyka w formie oświadczeń cząstkowych o stanie kontroli zarządczej.
4. Za przygotowanie projektu oświadczenia o stanie kontroli zarządczej Ministra Klimatu i Środowiska odpowiada komórka właściwa do spraw koordynacji kontroli zarządczej w Ministerstwie.
5. Właściciele Ryzyka w ramach podległych im obszarów składają cząstkowe oświadczenia o stanie kontroli zarządczej zgodnie ze wzorem określonym w załączniku nr 4 do niniejszej Księgi, w których wskazują zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej oraz ryzyka zmaterializowane, a następnie przekazują je do Koordynatora 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:
  - 1) sprawozdań kwartalnych i rocznego sprawozdania z wykonania JPD;
  - 2) analizy ryzyka;
  - 3) samooceny kontroli zarządczej;
  - 4) wyników audytów i kontroli wewnętrznych oraz kontroli zewnętrznych przeprowadzonych w obszarze działalności Właściciela Ryzyka przez właściwe organy;
  - 5) 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 Nr 15, poz. 84).
2. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz Ministerstwa, 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 ww. komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. mowa jest również o:
  - 1) bieżącej informacji, czyli o potrzebie zapewnienia właściwych i rzetelnych informacji potrzebnych do realizacji zadań w odpowiedniej formie i czasie;
  - 2) komunikacji wewnętrznej, w ramach której należy zapewnić efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej jednostki oraz w obrębie działu administracji rządowej;
  - 3) 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 Ministerstwie należy wskazać w szczególności:
  - 1) stronę intranetową oraz internetową;

- 2) pocztę elektroniczną;
  - 3) cykliczne spotkania na wszystkich poziomach zarządzania;
  - 4) zespoły robocze;
  - 5) szkolenia wewnętrzne.
5. Każda komórka organizacyjna Ministerstwa aktualizuje informacje, materiały itp. zamieszczane na stronie intranetowej oraz internetowej.
  6. Właściwa komórka organizacyjna Ministerstwa wspólnie z jednostką podległą lub nadzorowaną ustalają właściwy dla efektywnej współpracy sposób wymiany informacji, który powinien zostać opisany w *Działaniach nadzorczych* wobec danej jednostki lub grupy jednostek, opracowanych na podstawie Polityki nadzorczej Ministra Klimatu i Środowiska.

## **6. Postanowienia końcowe**

1. W sprawach nieuregulowanych w niniejszej Księdze zastosowanie mają polityki, regulaminy i szczegółowe procedury obowiązujące w Ministerstwie.
2. Księga kontroli zarządczej podlega przeglądowi i weryfikacji, dokonywanej przez Koordynatora kontroli zarządczej, co najmniej raz w roku, we współpracy z Zespołem ds. kontroli zarządczej.

## **7. Załączniki**

Załącznik Nr 1 – wzór: Arkusz oceny systemu kontroli zarządczej – Rejestr ryzyk;

Załącznik Nr 2 – Metodyka oceny ryzyka i mechanizmów kontroli w Ministerstwie Klimatu i Środowiska;

Załącznik Nr 3 – wzór: Diagram ryzyka nieakceptowanego.

Załącznik Nr 4 – wzór: Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok .....

## Arkusz oceny sytemu kontroli zarządczej – Rejestr ryzyk

Lp.	Kom. org.	Cel PDMKiŚ	Cel operacyjny kom. org.	Nazwa ryzyka	Opis ryzyka	Kategoria ryzyka	Prawdopodobieństwo (P)		Skutek (S)		Poziom istotności ryzyka (Pi) Pi=P*S	Ryzyko akceptowalne [tak/nie]	Reakcja na ryzyko	Plan postępowania z ryzykiem		
							ocena	opis	ocena	opis				Opis działania	Termin realizacji	Stan realizacji
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1																
2																
3																
...																

## Metodyka oceny ryzyka w Ministerstwie Klimatu i Środowiska

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

### Kategoryzacja ryzyk

Klasyfikacja ryzyk – obszar/kategoria.

