

ZA.173.2.2014

PLAN AUDYTU WEWNĘTRZNEGO URZĘDU MIASTA KRAKOWA NA ROK 2015

Opracowanie:
Zespół Audytu Wewnętrznego

31.12.2014
(data)

.....
Krzysztof Pakoński
Audytor Generalny

.....
(data)

.....
Marta Nowak
Dyrektor Magistratu

.....
(data)

.....
Jacek Majchrowski
Prezydent Miasta Krakowa



Kraków, 31.12.2014

PLAN AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

na rok 2015

Zawartość:

PLAN AUDYTU WEWNĘTRZNEGO	1
1. Informacje o Urzędzie Miasta Krakowa (Magistracie) istotne dla przeprowadzenia audytu wewnętrznego:	3
1.1. Struktura organizacyjna Magistratu	3
1.2. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji oraz jakością.	7
1.4. Planowanie i monitorowanie zadań bieżących	9
1.5. Integracja Audytu Wewnętrznego i Audytu Systemu Zarządzania Jakością oraz Audytu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji.....	9
2. Analiza obszarów ryzyka	10
2.1. Charakterystyka obszaru objętego audytem wewnętrznym.....	10
2.2 Analiza ryzyka dla sporządzenia planów Audytu Wewnętrznego i Audytów Zgodności Systemu Zarządzania wg normy ISO 9001/2008 oraz Audytów Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji wg. ISO 27001.....	11
3. Planowane zadania audytowe na rok 2015 – tabela nr 5	13
4. Cykl Audytu	16
5. Koordynacja Audytu Wewnętrznego w Miejskich Jednostkach Organizacyjnych	16
6. Plan Pracy Zespołu Audytu Wewnętrznego UMK na rok 2015	17
6.1 Audyt Wewnętrzny w UMK i koordynacja Audytu Wewnętrznego w Miejskich Jednostkach Organizacyjnych.....	17
6.2 Audyt Jakości, działalność doradcza i rozwój narzędzi.....	18
6.3 Organizacja pracy Zespołu Audytu Wewnętrznego UMK w 2015 r.:.....	20
7. Używane skróty.....	20

Załączniki:

Słownik kategorii ryzyk	21
Synteza analizy ryzyka w UMK	23

1. Informacje o Urzędzie Miasta Krakowa (Magistracie) istotne dla przeprowadzenia audytu wewnętrznego:

Plan finansowy po zmianach Magistratu Krakowa (wg stanu na dzień 30.11.2014 r.) wynosił **1 538 244 545,36 zł**¹

Obecnie w strukturze Urzędu Miasta Krakowa wyodrębniono 23 wydziały, 6 biur, 2 kancelarie, 2 zespoły oraz Urząd Stanu Cywilnego. Na dzień 30.11.2014 r. UMK zatrudniał łącznie 2.428 pracowników, z których część pracowała w nie pełnym wymiarze czasu pracy, inni przebywają na urloпах bezpłatnych, wychowawczych i długotrwałych zwolnieniach, w ich miejsce zatrudnione są inne osoby na zastępstwo i one podwyższają formalnie stan zatrudnienia. Faktycznie pracujących (w przeliczeniu na pełne etaty) na 30.11.2014 r. było w Magistracie 2.274,3 (czyli o 37 etatów więcej niż w roku ubiegłym).

Struktura zatrudnienia wg poziomu wykształcenia przedstawia się następująco:

Tabela nr 1

Zatrudnieni według poziomu wykształcenia stan na dzień 30.11.2014 r.

LP.	Wykształcenie	Ilość osób
1.	Wyższe	1.903
2.	Średnie	482
3.	Policealne	0
4.	Zawodowe	36
5.	Podstawowe	7

1.1. Struktura organizacyjna Magistratu

W skład Magistratu wchodzi na prawach wydziału następujące komórki organizacyjne:

Tabela nr 2 Wykaz komórek organizacyjnych UMK oraz zakres ich działań

	Komórki organizacyjne UMK	Zakres działania
1.	Biuro Ds. Ochrony Zdrowia	Sprawy ochrony zdrowia mieszkańców Miasta Krakowa. Biuro sprawuje nadzór nad: 1/ szpitalami miejskimi tj.: - Szpitalem Miejskim Specjalistycznym im. G. Narutowicza, - Szpitalem Specjalistycznym im. S. Żeromskiego 2/ Zakładem Opiekuńczo-Lecznicznym

¹ Na podstawie sprawozdania Rb 28S za okres 1.01-30.11.2014 r.

		3/ żłobkami samorządowymi Miasta Krakowa.
2.	Biuro Funduszy Europejskich	Sprawy opracowywania standardów działania w obszarze pozyskiwania środków pomocowych, realizowania wyznaczonych zadań w procesie pozyskiwania środków pomocowych, wykorzystania i rozliczania projektów z udziałem tych środków oraz nadzorowania realizacji projektów z udziałem środków pomocowych.
3.	Biuro Kontroli Wewnętrznej	Sprawy kontroli organizacyjno-prawnej, finansowej, rozpatrywania skarg, wniosków i petycji, inwentaryzacji oraz badania satysfakcji klienta
4.	Biuro Miejskiego Konserwatora Zabytków	Sprawy ochrony zabytków Miasta.
5.	Biuro Planowania Przestrzennego	Sprawy planowania przestrzennego i urbanistyki
6.	Biuro Skarbnika	Sprawy dotyczące: wieloletniego planowania finansowego, w tym Wieloletniej Prognozy Finansowej z prognozą kwoty długu publicznego, zarządzania i obsługi zadłużenia miasta, oceny wiarygodności kredytowej Miasta (ratingu), Generalnego Rejestru Umów i Zleceń, koordynacji podsystemów informatycznych obsługujących działalność finansową zgodnie z wytycznymi Polityki Rachunkowości Miasta, prowadzenia egzekucji należności cywilno-prawnych, publiczno-prawnych i niepieniężnych Magistratu.
7.	Kancelaria Prezydenta	Sprawy związane z funkcjonowaniem gabinetów Prezydenta i Zastępców Prezydenta, przygotowywania udziału w oficjalnych spotkaniach i uroczystościach państwowych, współpracy krajowej oraz zagranicznej.
8.	Kancelaria Rady Miasta i Dzielnic Krakowa	Obsługa organizacyjna, kancelaryjno - biurowa Rady, Przewodniczącego Rady Miasta Krakowa i jego zastępców oraz Dzielnic Miasta.
9.	Urząd Stanu Cywilnego	Sprawy przyjmowania oświadczeń mających wpływ na stan cywilny i rejestracji stanu cywilnego oraz wydawanie stosownych dokumentów.
10.	Wydział Architektury i Urbanistyki	Sprawy architektoniczno-urbanistyczne, wydawanie decyzji WZiZT (ustalających warunki zabudowy i zagospodarowania terenu, ustalających warunki zabudowy, ustalających lokalizację inwestycji celu publicznego), pozwoleń na budowę, zgłoszeń i zaświadczeń.
11.	Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego	Sprawy bezpieczeństwa i porządku publicznego, obrony cywilnej, sytuacji kryzysowych.
12.	Wydział Budżetu Miasta	Sprawy przygotowania projektu budżetu Miasta, jego zmian oraz prowadzenie księgowości finansowej, ewidencji i sprawozdawczości budżetu Miasta.
13.	Wydział Edukacji	Sprawy oświaty, w tym szkół, przedszkoli i innych placówek oświatowo - wychowawczych, monitoruje działalność Zespołu Ekonomiki Oświaty oraz prowadzi obsługę Zastępcy Prezydenta w zakresie wykonywania przez niego funkcji nadzorczych.

