

**Uchwała Nr 29/140/2015**  
**Zarządu Powiatu w Nowym Mieście Lubawskim**  
**z dnia 10 września 2015r.**

**w sprawie zasad prowadzenia kontroli zarządczej**  
**w jednostkach organizacyjnych Powiatu Nowomiejskiego**

Na podstawie art. 68 oraz art. 69 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (j.t. Dz. U. z 2013 r., poz. 885 ze zm.) oraz art. 35 ust. 2 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tj. Dz. U. z 2013 r., poz. 595 ze zm.) Zarząd Powiatu w Nowym Mieście Lubawskim uchwala, co następuje:

**§ 1.** 1. Określa się zasady prowadzenia kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Powiatu Nowomiejskiego, stanowiące załącznik nr 1 do niniejszej uchwały.

2. Określa się minimalne wymogi kontroli zarządczej, które powinny być uwzględnione przy sprawowaniu kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Powiatu Nowomiejskiego, stanowiące załącznik nr 2 do niniejszej uchwały.

**§ 2.** Wykonanie uchwały powierza się kierownikom jednostek organizacyjnych Powiatu Nowomiejskiego.

**§ 3.** Zobowiązuje się kierowników jednostek organizacyjnych do zapoznania pracowników z treścią niniejszej uchwały.

**§ 4.** Traci moc obowiązująca uchwała nr 137/751/2010 Zarządu Powiatu w Nowym Mieście Lubawskim z dnia 13 lipca 2010 r. w sprawie określenia systemu prowadzenia kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Powiatu Nowomiejskiego oraz uchwała nr 17/101/2011 Zarządu Powiatu w Nowym Mieście Lubawskim z dnia 17 maja 2011 r. w sprawie zmiany uchwały w sprawie określenia systemu prowadzenia kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Powiatu Nowomiejskiego.

**§ 5.** Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

## **ZASADY KONTROLI ZARZĄDCZEJ W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH POWIATU NOWOMIEJSKIEGO**

Zasady kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Powiatu Nowomiejskiego zostały opracowane na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (j.t. Dz. U. z 2013 r. poz. 885 ze zm.) oraz 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. U. MF z 2009 r. nr 15, poz. 84)

### **Rozdział 1 Przepisy ogólne**

#### **§ 1**

1. Zasady określają:
  - 1) cel, zakres i zadania kontroli zarządczej,
  - 2) sposób oceny kontroli zarządczej,
  - 3) sposób sporządzania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej,
  - 4) elementy systemu kontroli zarządczej.
2. Postanowienia zawarte w Zasadach mają zastosowanie do wszystkich powiatowych jednostek organizacyjnych.

### **Rozdział 2 Zakres kontroli zarządczej**

#### **§ 2**

Kontrola zarządcza to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

#### **§ 3**

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania oraz realizacji zadań,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów poprzez zabezpieczenie składników majątku przed zniszczeniem, utratą i defraudacją, w tym danych osobowych i informacji niejawnych,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji dla zapewnienia osobom zarządzającym i pracowników informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków oraz skutecznej komunikacji zewnętrznej,
- 7) zarządzania ryzykiem dla zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań poprzez zapobieganie niekorzystnym zjawiskom w działalności jednostki, wskazanie sposobu i środków zapobiegających powstawaniu nieprawidłowości, jak również umożliwienie likwidacji nieprawidłowości.

### **Rozdział 3 Zakres odpowiedzialności**

#### **§ 4**

Przewodniczący Zarządu Powiatu w Nowym Mieście Lubawskim zapewnia funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w powiecie nowomiejskim (tzw. II poziom kontroli).

#### **§ 5**

Kierownicy jednostek organizacyjnych zapewniają funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w kierowanych przez siebie jednostkach (tzw. I poziom kontroli).

#### **§ 6**

1. Koordynację kontroli zarządczej prowadzi wicestarosta zwany w dalszej treści niniejszego regulaminu koordynatorem.
2. Koordynator w imieniu starosty sprawuje bezpośredni nadzór nad stanem kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych.

### **Rozdział 4 Cele i zadania kontroli zarządczej**

#### **§ 7**

Cele i zadania osiągane są w sposób zgodny z obowiązującymi aktami prawnymi oraz przepisami prawa wewnętrznego.