Wszelkie ryzyka zidentyfikowane w ramach realizowanych przez Ministerstwo celów, zadań i projektów przyporządkowywane są do jednego z trzech obszarów ryzyka:

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

Podział na kategorie ryzyka został określony:

Obszar ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis
<p><b><u>I. Ryzyko strategiczne</u></b></p> <p>Ryzyka związane ze zdarzeniami mającymi bezpośredni wpływ na osiągnięcie celów strategicznych lub ich zaniechanie.</p> <p>Ryzyka w tym obszarze mają charakter długoterminowy.</p>	<b>I.1 Otoczenie polityczne</b>	Ryzyka związane z tworzeniem prawa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– nieprawidłowe przygotowanie oceny skutków regulacji,</li> <li>– uniknięcie/powstanie luk prawnych,</li> <li>– duże zmiany w przepisach.</li> </ul>
	<b>I.2 Otoczenie społeczne</b>	Ryzyka związane ze społecznym odbiorem działalności Ministerstwa
<p><b><u>II. Ryzyko finansowe</u></b></p> <p>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</p>	<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.
	<b>II.5 Wydatkowanie środków finansowych</b>	Ryzyka związane z wydatkowaniem środków finansowych przez Ministerstwo.

Obszar ryzyka	Kategoria ryzyka	Opis
<p><b>III. Ryzyko operacyjne</b></p> <p>Ryzyka związane bezpośrednio z celami, zadaniami i projektami realizowanymi przez poszczególne komórki organizacyjne i 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 strictly 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 ze zgodnością z obowiązującym prawem / nieprawidłowy wpływ istniejących regulacji na podejmowanie działań.
	<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 w tabeli poniżej oraz wskazać dodatkowe czynniki mające wpływ na zwiększenie bądź ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, tj.:

- 1) dotychczasowe doświadczenia – częstość występowania danego zdarzenia, ryzyka,
- 2) stosowane (bądź nie) na dzień przeprowadzania analizy w odniesieniu do danego ryzyka mechanizmy kontroli oraz ich skuteczność. 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 np.: szkolenia, podział odpowiedzialności, listy sprawdzające, stosowanie drugiej pary oczu, monitorowanie, kary umowne, ubezpieczenia,
- 3) w przypadku kolejnych ocen/analiz ryzyka należy uwzględnić działania już podjęte (a wykazane w poprzednim rejestrze ryzyka jako działania niezbędne do podjęcia w odpowiedzi na ryzyko), jako istniejące mechanizmy kontroli,
- 4) dużą liczbę i intensywność działań podejmowanych w ramach procesu, np. obliczenia dokonywane pod presją czasu, przygotowywanie raportów i sprawozdań, wzrost intensywności pracy w pewnych okresach,
- 5) liczbę komórek organizacyjnych i innych podmiotów zaangażowanych w realizację celów, zadań i projektów w danym obszarze – potrzeba współdziałania, współpracy, przepływu informacji,
- 6) zmiany technologiczne, organizacyjne, kadrowe w danym obszarze (ich częstość, zakres, istotność), wchodzące zmiany przepisów prawnych,
- 7) poziom uregulowania prawnego danego obszaru regulacjami o różnym charakterze (ustawy, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia),
- 8) inne czynniki mające wpływ na zwiększenie bądź ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia.

Prawdopodobieństwo		
5	Prawie pewne	Zagrożenie jest bardzo wysokie. Od 81 do 100%, że wystąpi regularnie co miesiąc lub częściej. Oczekuje się, że zdarzenie takie nastąpi, dotyczy wszystkich lub prawie wszystkich spraw.
4	Duże	Zagrożenie jest wysokie Od 61% do 80%, że wystąpi regularnie, przynajmniej raz w roku. Zaistnienie zdarzenia jest bardzo prawdopodobne, dotyczy większości spraw.
3	Średnie	Zagrożenie jest realne. Od 41% do 60%, że wystąpi w przeciągu 3 lat. Zaistnienie zdarzenia jest średnio możliwe, ale w niektórych przypadkach zdarzenie takie może mieć miejsce.
2	Małe	Zagrożenie jest mało realne. Od 21% do 40%, że wystąpi raz na 5 lat. Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia, może wystąpić kilka razy w okresie 5 lat, dotyczy nielicznych spraw.
1	Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe	Zagrożenie jest raczej nierealne. Od 1% do 20%, że wystąpi raz na 10 lat. Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach, a najprawdopodobniej w ogóle nie zaistnieje, nie wystąpiło dotychczas, dotyczy jednostkowych spraw.

## Ocena skutku wystąpienia ryzyka

Dokonując oceny skutku wystąpienia danego ryzyka należy brać pod uwagę najbardziej prawdopodobne konsekwencje spowodowane zmaterializowaniem się ryzyka przede wszystkim w ramach trzech kryteriów: finanse, reputacja oraz realizacja zadań.