14.	Wydział Ewidencji Pojazdów i Kierowców	Sprawy rejestracji pojazdów i wydawania praw jazdy oraz kontroli i nadzoru nad stacjami diagnostycznymi i ośrodkami szkolenia.
15.	Wydział Finansowy	– prowadzenie ksiąg rachunkowych w zakresie wydatków, dochodów, projektów finansowanych lub współfinansowanych ze środków pochodzących ze źródeł zagranicznych niepodlegających zwrotowi lub z dotacji pochodzącej ze środków Unii Europejskiej oraz w zakresie świadczeń rodzinnych, świadczeń funduszu alimentacyjnego i ZFŚS; – prowadzenie obsługi finansowo-księgowej zadań UMK po stronie dochodów i wydatków w oparciu o uchwalony przez RMK budżet i odpowiada za stronę księgowo-rachunkową operacji finansowych; – prowadzenie ewidencji majątku; – sporządzanie zbiorczej sprawozdawczości UMK, zestawiając dane wynikające z ksiąg rachunkowych Wydziału PD oraz własnych; – sporządzanie zbiorczej deklaracji VAT-7 dla UMK
16.	Wydział Geodezji	Sprawy regulacji stanów prawnych gruntów, podziału nieruchomości oraz prowadzenia powiatowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego.
17.	Wydział Gospodarki Komunalnej	Sprawy rozwoju elementów gospodarki komunalnej. Wydział odpowiada za tworzenie wieloletnich planów i programów rozwoju infrastruktury komunalnej miasta oraz ich monitorowanie. Wydział ściśle współpracuje z Zarządem Infrastruktury Komunalnej i Transportu, Zarządem Cmentarzy Komunalnych oraz miejskimi spółkami komunalnymi w zakresie pozyskiwania niezbędnych danych i informacji celem przygotowywania odpowiednich opinii, stanowisk czy projektów.
18.	Wydział Informacji, Turystyki i Promocji Miasta	Sprawy polityki informacyjnej, turystyki i promocji Miasta. Wydział ściśle współpracuje z Krakowskim Biurem Festiwalowym w zakresie pozyskiwania niezbędnych danych i informacji celem przygotowywania odpowiednich opinii, stanowisk czy projektów.
19.	Wydział Informatyki	Sprawy informatyki Magistratu
20.	Wydział Inwestycji	Sprawy nadzorowania przygotowania i realizacji wybranych zadań inwestycyjnych.
21.	Wydział Kształtowania Środowiska	Sprawy ochrony i kształtowania środowiska w tym ochrona wód, powietrza i zieleni, jak również zadania z zakresu rolnictwa, leśnictwa, zwierząt, geologii. W strukturze organizacyjnej wydziału funkcjonuje stanowisko Geologa Powiatowego i Miejskiego Architekta Krajobrazu.
22.	Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Sprawy dotyczące kultury. Wydział sprawuje nadzór nad miejskimi instytucjami kultury (z wyjątkiem Biura Festiwalowego Kraków 2000) oraz współpracuje z innymi instytucjami kultury.
23.	Wydział Mieszkalnictwa	Sprawy gospodarowania mieszkaniowym zasobem Miasta za wyjątkiem sprzedaży lokali mieszkalnych będących własnością Miasta.

24.	Wydział Obsługi Urzędu	Sprawy infrastruktury i obsługi technicznej Magistratu
25.	Wydział Organizacji i Nadzoru	Sprawy organizacji i funkcjonowania Magistratu, personalne pracowników Magistratu i kierowników miejskich jednostek organizacyjnych.
26.	Wydział Planowania i Monitorowania Inwestycji	Planowanie i monitorowanie inwestycji strategicznych i programowych objętych budżetem Miasta.
27.	Wydział Podatków i Opłat	Sprawy wymiaru podatków i opłat, poboru i ewidencji księgowej podatków i opłat lokalnych, poboru i ewidencji księgowej należności cywilnoprawnych, orzecznictwa podatkowego, kontroli powszechności i prawidłowości opodatkowania oraz udzielania pomocy w ramach ustawy o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej.
28.	Wydział Rozwoju Miasta	Planowanie strategiczne rozwoju miasta; prowadzenie analiz i monitorowanie danych, w tym prowadzenie Banku Informacji o Mieście; koordynacja programów rewitalizacyjnych; koordynacja procesu konsultacji społecznych w GMK; obsługa informacyjno-merytoryczna inwestorów krajowych i zagranicznych; promocja gospodarcza i inwestycyjna miasta; wspieranie przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego miasta.
29.	Wydział Skarbu Miasta	Gospodarowanie własnym i powierzonym Miastu mieniem - sprawy związane z realizacją uprawnień właścicielskich, głównie dotyczących gospodarowania mieniem wchodzącym w skład trzech zasobów: Gminy Miejskiej Kraków, Miasta Krakowa - miasta na prawach powiatu oraz Skarbu Państwa, m.in. zbywanie i nabywanie nieruchomości, ustanawianie ograniczonych praw rzeczowych (użytkowanie, służebność), zawieranie umów dzierżawy, przekształcanie prawa użytkowania wieczystego w prawo własności, aktualizacja opłat z tytułu użytkowania wieczystego, ustalanie odszkodowań za nieruchomości przejęte pod drogi publiczne, wywłaszczanie i zwrot wywłaszczonych nieruchomości oraz nadzór właścicielski dot. działalności spółek miejskich.
30.	Wydział Sportu	Wydział Sportu jest odpowiedzialny za współtworzenie i realizację gminnej polityki i strategicznych programów sektorowych w zakresie wspierania i upowszechniania kultury fizycznej, współpracę z klubami sportowymi i innymi instytucjami działającymi w obszarze sportu oraz nadzór nad działalnością stowarzyszeń kultury fizycznej i samorządowych placówek opiekuńczo-wychowawczych o charakterze sportowo-rekreacyjnym (międzyszkolnych ośrodków sportowych, międzyszkolnych basenów pływackich, Krakowskiego Szkolnego Ośrodka Sportowego). Wydział ściśle współpracuje z Zarządem Infrastruktury Sportowej w zakresie pozyskiwania niezbędnych danych i informacji celem przygotowywania odpowiednich opinii, stanowisk czy projektów.
31.	Wydział Spraw Administracyjnych	Sprawy ewidencji ludności i dowodów osobistych, stałego rejestru wyborców, poboru do służby wojskowej, obrotu napojami alkoholowymi, działalności gospodarczej oraz udostępniania terenów miejskich na jej prowadzenie i organizowanie imprez, przyjmowanie rzeczy znalezionych.
32.	Wydział Spraw Społecznych	Do zakresu działania Wydziału Spraw Społecznych należą sprawy pomocy społecznej, świadczeń o charakterze socjalnym, profilaktyki

