

ZARZĄDZENIE NR 3/26
BURMISTRZA GMINY ŁAGÓW

z dnia 14 stycznia 2026 r.

w sprawie zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Łagowie oraz jednostkach organizacyjnych

Na podstawie art. 33 ust. 5 ustawy z dnia 8 marca 1998 r. o samorządzie gminnym (t. j. Dz. U. z 2025 r., poz. 1153 z późn. zm.) oraz art. 69 ust. 1 pkt. 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t. j. Dz. U. z 2025 r., poz. 1483 z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

§ 1. W celu zapewnienia prawidłowego sprawowania kontroli zarządczej wprowadzam Zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Łagowie oraz jednostkach organizacyjnych, stanowiące załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy, Skarbnikowi Gminy, kierownikom komórek organizacyjnych Urzędu i kierownikom jednostek organizacyjnych Gminy Łagów.

§ 3. Traci moc zarządzenie Nr 105/12 Wójta Gminy Łagów z dnia 5 grudnia 2012 roku w sprawie wprowadzenia regulaminu kontroli zarządczej.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Burmistrz Gminy Łagów
/-/ Sławomir Miechowicz

ZASADY
FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W ŁAGOWIE ORAZ JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH

Rozdział 1.

Podstawy prawne

§ 1. Niniejsze Zasady zostały opracowane na podstawie:

1. Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j.: Dz.U.2024.1530 ze zmianami);
2. Ustawy z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (t.j.: Dz.U.2024.104, ze zmianami);
3. Komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 15, poz.84);
4. Komunikatu nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 2, poz.11);
5. Komunikatu nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. Min. Fin. poz.56);
6. Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta i Gminy w Łagowie wprowadzonego zarządzeniem nr 7/18 Burmistrza Miasta i Gminy Łagów w sprawie nadania regulaminu organizacyjnego dla Urzędu Miasta i Gminy w Łagowie;
7. Innych aktów prawnych, obowiązujących w zakresie spraw uregulowanych niniejszymi „Zasadami”.

Rozdział 2.

Objaśnienia

§ 2. Ilekroć w Zasadach jest mowa o:

1. Urzędzie – oznacza to Urząd Miasta i Gminy w Łagowie;
2. Kierownika Urzędu– oznacza to Burmistrza Gminy Łagów;
3. Jednostce organizacyjnej–oznacza to samorządową jednostkę organizacyjną lub gminną osobę prawną (czy inną jednostkę organizacyjną), nad którą nadzór sprawuje Urząd;
4. Zasadach – oznacza to „Zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Łagowie oraz jednostkach organizacyjnych”;
5. Kontroli zarządczej – należy przez to rozumieć obszar działań spełniających wymagania określone w art. 68 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych;
6. Celu – należy przez to rozumieć pożądaný stan bądź rezultat działania, przewidziany do osiągnięcia w określonym czasie, do którego się dąży poprzez realizację zadań;
7. Zadaniu – należy przez to rozumieć wyodrębnioną część celu przewidzianą do realizacji w ustalonym terminie mieszczącym się w przedziale czasu, przewidzianym na osiągnięcie celu;
8. Mierniku – należy przez to rozumieć instrument określający stopień realizacji (osiągnięcia) celu;
9. Celach strategicznych – należy przez to rozumieć długoterminowe cele zawarte

w Strategii Rozwoju Gminy Łagów do roku 2035 r., wynikające z przyjętej misji,

w perspektywie czasowej dłuższej niż rok;

10. Celach operacyjnych – należy przez to rozumieć cele określone w perspektywie rocznej na poziomie komórki organizacyjnej Urzędu oraz na poziomie jednostek organizacyjnych, które służą realizacji konkretnego celu strategicznego;

11. Ryzyku – należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na realizację zadań bądź osiągnięcie założonych celów Urzędu/jednostek organizacyjnych;

12. Analizie ryzyka – należy przez to rozumieć proces, którego elementami są: identyfikacja, ocena wpływu, prawdopodobieństwa i istotności oraz hierarchizacja pojedynczych zdarzeń mogących niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie zamierzonych celów;

13. Zarządzaniu ryzykiem – należy przez to rozumieć logiczną i systematyczną metodę identyfikacji, oceny, hierarchizacji ryzyk i stosowania działań zaradczych oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi osiągnięcie zamierzonych celów w jak najwyższym stopniu;

14. Regulaminie organizacyjnym – należy przez to rozumieć Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta i Gminy w Łagowie.

POSTANOWIENIA OGÓLNE

Rozdział 3.

Cele kontroli zarządczej

§ 3. 1. Kontrolę zarządczą w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań, określonych dla poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu oraz jednostek organizacyjnych

w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Jest narzędziem zarządzania i służy samoocenie pod kątem realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. 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 – w tym w zakresie zabezpieczenia: składników majątku przed zniszczeniem, utratą i defraudacją oraz danych osobowych i informacji niejawnych,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem.

3. Procesy funkcjonowania kontroli zarządczej odpowiadają jej pięciu elementom, tj.:

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

4. System kontroli zarządczej podlega w sposób ciągły elastycznemu dostosowywaniu do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań prawnych.

Rozdział 4.

Zakres odpowiedzialności

§ 4. 1. Kontrola zarządcza w Gminie Łagów realizowana jest na dwóch poziomach:

- 1) poziom pierwszy – dotyczy kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy w Łagowie - za funkcjonowanie której odpowiada Burmistrz jako kierownik, a w jednostkach organizacyjnych - za funkcjonowanie której odpowiadają kierownicy tych jednostek,
- 2) poziom drugi - dotyczy kontroli zarządczej w Gminie Łagów (jednostce samorządu terytorialnego), we wszystkich samorządowych jednostkach organizacyjnych Gminy Łagów, za funkcjonowanie której odpowiada Burmistrz.

2. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu, zgodnie z podziałem kompetencji wynikających z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu, zobowiązani są do wykonywania kontroli zarządczej w ramach posiadanych uprawnień.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu ponoszą odpowiedzialność za działania podejmowane w celu kontroli i nadzoru procesów zachodzących w kierowanych przez siebie komórkach/jednostkach organizacyjnych, w sposób dający Burmistrzowi zapewnienie, że:

- 1) działania te są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, procedurami wewnętrznymi, standardami kontroli zarządczej oraz wytycznymi w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych,
- 2) cele operacyjne, służące realizacji celów strategicznych, są osiąganymi a zadania wykonywane prawidłowo i sprawnie,
- 3) ryzyka związane z realizacją zadań są na bieżąco identyfikowane i monitorowane,
- 4) zasady etycznego postępowania pracowników są przestrzegane i promowane,
- 5) przepływ informacji jest efektywny i skuteczny,
- 6) posiadane zasoby, w szczególności składniki majątku, dane osobowe i informacje niejawne są właściwie zabezpieczone i chronione,
- 7) obowiązujące regulacje wewnętrzne są na bieżąco analizowane, aktualizowane i dostosowywane do zmieniających się potrzeb.