Skutek urzeczywistnienia się ryzyka (zagrożającego realizacji celu/zadania/projektu) należy ocenić poprzez wskazanie odpowiedniej wartości na podstawie 5-stopniowej skali skutków wystąpienia ryzyka (opisanej w tabeli poniżej) oraz wskazać dodatkowe czynniki mające wpływ na podjęcie decyzji, w celu ograniczenia skutków wystąpienia ryzyka, tj.:

- 1) skalę potencjalnych strat finansowych (dodatkowych kosztów), zobowiązań finansowych,
- 2) wartość majątku narażonego na utratę bądź uszkodzenie,
- 3) odpowiedzialność prawną wynikającą z niezgodności z przepisami prawa, z postanowieniami umów, istnienie (bądź nie) procedur regulujących dany proces,
- 4) skalę zakłóceń organizacyjnych – wpływ na możliwość realizacji celów, zadań i projektów, np. brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemu niezbędnych do wykonywania podstawowych celów,
- 5) wpływ na wizerunek (np. w kontekście odbioru społecznego, zainteresowania mediów, zasięg oddziaływania tych mediów),
- 6) stosowane (bądź nie) na dzień przeprowadzania analizy w odniesieniu do danego ryzyka mechanizmy kontroli redukujące skutki wystąpienia ryzyka w przypadku zmaterializowania się ryzyka oraz ich skuteczność.

Skutek		
5	Katastrofalny	Brak realizacji celu/zadania/projektu, bardzo poważne i rozległe konsekwencje prawne, wysokie straty finansowe, naruszenie bezpieczeństwa pracowników, utrata dobrego wizerunku Ministerstwa, wielokrotne negatywne informacje w mediach ogólnokrajowych.
4	Poważny	Poważny wpływ na realizację celu/zadania/projektu – zagrożenie terminu jego realizacji i osiągnięcia celu, poważne konsekwencje prawne, poważne straty finansowe, zagrożenie bezpieczeństwa pracowników, poważny wpływ na wizerunek Ministerstwa, jednokrotne negatywne informacje w mediach ogólnokrajowych.
3	Średni	Średni wpływ na realizację celów, zadań i projektów, zakłócenia w działalności, umiarkowane konsekwencje prawne, średni skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, średni wpływ na wizerunek Ministerstwa, negatywne informacje w mediach lokalnych.
2	Mały	Mały wpływ na realizację celów, zadań i projektów, niewielkie zakłócenia w działalności, brak skutków prawnych, mały skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki wpływ na wizerunek Ministerstwa.
1	Nieznacznym	Znikomy wpływ na realizację celów, zadań i projektów, krótkotrwałe zakłócenia w działalności, brak skutków prawnych, nieznacznym skutek finansowy, brak wpływu na bezpieczeństwo pracowników, brak wpływu na wizerunek Ministerstwa, brak negatywnych informacji w mediach.

## Szeregowanie ryzyk

Do uszeregowania ryzyk należy posłużyć się mapą ryzyk opierającą się na 5 – stopniowej skali oceny skutku i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz kryteriami poziomu istotności ryzyka.

Mapa ryzyk:



<b>Prawdopodobieństwo (P)</b> \ <b>Skutek (S)</b>	Nieznaczny (1)	Mały (2)	Średni (3)	Poważny (4)	Katastrofalny (5)
Bardzo rzadkie lub prawie niemożliwe (1)	1	2	3	4	5
Małe (2)	2	4	6	8	10
Średnie (3)	3	6	9	12	15
Duże (4)	4	8	12	16	20
Prawie pewne (5)	5	10	15	20	25

Kryteria poziomu istotności ryzyka:

<b>Poziom</b>	<b>Ryzyko</b>
<b>1-5</b>	<b>Małe</b>
<b>6-9</b>	<b>Średnie</b>
<b>10-16 oraz gdzie P=1 a S=5</b>	<b>Duże</b>
<b>20-25</b>	<b>Bardzo duże</b>

Następnie należy wskazać działanie, które zostanie podjęte w celu utrzymania zidentyfikowanego ryzyka na akceptowanym poziomie, tj. należy odpowiednio wskazać: akceptacja, minimalizowanie, transfer, unikanie, wg kryteriów zawartych w poniższej tabeli.