		uzależnień oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi. Wydział ściśle współpracuje z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej oraz Miejskim Centrum Profilaktyki Uzależnień w zakresie pozyskiwania niezbędnych danych i informacji celem przygotowywania odpowiednich opinii, stanowisk czy projektów.
33.	Zespół Audytu Wewnętrznego Urzędu Miasta Krakowa	Sprawy zapewnienia i ocen dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej w UMK, doradztwa w zakresie usprawnień organizacyjnych i systemu kontroli ze szczególnym uwzględnieniem obszarów gospodarki finansowej i zarządzania bezpieczeństwem informacji. Zespół zajmuje się ponadto koordynacją audytu wewnętrznego w Gminie Miejskiej Kraków.
34.	Zespół Radców Prawnych	Przygotowanie opinii prawnych oraz wyjaśnień w stosowaniu prawa. Udział w sesjach Rady Miasta Krakowa w celu prezentowania opinii i udzielania wyjaśnień. Udział w opracowywaniu i uzgadnianiu projektów aktów prawnych

Komórki organizacyjne Magistratu mieszczą się w 13 budynkach i 7 lokalach w różnych rejonach Miasta ².

1.2. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji oraz jakością.

Urząd Miasta Krakowa od roku 2006 posiada System Zarządzania Jakością (SZJ) zgodny z normą ISO 9001 i od roku 2012 System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI) zgodny z normą ISO 27001. **Ostatni audyt nadzoru w październiku 2013 potwierdził, że UMK wypełnia warunki obu w/w norm.**

Procesy w SZJ zdefiniowano przyjmując zasadę, że zadania budżetowe formułowane są wokół celów publicznych (np. utrzymanie infrastruktury, czy zapewnienie ładu przestrzennego), natomiast procesy opisują sposoby, jakich używa administracja do realizacji celów zdefiniowanych w zadaniach (np. zawieranie umów, czy wydawanie decyzji administracyjnych). Oczekiwane korzyści płynące z takiego opisania procesów to:

- fakt, że postępując wg opisanego trybu wiemy, że nie pominiemy ważnego elementu, od którego zależy osiągnięcie celu
- porządek polegający na tym, że tej samej klasy produkty w różnych miejscach wytwarzane są tym samym sposobem, który organizacja uważa za najskuteczniejszy
- upowszechnianie dobrych praktyk, bo w ramach zarządzania procesem gromadzone są i udostępniane dobre praktyki, więc organizacja uczy się.

W ramach SZJ opisano łącznie 17 procesów (6 dotyczących bezpośredniej realizacji usług na zewnątrz, 4 procesy wspomagające i 8 procesów wewnętrznych związanych z zarządzaniem)

Zespół Audytu Wewnętrznego w swoim składzie posiada audytorów z certyfikatami audytu wewnętrznego CIA, CGAP, informatycznego CISA, a ponadto wszyscy audytorzy posiadają certyfikaty audytorów ISO 9001 oraz ISO 27001. Zespół jest także „gospodarzem” mapy ryzyka w UMK. Biorąc powyższe pod uwagę wyznaczanie celów szczegółowych do badań audytu w ramach zgodności z obydwoma normami ISO 9001 oraz ISO 27001 powierzono koordynacji zespołowi ZA,

² Na podstawie danych zamieszczonych w SMART PORTAL (D-19 Strefy Bezpieczeństwa w Urzędzie Miasta Krakowa)

który na podstawie wspólnej analizy ryzyka przygotowuje propozycje do wszystkich badań audytowych wykonywanych jako:

- audyt wewnętrzny
- audyt zgodności SZJ z normą ISO 9001
- audyt zgodności SZBI z normą ISO 27001

Usługi zewnętrzne świadczone na rzecz mieszkańców i innych klientów są opisane obecnie w 464 tzw. „procedurach zewnętrznych”. Liczba procedur zewnętrznych w poszczególnych komórkach organizacyjnych UMK przedstawia poniższa tabela:

Tabela nr 3 Liczba procedur zewnętrznych realizowanych przez wydziały UMK

Lp.	Komórki organizacyjne UMK	Liczba procedur zewnętrznych	
		2013 r.	2014 r.
1.	Biuro ds. Ochrony Zdrowia	2	2
2.	Biuro Kontroli Wewnętrznej	1	1
3.	Biuro Miejskiego Konserwatora Zabytków	12	12
4.	Biuro Planowania Przestrzennego	4	4
5.	Biuro Skarbnika	1	1
6.	Kancelaria Prezydenta	6	6
7.	Urząd Stanu Cywilnego	21	21
8.	Wydział Architektury i Urbanistyki	17	17
9.	Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego	4	3
10.	Wydział Edukacji	8	9
11.	Wydział Ewidencji Pojazdów i Kierowców	51	52
12.	Wydział Geodezji	24	19
13.	Wydział Gospodarki Komunalnej	2	4
14.	Wydział Informacji, Turystyki i Promocji Miasta	2	2
15.	Wydział Kształtowania Środowiska	102	106
16.	Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego	11	11
17.	Wydział Mieszkalnictwa	34	34
18.	Wydział Organizacji i Nadzoru	5	5
19.	Wydział Podatków i Opłat	13	13
20.	Wydział Skarbu Miasta	56	60
21.	Wydział Sportu	3	3
22.	Wydział Spraw Administracyjnych	52	53
23.	Wydział Spraw Społecznych	24	26
Razem:		455	464

1.4. Planowanie i monitorowanie zadań bieżących

Zadania budżetowe, a od roku 2014 także programy wieloletnie obowiązkowo formułowane są w postaci tzw. „Deklaracji Wyniku”, czyli zdania, składającego się z trzech członów:

Człon I. - formułujący cel ogólny, dla którego podejmowane jest zadanie,

Człon II – po słowie **poprzez** - prezentujący działania podejmowane dla osiągnięcia celu,

Człon III – po słowach **tak, aby** - charakteryzujący oczekiwane konkretne rezultaty, w sposób wskazujący na miary, jakich należy użyć odpowiadając na pytanie czy, i jak dalece, cel został osiągnięty.