4. Do obowiązków osób wskazanych w ust. 3, jako nadzorujących wykonanie powierzonych im zadań, należy w szczególności:

- 1) organizacja pracy podległych pracowników w sposób zapewniający osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych,
- 2) zapewnienie prawidłowości, skuteczności i efektywności realizowanych działań,
- 3) bezpośredni nadzór nad poprawnym merytorycznie i sprawnym wypełnianiem obowiązków służbowych przez podległych pracowników,
- 4) sprawdzanie, czy wydatki realizowane są w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów w sposób umożliwiający terminową realizację zadań oraz w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań,
- 5) bieżące monitorowanie zgodności realizacji celów i zadań z przyjętymi planami i założeniami,
- 6) zarządzanie ryzykiem,
- 7) bieżąca analiza regulacji wewnętrznych i ich dostosowywanie do zmieniających się potrzeb,
- 8) wyznaczenie koordynatora ds. kontroli zarządczej w swojej komórce organizacyjnej/jednostce organizacyjnej,

- 9) nadzór nad wykazem regulacji wewnętrznych oraz udokumentowanymi działaniami - wypełniającymi poszczególne standardy kontroli zarządczej, które składają się na funkcjonujący system kontroli zarządczej - i bieżące zgłaszanie zmian w tym zakresie, w celu aktualizacji.

5. Za realizację zadań w zakresie kontroli zarządczej w komórkach organizacyjnych Urzędu oraz jednostkach organizacyjnych odpowiedzialność ponoszą odpowiednio wszyscy pracownicy.

Rozdział 5.

Koordinacja oraz ocena systemu kontroli zarządczej

§ 5. 1. Koordynacją działań związanych z właściwym funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej w Urzędzie oraz jednostkach organizacyjnych zajmuje się Sekretarz Gminy Łagów.

2. Pracownik, o którym mowa w ust. 1, uprawniony jest do weryfikacji procedur wewnętrznych w Urzędzie oraz jednostkach organizacyjnych w zakresie mechanizmów funkcjonowania kontroli zarządczej.

3. Czynności, o których mowa w ust. 2, są przeprowadzane na podstawie upoważnienia Burmistrza.

§ 6. 1. Oceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w komórkach organizacyjnych Urzędu oraz jednostkach organizacyjnych dokonuje audytor wewnętrzny poprzez realizację zadań audytowych.

2. Ocena systemu kontroli zarządczej odbywa się także poprzez odrębne oceny dokonywane przez pracowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz jednostek organizacyjnych, a także przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz jednostek organizacyjnych (samoocena).

FUNKCJONOWANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W ŁAGOWIE

Rozdział 6.

Funkcjonowanie standardów kontroli zarządczej

§ 7. 1. System kontroli zarządczej w Urzędzie jest zgodny ze standardami wydanymi w tym zakresie przez Ministra Finansów.

2. System kontroli zarządczej funkcjonuje w oparciu o wykaz regulacji wewnętrznych lub udokumentowanych podjętych działań, wypełniających poszczególne standardy kontroli zarządczej, składających się na funkcjonujący w Urzędzie system kontroli zarządczej. Nie tworzy on katalogu zamkniętego i ewoluuje wraz z rozwojem jednostki, aby zapewnić elastyczność systemu i dostosowanie go do potrzeb Urzędu.

3. Za sprawne i skuteczne zorganizowanie procesu kontroli zarządczej odpowiedzialni są kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu, działający w imieniu i z upoważnienia Burmistrza.

§ 8. Środowisko wewnętrzne

W zakresie środowiska wewnętrznego obowiązują następujące zasady oraz rozwiązania:

- 1) Przestrzeganie wartości etycznych:
 - a) osoby zarządzające oraz pracownicy są świadomi wartości etycznych, zobowiązani są przestrzegać zasad postępowania określonych w Europejskim Kodeksie Dobrej Administracji i Kodeksie Etyki Pracowników Samorządowych Urzędu Miasta i Gminy w Łagowie ,
 - b) wprowadzono Wewnętrzną Politykę Antymobbingową.
- 2) Kompetencje zawodowe:
 - a) kadra zarządzająca oraz pracownicy powinni posiadać wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie pozwalające na skuteczne i efektywne wypełnianie zadań,
 - b) realizowana polityka zatrudnienia oparta jest na systemie planowania, rekrutacji, zatrudniania i awansowania pracowników, w celu optymalnego obsadzania stanowisk pracy,
 - c) rekrutacja pracowników odbywa się w pierwszej kolejności spośród zatrudnionych już w Urzędzie pracowników, spełniających określone wymagania dla wolnego stanowiska pracy,

- d) każdy nowo zatrudniony pracownik, podejmujący pracę na stanowisku urzędniczym po raz pierwszy, jest kierowany do odbycia służby przygotowawczej, która ma zapewnić przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków służbowych,
 - e) pracownicy mają zapewniony rozwój kompetencji i kwalifikacji zawodowych poprzez system szkoleń oraz samokształcenia,
 - f) pracownicy Urzędu poddawani są okresowej ocenie.
- 3) Struktura organizacyjna:
- a) określona jest wewnętrznymi uregulowaniami, w szczególności Regulaminem Organizacyjnym Urzędu,
 - b) aktualne zakresy obowiązków, uprawnień przedstawiane są każdemu pracownikowi na piśmie,
 - c) w Urzędzie funkcjonują opisy stanowisk pracy.
- 4) Delegowanie uprawnień:
- a) delegowanie uprawnień do podejmowanych decyzji zostało określone w Regulaminie Organizacyjnym,
 - b) zakres delegowanych uprawnień jest odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania,
 - c) w Urzędzie prowadzony jest rejestr udzielonych upoważnień i pełnomocnictw.

§ 9. Cele i zarządzanie ryzykiem

W ramach określania celów działalności i zarządzania ryzykiem podjęte działania i nałożone obowiązki w celu spełnienia wymagań standardów w tym obszarze, zawarte są w rozdziale VIII niniejszych Zasad.

§ 10. Mechanizmy kontroli

W ramach systemu kontroli zarządczej funkcjonują w Urzędzie następujące mechanizmy kontroli:

- 1) Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej – w Urzędzie funkcjonują procedury, wytyczne, instrukcje oraz inne dokumenty wewnętrzne, które zapewniają rzetelne i pełne dokumentowanie mechanizmów kontroli, minimalizację ryzyk, właściwą realizację zadań, przejrzystość podejmowanych decyzji i wykonywanych zadań. Katalog spójnych regulacji wewnętrznych stanowiących dokumentację systemu kontroli zarządczej w Urzędzie jest dostępny dla wszystkich osób, dla których są one niezbędne.
- 2) Nadzór – prowadzony jest nadzór merytoryczny oraz finansowy nad:
 - a) realizacją zadań w ramach hierarchii służbowej, co wynika z Regulaminu Organizacyjnego (podział obowiązków, zadań i odpowiedzialności, ocena pracy pracownika oraz zatwierdzanie wyników pracy) oraz z indywidualnych zakresów czynności,
 - b) oszczędną, efektywną i skuteczną realizacją celów strategicznych i operacyjnych,
 - c) prawidłowością gospodarowania środkami publicznymi, m. in. nad dokonywaniem wydatków i realizacją innych procedur dotyczących gospodarowania środkami publicznymi, oceną sprawozdań finansowych,
 - d) zapewnieniem pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
 - e) sposobem przyjmowania i załatwiania skarg i wniosków .

