

**ZARZĄDZENIE NR IV/186/17**  
**BURMISTRZA MIASTA I GMINY SOLEC KUJAWSKI**  
**Z DNIA 28 GRUDNIA 2017 ROKU**

**w sprawie zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Solcu Kujawskim i jednostkach organizacyjnych Gminy Solec Kujawski**

Na podstawie art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2017 r. poz. 1875)<sup>1</sup> oraz art. 69 ust 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2017 r. poz. 2077)

**ZARZĄDZAM, CO NASTĘPUJE:**

**§ 1**

Celem zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w Gminie Solec Kujawski:

- 1) ustaląm:
  - a) Zasady funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Solcu Kujawskim w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 1 do zarządzenia,
  - b) Zasady funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Gminy Solec Kujawski w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 2 do zarządzenia,
  - c) minimalne wymogi kontroli zarządczej dla jednostek organizacyjnych Gminy Solec Kujawski w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 3 do zarządzenia;
- 2) określam:
  - a) wzór planu działalności Urzędu w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 4 do zarządzenia,
  - b) wzór rejestru ryzyk w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 5 do zarządzenia,
  - c) wzór sprawozdania z wykonania rocznego planu działalności w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 6 do zarządzenia,
  - d) wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 7 do zarządzenia.

**§ 2**

Zobowiązuję dyrektorów i kierowników komórek organizacyjnych, samodzielne stanowiska pracy w Urzędzie Miasta i Gminy w Solcu Kujawskim oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Solec Kujawski do:

- 1) zapoznania podległych pracowników ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych stanowiącymi załącznik do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (Dz. Urz. MF nr 15, poz. 84);
- 2) zapewnienia realizacji niniejszego zarządzenia.

---

<sup>1</sup> Zmiana: Dz.U.2017.2232

### § 3

Zobowiązuję kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Solec Kujawski do:

- 1) zorganizowania i zapewnienia adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej w swych jednostkach, uwzględniając specyfikę i charakter jednostki;
- 2) uwzględnienia wytycznych zawartych w niniejszym zarządzeniu, w systemach kontroli zarządczej obowiązujących w jednostkach organizacyjnych Gminy Solec Kujawski.

### § 4

1. Koordynację systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Solcu Kujawskim powierzam Zespołowi ds. kontroli zarządczej, w skład którego wchodzi Sekretarz Miasta i Gminy Solec Kujawki oraz Dyrektor Wydziału Spraw Obywatelskich.
2. Zespół, o którym mowa w ust. 1 sprawuje w imieniu Burmistrza Miasta i Gminy Solec Kujawski nadzór nad właściwym funkcjonowaniem kontroli zarządczej w Gminie Solec Kujawski.

### § 5

Traci moc Zarządzenie Nr IV/191/16 Burmistrza Miasta i Gminy Solec Kujawski z dnia 30 grudnia 2016 roku w sprawie zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy Solec Kujawski i jednostkach organizacyjnych Gminy Solec Kujawski.

### § 6

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**BURMISTRZ**

*mgr inż. Teresa Substyk*

**Zasady funkcjonowania systemu kontroli zarządczej  
w Urzędzie Miasta i Gminy Solec Kujawski.**

§ 1

Ilekróć w zasadach jest mowa o:

- 1) Burmistrzowi - należy przez to rozumieć Burmistrza Miasta i Gminy Solec Kujawski;
- 2) Gminie - należy przez to rozumieć Gminę Solec Kujawski;
- 3) Urzędzie - należy przez to rozumieć Urząd Miasta i Gminy w Solcu Kujawskim;
- 4) Kierownikowi - należy przez to rozumieć dyrektorów, kierowników komórek organizacyjnych, osoby na samodzielnych stanowiskach pracy w Urzędzie;
- 5) Kontroli zarządczej - należy przez to rozumieć kontrolę zarządczą w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2017 r. poz. 2077);
- 6) Standardach kontroli zarządczej - należy przez to rozumieć „Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych”, stanowiące załącznik do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin Nr 15, poz. 84).

§ 2

1. Burmistrz zapewnia funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej, efektywnej kontroli zarządczej w Gminie i w Urzędzie.
2. Kierownicy, zgodnie z podziałem kompetencji wynikającym z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu, zobowiązani są do wykonywania kontroli zarządczej w ramach posiadanych kompetencji.
3. Zapewnienie funkcjonowania kontroli zarządczej obejmuje opracowanie systemu kontroli zarządczej, wdrożenie go do stosowania, ciągłą ocenę jego funkcjonowania oraz w miarę potrzeb – doskonalenie systemu.
4. Kontrolę zarządczą uznaje się za adekwatną, jeżeli jest odpowiednia do zadań realizowanych przez Urząd i obejmuje cały zakres jej działania.
5. Kontrolę zarządczą uznaje się za skuteczną, jeżeli system kontroli zarządczej nie jest jedynie zbiorem dokumentów, lecz faktycznie funkcjonuje w Urzędzie oraz pozwala na osiągnięcie zamierzonych rezultatów.
6. Kontrolę zarządczą uznaje się za efektywną, jeżeli umożliwia osiągnięcie najlepszych efektów działania Urzędu przy najmniejszych poniesionych nakładach.

§ 3

1. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie, w szczególności:
  - 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.
2. Ponadto celem kontroli zarządczej jest doskonalenie metod i organizacji pracy.

#### § 4

1. System kontroli zarządczej powinien zostać zorganizowany z uwzględnieniem przepisów ustawy o finansach publicznych oraz standardów kontroli zarządczej.
2. Standardy kontroli zarządczej nie stanowią przepisów powszechnie obowiązujących, lecz są wytycznymi dla Kierowników, pomagających w zapewnieniu funkcjonowania systemu kontroli zarządczej.
3. System kontroli zarządczej zawarty jest w pięciu obszarach standardów i odpowiadającym im poszczególnym elementom kontroli zarządczej:
  - 1) środowisko wewnętrzne;
  - 2) cele i zarządzanie ryzykiem;
  - 3) mechanizmy kontroli;
  - 4) informacja i komunikacja;
  - 5) monitorowanie i ocena.