Wskaźniki i mierniki zadań w roku 2014 zostały z kart KMW przeniesione do wdrażanego obecnie systemu STRADOM, wyposażonego w hurtownię danych, wspomaganie procesu planowania oraz zarządzania ryzykiem

Od stycznia 2007 istnieje powszechny w UMK obowiązek rejestracji czasu pracy w rozbiciu na zadania budżetowe, a w przypadku niektórych zadań także na poszczególne produkty. Informacje te stanowią podstawę dla ewidencjonowania kosztów całkowitych (wydatki bezpośrednie oraz koszt prac wykonywanych siłami własnymi) i zapewniają dane umożliwiające zdefiniowanie i obliczenie wskaźników efektywności dla zadań budżetowych.

Gromadzone dane dają dobre podstawy do przeprowadzania audytów efektywności.

1.5. Integracja Audytu Wewnętrznego i Audytu Systemu Zarządzania Jakością oraz Audytu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji

Zespół Audytu Wewnętrznego prócz wykonywania zadań audytu wewnętrznego zajmuje się także koordynacją audytów SZJ i SZBI. Koncepcja zintegrowania wysiłków audytu wewnętrznego oraz audytów zgodności z normami ISO i opracowania wszystkich planów na podstawie jednej analizy ryzyka przeprowadzanej w Magistracie, pozwala w każdym roku przebadać znacznie większą liczbę ryzyk, niż było to możliwe przy wykorzystaniu wyłącznie audytu wewnętrznego. W 2009 roku po raz pierwszy sporządziliśmy rejestr ryzyk (nazwany Mapą Ryzyka UMK) i w latach 2010 - 2014 na tej mapie sukcesywnie umieszczamy prócz ocen wynikających z analizy, także wyniki badań AW oraz ASZJ i ASZBI. Pod koniec roku bieżącego rejestr ryzyk i wyniki badań za rok 2014 zostały umieszczone w systemie STRADOM.

Koordynacja działań AW, ASZJ oraz ASZBI i skierowanie ich w obszary istotnych ryzyk pomaga także kierownictwu ocenić system kontroli w jednostce i przygotowuje informacje dla zapewnienia o stanie kontroli zarządczej. Wprawdzie ustawowy wymóg takiego zapewnienia, został obecnie nałożony tylko na sektor rządowy, ale wiedza dotycząca skuteczności systemu kontroli zarządczej, oparta na badaniach jest cenna dla każdego odpowiedzialnego kierownika jednostki.

2. Analiza obszarów ryzyka

2.1. Charakterystyka obszaru objętego audytem wewnętrznym

Charakterystyka obszaru badanego, jak i przedstawienie celów, oraz zagrożeń pozostają bez zmian w stosunku do zeszłorocznego planu, zakres działalności, jaki poddawany jest audytowi wewnętrznemu przez Zespół Audytu Wewnętrznego UMK to całość działań wykonywanych w Magistracie oraz procedury, które koordynowane i nadzorowane są przez odpowiednie wydziały UMK.

Podstawowym celem - misją Magistratu jest przede wszystkim służba społeczności lokalnej, wykonywana zgodnie z wolą i postanowieniami organów samorządu Krakowa, czyli Rady Miasta oraz Prezydenta. Przy czym bezpośredni wpływ na działalność urzędu ma wyłącznie Prezydent, jako jego kierownik.

Misja urzędu została zdefiniowana w ramach przyjętej Polityki Jakości jako „SŁUŻBA MIESZKAŃCOM DLA WSPÓLNEGO DOBRA MIASTA PODSTAWOWYM CELEM PRACY URZĘDNIKÓW”

Magistrat swoją misję realizuje poprzez:

- *analizowanie, ocenę stanu miasta oraz planowanie wieloletnie rozwoju usług i infrastruktury,*
- *opracowywanie analiz, prognoz oraz ocen sytuacji finansowej, a także przygotowywanie wieloletnich planów działań, programów i planów finansowych z wykorzystaniem zewnętrznych źródeł finansowania,*
- *przygotowywanie szczegółowych rocznych planów działalności i skoordynowanego z nimi budżetu miasta,*
- *ustalanie reguł korzystania z przestrzeni i infrastruktury publicznej, planowanie przestrzenne, ustalanie warunków zabudowy i wydawanie decyzji budowlanych oraz nadzór nad ruchem budowlanym,*
- *organizacja lub/i dostarczanie usług administracyjnych, społecznych i komunalnych,*
- *utrzymanie infrastruktury publicznej – drogi, tereny zielone, obiekty rekreacyjne itp.,*
- *zarząd mieniem gminnym – budynki, grunty,*
- *wydawanie z upoważnienia prezydenta decyzji oraz prowadzenie i obsługa podstawowych ewidencji administracyjnych związanych z w/w zakresem działalności,*
- *gromadzenie na w/w cele środków publicznych z danin, opłat i funduszy zewnętrznych oraz wydatkowanie ich zgodnie z zasadami określonymi w Ustawie o Finansach Publicznych,*
- *przygotowywanie sprawozdań i ocen działalności w w/w zakresie i przedstawianie ich wspólnocie oraz organizowanie publicznej debaty na ten temat.*

Służba ta powinna być wykonywana przede wszystkim w zakresie, jaki wyznaczają obowiązki prawne oraz w taki sposób, aby:

- *wspólnota była z niej zadowolona,*

- środki finansujące tę działalność były gromadzone i użytkowane celowo i efektywnie,
- organizm miejski rozwijał się zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego.

Obszary audytu określone dla celów planowania:

W definiowaniu obszarów Audytu dokonano drobnych zmian, tak aby ilość obserwowanych i co za tym idzie okresowo badanych ryzyk w grupach i obszarach nie różniła się nadmiernie:

Tabela nr 4. Systematyka obszarów działalności Magistratu

Grupy i obszary audytu określone dla celów planowania
Grupa I „Zarządzanie i finanse” obejmująca następujące obszary
1. Zarządzanie i Bezpieczeństwo
2. Finanse
Grupa II „Przestrzeń i majątek” obejmująca obszary
3. Majątek i Inwestycje,
4. Planowanie Przestrzenne, Architektura i Geodezja
5. Środowisko, Gospodarka Komunalna i Mieszkaniowa
Grupa III „Usługi Społeczne i Administracyjne”, w tym obszary:
6. Edukacja, Sport i Turystyka
7. Kultura, Pomoc Społeczna i Ochrona Zdrowia
8. Usługi Administracyjne

2.2 Analiza ryzyka dla sporządzenia planów Audytu Wewnętrznego i Audytów Zgodności Systemu Zarządzania wg normy ISO 9001/2008 oraz Audytów Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji wg. ISO 27001

Analiza ryzyka wykonywana jest zgodnie z zasadami zapisanymi w opisie procesu GZ8 Zarządzanie Ryzykiem, który w zależności od obszaru wyróżnia 5 trybów postępowania przyjmuje wspólną dla wszystkich skalę ocen, do której ostatecznie zostają sprowadzane oceny we wszystkich obszarach.