Właściwy nadzór ma zapewniać jasne komunikowanie pracownikom ich obowiązków, zadań i odpowiedzialności oraz systematyczną ocenę ich pracy, jak również zatwierdzanie wyników pracy w celu zapewnienia, że zadania realizowane są terminowo oraz zgodnie

z obowiązującymi wymaganiami prawnymi.

- 3) Ciągłość działalności – w Urzędzie zostały zapewnione odpowiednie mechanizmy, których celem jest utrzymanie ciągłości działania jednostki w każdym czasie

i okolicznościach, m.in. poprzez:

- a) wyznaczenie osób pełniących zastępstwo podczas nieobecności kluczowych osób odpowiedzialnych za zarządzanie w Urzędzie,
- b) planowanie urlopów wypoczynkowych,
- c) system zastępstw osób nieobecnych w pracy,
- d) zatrudnienie na czas oznaczony – na zastępstwo – dodatkowego pracownika, który zastępuje osobę nieobecną w przypadku przedłużającej się nieobecności pracownika np. z powodu urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego,
- e) wdrożenie procedur dotyczących polityki bezpieczeństwa informacji,

a także w sprawie realizacji przedsięwzięć w ramach poszczególnych stopni alarmowych.

4) Ochrona zasobów–zapewniona jest przez szereg działań uregulowanych odpowiednimi procedurami, które polegają m.in. na tym, że:

- a) dostęp do zasobów finansowych, materialnych i informatycznych Urzędu mają wyłącznie upoważnione osoby na podstawie odpowiednich dokumentów, informacje oraz dokumenty zabezpiecza się przed dostępem osób nieupoważnionych,
- b) zawartość danych w komputerach chroniona jest poprzez system haseł, dostęp do haseł mają upoważnieni pracownicy, obsługujący dane stanowisko komputerowe,
- c) zasoby sieciowe funkcjonują zgodnie z zasadami polityki bezpieczeństwa systemów informatycznych w ramach obowiązującej w Urzędzie Polityki Bezpieczeństwa Informacji,
- d) pracownikom powierza się nadzór nad przyznanymi środkami trwałymi (narzędziem ochrony zasobów jest inwentaryzacja, mienie jest oznakowane),
- e) zasady bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych są przestrzegane przez pracowników, a nadzór w tym zakresie sprawuje Inspektor Ochrony Danych,
- f) wyznaczone pomieszczenia w Urzędzie są wyposażone w systemy alarmowe

i monitorujące oraz w podstawowy sprzęt przeciwpożarowy.

5) Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych

i gospodarczych–regulowane są odrębnymi procedurami zapewniającymi rzetelność, dokumentowanie i rejestrowanie, a także zatwierdzanie przez osoby upoważnione do autoryzacji operacji finansowych.

Kluczowe obowiązki pracowników Urzędu uprawnionych do zatwierdzania operacji finansowych w Urzędzie są rozdzielane tak, aby zapewnić wiarygodność i pełną ich weryfikację

przed i po realizacji.

6) Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych – mają na celu ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub ujawnieniem danych.

Szczegółowe uregulowania w zakresie bezpieczeństwa przetwarzanych

i przechowywanych informacji zawarte są w procedurach dotyczących globalnej polityki bezpieczeństwa informacji i odnoszą się m.in. do kontroli dostępu, kontroli oprogramowania systemowego, tworzenia zmian w aplikacjach, kontroli aplikacji, ciągłości czy podziału obowiązków.

§ 11. Informacja i komunikacji

W ramach informacji i komunikacji zapewniono w Urzędzie następujące mechanizmy:

1) Bieżąca informacja – Urząd zapewnia pracownikom dostęp, w odpowiedniej formie

i czasie, do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich powierzonych obowiązków. Informacje przekazywane są m.in.:

- a) drogą pisemną,

- b) osobiście,
 - c) pocztą elektroniczną,
 - d) w trakcie narad pracowniczych,
 - e) za pomocą intranetu, internetu czy prasy specjalistycznej.
- 2) Komunikacja wewnętrzna - procedury komunikacji wewnętrznej zapewniają przepływ informacji w kierunku pionowym (poprzez przekazywanie istotnych danych pomiędzy przełożonymi a pracownikami) i poziomym (pomiędzy komórkami organizacyjnymi). Komunikacja wewnętrzna opiera się na następujących narzędziach:
- a) sieć telefoniczna,
 - b) poczta internetowa,
 - c) wewnętrzna sieć informatyczna (o różnym statusie dostępności),
 - d) obieg korespondencji na zasadach wynikających z instrukcji kancelaryjnej,
 - e) bieżące kontakty kierownictwa z podległymi pracownikami, szkolenia wewnętrzne i narady,
 - f) elektroniczny system obiegu dokumentów.

Powyższe procesy komunikacji wewnętrznej zapewniają właściwy obieg informacji z udziałem wszystkich komórek organizacyjnych Urzędu.

- 3) Komunikacja zewnętrzna – w Urzędzie funkcjonują mechanizmy zapewniające efektywny system wymiany informacji z podmiotami zewnętrznymi. Całość procesu jest dokumentowana, rejestrowana i przechowywana zgodnie z zasadami zawartymi w instrukcji kancelaryjnej.

W ramach komunikacji zewnętrznej:

- a) wyspecjalizowani pracownicy udzielają rzetelnych informacji np. w zakresie współpracy z mediami,
- b) informacje - oprócz tradycyjnych sposobów powiadamiania - przekazywane są również poprzez stronę internetową, przyjmowanie interesantów w Urzędzie, spotkania bezpośrednie, komunikaty i konferencje prasowe, elektroniczne formy przesyłania dokumentów oraz materiały promocyjne.