#### § 5

##### **Środowisko wewnętrzne**

1. Właściwe środowisko wewnętrzne wpływa na jakość kontroli zarządczej oraz stanowi podstawę dla pozostałych elementów kontroli zarządczej. W ramach tego obszaru wyróżnia się następujące elementy:
  - 1) przestrzeganie wartości etycznych - osoby zarządzające oraz pracownicy Urzędu wykonując powierzone im zadania i obowiązki, powinni być świadomi wartości etycznych zawartych w przyjętym w Urzędzie Kodeksie Etyki; Kierownicy powinni wspierać i promować swoją postawą przestrzeganie wartości etycznych;
  - 2) kompetencje zawodowe - pracownicy powinni posiadać poziom wykształcenia, wiedzy, umiejętności i doświadczenia wymagany odrębnymi przepisami prawnymi, który pozwoli im na skuteczne oraz efektywne wypełnianie powierzonych zadań i obowiązków na danym stanowisku pracy; proces zatrudniania w Urzędzie powinien być prowadzony w taki sposób, by zapewnić wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy; należy w miarę możliwości zapewnić rozwój kompetencji pracowników Urzędu i osób zarządzających;
  - 3) struktura organizacyjna w Urzędzie powinna być dostosowana do realizacji celów i zadań wynikających z przepisów prawa, w szczególności z ustawy o samorządzie gminnym. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych oraz zakres sprawozdawczości powinien być określony w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu. Uszczegółowienie Regulaminu Organizacyjnego winny stanowić opisy stanowisk pracy i zakresy czynności poszczególnych pracowników;
  - 4) delegowanie uprawnień - zakresy obowiązków, uprawnień i kompetencji zarządzających pracowników Urzędu powinny zostać określone pisemnie i podlegać zmianom stosownie do stanu faktycznego.
2. W Urzędzie funkcjonuje system pisemnych upoważnień w zakresie dysponowania środkami publicznymi dla poszczególnych pracowników funkcyjnych, upoważnień tych udziela Burmistrz. Wzory upoważnień stanowią załącznik do niniejszych zasad.
3. Upoważnienia obowiązują tylko przez okres kadencji Burmistrza. Decyzję o wydatkowaniu środków może podjąć tylko osoba dysponująca upoważnieniem udzielonym przez Burmistrza i tylko w jego zakresie.
4. Burmistrz udziela upoważnień kierując się zasadami racjonalnego delegowania uprawnień oraz zapewnienia ciągłości działania Urzędu.
5. Przyjęcie upoważnienia przez pracownika jest potwierdzane na piśmie.
6. Upoważnienia oraz potwierdzenia przyjęcia upoważnienia sporządza się w czterech egzemplarzach. Jeden przekazywany jest do akt osobowych pracownika, drugi otrzymuje pracownik, trzeci znajduje się w rejestrze upoważnień natomiast czwarty przekazywany jest do Skarbnika.
7. Proces zatwierdzania operacji finansowych odbywa się przez Burmistrza lub osoby przez niego upoważnione.

### Cele i zarządzanie ryzykiem

1. Misją Urzędu jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców oraz podejmowanie działań na rzecz rozwoju Gminy w oparciu o zasady praworządności, służebności wobec społeczności lokalnej.
2. Główne cele Urzędu to:
  - 1) nowoczesna i sprawna administracja samorządowa,
  - 2) doskonalenie organizacji pracy w celu zapewnienia profesjonalnej i przyjaznej obsługi klienta,
  - 3) dbanie o pozytywny wizerunek urzędu,
  - 4) ciągłe doskonalenie systemu kontroli zarządczej.
3. Cele i zadania Urzędu ustala się głównie na kierunkach rozwoju i możliwościach Gminy w oparciu o zawarte w strategiach i planach wieloletnich cele strategiczne, które służą realizacji misji.
4. Cele oraz zadania Urzędu określa się odrębnie w planie działalności Urzędu na dany rok. Wzór planu działalności określa załącznik nr 4 do zarządzenia.
5. Cele i zadania osiąganе są w sposób zgodny z obowiązującymi aktami prawnymi oraz przepisami wewnętrznymi.
6. Zarządzanie ryzykiem ma służyć zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.
7. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy:
  - 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań Urzędu;
  - 2) analizę i hierarchię ryzyka wg wpływu (skutku, oddziaływania) i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
  - 3) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
  - 4) określenie sposobu postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym, a w tym określenie środków zaradczych;
  - 5) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych;
  - 6) monitorowanie zidentyfikowanych ryzyk.
8. Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonywać identyfikacji ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami realizowanymi przez Urząd.
9. Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka, przy czym zarówno prawdopodobieństwo jak i skutek oceniane są w skali trzystopniowej (1-3).
10. Analizy ryzyka dokują Kierownicy, po konsultacji z pracownikami.
11. Analizując skutek oraz prawdopodobieństwo danego ryzyka oraz przypisując im wartości punktowe, należy wziąć pod uwagę w szczególności:
  - 1) stopień skomplikowania zadania;
  - 2) liczbę osób uczestniczących w jego realizacji;
  - 3) wartość środków finansowych przeznaczonych na zadanie;
  - 4) obowiązujące w Urzędzie procedury regulujące wykonanie zadania;
  - 5) wyniki przeprowadzonych kontroli zewnętrznych i wewnętrznych;
  - 6) wyniki monitoringu i samooceny kontroli zarządczej z lat ubiegłych.
12. W wyniku analizy ryzyka określa się jego istotność w skali od 1 do 9, stanowiącą wynik mnożenia wartości skutku i prawdopodobieństwa danego ryzyka.
13. Przyjmuje się następujące kryteria oceny istotności ryzyka:
  - 1) za ryzyka niebezpieczne (ryzyka o nieakceptowanym poziomie) uznaje się, te które uzyskały co najmniej 6 pkt w skali istotności;
  - 2) za ryzyka istotne (wymagające reakcji) uznaje się te, które uzyskały 3 albo 4 pkt w skali istotności;
  - 3) ryzyko tolerowane o wartości istotności 2 pkt i mniej jest ryzykiem akceptowalnym.
14. Reakcją na ryzyko może być w szczególności:
  - 1) monitorowanie ryzyka tolerowanego;

- 2) przeniesienie ryzyka na inny podmiot (ubezpieczenie, odpowiednia redakcja umów np. kary umowne dla wykonawców);
  - 3) wycofanie – rezygnacja z realizacji zadania (nie dopuszczalna w przypadku zadań wynikających z przepisów powszechnie obowiązujących, regulaminu organizacyjnego);
  - 4) działanie (wprowadzenie nowej procedury lub dobrej praktyki, objęcie szczególnym nadzorem, wzmocnienie kadrowe, zabezpieczenie dodatkowych środków finansowych lub źródła finansowania, przygotowanie harmonogramu realizacji zadania).
15. Kierownicy po przeprowadzeniu identyfikacji oraz analizy ryzyka sporządzają rejestr ryzyk według wzoru określonego w załączniku nr 5 do zarządzenia, i przekazują go w terminie do 15 lutego każdego roku Zespołowi ds. kontroli zarządczej.
16. Pracownicy Urzędu wskazani w rejestrze ryzyka jako „właściciele ryzyka” zobowiązani są do:
- 1) bieżącego monitorowania zidentyfikowanych ryzyk;
  - 2) informowania o nieprawidłowościach w procesie zarządzania ryzykiem;
  - 3) przedstawienia Burmistrzowi wniosków z monitoringu;
  - 4) wykonania zaplanowanej reakcji na ryzyko.