Przyjęta wspólna kategoryzacja ocen obejmowała:

RYZYO KRYTYCZNE (ocena 7), czyli takie, które wymaga możliwie szybkiej reakcji kierownictwa, ponieważ stan obecny może grozić poważnymi negatywnymi konsekwencjami – Podjęcie działań nie powinno być odkładane

RYZYO POWAŻNE (ocena 5 lub 6), także wymagające reakcji kierownictwa, sposób przeciwdziałania ryzyku zależy od możliwości kadrowych, finansowych itp. Działania należy zaplanować, ale ich terminy mogą być odleglejsze niż w przypadku powyżej

RYZYO UMIARKOWANE (ocena 3 lub 4), dla którego przeciwdziałanie jest wskazane, szczególnie tam, gdzie można uzyskać poprawę bezpieczeństwa bez istotnych nakładów. Jeśli ‘właściciel ryzyka’ jest gotów je zaakceptować to po przyjęciu do wiadomości jego istnienia działanie może być odłożone

RYZYO UMIARKOWANE (ocena 1 lub 2), nie wymagają zmian w systemie kontroli zarządczej.

W roku 2014 r. do systemu STRADOM, zostały wprowadzone wszystkie ryzyka ocenione przez właścicieli i ZA co najmniej na 4, a prezentując wyniki badań uwzględniono wszystkie badane ryzyka, także te, które zostały ocenione niżej.

Obecnie rejestr ryzyk liczy **336** pozycji, (w tym 33 ryzyk dotyczy zasobów), spośród których 7 ryzyk oceniono jako krytyczne, a 31 jako poważne. Ryzyka poważne i krytyczne zidentyfikowano w następujących kategoriach ryzyk:

- Czynniki zewnętrzne zagrażające osiągnięciu celów
- *SI nie wspiera dostatecznie działalności UMK*
- Bezpośrednie skutki finansowe w gospodarowaniu środkami
- Zła jakość planowania, analiz, ekspertyz, raportów itp.
- Niska jakość, wady usług, błędy aktów, rejestrów, zapisów itp.
- Nieterminowość

Podsumowanie wyników analizy ryzyka dla UMK przedstawione w przekrojach obszarów, kategorii ryzyk oraz komórek organizacyjnych przedstawiono w załączniku.

Na podstawie zaktualizowanego rejestru ryzyk sporządzono listę zadań - kandydatów do Planu Audytu Wewnętrznego Magistratu Krakowa na rok 2015. Przed ostatecznym ukształtowaniem planu opinie swoje wyrazili wszyscy audytorzy pracujący w ZA, a następnie zapytaliśmy Pana Prezydenta oraz Panią Dyrektora Magistratu o ich priorytety. Ostateczna lista zadań wybranych do planu na rok 2015 została zamieszczona w poniższej tabeli.

Pozostałe ryzyka, których charakter pozwala na ocenę stanu ich zmaterializowania w wyniku „krótkich badań” posłużą do przygotowania planu audytów SZJ oraz SZBI, które w odrębnym dokumencie zostaną przedstawione Panu Prezydentowi Miasta do zatwierdzenia.

3. Planowane zadania audytowe na rok 2015 – tabela nr 5

Lp	Obszar	KO	Nazwa zadania audytowego	Cel zadania	ranking PMK+ DM	ranking ZA + AG
1	I.2. Finanse	BS	SKUTECZNOŚĆ PLANOWANIA WIELOLETNIEGO	<i>Ocena realności założeń WPF, dynamiki zmian nadwyżki operacyjnej, zgodność WPF z wymaganiami ustaw i regulacjami wewnętrznymi, ocena prezentacji przedsięwzięć wieloletnich</i>	2,00	3,33
2	II.3 Majątek i inwestycje	WS	DOTACJE DO WYMIANY PIECÓW	<i>Analiza wdrożonego w roku poprzednim procesu, ocena przyjętych rozwiązań, badanie możliwości usprawnień</i>	2,00	3,33
3	I.1. Zarządzanie i Bezpieczeństwo	UMK/ MJO	BEZPIECZEŃSTWO SIECI W GMK	<i>Zapewnienie, że skutecznie wdrożono zasady (dobre praktyki) dotyczące inwentaryzacji sieci telekomunikacyjnych, administrowania siecią oraz zabezpieczeń urządzeń sieciowych (zadanie będzie przeprowadzone na próbie MJO)</i>	2,00	3,33
4	I.1. Zarządzanie i Bezpieczeństwo	WP	WZROST PLANU WYDATKÓW NA PROJEKTY	<i>Zbadanie skali występowania i analiza przyczyn istotnego wzrostu łącznych planowanych nakładów dla wybranych projektów ujętych w WPF</i>	2,00	2,93
5	I.2. Finanse	OR	ANALIZA KOSZTÓW ZADAŃ ZLECONYCH GMK	<i>Opracowanie narzędzia dla automatyzacji analizy, która umożliwi automatyczną identyfikację oraz ustalenie wysokości kosztów zadań zleconych z zakresu administracji rządowej</i>	1,67	3,80
6	I.2. Finanse	FK	ANALIZA WYDATKÓW, ZOBOWIĄZAŃ ORAZ ZAANGAŻOWANIA UMK	<i>Opracowanie narzędzia dla automatyzacji analizy, która umożliwi bieżącą kontrolę przekroczenia sumy wykonanych wydatków i zaciągniętych zobowiązań względem wielkości zaangażowania.</i>	1,67	3,80
7	II.5. Środowisko, Gosp. Kom. i Mieszk.	ML	PUSTOSTANY	<i>Zapewnienie, że wszystkie pustostany, których położenie i stan pozwalają przy ekonomicznie uzasadnionych nakładach na remont i zasiedlenie przechodzą ten proces bez zwłoki</i>	1,67	3,67
8	II.5. Środowisko, Gosp. Kom. i Mieszk.	ML	ODSZKODOWANIA	<i>Przeanalizowanie i ocena adekwatności oraz gospodarności w zakresie przyjętych zasad, polityk z tytułu wypłaty roszczenia regresowego</i>	1,67	2,80
9	I.2. Finanse	FK	ANALIZA EWIDENCJI MAJĄTKU TRWAŁEGO	<i>Opracowanie narzędzia dla automatyzacji analizy, która wyeliminuje zbędny nakład pracy związany z identyfikacją i analizą porównawczą zmian w ewidencji gruntów (w Powiatowym Zasobie Geodezyjnym i Kartograficznym oraz w aplikacji Środki Trwałe) stanowiących własność GMK</i>	1,33	3,80