§ 12. Monitorowanie i ocena

W ramach monitorowania i oceny systemu kontroli zarządczej w Urzędzie funkcjonują następujące mechanizmy:

- 1) Monitorowanie systemu kontroli zarządczej – kierownictwo Urzędu dąży do tego, aby oceny funkcjonującego systemu kontroli dokonywać w sposób ciągły i systematyczny, a pojawiające się problemy rozwiązywać na bieżąco, co oznacza:
- a) w ramach monitorowania i oceny pracownicy zostali zobowiązani do dokonywania samokontroli na zajmowanym stanowisku, każdy pracownik ma obowiązek zgłaszania uwag dotyczących funkcjonowania i usprawnienia systemu kontroli zarządczej, pracownicy przekazują bezpośrednio przełożonemu informacje, mające wpływ na ocenę i doskonalenie systemu kontroli zarządczej w Urzędzie,
 - b) funkcjonuje system monitorowania realizacji celów i zadań, w ramach którego składane są sprawozdania z ich realizacji.
- 2) Samoocena:
- a) raz w roku dokonuje się samooceny systemu kontroli zarządczej, samoocena przeprowadzana jest za pomocą ankiet,
 - b) wszyscy pracownicy Urzędu, w tym osoby zarządzające, zobowiązani są do dokonania samooceny systemu kontroli zarządczej w Urzędzie poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach,
 - c) kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu pełnią nadzór na prawidłowym i rzetelnym przeprowadzeniu samooceny w kierowanej przez siebie komórce organizacyjnej,

- d) wyniki analizy ankiet z samooceny są podstawą do złożenia Burmistrzowi sprawozdania z przeprowadzonej samooceny kontroli zarządczej Urzędu.
- 3) Audyt wewnętrzny – realizując roczny plan audytu zapewnia się obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej w Urzędzie oraz wskazuje obszary doskonalenia funkcjonowania organizacji. Celem jest wspieranie Burmistrza w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej i czynności doradcze. Ocena ta dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w Urzędzie. Do końca stycznia audytor wewnętrzny przedstawia Burmistrzowi sprawozdanie z wykonania planu audytu za rok poprzedni.
- 4) System skarg i wniosków – w Urzędzie funkcjonują zasady organizacji, przyjmowania, rejestrowania i załatwiania skarg i wniosków.
- 5) Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni - składane przez kierowników komórek organizacyjnych corocznie do Burmistrza, w terminie do 31 stycznia każdego roku. Wzór oświadczenia stanowi Załącznik nr 6 do niniejszych Zasad.
- 6) Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej – podstawą zapewnienia Burmistrza o stanie kontroli zarządczej są wyniki:
- a) monitorowania celów i zadań,
 - b) samooceny,
 - c) przeprowadzonych audytów,
 - d) zrealizowanych kontroli wewnętrznych,
 - e) organów kontroli zewnętrznej administracji (np. NIK, KAS, RIO),
 - f) oświadczeń o stanie kontroli zarządczej złożonych przez komórki organizacyjne oraz jednostki organizacyjne.

FUNKCJONOWANIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH GMINY ŁĄGÓW

Rozdział 7.

Ogólne wymogi systemu kontroli zarządczej funkcjonującej w samorządowych jednostkach organizacyjnych

§ 13. Dyrektorzy/kierownicy jednostek zobowiązani są do:

- 1) zapewnienia adekwatnego, skutecznego i efektywnego funkcjonowania systemu kontroli zarządczej, dostosowując go odpowiednio do zakresu zadań i wielkości zasobów kierowanej jednostki,
- 2) zapewnienia zgodności systemu kontroli zarządczej z treścią niniejszego Zarządzenia oraz ze Standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zawartymi w komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84 z 2009 r.),
- 3) podejmowania działań naprawczych w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w działaniu kontroli zarządczej lub zidentyfikowaniu możliwości poprawy sposobu jej funkcjonowania.

§ 14. Środowisko wewnętrzne

W zakresie środowiska wewnętrznego należy zapewnić:

- 1) Przestrzeganie wartości etycznych.

Osoby zarządzające i pracownicy są świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegają ich przy wykonywaniu powierzonych zadań.

Osoby zarządzające wspierają i promują przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

2) Kompetencje zawodowe.

Osoby zarządzające i pracownicy posiadają wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania. Proces zatrudnienia prowadzony jest w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy.

3) Struktura organizacyjna.

Należy dostosować strukturę organizacyjną jednostki do aktualnych celów i zadań. Każdemu pracownikowi należy przedstawić na piśmie aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności jednostki oraz jej komórek organizacyjnych a także zakres podległości pracowników powinien być określony w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny.

4) Delegowanie uprawnień.

Należy precyzyjnie określić zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom. Zakres delegowanych uprawnień powinien być odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego. Zaleca się delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze. Przyjęcie delegowanych uprawnień powinno być potwierdzone podpisem.

§ 15. Określanie celów i zarządzanie ryzykiem

W ramach określania celów i zarządzania ryzykiem należy uwzględnić:

1) Misję.

Należy rozważyć możliwość wskazania celu istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji.

2) Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocenę ich realizacji, ryzyko. Obowiązująca metodyka dotycząca zarządzania ryzykiem zawarta jest w rozdziale VIII niniejszych Zasad.

§ 16. Mechanizmy kontroli

Do zakresu mechanizmów kontroli należy:

1) Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej.

Procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników i inne dokumenty wewnętrzne stanowią dokumentację systemu kontroli zarządczej. Dokumentacja powinna być spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.

2) Nadzór.

Kierownictwo jednostki prowadzi nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

3) Ciągłość działalności.

Należy zapewnić istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki.

4) Ochrona zasobów.

Należy zapewnić dostęp do zasobów jednostki jedynie dla osób upoważnionych oraz ustalić osobę odpowiedzialną za gospodarowanie zasobami.

5) Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych.

Mechanizmy o których mowa należy zapewnić poprzez:

- a) rzetelne, pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych oraz gospodarczych,

- b) zatwierdzanie (autoryzację) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,
 - c) podział kluczowych obowiązków,
 - d) weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.
- 6) Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

Należy określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.

§ 17. Informacja i komunikacja

W zakresie informacji i komunikacji ważne są:

- 1) Bieżąca informacja.

Osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań.

- 2) Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

Należy zapewnić efektywne mechanizmy przekazywania informacji w obrębie struktury jednostki organizacyjnej a także z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań.

§ 18. Monitorowanie i ocena

W zakresie monitorowania i oceny należy zapewnić:

- 1) Monitorowanie systemu kontroli zarządczej.

W celu identyfikacji problemów należy na bieżąco monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej.

- 2) Samoocena.

Zaleca się przeprowadzenie co najmniej raz w roku samooceny systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki. Samoocena powinna być odrębnym i udokumentowanym procesem. Szczegółowe wytyczne

w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych zawarte zostały w Komunikacie Nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 r.

- 3) Audyt wewnętrzny.

Audyt wewnętrzny jest działalnością obiektywną, której celem jest wspieranie kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze.

- 4) Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

Zobowiązuje się dyrektorów/kierowników jednostek organizacyjnych do składania Burmistrzowi, w terminie do końca stycznia każdego roku, oświadczeń o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w kierowanej przez siebie jednostce. Wzór oświadczenia o stanie kontroli zarządczej stanowi Załącznik nr 6 do niniejszych Zasad. Źródłem uzyskania zapewnienia powinny być m.in. wyniki monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.

CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W ŁAGOWIE ORAZ JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH

Rozdział 8.

System wyznaczania celów i zarządzania ryzykiem

§ 19. Cele i zarządzanie ryzykiem

1. Kluczowym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań, monitorowanie ich realizacji, a także system zarządzania ryzykiem.

2. Układ strategicznych celów i priorytetów dla potrzeb systemu kontroli zarządczej zawarty jest w Strategii Rozwoju Gminy Łagów do roku 2035 r. .

3. Ustalenie hierarchii celów i zadań, oraz efektywne zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.

4. Przy określaniu celów operacyjnych i zadań dla potrzeb systemu kontroli zarządczej należy brać pod uwagę cele i działania zawarte w Strategii oraz cele zawarte w planach oraz programach.

5. Cele są określone, monitorowane i poddawane ocenie w zakresie stopnia ich realizacji poprzez wyznaczone mierniki.

6. Proces zarządzania ryzykiem musi być pisemnie udokumentowany.

7. Wszyscy pracownicy zobowiązani są do aktywnego udziału w zarządzaniu ryzykiem, w szczególności poprzez:

- 1) stosowanie się do obowiązujących procedur w zakresie zarządzania ryzykiem,
- 2) bieżące identyfikowanie ryzyka i informowanie o nim przełożonych,
- 3) podejmowanie działań w celu zminimalizowania skutków ryzyka lub prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

8. Działania związane z wyznaczaniem celów i zarządzaniem ryzykiem realizowane są przez kierowników komórek organizacyjnych Urzędu oraz dyrektorów/kierowników jednostek organizacyjnych.

§ 20. Wyznaczanie celów

1. Dyrektorzy/kierownicy jednostek organizacyjnych wyznaczają nie więcej niż 3 cele operacyjne, do których przypisywane są zadania, a następnie w terminie do dnia 1 grudnia każdego roku przekazują Burmistrzowi - na formularzu stanowiącym Załącznik nr 1 do niniejszych Zasad.

2. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu wyznaczają nie więcej niż 3 najważniejsze cele operacyjne, do których przypisywane są zadania, a następnie - do 10 grudnia każdego roku - przekazują je Burmistrzowi, zgodnie z Załącznikiem nr 1.

3. Burmistrz akceptuje przedstawione najważniejsze cele operacyjne i zadania dla komórek organizacyjnych Urzędu oraz jednostek organizacyjnych.

§ 21. Zarządzanie ryzykiem

1. Po otrzymaniu informacji o akceptacji celów operacyjnych i zadań kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu oraz dyrektorzy/kierownicy jednostek organizacyjnych dokonują identyfikacji i analizy ryzyka.

2. Dyrektorzy/kierownicy jednostek organizacyjnych oraz kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu, w terminie do dnia 10 stycznia każdego roku, przekazują do Burmistrza wyniki analizy ryzyka wraz z planem minimalizacji ryzyka (w przypadku zidentyfikowania ryzyka o nieakceptowalnym poziomie) – zgodnie z Załącznikiem nr 2 do niniejszych Zasad.

3. Dyrektorzy jednostek organizacyjnych oraz kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu zobligowani są do monitorowania podjętych działań wynikających z planu minimalizacji ryzyka - zgodnie z Załącznikiem nr 3.

4. W przypadku zmiany w poziomie zidentyfikowanego ryzyka lub wystąpienia nowego ryzyka kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu bądź dyrektorzy/kierownicy jednostek organizacyjnych, zobowiązani są niezwłocznie przeprowadzić ponowną analizę ryzyka.

5. O wynikach ponownej analizy ryzyka kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu bądź dyrektorzy/kierownicy jednostek organizacyjnych są zobowiązani poinformować Burmistrza w terminie 7 dni od wystąpienia lub zmiany poziomu ryzyka.

6. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu bądź dyrektorzy/kierownicy jednostek organizacyjnych zobowiązani są do stosowania metodyki analizy ryzyka, zgodnie z Załącznikiem nr 4 do niniejszych Zasad.

7. W przypadku zmaterializowania się ryzyka, które może spowodować niezrealizowanie określonych celów, informacja o tym jest przekazywana niezwłocznie do Burmistrza.

8. Ryzyko podlega powtórnej ocenie w sytuacji zmiany celów i zadań.

§ 22. Monitorowanie realizacji celów

1. Należy stale monitorować realizację celów i zadań za pomocą określonych mierników.

2. Zobowiązuje się kierowników komórek organizacyjnych Urzędu i dyrektorów/kierowników jednostek organizacyjnych do przygotowania sprawozdań z realizacji najważniejszych celów.

3. Dyrektorzy/kierownicy jednostek organizacyjnych i kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu, w terminie do dnia 15 stycznia roku następnego składają do Burmistrza sprawozdanie roczne - zgodnie z Załącznikiem nr 5 do niniejszych Zasad.

4. W przypadku, gdy istnieje zagrożenie dla osiągnięcia przyjętych celów lub zadania nie są prawidłowo realizowane, należy o tym fakcie niezwłocznie informować Burmistrza. Do informacji należy złożyć stosowne wyjaśnienia oraz propozycje działań zapobiegawczych.

**Załącznik nr 1 do ZASAD FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W ŁĄGOWIE
ORAZ JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH**

Arkusz najważniejszych celów Urzędu do realizacji w roku

Lp.	Cel operacyjny	Termin realizacji celu	Mierniki określające stopień realizacji celu	Zakładana wartość miernika do osiągnięcia		Zadania służące realizacji celu	Komórka /jednostka organizacyjna
				do 30 czerwca	do 31 grudnia		
1	2	3	4	5	6	7	8
						1. 2.	
						1. 2.	
						1. 2.	

.....

Data

.....

Podpis dyrektora

**Załącznik nr 2 do ZASAD FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W ŁĄGOWIE
ORAZ JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH**

Arkusz ryzyka wraz z planem minimalizacji ryzyka do najważniejszych celów Urzędu na rok

Lp.	Cel operacyjny	Zadania	Identyfikacja ryzyka Zdarzenie, które może zagrozić realizacji celów	Analiza ryzyka			Plan minimalizacji ryzyka Wymagane działania w celu obniżenia ryzyka UWAGA Kolumnę należy uzupełnić w przypadku zidentyfikowania ryzyka o nieakceptowalnym poziomie	Właściciel ryzyka
				Prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia P	Wpływ ryzyka (skutek) W	Istotność ryzyka I = P x W		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1. 2.							
	1. 2.							

.....

Data

.....