## § 7

### Mechanizmy kontroli

1. W Urzędzie wprowadza się następujące mechanizmy kontroli zarządczej:
  - 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej;
  - 2) nadzór;
  - 3) ciągłość działalności;
  - 4) ochrona zasobów;
  - 5) szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych;
  - 6) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.
2. W Urzędzie funkcjonują mechanizmy kontroli w postaci obowiązujących procedur, zarządzeń, instrukcji, regulaminów i innych dokumentów dostępnych dla pracowników.
3. Zarządzenia, pełnomocnictwa i upoważnienia, a także zakresy obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień pracowników Urzędu określa się w formie pisemnej. Zbiór i rejestry zarządzeń oraz pełnomocnictw i upoważnień Burmistrza prowadzi Wydział Organizacji w Urzędzie. W Urzędzie prowadzony jest nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.
4. Nadzór rozumiany jako istotny mechanizm kontroli zarządczej, który zakłada istnienie właściwego przywództwa kierownictwa i kontroli hierarchicznej na wszystkich etapach działalności.
5. Nadzór prowadzony jest w formie i zakresie określonym przez wyznaczone osoby i komórki organizacyjne, zgodnie z podziałem zadań i kompetencji oraz z uwzględnieniem specyfiki danej komórki organizacyjnej Urzędu i obejmuje, w szczególności:
  - 1) środki oddziaływania merytorycznego;
  - 2) środki nadzoru personalnego.
6. W Urzędzie wdrożono mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości pracy całego Urzędu, w taki sposób, aby możliwe było stałe realizowanie celów i zadań.
7. Działania, o których mowa w ust. 6, powinny polegać w szczególności na:
  - 1) zapewnieniu zastępstw pracowników w przypadku ich nieobecności w pracy;
  - 2) opracowaniu zasad przejęcia przez pracowników obowiązków w przypadku ustania stosunku pracy innych pracowników lub powierzenia Urzędowi nowych celów i zadań.
8. Elementami systemu zastępstw są:
  - 1) plan urlopów;
  - 2) wniosek urlopowy, który zawiera miejsce na następującą adnotację: „Zastępstwo pełnić będzie: .....”, pracownik zastępujący potwierdza przyjęcie zastępstwa do wiadomości,
  - 3) system M-Dok, w którym istnieje również możliwość ustalenia osób uprawnionych do zastępowania i okresów zastępstw;

- 4) wyznaczenie zastępstwa przez przełożonych z uwzględnieniem zasad sprawnego i prawidłowego wykonywania zadań Urzędu;
- 5) w przypadku przedłużającej się nieobecności pracownika (urlop macierzyński, urlop wychowawczy, urlop bezpłatny) - osoby na zastępstwo wyznaczane są przez przełożonych z uwzględnieniem zasady sprawnego i prawidłowego wykonywania zadań Urzędu lub ciągłość działalności realizowana jest poprzez zatrudnienie na czas oznaczony dodatkowego pracownika, który zastępuje osobę nieobecną.
9. W Urzędzie wdrożono mechanizmy i procedury gwarantujące ochronę zasobów: majątkowych, finansowych i informatycznych, przetwarzanych i przechowywanych danych oraz informacji i dokumentów objętych klauzulami niejawności oraz wynikających z ustawy o ochronie danych osobowych.
10. Dostęp do zasobów Urzędu mają wyłącznie upoważnione osoby.
11. Kierownicy i pracownicy ponoszą odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów Urzędu.
12. W Urzędzie prowadzono mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, a w tym:
  - a) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
  - b) zatwierdzanie (autoryzację) operacji finansowych przez Burmistrza lub osoby przez niego upoważnione,
  - c) podział kluczowych obowiązków,
  - d) weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.
13. W Urzędzie funkcjonują procedury ochrony informacji i systemów informatycznych, których celem jest zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w systemach informatycznych Urzędu, ich ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub ujawnieniem oraz zasady zabezpieczenia fizycznego sprzętu informatycznego.

## § 8

### **Informacja i komunikacja**

1. W Urzędzie zapewnia się wszystkim pracownikom dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków.
2. W ramach tego standardu wyróżnia się:
  - 1) informację bieżącą;
  - 2) komunikację wewnętrzną;
  - 3) komunikację zewnętrzną.
3. W Urzędzie funkcjonuje system komunikacji umożliwiający sprawny przepływ niezbędnych informacji w kierunku poziomym i pionowym.
4. W Urzędzie działa system sprawnej komunikacji i wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Urzędu.
5. Urząd zapewnia wszechstronną informację na temat obowiązujących procedur załatwiania spraw, której udzielają pracownicy Urzędu na każdym stanowisku pracy oraz na stronie internetowej Gminy, w Biuletynie Informacji Publicznej, za pośrednictwem punktów informacyjnych dla klientów.

## § 9

### **Monitorowanie i ocena**

1. Monitoring jest procesem bieżącej oceny jakości działania systemu kontroli zarządczej w Urzędzie.
2. Osoby zarządzające w ramach wykonywania bieżących obowiązków monitorują funkcjonowanie kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów, zidentyfikowane problemy są rozwiązywane na bieżąco.
3. Co najmniej raz w roku przeprowadzana jest formalna ocena systemu kontroli zarządczej będąca podstawą do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.
4. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w działaniu kontroli zarządczej lub zidentyfikowaniu możliwości poprawy sposobu jej funkcjonowania Kierownicy zobowiązani są

do podejmowania działań lub sygnalizowania potrzeby takich działań odpowiednim komórkom organizacyjnym.

5. Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie przez Burmistrza winny być przede wszystkim wyniki: monitorowania, samooceny, przeprowadzonych kontroli oraz audytów.

#### § 10

1. Zespół ds. kontroli zarządczej przygotowuje corocznie, na podstawie sprawozdań przygotowanych przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu, w nieprzekraczalnym terminie do końca lutego każdego roku sprawozdanie z wykonania planu działalności. Wzór sprawozdania określa załącznik nr 6 do zarządzenia.
2. Kierownicy składają corocznie, w nieprzekraczalnym terminie do końca lutego każdego roku oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w zakresie ponoszonej przez siebie odpowiedzialności za realizowane przez jednostkę cele i zadania, w szczególności, że:
  - 1) działania przez nich podejmowane są zgodne z przepisami prawa;
  - 2) zasoby, którymi dysponują są używane w sposób racjonalny i efektywny;
  - 3) informacje udostępnione w Urzędzie i poza nim są rzetelne, aktualne i dokładne;
  - 4) ryzyka związane z realizacją celów i zadań są monitorowane i identyfikowane na bieżąco w celu ich wyeliminowania.
3. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej składa się Zespołowi ds. kontroli zarządczej. Wzór oświadczenia określa załącznik nr 7 do zarządzenia.
4. Oświadczenie, o którym mowa w ust. 1 może zostać podpisane z jednoczesnym wskazaniem obszarów działalności, do których kierownik ma zastrzeżenia. Zastrzeżenia należy wskazać wraz z opisem planowanych lub podjętych działań zmierzających do zniwelowania ryzyk lub słabości systemu.