10	I.2. Finanse	FK	ANALIZA EWIDENCJI ANALITYCZNEJ UMK	<i>Opracowanie narzędzia dla automatyzacji analizy, która zapewni nadzór nad poprawnością księgowania wydatków bieżących w obrębie kont księgowych zespołu 1, zespołu 2, zespołu 3 oraz zespołu 4</i>	1,33	3,80
11	III.6. Edukacja, sport i turystyka	EK	PRZEGLĄD STANU WDROŻENIA ZSZO	<i>Ustalenie, czy zespół projektowy przygotował plan zakończenia wdrożenia i próba udzielenia zapewnienia, że przygotowany plan w zakresie funkcjonalności, kosztów i czasu jest dobry</i>	1,33	3,37
12	III.6. Edukacja, sport i turystyka	EK	OŚRODKI I INNE NIERUCHOMOŚCI ZAMIEJSCOWE	<i>Zbadanie, w jaki sposób jest pełniony nadzór nad majątkiem niekoniecznym dla realizacji obowiązków JST, analiza kosztów i korzyści</i>	1,33	2,83
13	III.6. Edukacja, sport i turystyka	EK	OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH W PLACÓWKACH OŚWIATOWYCH	<i>Zadanie o charakterze szkoleniowym, celem jest przekazanie praktycznej wiedzy kierownikom placówek, aby potrafili sprawować skuteczny nadzór w swoich placówkach</i>	1,00	2,67

Uwaga: Prócz zadań wymienionych w tabeli powyżej Zespół przygotowany jest do wykonania dwóch zadań zleconych w ciągu roku przez kierownictwo UMK. (Prezydent lub Dyrektor Magistratu)

Wykaz czynności sprawdzających zaplanowanych do wykonania na 2015 r. – tabela nr 6

Lp	Temat zadania, którego dotyczą czynności sprawdzające	Jednostka Audytowana	Planowana liczba audytorów wewnętrznych	Planowany czas czynności sprawdzających (w dniach)	Rok wykonania zadania
1	Doradztwo w zakresie ustanowienia i utrzymywania skutecznego systemu kontroli w ramach realizacji projektu ZSZO	EK	1	4 osobodni	2011
2	Windykacja i egzekucja należności	BS	1	4 osobodni	2013
3	Badanie ewidencji księgowej dochodów w PD pod względem przestrzegania wymagań ustawy o rachunkowości	PD	1	4 osobodni	2014
4	Analiza systemu kontroli w obszarze ewidencji księgowej UMK	FK, GD	1	4 osobodni	2014
5	Gospodarka odpadami komunalnymi	GK	1	4 osobodni	2014

Tabela 7. Planowane obszary ryzyka, które powinny zostać objęte audytem wewnętrznym w kolejnych latach.

Lp.	Nazwa obszaru (nazwa obszaru z kolumny 2 w tabeli 2)	Planowany rok przeprowadzenia audytu wewnętrznego	Uwagi
1	2	3	4
1	Zarządzanie i Bezpieczeństwo	2014 i 2015	Przewidywania, które będą weryfikowane w wyniku zmian „na mapie ryzyk” aktualizowanej w wyniku rezultatów kolejnych zadań audytu wewnętrznego oraz audytów zgodności z ISO 9001.
2	Finanse	2014 i 2015	
4	Planowanie Przestrzenne, Architektura i Geodezja	2015	
5	Środowisko, Gospodarka Komunalna i Mieszkaniowa	2014 i 2015	
6	Edukacja, Sport i Turystyka	2015	
7	Kultura, Pomoc Społeczna i Ochrona Zdrowia	2013	
8	Usługi Administracyjne	2014 i 2015	
9	Inne	2014 i 2015	

4. Cykl Audytu

W UMK dla celów planowania określono 9 obszarów ryzyka (Tabela nr 5) obejmujących całość działalności jednostki. W planie Audytu na rok 2013 przewidziano zadania w następujących 5 obszarach:

1. Zarządzanie
2. Finanse
5. Środowisko. Gospodarka Komunalna i Mieszkaniowa
6. Edukacja i Sport

A zatem Cykl Audytu wynosi ok. 2 lata. Niemniej jednak, większość zadań rokrocznie koncentruje się w obszarach I i II, tam bowiem koncentruje się większość zmian oraz ryzyk.

5. Koordynacja Audytu Wewnętrznego w Miejskich Jednostkach Organizacyjnych

Miejskie jednostki zajmują się utrzymaniem infrastruktury, prowadzą wiele projektów rozwojowych, organizują usługi publiczne oraz zarządzają majątkiem miasta, a zatem wymagają podobnie jak UMK efektywnego audytu wewnętrznego, który pomoże zarządzającym tymi jednostkami dyrektorom w kształtowaniu skutecznego systemu kontroli zarządczej. Prezydent Miasta Krakowa w styczniu 2010 r. zarządzeniem swoim zobligował wymienione poniżej miejskie jednostki organizacyjne do prowadzenia Audytu Wewnętrznego:

Tabela nr 8

Lp.	Jednostka	Stałe zatrudnienie (etaty)			Wydatki operacyjne (mln PLN)			Wydatki majątkowe (mln PLN)		
		2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
1	ZIKiT	432,5	443	497	646,3	614	674	337,9	265	298
2	ZBK	256	260	259	142	129	158	4,5	4,4	0,1
3	ZIS	83,7	76	72	25,7	15,5	14	38,9	21,7	16
4	ZCK*	120,25	125	124	14,3	12,8	13	1,5	2,8	1
5	ZEO	250	227	276 (na 31.12: 252 et.)	43	-	-	32	15,5	23
6	MOPS	687,5	670	671	108,2	99,9	102	0,5	0,06	0,04
7	SMS im. Narutowicza	893	890	856	87,2	81,1	81	7	6,2	0,2
8	SS im. Żeromskiego	828,8	850	186+803=9 89	95,9	94	95	8,8	2,1	0,1
9	ZOL	348	340	359	15,3	15,6	15	0,7	0,6	0,3
Razem:		3 900	3 881	4 103	1 178	1 062	1 152	432	318	339

* W marcu 2014r. Prezydent Miasta Krakowa uchylił obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w tej miejskiej jednostce organizacyjnej.

i równocześnie nałożył na Zespół Audytu Wewnętrznego w UMK obowiązek wspomagania go w funkcji koordynatora.

Jednostki te wielokrotnie są klientami wewnętrznymi UMK i są z nim powiązane, więc warto, dokonując analizy ryzyka, koordynować wysiłki. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych

Prezydent Miasta Krakowa pełni wobec nich rolę analogiczną do Ministra Finansów wobec działu sektora rządowego.

Dlatego, podobnie jak w roku bieżącym, w zamieszczonym poniżej planie pracy Zespołu Audytu Wewnętrznego przewidziano także działania wspomagające Prezydenta Miasta w pełnieniu roli koordynatora audytu w w/w miejskich jednostkach organizacyjnych poprzez:

- wspieranie i mobilizowanie dyrektorów jednostek miejskich w budowaniu i doskonaleniu audytu wewnętrznego
- szkolenie i doradztwo dla audytorów w jednostkach
- popularyzowanie wśród audytorów jednostek metodyki i narzędzi stosowanych w UMK
- wspólną pracę nad coroczną aktualizacją „mapy ryzyka” w mieście.

Na koniec roku Zespół Audytu Wewnętrznego w UMK podobnie jak w roku bieżącym, przygotowuje podsumowanie analizy ryzyka dla całej gminy, oraz przedstawi krótką charakterystykę poziomu zorganizowania systemu kontroli w tych jednostkach.

6. Plan Pracy Zespołu Audytu Wewnętrznego UMK na rok 2015

Zgodnie z obowiązującą w Magistracie procedurą planowania budżetowego całość swojej działalności postanowiliśmy ująć w postaci dwóch zadań budżetowych:

6.1 Audyt Wewnętrzny w UMK i koordynacja Audytu Wewnętrznego w Miejskich Jednostkach Organizacyjnych

Tabela nr 9

Zakres rzeczowy zadania:

Produkt	Przewidywane wykonanie Rok 2014	Plan 2015
Analiza ryzyka dla działalności w UMK	1 analiza	1 analiza
Zarys analizy ryzyka dla Miasta we współpracy z MJO	1 analiza	1 analiza
Opracowanie raportu rocznego z pracy ZA	1 raport	1 raport
Opracowanie podsumowania raportów rocznych MJO – ocena stanu kontroli zarządczej w Mieście	1 raport	1 raport
Prezentacje i notatki ze spotkań z audytorami z MJO	3 notatki z załącznikami	4 notatki z załącznikami
Przygotowanie i przeprowadzenie zadań audytowych	9 zadań	9 zadań + 2 zlecone
Opracowanie notatek o wykonaniu wdrożenia rekomendacji z wykonywanych wcześniej zadań audytowych	4 notatki	5 notatek
Opracowanie planu rocznego audytu na rok następny	1 plan	1 plan
Samoocena jakości wykonywania AW	1 raport	1 raport
Uczestnictwo w szkoleniach i spotkaniach warsztatowych z zakresu audytu wewnętrznego oraz w innych szkoleniach organizowanych wewnątrz Urzędu		72 dni

lub na zewnątrz przez inne podmioty		
Opracowanie planu budżetu oraz półrocznej informacji i rocznego sprawozdania z realizacji budżetu	24 dni	24 dni
Sprawy organizacyjne	63 dni	63 dni

6.2 Audyt Jakości, działalność doradcza i rozwój narzędzi

Zakres rzeczowy zadania:

Tabela nr 10

Produkt	Przewidywane wykonanie Rok 2014	Plan 2015
Ocena i przyjęcie raportów z przeprowadzonych audytów SZJ i SZBI	26 audytów	26 audytów
Wykonywanie audytów SZJ i SZBI przez pracowników ZA	6 audytów	8 audytów
Przygotowanie prototypowych narzędzi do ciągłej analizy wybranych transakcji oraz jakości danych w wybranych bazach ewidencyjnych	2 projekty	5 projektów
Przygotowywanie opinii, analiz lub propozycji rozwiązań	2 opinie+1 prop.	3 sztuki
Udział w spotkaniach i naradach	4 spotkania	5 spotkań

Pracochłonność całego Zespołu Audytu przy realizacji zadań przedstawiono w poniższej tabeli:

Tabela nr 11 Pracochłonność zadań ZA

Zadanie budżetowe	Planowane działanie	Jednostka miary	Ilość	Pracochłonność jedn.	Pracochłonność całk.	Dni robocze
ZA/AWK	Analiza ryzyka dla działalności w UMK	Analiza ryzyka	1	180	180	22,5
ZA/AWK	Opracowanie Planu i raportu Rocznego	Plan/Raport Roczny	2	120	240	30,0
ZA/AWK	Zarys analizy ryzyka dla Miasta z uwzględnieniem analiz AW w MJO oraz Podsumowanie wyników działań AW w MJO	Analiza ryzyka/ Podsumowanie wyników	2	150	300	37,5
ZA/AWK	Spotkania szkoleniowo konsultacyjne z MJO	spotkanie konsultacyjne	4	80	320	40,0
ZA/AWK	Wykonanie objętych planem Zadań Zapewniających	Sprawozdanie zadania	9	320	2880	360,0
ZA/AWK	Wykonanie Zleconych lub Nieplanowanych Zadań Audytowych	Sprawozdanie zadania	2	350	700	87,5
ZA/AWK	Wykonanie Audytów Sprawdzających	Notatka Informacyjna	5	32	160	20,0
ZA/AWK	Program Zapewnienia i Poprawy Jakości Audytu Wewnętrznego	Zaktualizowany Program i Ocena	1	70	70	8,8
ZA/AWK	Szkolenia	dni	72	8	576	72,0
ZA/000	Sprawy organizacyjne	dni	53	8	424	53,0
ZA/000	Planowanie i sprawozdawczość	dni	26	8	208	26,0
ZA/ISN	Określanie celu i zlecenia Audytu	Audyt OK. i wyniki w raporcie	26	1	26	3,3
ZA/ISN	Ocena i przyjęcie raportu	raport z audytu ISO oceniony	26	3	78	9,8
ZA/ISN	Opracowanie podsumowania i organizacja warsztatów dla audytorów SZJ	godziny	1	32	32	4,0
ZA/ISN	Wykonywanie Audytów Jakości	zadania	8	24	192	24,0
ZA/ISN	Rozwój narzędzi do testowania baz danych dla właścicieli Doskonalenie narzędzi	projekt	1	54	54	6,8
ZA/ISN	Testowanie, próbne analizy	analiza	1	40	40	5,0
ZA/ISN	Działalność doradcza Przygotowywanie opinii i propozycji	Opinia, propozycja itp.	3	8	24	3,0
ZA/ISN	Udział w spotkaniach i naradach	spotkanie	5	4	20	2,5
ZA/ISN	Inna działalność doradcza	konsultacje	3	3	9	1,1
OR/MJUP	Prace wykonywane dla projektu MJUP	godziny	1	800	800	100,0
					7 333,0	916,6

6.3 Organizacja pracy Zespołu Audytu Wewnętrznego UMK w 2015 r.:

Plan przewiduje, że Zespół (ZA) w roku 2015 będzie się składał z 5 osób (po uzupełnieniu składu o pracownika zatrudnionego w styczniu, na podstawie naboru), zatrudnionych łącznie w wymiarze 4,1 etatów. Oszacowana ilość dni roboczych będących w dyspozycji jednego pracownika zatrudnionego na pełny etat oraz całego Zespołu Audytu Wewnętrznego UMK przypadających na realizację zadań audytowych i czynności z tym związanych przedstawia poniższa tabela.