Podpis dyrektora

**Załącznik nr 3 do ZASAD FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W ŁĄGOWIE
ORAZ JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH**

**Monitorowanie planu minimalizacji ryzyka (raportowanie)
za okres....**

Lp	Cel operacyjny	Ryzyko	Poziom istotności ryzyka	Zaplanowane działania w celu obniżenia ryzyka	Jakie zrealizowano działania mające na celu obniżenie ryzyka oraz czy podjęte działania są skuteczne ?	Właściciel ryzyka
1	2	3	4	5	6	7
			1. 2. 3.		1. 2. 3.	
			1. 2. 3.		1. 2. 3.	
			1. 2.			
			1. 2.			

.....

Data

.....

Podpis dyrektora

*Załącznik nr 4 do ZASAD FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W ŁAGOWIE
ORAZ JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH*

Zasady zarządzania ryzykiem (metodyka)

Rozdział I Objaśnienia

1. **Analiza ryzyka** – proces polegający na zidentyfikowaniu ryzyka, określeniu jego poziomu istotności poprzez ocenę prawdopodobieństwa oraz skutku jego wystąpienia;
2. **Identyfikacja ryzyka** – ustalenie zdarzeń zagrażających realizacji określonych celów i zadań;
3. **Czynniki ryzyka** – należy przez to rozumieć zdarzenia, działania, zaniechania i inne okoliczności sprzyjające wystąpieniu ryzyka;
4. **Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka** – częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
5. **Wpływ ryzyka** – to oddziaływanie, skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
6. **Istotność ryzyka** – to iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu (skutku) na komórkę organizacyjną/jednostkę organizacyjną czy na Urząd jako całość;
7. **Akceptowalny poziom ryzyka** – ustalony w metodologii poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
8. **Incydent** – to ziszczenie się ryzyka mimo zastosowania mechanizmów kontroli zarządczej;
9. **Monitorowanie** – to ciągłe sprawdzanie, nadzorowanie prowadzone w celu zidentyfikowania zmian.

Rozdział II Postanowienia ogólne

1. Głównym celem opracowania niniejszej procedury jest stworzenie spójnego systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie tj. we wszystkich jego komórkach organizacyjnych oraz w jednostkach organizacyjnych, tak aby zapewnić realizację określonych celów i zadań.
2. Wprowadza się obowiązek oceny ryzyka i zarządzania ryzykiem we wszystkich komórkach organizacyjnych oraz w jednostkach organizacyjnych podległych Urzędowi.
3. Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem ma zapewnić:
 - 1) wsparcie dla realizacji celów Urzędu i jednostek organizacyjnych poprzez identyfikację ryzyka mogącą wpłynąć negatywnie na realizację celów i odpowiednią reakcję na zidentyfikowane ryzyka oraz identyfikację możliwości rozwoju i poprawy uzyskiwanych wyników,
 - 2) opracowanie informacji zarządczej dla Burmistrza – w zakresie najbardziej istotnych zagrożeń dla Urzędu i dla pozostałych jednostek organizacyjnych,
 - 3) przeprowadzenie pełnej analizy i przedstawienie wyników w zakresie funkcjonowania procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie i samorządowych jednostkach organizacyjnych,
 - 4) skrócenie czasu reakcji kierownictwa na sprawy kryzysowe,
 - 5) szybsze i skuteczniejsze reagowanie na zagrożenia,
 - 6) wskazanie obszarów ewaluacji zarówno w zakresie struktury procesu jak i metodyki zarządzania ryzykiem,
 - 7) ograniczenie liczby negatywnych zdarzeń mających wpływ na organizację,
 - 8) ograniczenie możliwości niepowodzenia realizowanych przedsięwzięć i projektów,
 - 9) skoncentrowanie działań na poprawne wykonywanie właściwych zadań,
 - 10) zwiększenie prawdopodobieństwa wdrożenia planowanych zmian,
 - 11) racjonalniejsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich,
 - 12) zapobieganie stratom finansowym,

- 13) świadome podejmowanie ryzyka i decyzji,
- 14) wdrażanie mechanizmów kontrolnych adekwatnych do ryzyka,
- 15) zwiększenie zaufania społeczeństwa do działania Urzędu i jednostek organizacyjnych.

4. Głównymi elementami spójnego systemu zarządzania ryzykiem są:

- 1) jednakowy dla wszystkich komórek organizacyjnych oraz jednostek organizacyjnych system limitów dotyczących akceptowalnego poziomu ryzyka,
- 2) system monitorowania, kontrolowania, raportowania oraz działania zarządcze dotyczące poszczególnych ryzyk.

Rozdział III Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem

Odpowiedzialność za prawidłowe wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem – na poziomie strategicznym i operacyjnym (poziom procesów/zadań/projektów) ponoszą kierownicy wydziałów Urzędu, a w jednostkach organizacyjnych przedmiotową odpowiedzialność ponoszą dyrektorzy/kierownicy danych jednostek.

Rozdział IV Identyfikacja oraz ocena ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu możliwości wystąpienia określonych zdarzeń, które będą miały wpływ na realizację celów i zadań.

2. Identyfikacji i analizy ryzyk dokonują kierownicy wydziałów/referatów Urzędu wraz z zespołem pracowników zaangażowanych w realizację procesu / zadania, a także dyrektorzy/kierownicy jednostek organizacyjnych. Przyjmuje się, że liczba członków zespołu przeprowadzającego analizę wynosi 3 – 6 osób.

3. W przypadku istotnej zmiany zadań oraz warunków, w których funkcjonuje komórka organizacyjna Urzędu lub jednostka organizacyjna identyfikacja ryzyka dokonywana jest w trakcie roku.

4. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu (skutku) i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w celu ustalenia istotności ryzyka.

$$I = S \times P$$

gdzie:

I – współczynnik istotności ryzyka

S – wielkość skutku bądź wpływu, jaki będzie miało ewentualne wystąpienie danego zdarzenia

P – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

5. Ocena wpływu oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka określane jest w skali punktowej od 1 do 5.

6. W przypadku jednostek organizacyjnych Urzędu wszelkich ocen należy dokonywać w kontekście specyfiki danej jednostki.

Rozdział V Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

Oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanego ryzyka następuje w oparciu o ocenę ilościowo – jakościową, według poniższej tabeli.