#### § 11

1. Na podstawie zebranych oświadczeń i opinii, sprawozdań Zespół ds. kontroli zarządczej przestawi Burmistrzowi informację o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie.
2. Informacja, o której mowa w ust. 1, może wskazywać, że kontrola zarządcza w Urzędzie:
  - 1) funkcjonuje adekwatna, skuteczna i efektywna w wystarczającym stopniu;
  - 2) funkcjonuje adekwatna, skuteczna i efektywna w ograniczonym stopniu;
  - 3) nie funkcjonuje adekwatna, skuteczna i efektywna.

#### §12

Na podstawie informacji, o której mowa w §11, Burmistrz w terminie do 30 kwietnia każdego roku wydaje oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w Gminie.



## WZORY UPOWAŻNIEŃ

### WZÓR NR 1

Solec Kujawski, ..... roku

.....  
(Symbol komórki prowadzącej rejestr upoważnień,  
Nr kolejny upoważnienia, rok wydania upoważnienia)

### UPOWAŻNIENIE

Upoważniam Panią/Pana .....(imię i nazwisko,  
stanowisko służbowe)  
do dysponowania środkami finansowymi i majątkowymi w zakresie przyznanych przeze mnie,  
odrębną decyzją, limitów finansowych.  
Niniejsze upoważnienie obejmuje Pani/Pana obowiązki i uprawnienia określone szczegółowo  
w odrębnych dokumentach wewnętrznych.  
Nie przewiduje się możliwości cesji uprawnień i obowiązków pracownikom Urzędu Miasta i Gminy  
na niższy poziom w zakresie dyspozycji środkami finansowymi.  
Dysponowanie i gromadzenie środków finansowych oraz gospodarowanie mieniem należy prowadzić  
zgodnie z zasadami legalności, gospodarności, celowości, efektywności i rzetelności.

Upoważnienie jest ważne do dnia .....

.....  
podpis Burmistrza

- Otrzymują:
- Adresat,
- Referat Organizacyjny – do akt osobowych,
- Skarbnik,
- a/a

.....  
pieczęć komórki organizacyjnej

Potwierdzenie przyjęcia uprawnień i obowiązków

Potwierdzam przyjęcie upoważnienia nr ..... do dysponowania środkami finansowymi i majątkowymi do wysokości otrzymanych środków finansowych w zakresie posiadanych uprawnień określonych w odrębnych dokumentach wewnętrznych oraz odpowiedzialności materialnej za otrzymane do dyspozycji środki finansowe.

Solec Kujawski, .....

.....  
imię i nazwisko, stanowisko służbowe

## WZÓR NR 2

Solec Kujawski, ..... roku

.....  
(Symbol komórki prowadzącej rejestr upoważnień,  
Nr kolejny upoważnienia, rok wydania upoważnienia)

### UPOWAŻNIENIE

Upoważniam Panią/Pana ..... (imię i nazwisko, stanowisko służbowe)

do dysponowania w czasie nieobecności w pracy Pani/Pana ..... środkami finansowymi zgodnie z treścią upoważnienia nr .....

Niniejsze upoważnienie obejmuje Pani/Pana obowiązki i uprawnienia określone szczegółowo w odrębnych dokumentach wewnętrznych.

Nie przewiduje się możliwości cesji uprawnień i obowiązków pracownikom Urzędu Miasta i Gminy na niższy poziom w zakresie dyspozycji środkami finansowymi.

Dysponowanie i gromadzenie środków finansowych oraz gospodarowanie mieniem należy prowadzić zgodnie z zasadami legalności, gospodarności, celowości, efektywności i rzetelności.

Upoważnienie jest ważne do dnia .....

.....  
podpis Burmistrza

Otrzymują:

- Adresat,
- Referat Organizacyjny – do akt osobowych,
- Skarbnik,
- a/a

.....  
pieczęć komórki organizacyjnej

Potwierdzenie przyjęcia uprawnień i obowiązków

Potwierdzam przyjęcie upoważnienia nr ..... do dysponowania środkami finansowymi i majątkowymi do wysokości otrzymanych środków finansowych w zakresie posiadanych uprawnień określonych w odrębnych dokumentach wewnętrznych oraz odpowiedzialności materialnej za otrzymane do dyspozycji środki finansowe.

Solec

Kujawski,

.....

.....

imię i nazwisko, stanowisko służbowe

### WZÓR NR 3

Solec Kujawski, ..... roku

.....  
(Symbol komórki prowadzącej rejestr upoważnień,  
Nr kolejny upoważnienia, rok wydania upoważnienia)

### UPOWAŻNIENIE

Upoważniam Panią/Pana .....(imię, nazwisko,  
stanowisko służbowe)

do dysponowania środkami finansowymi i majątkowymi, zgodnie z zatwierdzonym budżetem projektu ....., którego jest Pani/Pan kierownikiem (koordynatorem).

Niniejsze upoważnienie obejmuje Pani/Pana obowiązki i uprawnienia określone szczegółowo w odrębnych dokumentach wewnętrznych.

Nie przewiduje się możliwości cesji uprawnień i obowiązków pracownikom Urzędu Miasta i Gminy na niższy poziom w zakresie dyspozycji środkami finansowymi.

Dysponowanie i gromadzenie środków finansowych oraz gospodarowanie mieniem należy prowadzić zgodnie z zasadami legalności, gospodarności, celowości, efektywności i rzetelności.

Upoważnienie jest ważne do dnia sporządzenia sprawozdania końcowego z realizacji w/w projektu.

.....

podpis Burmistrza

Otrzymują:

- Adresat,
- Referat Organizacyjny – do akt osobowych,
- Skarbnik,
- a/a

.....  
pieczęć komórki organizacyjnej

Potwierdzenie przyjęcia uprawnień i obowiązków

Potwierdzam przyjęcie upoważnienia nr ..... do dysponowania środkami finansowymi i majątkowymi do wysokości otrzymanych środków finansowych w zakresie posiadanych uprawnień określonych w odrębnych dokumentach wewnętrznych oraz odpowiedzialności materialnej za otrzymane do dyspozycji środki finansowe.

Solec

Kujawski,

.....