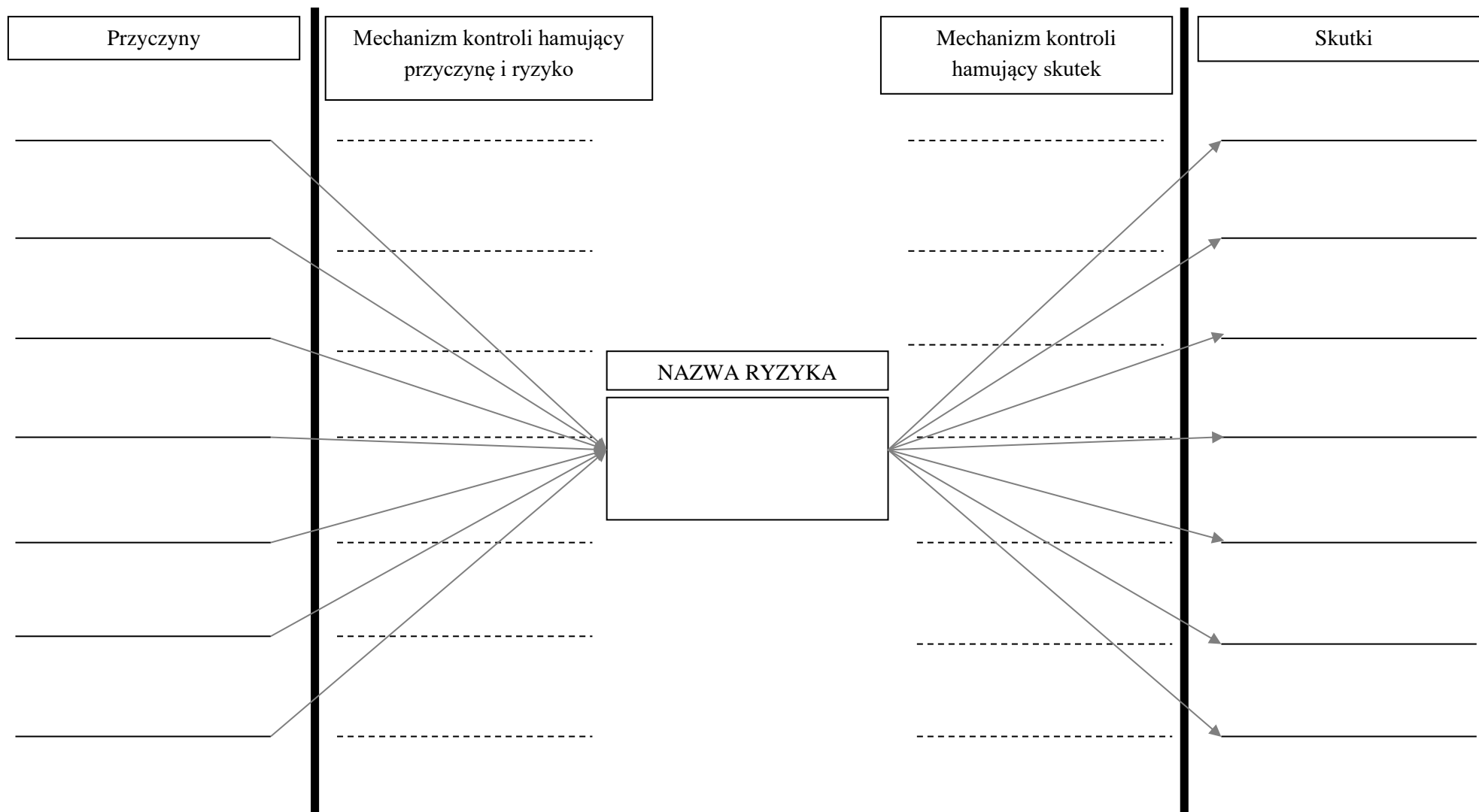
<b>Poziom</b>	<b>Ryzyko</b>	<b>Rodzaj reakcji na ryzyko</b>
<b>1-5</b>	<b>Małe</b>	1. Akceptacja
<b>6-9</b>	<b>Średnie</b>	1. Akceptacja 2. Minimalizowanie
<b>10-16 oraz gdzie P=1 a S=5</b>	<b>Duże</b>	1. Minimalizowanie 2. Transfer 3. Akceptacja (wraz z pisemnym uzasadnieniem) 4. Unikanie
<b>20-25</b>	<b>Bardzo duże</b>	1. Minimalizowanie 2. Transfer 3. Akceptacja (wraz z pisemnym uzasadnieniem) 4. Unikanie

#### Materializacja ryzyka

W przypadku ryzyk zmaterializowanych w danym okresie sprawozdawczym należy uzupełnić odpowiednie informacje w sprawozdaniu okresowym z realizacji JPD, w szczególności:

- 1) wskazać które ryzyka wystąpiły w danym kwartale;
- 2) opisać faktyczne czynności podjęte w sprawozdawanym okresie, w celu zapobiegnięcia / ograniczenia / wyeliminowania ryzyka i określenie ich skuteczności.

### Diagram ryzyka nieakceptowalnego





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

Pan/Pani.....(imię i nazwisko)

Dyrektor..... (nazwa komórki organizacyjnej Ministerstwa)

### 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 organizacyjnej 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	Cel / zadanie / projekt
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)