Prawdopodobieństwo	Wartość punktowa	Opis szczegółowy
Prawie pewne	5	<p>Øzdarzenie takie wystąpi na pewno</p> <p>Øzdarzenie może być powtarzalne bądź występuje regularnie wielokrotnie w ciągu roku</p> <p>Øprawdopodobieństwo wystąpienia wynosi 81-100%</p> <p>Ømoże wystąpić w każdych okolicznościach</p>
Prawdopodobne	4	<p>Øzdarzenie jest bardzo prawdopodobne</p> <p>Øzdarzenie może wystąpić regularnie (występuje regularnie) dwa razy w roku</p>

		<ul style="list-style-type: none"> Øprawdopodobieństwo wystąpienia wynosi 61-80% Øryzyko występuje systematycznie
Średnie	3	<ul style="list-style-type: none"> Øzdarzenie jest średnio możliwe, Ømoże wystąpić (występuje) raz w roku Øprawdopodobieństwo wystąpienia wynosi 41-60% Øryzyko występuje okazjonalnie, w wyniku losowego przypadku
Mało prawdopodobne	2	<ul style="list-style-type: none"> Øzdarzenie mało prawdopodobne, Ømoże wystąpić (występuje) raz na 3 lata Øprawdopodobieństwo wystąpienia wynosi 21-40% Øryzyko występuje rzadko
Rzadkie	1	<ul style="list-style-type: none"> Øzdarzenie może wystąpić w wyjątkowych okolicznościach Øzdarzenie może wystąpić raz na 5 lat Øprawdopodobieństwo wystąpienia wynosi 1-20% Øryzyko występuje sporadycznie lub nie wystąpiło dotychczas

Rozdział VI Wpływ ryzyka

Oszacowanie skutków wystąpienia zidentyfikowanego ryzyka następuje w oparciu o ocenę ilościowo – jakościową, według poniższej tabeli.

Skutek wystąpienia ryzyka	Wartość punktowa	Opis szczegółowy
Katastrofalny	5	<ul style="list-style-type: none"> Øwystąpienie zdarzenia spowoduje nieosiągnięcie celów Ørażące naruszenie prawa skutkujące poważnymi i rozległymi konsekwencjami Øpoważne skutki finansowe (strata finansowa) Øzagrożenie ładu organizacyjnego Øutrata wiarygodności działalności Ønegatywne ustalenia kontroli zewnętrznych skutkujące np. korektą finansową, utratą środków Øniekorzystny wpływ na wizerunek jednostki, znaczny spadek zaufania Øwystąpienie zjawiska korupcji Øutrata zasobów lub utrata bezpieczeństwa zasobów (np. kradzież, utrata zasobów finansowych, włamanie do systemu danych, utrata dokumentów uniemożliwiających ich odzyskanie, upublicznienie informacji zastrzeżonych lub poufnych) Øniwelowanie skutków zdarzenia będzie wymagało bardzo dużych nakładów czasu i zasobów oraz zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla
Poważny	4	<ul style="list-style-type: none"> Øwystąpienie zdarzenia spowoduje zagrożenie terminu realizacji celów, brak realizacji zadań Ønaruszenie prawa skutkujące sankcją tj. odpowiedzialnością karną, odszkodowawczą Øduże skutki finansowe, zachodzi obawa naruszenia dyscypliny finansów publicznych Øzagrożenie bezpieczeństwa zasobów (możliwość utraty zasobów, utrata danych, utrata dokumentów, nieuprawniony dostęp, nieautoryzowana zmiana danych) Øwystąpienie zdarzeń sprzyjających możliwości powstania zjawiska korupcji Øobniżenie wiarygodności działalności Øbędzie miało znaczenie dla ładu organizacyjnego np. zakłóci działania pod względem poprawności

		<p>Ønegatywne ustalenia kontroli zewnętrznych</p> <p>Øniwelowanie skutków zdarzenia będzie wymagało dość dużych nakładów czasu i zasobów oraz zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla</p>
Średni	3	<p>Øzdarzenie nie będzie skutkowało opóźnieniem realizacji celów</p> <p>Ømożliwe opóźnienia w realizacji zadań</p> <p>Ønaruszenie prawa nie skutkujące sankcją</p> <p>Øzdarzenie może spowodować skutki finansowe rodzące obawę naruszenia dyscypliny finansów publicznych</p> <p>Øzdarzenie nie spowoduje skutków w sferze bezpieczeństwa zasobów</p> <p>Ømoże wystąpić awaria systemu informatycznego</p> <p>Ønie będzie miało znaczenia dla ładu organizacyjnego</p> <p>Øobniżenie wiarygodności działalności np. wniesienie odwołania skutkujące zmianą decyzji</p> <p>Ørozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanych nakładów czasu i zasobów, może wymagać zaangażowania kierownictwa średniego szczebla</p>
Mały	2	<p>Øzdarzenie nie będzie miało negatywnego wpływu na realizację wyznaczonych celów i zadań, może powodować nieznaczne zakłócenia lub opóźnienia w wykonywaniu zadań</p> <p>Ønie dojdzie do naruszenia prawa w jakimkolwiek zakresie</p> <p>Øzdarzenie nie spowoduje wystąpienia skutków finansowych rodzących obawę o naruszenie dyscypliny finansów publicznych</p> <p>Ønie będzie miało znaczenia dla ładu organizacyjnego</p> <p>Øzdarzenie nie będzie zagrażało bezpieczeństwu zasobów</p> <p>Ømożliwe obniżenie wiarygodności działalności np. wniesienie skargi</p> <p>Øzdarzenie może wpłynąć w niewielkim zakresie na wizerunek Urzędu</p> <p>Øskutki zdarzenia łatwo usunąć, nie wywołuje trwałej szkody</p>
Nieznaczny	1	<p>Øzdarzenie nie będzie miało negatywnego wpływu na realizację wyznaczonych celów i zadań, nie spowoduje żadnych opóźnień w tym zakresie</p> <p>Øbrak skutków prawnych</p> <p>Øzdarzenie nie spowoduje wystąpienia jakichkolwiek skutków finansowych</p> <p>Ønie będzie miało znaczenie dla ładu organizacyjnego</p> <p>Øzdarzenie nie będzie miało wpływu na bezpieczeństwo zasobów</p> <p>Øzdarzenie może wpłynąć w niewielkim zakresie na wizerunek Urzędu np. negatywne artykuły prasowe</p> <p>Ørozwiązanie problemu będzie wymagało minimalnego nakładu czasu/zasobów</p>

Rozdział VII Matryca punktowej oceny ryzyka

Katastrofalny	5	10	15	20	25
---------------	---	----	----	----	----

Poważny	4	8	12	16	20
Średni	3	6	9	12	15
Mały	2	4	6	8	10
Nieznacznym	1	2	3	4	5
Wpływ/Skutki	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne
Prawdopodobieństwo					

Rozdział VIII Poziomy istotności ryzyka

1. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:

- 1) **ryzyko poważne** – to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu zawiera się w przedziale 15 – 25 punktów; ryzyko to może zagrozić osiągnięciu celów bądź realizacji zadań, rodzi poważne skutki finansowe i konsekwencje prawne, grozi utratą zasobów lub utratą bezpieczeństwa zasobów Urzędu/jednostki organizacyjnej; ryzyko uznaje się za niedopuszczalne, należy więc wdrożyć środki zabezpieczające (w celu zmniejszenia oczekiwanej częstotliwości występowania i/lub dotkliwości konsekwencji), aby osiągnąć akceptowalny poziom ryzyka, ryzyko wymaga stałego monitorowania,
- 2) **ryzyko umiarkowane** - to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu zawiera się w przedziale 6 – 12 punktów; ryzyko to może spowodować opóźnienia w realizacji celów bądź zadań, może spowodować skutki finansowe rodzące obawę naruszenia dyscypliny finansów publicznych, ryzyko należy w miarę możliwości zmniejszyć, chyba że koszt wdrożenia jest nieproporcjonalnie wysoki w stosunku do skutków wystąpienia danego zdarzenia; ryzyko wymaga monitorowania,
- 3) **ryzyko nieznaczące** – to ryzyko, którego iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz jego wpływu zawiera się w przedziale 1 – 5 punktów, ryzyko to nie będzie miało negatywnego wpływu na realizację wyznaczonych celów i zadań, nie spowoduje żadnych opóźnień w tym zakresie ani strat finansowych, ryzyko uznaje się za akceptowalne i nie są wymagane żadne dalsze działania za wyjątkiem okresowej analizy w ramach monitorowania.