.....

imię i nazwisko, stanowisko służbowe

**Zasady funkcjonowania systemu kontroli zarządczej  
w jednostkach organizacyjnych Gminy Solec Kujawski.**

**§ 1**

Ilekróć w zasadach jest mowa o:

- 1) Burmistrzowi - należy przez to rozumieć Burmistrza Miasta i Gminy Solec Kujawski;
- 2) Gminie - należy przez to rozumieć Gminę Solec Kujawski;
- 3) Urzędzie - należy przez to rozumieć Urząd Miasta i Gminy w Solcu Kujawskim;
- 4) Jednostce organizacyjnej albo Jednostce - należy przez to rozumieć jednostki organizacyjne Gminy Solec Kujawski, nie będące spółkami prawa handlowego oraz samorządowe instytucje kultury;
- 5) Kierownikowi - należy przez to rozumieć dyrektorów lub kierowników poszczególnych jednostek organizacyjnych;
- 6) Kontroli zarządczej - należy przez to rozumieć kontrolę zarządczą w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2017 r. poz. 2077);
- 7) Standardach kontroli zarządczej - należy przez to rozumieć „Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych”, stanowiące załącznik do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin Nr 15, poz. 84).

**§ 2**

1. Burmistrz zapewnia funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej, efektywnej kontroli zarządczej w Gminie.
2. Kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych Gminy zapewniają funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w kierowanych przez nich Jednostkach.
3. Zapewnienie funkcjonowania kontroli zarządczej obejmuje opracowanie systemu kontroli zarządczej, wdrożenie go do stosowania, ciągłą ocenę jego funkcjonowania oraz w miarę potrzeb – doskonalenie systemu.
4. Kontrolę zarządczą uznaje się za adekwatną, jeżeli jest odpowiednia do zadań realizowanych przez Jednostkę i obejmuje cały zakres jej działania.
5. Kontrolę zarządczą uznaje się za skuteczną, jeżeli system kontroli zarządczej nie jest jedynie zbiorem dokumentów, lecz faktycznie funkcjonuje w Jednostce organizacyjnej oraz pozwala na osiągnięcie zamierzonych rezultatów.
6. Kontrolę zarządczą uznaje się za efektywną, jeżeli umożliwia osiągnięcie najlepszych efektów działania Jednostki przy najmniejszych poniesionych nakładach.

**§ 3**

1. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie, w szczególności:
  - 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.

2. Ponadto celem kontroli zarządczej jest doskonalenie metod i organizacji pracy.

#### **§ 4**

1. System kontroli zarządczej powinien zostać zorganizowany z uwzględnieniem przepisów ustawy o finansach publicznych oraz standardów kontroli zarządczej.
2. Standardy kontroli zarządczej nie stanowią przepisów powszechnie obowiązujących, lecz są wytycznymi dla Kierowników Jednostek, pomagających w zapewnieniu funkcjonowania systemu kontroli zarządczej.
3. System kontroli zarządczej zawarty jest w pięciu obszarach standardów i odpowiadającym im poszczególnym elementom kontroli zarządczej:
  - 1) środowisko wewnętrzne;
  - 2) cele i zarządzanie ryzykiem;
  - 3) mechanizmy kontroli;
  - 4) informacja i komunikacja;
  - 5) monitorowanie i ocena.

#### **§ 5**

##### **Środowisko wewnętrzne**

Właściwe środowisko wewnętrzne wpływa na jakość kontroli zarządczej oraz stanowi podstawę dla pozostałych elementów kontroli zarządczej. W ramach tego obszaru wyróżnia się następujące elementy:

- 1) przestrzeganie wartości etycznych – osoby zarządzające oraz pracownicy Jednostek wykonując powierzone im zadania i obowiązki, powinni być świadomi wartości etycznych zawartych w przyjętych w Jednostkach kodeksach etycznych; Kierownicy powinni wspierać i promować swoją postawą przestrzeganie wartości etycznych;
- 2) kompetencje zawodowe – pracownicy powinni posiadać poziom wykształcenia, wiedzy, umiejętności i doświadczenia wymagany odrębnymi przepisami prawnymi, który pozwoli im na skuteczne oraz efektywne wypełnianie powierzonych zadań i obowiązków na danym stanowisku pracy; proces zatrudniania w Jednostkach powinien być prowadzony w taki sposób, by zapewnić wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy; należy w miarę możliwości zapewnić rozwój kompetencji pracowników i osób zarządzających;
- 3) struktura organizacyjna w Jednostce powinna być dostosowana do realizacji celów i zadań wynikających z przepisów prawa; zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych oraz zakres sprawozdawczości powinien być określony w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny w regulaminie organizacyjnym; uszczegółowienie regulaminu organizacyjnego winny stanowić opisy stanowisk pracy i zakresy czynności poszczególnych pracowników;
- 4) delegowanie uprawnień – zakresy obowiązków, uprawnień i kompetencji zarządzających pracowników Jednostki powinny zostać określone pisemnie i podlegać zmianom stosownie do stanu faktycznego.

#### **§ 6**

##### **Cele i zarządzanie ryzykiem**

1. Misja Jednostki, jeśli jest ustalona, powinna być znana jej pracownikom i powszechnie dostępna.
2. Cele i zadania Jednostki ustala się głównie na kierunkach rozwoju i możliwościach Jednostki, w oparciu o zawarte w strategiach i planach wieloletnich cele strategiczne, które służą realizacji misji.
3. Cele oraz zadania Jednostki organizacyjnej określa się w planie działalności Jednostki. Wzór planu działalności określa załącznik nr 4 do zarządzenia.
4. Plan działalności Jednostki na rok następny składa się Zespołowi ds. kontroli zarządczej w Urzędzie w terminie do dnia 31 grudnia każdego roku.
5. Cele i zadania osiągane są w sposób zgodny z obowiązującymi aktami prawnymi oraz przepisami wewnętrznymi.