### **Rozdział 5 Ocena kontroli zarządczej**

#### **§ 8**

Kierownik jednostki na podstawie, w szczególności:

- 1) monitoringu realizacji celów i zadań,
- 2) samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,
- 3) procesu zarządzania ryzykiem,
- 4) zaleceń audytu wewnętrznego,
- 5) zaleceń kontroli wewnętrznych,
- 6) zaleceń kontroli zewnętrznych

dokonuje bieżącej analizy funkcjonowania kierowanej przez siebie jednostki.

#### **§ 9**

Kierownik jednostki powinien określić zasady przeprowadzania samooceny kontroli zarządczej w jednostce.

#### **§ 10**

W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w działaniu kontroli zarządczej lub zdefiniowaniu możliwości poprawy sposobu jej funkcjonowania osoby zarządzające zobowiązane są do podejmowania działań zmierzających do ich eliminacji.

## **Rozdział 6**

### **Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej**

#### **§ 11**

Kierownicy jednostek przedstawiają corocznie oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w zakresie ponoszonej przez siebie odpowiedzialności za realizowane przez jednostkę cele i zadania, w szczególności dotyczące zapewnienia, że:

- 1) działania przez nich podejmowane pozostają w zgodzie z przepisami prawa,
- 2) zasoby, którymi dysponują są używane w sposób racjonalny i efektywny,
- 3) informacje udostępniane w jednostce i poza nią są rzetelne, aktualne i dokładne,
- 4) zasoby jednostki są chronione w sposób gwarantujący ich bezpieczeństwo,
- 5) ryzyka związane z realizacją celów i zadań są monitorowane i definiowane na bieżąco.

#### **§ 12**

1. Kierownicy jednostek składają Przewodniczącemu Zarządu Powiatu oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za rok poprzedni w zakresie kierowanych przez nich jednostek w terminie do 31 stycznia każdego roku.
2. Wzór oświadczenia kierownika jednostki o stanie kontroli zarządczej określa załącznik nr 1 do zasad kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych powiatu nowomiejskiego.

## **Rozdział 7**

### **Elementy systemu kontroli zarządczej**

#### **§ 13**

System kontroli zarządczej zbudowany jest w oparciu o Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych i 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.

#### **Środowisko wewnętrzne**

#### **§ 14**

1. Właściwe środowisko wewnętrzne w jednostce jest fundamentem dla pozostałych elementów kontroli zarządczej.
2. Odpowiednie warunki wewnętrzne wyrażać się mają w:
  - 1) przestrzeganiu wartości etycznych w jednostce,
  - 2) posiadaniu odpowiednich kompetencji zawodowych przez pracowników,
  - 3) istnieniu odpowiedniej struktury organizacyjnej jednostki,
  - 4) właściwym powierzaniu (delegowaniu) obowiązków.
3. Osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań. Osoby zarządzające powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych, dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.
4. Proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór

najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy. Należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki i osób zarządzających.

#### § 15

Struktura organizacyjna jednostki powinna być dostosowana do celów i zadań, które aktualnie stoją przed jednostką. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności jednostek, poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki oraz zakres podległości pracowników powinny być określone w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny. Aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności powinien być określony dla każdego pracownika w sposób precyzyjny, adekwatny do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego.

#### § 16

1. Należy precyzyjnie określać zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom.
2. Przyjęcie tych obowiązków powinno być potwierdzone dokumentem w formie odrębnego imiennego upoważnienia albo wskazania w regulaminie organizacyjnym jednostki.

### **Cele i zarządzanie ryzykiem**

#### § 17

Zarządzanie ryzykiem służyć ma zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań.

#### § 18

W jednostce prowadzi się bieżącą ocenę (monitoring) realizacji zadań za pomocą kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy zadbać, aby przy określaniu celów i zadań wskazać także komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji.

#### § 19

1. Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonywać identyfikacji ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami realizowanymi przez jednostkę, dotyczącego zarówno działalności całej jednostki, jak i realizowanych przez jednostkę konkretnych programów, projektów czy zadań.
2. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka jest ponawiana.

#### § 20

Zidentyfikowane ryzyka należy poddawać analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka. Kierownik jednostki lub upoważnieni pracownicy określają akceptowany poziom ryzyka.

### **Mechanizmy kontroli**

#### § 21

W jednostce wprowadza się następujące mechanizmy kontroli zarządczej:

- 1) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,

- 2) nadzór,
- 3) ochrona zasobów,
- 4) szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych,
- 5) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

## § 22

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.