Rozdział IX Akceptowalny poziom ryzyka

1. W Urzędzie tj. we wszystkich jego komórkach oraz w jednostkach organizacyjnych **ryzykiem akceptowalnym jest ryzyko nieznaczące**.

2. Ryzyko poważne i umiarkowane przekracza akceptowalny poziom ryzyka i wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających to ryzyko.

Rozdział X Monitorowanie i raportowanie

1. Monitorowanie ryzyka jest procesem ciągłym.

2. W ramach monitorowania ryzyka dokonywany jest przegląd aktualnych ryzyk, adekwatność ich oceny, podjętych działań oraz skuteczność mechanizmów kontroli i identyfikacji nowych ryzyk.

3. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania są na bieżąco oceniane.

4. W odniesieniu do komórek Urzędu oraz jednostek organizacyjnych obowiązuje system monitorowania i raportowania wg. następującego schematu:

Lp.	Poziom istotności ryzyka	Monitoring	Raportowanie na podstawie załącznika nr 3 do Zasad
1	Ryzyko nieznaczne	okresowa analiza	nie dotyczy
2	Ryzyko umiarkowane	szczegółowa analiza	1 raz na pół roku
3	Ryzyko poważne	monitoring ciągły	1 raz na kwartał

5. W przypadku ryzyka umiarkowanego należy przesłać do Sekretarza informację dotyczącą monitorowania ryzyka (zgodnie z załącznikiem nr 3 do Zasad) raz na pół roku.

6. W przypadku ryzyka poważnego należy przesłać do Sekretarza informację dotyczącą monitorowania ryzyka (zgodnie z załącznikiem nr 3 do Zasad) raz na kwartał.

Rozdział XI Przeciwdziałanie ryzyku

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:

- 1) **przeciwdziałanie ryzyku** – podejmowanie działań pozwalających na likwidację ryzyka lub jego ograniczenie do akceptowalnego poziomu, np. poprzez wzmocnienie mechanizmów kontroli wewnętrznej (opracowanie pisemnych procedur, wytycznych) wbudowanych w realizowane procesy,
- 2) **przeniesienie ryzyka** – poprzez przesunięcie określonych działań poza strukturę jednostki na podmioty zewnętrzne np. w drodze ubezpieczenia,
- 3) **przesunięcie w czasie (wycofanie się)** – zaprzestanie działań w określonym obszarze, gdzie ryzyko jawi się jako nadmierne,
- 4) **tolerowanie ryzyka** – uznanie danego ryzyka za akceptowalne i dopuszczalne dla jednostki.

2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:

- 1) przyczyny ryzyka,
- 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia ryzyka,
- 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli.

**Załącznik nr 5 do ZASAD FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W ŁAGOWIE
ORAZ JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH**

Sprawozdanie z realizacji najważniejszych celów Urzędu za okres sprawozdawczy (półroczny/roczny).....
Część A: Realizacja najważniejszych celów

Lp.	Cel operacyjny	Termin realizacji celu	Mierniki określające stopień realizacji celu	Wartość miernika do osiągnięcia		Planowane zadania służące realizacji celu	Podjęte zadania służące realizacji celu	Komórka /jednostka organizacyjna
				planowana	osiągnięta			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
						1. 2.	1. 2.	
						1. 2.	1. 2.	
						1. 2.	1. 2.	

Część B: Informacja dotycząca realizacji celów w okresie sprawozdawczym (należy krótko opisać najważniejsze przyczyny, które wpłynęły na niezrealizowanie celów; wystąpienie istotnych różnic w planowanych i osiągniętych wartościach mierników lub podjęcie innych niż planowane zadań, służących realizacji celów)

.....

Data

.....

Podpis dyrektora

**Załącznik nr 6 do ZASAD FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ
W URZĘDZIE MIASTA I GMINY W ŁAGOWIE
ORAZ JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH**

**Oświadczenie
o stanie kontroli zarządczej za rok**

.....
(nazwa jednostki)

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, 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, iż ogół działań podjętych w kierowanej przeze mnie jednostce sektora finansów publicznych zapewnia/nie zapewnia* realizację/ji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Tabela 1

Lp.	Standardy kontroli zarządczej	Tak	Nie	Nie całkiem	Uwagi
A.	Środowisko wewnętrzne				
1.	Przestrzeganie wartości etycznych				
2.	Kompetencje zawodowe				
3.	Struktura organizacyjna				
4.	Delegowanie uprawnień				
B.	Cele i zarządzanie ryzykiem				
1.	Misja				
2.	Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji				
3.	Identyfikacja ryzyka				
4.	Analiza ryzyka				
5.	Reakcja na ryzyko				

C.	Mechanizmy kontroli				
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				
D.	Informacja i komunikacja				
1.	Bieżąca informacja				
2.	Komunikacja wewnętrzna				
3.	Komunikacja zewnętrzna				
E.	Monitorowanie i ocena				
1.	Monitorowanie systemu kontroli zarządczej				
2.	Samocena				
3.	Audyt wewnętrzny				
4.	Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej				

Tabela 2

Lp.	Obszar	Działania, które zostały podjęte w ubiegłym roku w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.
A.	Środowisko wewnętrzne	
B.	Cele i zarządzanie ryzykiem	
C.	Mechanizmy kontroli	
D.	Informacja i komunikacja	
E.	Monitorowanie i ocena	

Tabela 3

Lp.	Obszar	Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym
A.	Środowisko wewnętrzne	
B.	Cele i zarządzanie ryzykiem	
C.	Mechanizmy kontroli	
D.	Informacja i komunikacja	
E.	Monitorowanie i ocena	

Tabela 4

Lp.	Obszar	Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej wraz z podaniem terminu ich realizacji.
A.	Środowisko wewnętrzne	
B.	Cele i zarządzanie ryzykiem	
C.	Mechanizmy kontroli	
D.	Informacja i komunikacja	
E.	Monitorowanie i ocena	

* niewłaściwe skreślić

.....

Data

.....

Podpis dyrektora/kierownika