6. Zarządzanie ryzykiem ma służyć zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań Jednostki.
7. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy:
  - 1) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań Jednostki;
  - 2) analizę i hierarchię ryzyka wg wpływu (skutku, oddziaływania) i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka;
  - 3) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą;
  - 4) określenie sposobu postępowania z ryzykiem nieakceptowalnym, a w tym określenie środków zaradczych;
  - 5) wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych;
  - 6) monitorowanie zidentyfikowanych ryzyk.
8. Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonywać identyfikacji ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami realizowanymi przez Jednostkę.
9. Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka, przy czym zarówno prawdopodobieństwo jak i skutek oceniane są w skali trzystopniowej (1-3).
10. Analizy ryzyka dokonuje Kierownik Jednostki lub upoważnieni pracownicy.
11. Analizując skutek oraz prawdopodobieństwo danego ryzyka oraz przypisując im wartości punktowe, należy wziąć pod uwagę w szczególności:
  - 1) stopień skomplikowania zadania;
  - 2) liczbę osób uczestniczących w jego realizacji;
  - 3) wartość środków finansowych przeznaczonych na zadanie;
  - 4) obowiązujące w Jednostce procedury regulujące wykonanie zadania;
  - 5) wyniki przeprowadzonych kontroli zewnętrznych i wewnętrznych;
  - 6) wyniki monitoringu i samooceny kontroli zarządczej z lat ubiegłych.
12. W wyniku analizy ryzyka określa się jego istotność w skali od 1 do 9, stanowiąca wynik mnożenia wartości skutku i prawdopodobieństwa danego ryzyka.
13. Przyjmuje się następujące kryteria oceny istotności ryzyka:
  - 1) za ryzyka niebezpieczne (ryzyka o nieakceptowalnym poziomie) uznaje się, te które uzyskały co najmniej 6 pkt w skali istotności;
  - 2) za ryzyka istotne (wymagające reakcji) uznaje się te, które uzyskały 3 albo 4 pkt w skali istotności;
  - 3) ryzyko tolerowane o wartości istotności 2 pkt i mniej jest ryzykiem akceptowalnym.
14. Reakcją na ryzyko może być w szczególności:
  - 1) monitorowanie ryzyka tolerowanego;
  - 2) przeniesienie ryzyka na inny podmiot (ubezpieczenie, odpowiednia redakcja umów np. kary umowne dla wykonawców);
  - 3) wycofanie – rezygnacja z realizacji zadania (niedopuszczalna w przypadku zadań wynikających z przepisów powszechnie obowiązujących, regulaminu organizacyjnego);
  - 4) działanie (wprowadzenie nowej procedury lub dobrej praktyki, objęcie szczególnym nadzorem, wzmocnienie kadrowe, zabezpieczenie dodatkowych środków finansowych lub źródła finansowania, przygotowanie harmonogramu realizacji zadania).
15. Kierownicy Jednostek po przeprowadzeniu identyfikacji oraz analizy ryzyka sporządzają rejestr ryzyk według wzoru określonego w załączniku nr 5 do zarządzenia, i przekazują go w terminie do 15 lutego każdego roku Zespołowi ds. kontroli zarządczej w Urzędzie.
16. Pracownicy Jednostek wskazani w rejestrze ryzyka jako „właściciele ryzyka” zobowiązani są do:
  - 1) bieżącego monitorowania zidentyfikowanych ryzyk;
  - 2) informowania o nieprawidłowościach w procesie zarządzania ryzykiem;
  - 3) przedstawienia Kierownikowi Jednostki wniosków z monitoringu;
  - 4) wykonania zaplanowanej reakcji na ryzyko.

## § 7

### **Mechanizmy kontroli.**

1. W Jednostce wprowadza się następujące mechanizmy kontroli zarządczej:
  - 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej;
  - 2) nadzór;
  - 3) ciągłość działalności;
  - 4) ochrona zasobów;
  - 5) szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych;
  - 6) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.
2. W Jednostce funkcjonują mechanizmy kontroli w postaci obowiązujących procedur, zarządzeń, instrukcji, regulaminów i innych dokumentów dostępnych dla pracowników.
3. Zarządzenia, pełnomocnictwa i upoważnienia, a także zakresy obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień pracowników Jednostki określa się w formie pisemnej.
4. W Jednostce winien być prowadzony nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.
5. Nadzór rozumiany jako istotny mechanizm kontroli zarządczej, który zakłada istnienie właściwego przywództwa kierownictwa i kontroli hierarchicznej na wszystkich etapach działalności.
6. Nadzór prowadzony jest w formie i zakresie określonym przez wyznaczone osoby i komórki organizacyjne, zgodnie z podziałem zadań i kompetencji oraz z uwzględnieniem specyfiki danej komórki organizacyjnej Jednostki i obejmuje w szczególności:
  - 1) środki oddziaływania merytorycznego;
  - 2) środki nadzoru personalnego.
7. W Jednostce wdrożono mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości pracy jednostki, w taki sposób, aby możliwe było stałe realizowanie celów i zadań. Działania te powinny polegać w szczególności na:
  - 1) zapewnieniu zastępstw pracowników w przypadku ich nieobecności w pracy;
  - 2) opracowaniu zasad przejęcia przez pracowników obowiązków w przypadku ustania stosunku pracy innych pracowników lub powierzenia urzędowi nowych celów i zadań.
8. W Jednostce wdrożone są mechanizmy i procedury gwarantujące ochronę zasobów: majątkowych, finansowych i informatycznych, przetwarzanych i przechowywanych danych oraz informacji i dokumentów objętych klauzulami niejawności oraz wynikających z ustawy o ochronie danych osobowych.
9. Dostęp do zasobów Jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby.
10. Kierownicy i pracownicy jednostki ponoszą odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów Jednostki.
11. W Jednostce prowadzono mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, a w tym:
  - 1) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych;
  - 2) zatwierdzanie (autoryzację) operacji finansowych przez Kierownika Jednostki lub osoby przez niego upoważnione;
  - 3) podział kluczowych obowiązków;
  - 4) weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.
12. W Jednostce funkcjonują procedury ochrony informacji i systemów informatycznych, których celem jest zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w systemach informatycznych Jednostki, ich ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub ujawnieniem oraz zasady zabezpieczenia fizycznego sprzętu informatycznego.

## § 8

### **Informacja i komunikacja**

1. W Jednostce zapewnia się wszystkim pracownikom dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków.
2. W ramach tego standardu wyróżnia się:
  - 1) informację bieżącą;
  - 2) komunikację wewnętrzną;

- 3) komunikację zewnętrzną.
3. W Jednostce funkcjonuje system komunikacji umożliwiający sprawny przepływ niezbędnych informacji w kierunku poziomym i pionowym.
4. W Jednostce działa system sprawnej komunikacji i wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Jednostki.

## **§ 9**

### **Monitorowanie i ocena**

1. Monitoring jest procesem bieżącej oceny jakości działania systemu kontroli zarządczej w Jednostce.
2. Osoby zarządzające w ramach wykonywania bieżących obowiązków monitorują funkcjonowanie kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów, zidentyfikowane problemy są rozwiązywane na bieżąco.
3. Co najmniej raz w roku przeprowadzana jest formalna ocena systemu kontroli zarządczej będąca podstawą do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.
4. Samoocena ta jest przeprowadzana za pomocą kwestionariusza, stanowiącego podstawę sporządzenia analizy, która przekazywana jest Burmistrzowi za pośrednictwem Zespołu ds. kontroli zarządczej.
5. Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej w Jednostce przez Kierownika Jednostki winny być przede wszystkim wyniki: monitorowania, samooceny, przeprowadzonych kontroli oraz audytów.