## § 23

1. W jednostce prowadzi się nadzór nad wykonywaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.
2. Nadzór kierowniczy obejmuje w szczególności jasne komunikowanie obowiązków, zadań i odpowiedzialności każdemu z pracowników i systematyczną ocenę ich pracy w niezbędnym zakresie oraz zatwierdzanie wyników pracy w decydujących momentach w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ona zgodnie z zamierzeniami.

## § 24

Celem odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej ma być utrzymanie, w każdym czasie i okolicznościach, ciągłości działalności jednostki, w szczególności operacji finansowych i gospodarczych, oraz ochrona zasobów finansowych, materialnych i informatycznych. Osiągnięcie tego celu możliwe jest poprzez wykorzystywanie wyników analizy ryzyka.

## § 25

Dostęp do zasobów jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby. Osobom zarządzającym i pracownikom należy powierzyć odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki.

## § 26

W jednostce wprowadza się 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.

## § 27

W jednostce wprowadza się mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych. Składają się na nie mechanizmy kontroli dostępu do zasobów informatycznych, sprzętu, systemu, aplikacji, danych mające na celu ich ochronę przed nieautoryzowanymi zmianami, utratą lub ujawnieniem czy mechanizmy kontroli oprogramowania systemowego.

## **Informacja i komunikacja**

### **§ 28**

1. W jednostce zapewnia się wszystkim pracownikom dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków.
2. Osoby zarządzające oraz pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym, jak i poziomym.
3. Osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe i rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań.

## **Monitorowanie i ocena**

### **§ 29**

1. Kierownik jednostki odpowiedzialny jest za ocenę funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w jednostce, którą zarządza. Do bieżącej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej mogą być zobowiązane także inne osoby pełniące funkcje kierownicze.
2. Ocena systemu kontroli zarządczej może odbywać się także poprzez odrębne oceny dokonywane przez pracowników jednostki (samoocena). Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.
3. Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika powinny być w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.

## Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej

W .....  
(nazwa jednostki organizacyjnej Powiatu Nowomiejskiego)

za rok .....

### Dział I<sup>1</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 organizacyjnej Powiatu Nowomiejskiego

.....  
(nazwa jednostki organizacyjnej Powiatu Nowomiejskiego)

### Część A<sup>2</sup>

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

### Część B<sup>3</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>4</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:

- monitoringu realizacji celów i zadań,
- samooceny kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej,



- 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 organizacyjnej)

## **Dział II<sup>5</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 samorządowej, 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>6</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.*

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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 4.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B albo C.

<sup>6</sup> 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 niezaplanowane działania mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej.

## **Minimalne wymogi kontroli zarządczej dla jednostek organizacyjnych powiatu nowomiejskiego**

### **§ 1**

System kontroli zarządczej zbudowany jest w oparciu o Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych i 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.

### **§2**

Ustanawia się minimalne wymogi jakie powinny spełniać systemy kontroli zarządczej ustanowione w jednostkach organizacyjnych:

#### **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 na skuteczne i efektywne wypełnianie powierzonych zadań i 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 określony 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.

8. Osoby zarządzające są zobowiązane do zidentyfikowania zadań, przy wykonaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla funkcjonowania lub wizerunku jednostki oraz ustanowienia środków zaradczych.
9. Zestawienie zadań wrażliwych oraz mechanizmów kompensujących winno być określone w formie pisemnej. Pracownicy powinni być zapoznani z niniejszym zestawieniem.
10. Struktura organizacyjna jest opisana w Statucie jednostki/Regulaminie organizacyjnym i aktualizowana w zależności od zmian w warunkach działania jednostki i realizowanych przez nią celach i zadaniach.

### **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 rzeczowo-finansowym lub w budżecie 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 (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Osoby zarządzające określają działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.
6. Zasady i tryb zarządzania ryzykiem dla jednostki zostaną opisane i wdrożone przepisami prawa wewnętrznego.

### **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 zapewnienie 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 związane ze zidentyfikowanym zagrożeniem,

- 3) praktycznego stosowania procedur nadzoru i kontroli zmierzających do osiągnięcia 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.

### **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 i 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 poprzez 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.

## **Monitorowanie i ocena**

1. Monitorowanie 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.