Tabela nr 12 Szacunek pracochłonności ZA:

	Ilość dni przypadająca:	
	średnio na 1 pracownika /1 etat/	na Zespół AW 4,1 etaty
Ogółem dni robocze, w tym:	253	1 037
Choroby (statystycznie)	6	24,6
Urlopy	23	94,3
Urlopy okolicznościowe	2	8,2
Dni robocze przeznaczone na audyty i czynności z tym związane	222	910,2

Wyniki analizy czasu pracy w Magistracie wskazują, iż 1 pracownik /zatrudniony na pełnym etacie/ może realizować w roku czynności zawodowe w ciągu 222 dni roboczych, a cały Zespół Audytu Wewnętrznego UMK ma do dyspozycji w ciągu roku około 966 dni roboczych. Realizacja określonych powyżej zadań, wymaga dysponowania określonymi zasobami rzeczowymi. Ustalono, iż ZA dysponuje w pełni wyposażeniem do prawidłowej realizacji zadań ujętych w planie.

7. Używane skróty

AW – Audyt Wewnętrzny

AG – Audytor Generalny UMK

ASZJ – Audyt Systemu Zarządzania Jakością

DM – Dyrektor Magistratu

MJO – Miejska Jednostka Organizacyjna

PMK – Prezydent Miasta Krakowa

SZJ – System Zarządzania Jakością

UMK – Urząd Miasta Krakowa

ZA – Zespół Audytu Wewnętrznego

SZBI – System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji

SŁOWNIK KATEGORII I NAZW RYZYK	
A	Bezpośrednie skutki finansowe w gospodarowaniu środkami
A 1	brak zasad, wady w przyznaniu i wypłacie świadczeń, dotacji itp
A 2	wady i braki w ewidencji dłużników i należności
A 3	błędy w obrocie kasowym, kary, zawinione opłaty
B	Niska jakość, wady usług, błędy aktów, rejestrów, zapisów itp.
B 1	sprzeczne z polityką, wadliwe decyzje, dokumenty
B 2	niewygody, brak komfortu, kolejki, ciasnota itp.
B 3	błędy i braki w zapisach, wady w nadzorze nad obcą własnością
B 4	brak lub niskie oceny klientów
B 5	brak, złe lub niedotrzymane standardy produktów, utrzymania
C	Nieefektywne lub wadliwe prawnie nabywanie dóbr i usług
C 1	brak określenia produktów, wymagań, jakości, warunków odbioru
C 2	brak ochrony przed odstąpieniem i wadami usług, towarów,
C 3	zła relacja kosztów i korzyści lub naruszenia uozp
D	SI nie wspiera dostatecznie działalności UMK
D 1	plany rozwoju SI nieskoordynowane z celami organizacji
D 2	brak monitorowania realizacji planów rozwoju SI
D 3	brak ustanowienia, wdrożenia procedur w obszarze SI
D 4	projekty, wdrożenia IT nie przynoszą oczekiwanych korzyści
D 5	brak poprawy uporządkowania danych
D 6	aplikacje nie spełniają wymagań "biznesu"
E	Braki i naruszenia w zakresie bezpieczeństwa informacji
E 1	braki, błędy w zapisach dotyczących elementów SI (inwentaryzacja)
E 2	braki, wady zabezpieczeń w SI wymaganych przez właściciela
E 3	brak zapisów kontroli zabezpieczeń, brak przeglądów
E 4	brak doskonalenia SZBI i zabezpieczeń mimo ujawnionych wad
E 5	brak monitorowania skuteczności SZBI
F	Nieosiągnięcie celu programu, projektu, przedsięwzięcia, imprezy itp.
F 1	brak mierzalnie zapisanych celów, wymagań
F 2	brak udziału interesariuszy w ustalaniu celów
F 3	brak zapisu działań, terminów, kosztów oraz przekroczenia
F 4	niepowodzenie lub niewykonanie planowanych działań
F 5	cele nieosiągnięte, niskie uczestnictwo
G	Niedostateczny nadzór, braki w zapisie obowiązków, uprawnień
G 1	wady, braki w zakresie uprawnień, odpowiedzialności
G 2	braki w nadzorze kierowniczym, kontrolach, ocenach
G 3	niedostateczny nadzór nad majątkiem użytkowanym
G 4	niedostateczny nadzór nad majątkiem użyczanym, zbywanym
H	Niedostateczny przepływ informacji, brak komunikacji
H 3	informacja zewnętrzna nie na temat, niepełna, niejasna
H 1	brak informacji dla podejmowania decyzji i wykonania poleceń
H 2	wadliwy przepływ korespondencji
H 4	brak gromadzenia i dostępu do informacji o doświadczeniach
I	Zła jakość planowania, analiz, ekspertyz, raportów itp.
I 2	braki, wady zapisu celów i zasad w strategii i politykach
I 3	brak wpływu zapisów strategii na programy i zadania

I 4	planowanie finansowe nie zapewnia odpowiedniej nadwyżki
I 5	portfolio projektów przekracza możliwości finansowania w WPF
I 1	analizy, ekspertyzy, raporty nie dają oczekiwanych odpowiedzi
J	Nieefektywność w wykorzystaniu zasobów
J 1	nieefektywny czas pracy (złe procesy, brak nadzoru itp)
J 2	wady wykorzystania zasobów materialnych, infrastruktury itp.
K	Nieterminowość
K 1	opóźnienia w wydawaniu decyzji i innych dokumentów
K 2	brak lub spóźnione odpowiedzi (interpelacje, IDZ itp.) za późno
K 3	inne przekroczenia wymaganych lub planowanych terminów
L	Czynniki zewnętrzne zagrażające osiągnięciu celów
L 1	zewnętrzne przeszkody, działania partnerów, interesariuszy
L 2	katastrofa (pożar, powódź, atak, utrata informacji)