## **§ 10**

1. Kierownik Jednostki składa corocznie, w nieprzekraczalnym terminie do końca lutego każdego roku, sprawozdanie z wykonania planu działalności Jednostki. Wzór sprawozdania określa załącznik nr 6 do zarządzenia.
2. Kierownik Jednostki składa corocznie, w nieprzekraczalnym terminie do końca lutego każdego roku, oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w zakresie ponoszonej przez siebie odpowiedzialności za realizowane przez Jednostkę cele i zadania, w szczególności, że:
  - 1) działania przez nich podejmowane są zgodne z przepisami prawa;
  - 2) zasoby, którymi dysponują są używane w sposób racjonalny i efektywny;
  - 3) informacje udostępnione w Jednostce i poza nią są rzetelne, aktualne i dokładne;
  - 4) ryzyka związane z realizacją celów i zadań są monitorowane i identyfikowane na bieżąco w celu ich wyeliminowania.
3. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej składa się Zespołowi ds. kontroli zarządczej w Urzędzie. oświadczenia określa załącznik nr 7 do zarządzenia.
4. Oświadczenie, o którym mowa w ust. 1 może zostać podpisane z jednoczesnym wskazaniem obszarów działalności, do których Kierownik Jednostki ma zastrzeżenia. Zastrzeżenia należy wskazać wraz z opisem planowanych lub podjętych działań zmierzających do zniwelowania ryzyk lub słabości systemu.

## **§ 11**

1. Na podstawie zebranych oświadczeń i opinii, kierownik Zespół ds. kontroli zarządczej przedstawia Burmistrzowi informację o stanie kontroli zarządczej w Jednostkach organizacyjnych Gminy.
2. Informacja, o której mowa w ust. 1, może wskazywać, że kontrola zarządcza w Jednostkach organizacyjnych Gminy:
  - 1) funkcjonuje adekwatna, skuteczna i efektywna w wystarczającym stopniu;
  - 2) funkcjonuje adekwatna, skuteczna i efektywna w ograniczonym stopniu;
  - 3) nie funkcjonuje adekwatna, skuteczna i efektywna.

## **§ 12**

Na podstawie informacji, o której mowa w § 11, Burmistrz w terminie do 30 kwietnia każdego roku wydaje oświadczenia o stanie kontroli zarządczej w Gminie.

## **Minimalne wymogi kontroli zarządczej dla jednostek organizacyjnych Gminy Solec Kujawski**

*Zasady kontroli zarządczej zostały opracowane na podstawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zawartych w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz. 84).*

### **§ 1**

System kontroli zarządczej zbudowany jest w oparciu o standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych i zawarty jest w pięciu obszarach standardów i odpowiadający im poszczególnym elementom kontroli zarządczej:

- 1) środowisko wewnętrzne;
- 2) cele i zarządzanie ryzykiem;
- 3) mechanizmy kontroli;
- 4) informacja i komunikacja;
- 5) monitorowanie i ocena.

### **§ 2**

Celem zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej, i efektywnej kontroli zarządczej wprowadza się minimalne wymogi kontroli zarządczej ustanowione dla jednostek organizacyjnych Gminy.

### **§ 3**

#### **Środowisko wewnętrzne**

1. Środowisko wewnętrzne odzwierciedla postawę oraz działania osób zarządzających w odniesieniu do znaczenia kontroli zarządczej w jednostce i jakości jej funkcjonowania.
2. Osoby zarządzające oraz pracownicy wykonując powierzone im zadania i obowiązki kierują się osobistą i zawodową uczciwością. Osoby zarządzające poprzez przykład i codzienne decyzje wspierają i promują przyjęte wartości etyczne oraz osobistą i zawodową uczciwość pracowników.
3. Pracownicy posiadają taki poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia, który pozwala im skutecznie i efektywnie wypełnianie obowiązków, a także rozumienie znaczenia systemu kontroli zarządczej.
4. Proces zatrudniania pracowników prowadzony jest w oparciu o sformalizowane procedury zapewniające niezależny wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy.
5. Osoby zarządzające zapewniają rozwijanie kompetencji zawodowych pracowników jednostki.
6. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych oraz zakres sprawozdawczości jest określany w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny.
7. Każdemu pracownikowi został przedstawiony na piśmie zakres jego obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, a jego przyjęcie jest potwierdzone przez pracownika podpisem.

### **§ 4**

#### **Cele i zarządzanie ryzykiem**

1. Zarządzanie ryzykiem obejmuje rozpoznanie i analizę zewnętrznych i wewnętrznych ryzyk zagrażających realizacji celów i zadań jednostki, a także wdrożenie procedury zarządzania ryzykiem.
2. System zarządzania ryzykiem opiera się na celach i zadaniach sformułowanych w planie działalności jednostki.
3. Osoby zarządzające jednostką systematycznie, nie rzadziej niż raz w roku, dokonują formalnej identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami jednostki.

4. Zidentyfikowane ryzyka poddawane są analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych skutków. Określa się akceptowany poziom ryzyka.
5. Wobec zidentyfikowanych ryzyk określa się rodzaj możliwych reakcji (przeciwdziałanie, transfer, odsunięcie w czasie). Osoby zarządzające określają działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do poziomu nieznacznego.

## § 5

### Mechanizmy kontroli

1. Na mechanizmy kontroli składają się zasady i procedury będące odpowiedzią na ryzyko zagrażające realizacji celów i zadań. Mechanizmy kontrolne to wszelkie opisane i nieopisane działania jakie podejmujemy w celu minimalizacji ryzyka niewykonania zadań.
2. Skuteczne mechanizmy kontrolne powinny:
  - 1) pozwolić na wczesną zmianę postępowania prowadzącą do osiągnięcia założonego celu;
  - 2) dawać racjonalne osiągnięcia oczekiwanych celów i zadań;
  - 3) uwzględniać zmiany operacyjne w jednostce;
  - 4) odpowiadać potrzebom Kierownictwa i być dopasowane do struktury organizacyjnej;
  - 5) ustanawiać odpowiedzialność za wyniki;
  - 6) być zdolne identyfikować przyczyny powstałych nieprawidłowości;
3. Osoby zarządzające, w ramach procesu zarządzania jednostką są zobowiązane do:
  - 1) identyfikowania i oceny ryzyka niepowodzenia związanego z przypisanym im obszarem działań;
  - 2) opracowania katalogu działań ograniczających ryzyko związanych ze zidentyfikowanym zagrożeniem;
  - 3) praktycznego stosowania procedur nadzoru i kontroli zmierzających do osiągania przyjętych do realizacji celów i zadań;
  - 4) zapewnienia skuteczności wykonywania kontroli zarządczej na swoim poziomie.
4. Zasoby jednostki, w szczególności pracownicy, systemy, informacje i wizerunek jednostki są chronione i właściwie wykorzystywane. Odpowiedzialność za ochronę zasobów spoczywa zarówno na osobach zarządzających jak i pracownikach jednostki.
5. Jednostka posiada procedury służące utrzymaniu ciągłości jej działalności, polegające w szczególności na możliwości delegowania uprawnień, sformalizowaniu obiegu dokumentów poprzez stosowanie instrukcji kancelaryjnej, podziale kompetencji kierowniczych oraz systemie zastępstw.
6. Jednostka posiada szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące przeprowadzania operacji finansowych i gospodarczych, opisane jako procedury w przepisach prawa wewnętrznego, obejmujące co najmniej:
  - 1) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych;
  - 2) zatwierdzanie (autoryzację) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione;
  - 3) podział kluczowych obowiązków;
  - 4) weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.
7. W jednostce funkcjonują procedury ochrony informacji i systemów informatycznych, których celem jest zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w systemach informatycznych jednostki oraz zasady zabezpieczenia fizycznego sprzętu informatycznego.

## § 6

### Informacja i komunikacja

1. System komunikacji ma służyć realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
2. Bieżąca informacja jest aktualna, rzetelna, kompletna, zrozumiała, a jednocześnie pomocna w podejmowaniu właściwych decyzji, w tym również finansowych.

3. Osoby zarządzające i pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania powierzonych im zadań.
4. Przekazywanie do wiadomości pracownikom zarządzeń, procedur i innych przepisów prawa wewnętrznego następuje za potwierdzeniem (pisemnym lub logicznym po przez system komputerowy).
5. W jednostce funkcjonuje system komunikacji umożliwiający sprawny przepływ niezbędnych informacji w kierunku poziomym i pionowym.
6. Określono zasady udostępniania informacji publicznej zgodnie z przepisami obowiązującymi w tym zakresie.
7. W jednostce funkcjonuje system sprawnej komunikacji i wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań jednostki.
8. Jednostka zapewnia wszechstronną informację na temat obowiązujących procedur załatwiania spraw, której udzielają pracownicy jednostki na każdym stanowisku pracy oraz na stronie internetowej jednostki i za pośrednictwem punktów informacyjnych dla klientów.

## § 7

### **Monitoring**

1. Monitoring jest procesem bieżącej oceny jakości działania systemu kontroli zarządczej w jednostce.
2. Osoby zarządzające w ramach wykonywania bieżących obowiązków monitorują funkcjonowanie kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów, zidentyfikowane problemy są rozwiązywane na bieżąco.
3. Co najmniej raz w roku przeprowadzana jest formalna ocena systemu kontroli zarządczej będąca podstawą do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

(Wzór)  
**PLAN DZIAŁALNOŚCI**

.....  
(nazwa jednostki)

**NA ROK .....**

Lp.	Cele	Mierniki określające stopień realizacji celu			Najważniejsze planowane działania/zadania służące realizacji celu (sposób wykonania)	Odniesienie do dokumentu o charakterze strategicznym	Właściciel celu / zadania (osoba odpowiedzialna za wykonanie)
		Nazwa miernika	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy plan	Źródło informacji o mierniku			
1.							
2.							
3.							

.....  
(podpis kierownika jednostki)





(Wzór)

**SPRAWOZDANIE Z WYKONANIA PLANU DZIAŁALNOŚCI**

.....  
(nazwa jednostki)

**ZA ROK .....**

Lp.	Cel	Mierniki określające stopień realizacji celu			Najważniejsze planowane działania/zadania służące realizacji celu (sposób wykonania)	Najważniejsze podjęte działania/zadania służące realizacji celu (sposób wykonania)	Uwagi
		Nazwa miernika	Planowana wartość do osiągnięcia na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie	Osiągnięta wartość na koniec roku, którego dotyczy sprawozdanie			
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
3.							

.....  
(podpis kierownika jednostki)

(WZÓR)  
**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej**

.....<sup>1)</sup>

**za rok** .....

(rok, za który składane jest oświadczenie)

**Dział I<sup>2)</sup>**

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, a w szczególności dla zapewnienia:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania,
- wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem,

oświadczam, że w kierowanej przeze mnie jednostce sektora finansów publicznych

.....

(nazwa jednostki sektora finansów publicznych)

**Część A<sup>3)</sup>**

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

**Część B<sup>4)</sup>**

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

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

**Część C<sup>5)</sup>**

nie funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza.

Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z planowanymi działaniami, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej, zostały opisane w dziale II oświadczenia.

**Część D**

Niniejsze oświadczenie opiera się na mojej ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego oświadczenia pochodzących z:<sup>6)</sup>

- monitoringu realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych<sup>7)</sup>,
- procesu zarządzania ryzykiem,
- audytu wewnętrznego,
- kontroli wewnętrznych,
- kontroli zewnętrznych,

innych źródeł informacji: .....

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

.....  
(miejscowość, data)

.....  
(podpis kierownika jednostki)

## **Dział II<sup>8)</sup>**

1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

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

Należy opisać przyczyny złożenia zastrzeżeń w zakresie funkcjonowania kontroli zarządczej, np. istotną słabość kontroli zarządczej, istotną nieprawidłowość w funkcjonowaniu jednostki sektora finansów publicznych albo działu administracji rządowej, istotny cel lub zadanie, które nie zostały zrealizowane, niewystarczający monitoring kontroli zarządczej, wraz z podaniem, jeżeli to możliwe, elementu, którego zastrzeżenia dotyczą, w szczególności: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem.

2. Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

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

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

## **Dział III<sup>9)</sup>**

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.

**Objaśnienia:**

- 1) Należy podać nazwę pełnionej przez kierownika jednostki funkcji.
- 2) W dziale I, w zależności od wyników oceny stanu kontroli zarządczej, wypełnia się tylko jedną część z części A albo B, albo C przez zaznaczenie znakiem "X" odpowiedniego wiersza. Pozostałe dwie części wykreśla się. Część D wypełnia się niezależnie od wyników oceny stanu kontroli zarządczej.
- 3) Część A wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza w wystarczającym stopniu zapewniła łącznie wszystkie następujące elementy: zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczność i efektywność działania, wiarygodność sprawozdań, ochronę zasobów, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, efektywność i skuteczność przepływu informacji oraz zarządzanie ryzykiem.
- 4) Część B wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu jednego lub więcej z wymienionych elementów: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji lub zarządzania ryzykiem, z zastrzeżeniem przypisu 5.
- 5) Część C wypełnia się w przypadku, gdy kontrola zarządcza nie zapewniła w wystarczającym stopniu żadnego z wymienionych elementów: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem.
- 6) Znakiem "X" zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu "innych źródeł informacji" należy je wymienić.
- 7) Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych ogłoszone przez Ministra Finansów na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.
- 8) Dział II sporządza się w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B albo C.
- 9) Dział III sporządza się w przypadku, gdy w dziale I oświadczenia za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, była zaznaczona część B albo C lub gdy w roku, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, były podejmowane inne niezaplansowane działania mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej.