

**Zarządzenie Nr 169/14**  
**Burmistrza Ustrzyk Dolnych**  
**z dnia 31 grudnia 2014 r.**

**w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne**

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (j.t. Dz. U. z 2013 r. poz. 594 z późn. zm.), 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 z późn. zm.) oraz komunikatów Ministerstwa Finansów: nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF. z 2009 r. nr 15, poz. 84), nr 3 z dnia 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF. Z 2011 r. nr 2 poz. 11) oraz nr 6 z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF. Z 2012 r. poz. 56)

**zarządza się, co następuje:**

**§ 1**

1. Wprowadza się Zasady Funkcjonowania Kontroli Zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne, zwane dalej zasadami kontroli zarządczej, w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.
2. Wprowadza się Politykę Zarządzania Ryzykiem w Gminie Ustrzyki Dolne w brzmieniu stanowiącym załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia.

**§ 2**

Kontrola zarządcza w Gminie Ustrzyki Dolne funkcjonuje na dwóch poziomach:

- a) I poziom – kontrola zarządcza prowadzona w jednostkach organizacyjnych Gminy Ustrzyki Dolne, za którą odpowiedzialni są kierownicy tych jednostek, w tym kontrola prowadzona przez Burmistrza Ustrzyk Dolnych w Urzędzie Miejskim w Ustrzykach Dolnych
- b) II poziom – kontrola zarządcza na poziomie Gminy Ustrzyki Dolne jako jednostki samorządu terytorialnego, wykonywana przez Burmistrza Ustrzyk Dolnych

**§ 3**

1. Zobowiązuje się pracowników na samodzielnych stanowiskach oraz kierowników wydziałów Urzędu Miejskiego w Ustrzykach Dolnych do:
  - 1) zapoznania się ze standardami kontroli zarządczej oraz z treścią niniejszego zarządzenia,
  - 2) zapewnienia realizacji niniejszego zarządzenia,
  - 3) składania Burmistrzowi do końca lutego każdego roku rejestru ryzyka dla wydziału czy samodzielnego stanowiska na dany rok zgodnie z Polityką Zarządzania Ryzykiem w Gminie Ustrzyki Dolne oraz zgodnie z celami i zadaniami ustalonymi przez pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością PN-EN ISO 9001:2009 i zaakceptowanymi przez Burmistrza,
  - 4) składania Burmistrzowi do końca lutego każdego roku samooceny kontroli zarządczej za rok poprzedni sporządzonej przez kierownika wydziału zgodnie z pytaniami przygotowanymi przez Inspektora ds. Kontroli Zarządczej.
2. Zobowiązuje się kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Ustrzyki Dolne do:

- 1) zorganizowania i zapewnienia adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej w tych jednostkach, uwzględniającego specyfikę i charakter jednostki,
- 2) składania Burmistrzowi do końca lutego określonych celów i zadań na dany rok kalendarzowy, informacji o stopniu realizacji celów za poprzedni rok oraz rejestru ryzyka dla jednostki na dany rok zgodnie z Polityką Zarządzania Ryzykiem w Gminie Ustrzyki Dolne oraz z celami/zadaniami ustalonymi dla jednostki,
- 3) składania Burmistrzowi do końca lutego każdego roku oświadczenia o stanie kontroli zarządczej zgodnie z treścią załącznika nr 1 do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne,
- 4) składania Burmistrzowi do końca lutego każdego roku wyników samooceny kontroli zarządczej zgodnie z ankietą przygotowaną przez Inspektora ds. Kontroli Zarządczej.

#### § 4

Koordinacją kontroli zarządczej zajmuje się Inspektor ds. Kontroli Zarządczej.

#### § 5

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy Ustrzyki Dolne.

#### § 6

Traci moc Zarządzenie nr 71A/10 Burmistrza Ustrzyk Dolnych z dnia 2 czerwca 2010 r. w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne

#### § 7

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2015 r.

BURMISTRZ  
*Bartosz Komowicz*  
mgr Bartosz Komowicz

**ZASADY FUNKCJONOWANIA KONTROLI ZARZĄDCZEJ  
W GMINIE USTRZYKI DOLNE**

**Rozdział 1  
Postanowienia ogólne**

**§ 1**

Kontrolę zarządczą w Gminie Ustrzyki Dolne, zwaną dalej Gminą, stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań Gminy w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy we wszystkich aspektach funkcjonowania.

**§ 2**

Użyte w zarządzeniu określenia oznaczają:

- 1) **zarządzanie ryzykiem** – proces identyfikacji, oceny, zarządzania i kontroli potencjalnych zdarzeń lub sytuacji, zmierzający do dostarczenia racjonalnego zapewnienia, że cele i zadania jednostki zostaną zrealizowane,
- 2) **ryzyko** – rozumie się przez to możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów i zadań jednostki,
- 3) **samoocena** – proces, który umożliwia kierownikowi jednostki dokonanie przeglądu istniejących mechanizmów kontroli pod względem adekwatności, efektywności i skuteczności, przekazanie zaleceń i wdrożenie ulepszeń,
- 4) **audyt wewnętrzny** – działalność niezależna i obiektywna, której celem jest wspieranie kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę adekwatności, skuteczności i efektywności systemu kontroli zarządczej oraz czynności doradcze,
- 5) **mechanizm kontroli** – konkretne sposoby zapobiegania możliwemu ryzyku lub jego ograniczenia,
- 6) **procedura** – dokument wdrożony w jednostce, który określa tryb i sposób postępowania przy realizacji danego zagadnienia,
- 7) **komórka organizacyjna** - wydział, wieloosobowe lub jednoosobowe stanowisko pracy,
- 8) **standardy kontroli zarządczej** – standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych określają podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej,
- 9) **ustawa** – ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).

**§ 3**

1. Kontrola zarządcza jest narzędziem zarządzania Urzędem Miejskim, we wszystkich obszarach jego działalności, zgodnie z podziałem zadań i kompetencji wynikającymi z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miejskiego.
2. Kontrolę zarządczą sprawowaną przez Burmistrza w Urzędzie Miejskim, Gminie i jej jednostkach organizacyjnych stanowią również:
  - a) kontrola instytucjonalna realizowana przez Regionalną Izbę Obrachunkową, oraz Najwyższą Izbę Kontroli, w sytuacji kiedy prowadzi działania kontrolne na zlecenie organu wykonawczego samorządu gminy,

- b) audyt wewnętrzny, w zakresie oceny funkcjonowania kontroli zarządczej oraz w trakcie czynności doradczych,
- c) kontrola finansowa sprawowana przez Skarbnika Gminy oraz głównych księgowych jednostek organizacyjnych Gminy,
- d) kontrola funkcjonalna sprawowana przez osoby znajdujące się na stanowiskach kierowniczych oraz urzędników wyznaczonych do realizacji powierzonych zadań (np. nadzór budowlany, nadzór inwestorski),
- e) kontrola zarządcza sprawowana przez kierowników jednostek organizacyjnych Gminy, zgodnie z podziałem zadań i kompetencji,
- f) kontrola sprawowana przez Inspektora ds. Kontroli Zarządczej z upoważnienia Burmistrza,
- g) samokontrola,
- h) System Zarządzania Jakością w Urzędzie Miejskim w Ustrzykach Dolnych PN-EN ISO 9001:2009 (przeeglądy i audyty).

#### § 4

Burmistrz oraz kadra zarządzająca, w ramach powierzonych zadań prowadzą kontrolę funkcjonalną, monitorują skuteczność systemu kontroli zarządczej, a zidentyfikowane problemy rozwiązują na bieżąco.

#### § 5

1. Kontrola zarządcza jest procesem ciągłym, obejmującym swoim zakresem wszystkie obszary działalności, a jej najistotniejszym elementem jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji.
2. Zobowiązuje się pracowników na samodzielnych stanowiskach, kierowników wydziałów Urzędu Miejskiego w Ustrzykach Dolnych oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy do:
  - a) opisanie celów/zadań swoich komórek uwzględniając zapisy w dokumentach strategicznych Gminy, budżetu Gminy jak i przydzielonych zadań,
  - b) identyfikacji i oceny ryzyka w zakresie wyznaczonych celów/zadań,
  - c) przeprowadzenia analizy zidentyfikowanych ryzyk,
  - d) wprowadzenia mechanizmów kontrolnych w zakresie zidentyfikowanych ryzyk,
  - e) przekazania rejestru ryzyka Burmistrzowi do końca lutego na dany rok zgodnie z wzorem określonym w Procedurze Zarządzania Ryzykiem w Gminie Ustrzyki Dolne,

#### § 6

Zobowiązuję pracowników Urzędu Miejskiego do przestrzegania zasad kontroli zarządczej, w tym samokontroli w zakresie wykonywanych zadań. W przypadku podejrzenia lub powzięcia informacji o wystąpieniu nieprawidłowości/konfliktu interesów, zobowiązuję do niezwłocznego poinformowania bezpośredniego przełożonego o tym fakcie.

#### § 7

1. Za koordynację kontroli zarządczej odpowiada Inspektor do spraw kontroli zarządczej.
2. Inspektor do spraw kontroli zarządczej organizuje system kontroli zarządczej, sprawuje ogólny nadzór nad skutecznością działania tego systemu i prawidłowością wykorzystania sygnałów pochodzących z prowadzonych działań kontrolnych.
3. Do zadań Inspektora do spraw kontroli zarządczej należy w szczególności:
  - a) koordynacja działań w zakresie systemu zarządzania ryzykiem i prowadzenie zbiorczego rejestru ryzyka na podstawie informacji przedkładanych przez

poszczególne komórki organizacyjne Urzędu Miejskiego oraz jednostki organizacyjne Gminy w tym:

- nadzór nad opracowaniem dokumentu opisującego zasady funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem wewnętrznym w urzędzie,
  - monitorowaniem systemu zarządzania ryzykiem,
  - akceptacja i przedkładanie kierownikowi jednostki wszelkiej niezbędnej dokumentacji dotyczącej zarządzania ryzykiem wewnętrznym,
  - przekazanie audytorowi wewnętrznemu wyników zarządzania ryzykiem wewnętrznym,
  - przedkładanie wszelkich materiałów i dokumentów dotyczących zarządzania ryzykiem wewnętrznym pracownikom wskazanym przez Burmistrza,
  - gromadzenie i archiwizowanie dokumentacji dotyczącej systemu kontroli zarządczej;
- b) koordynacja działań w Urzędzie Miejskim w zakresie uzyskania informacji o stanie kontroli zarządczej poprzez gromadzenie i analizowanie informacji,
- c) koordynowanie samooceny kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim,
- d) bieżące przekazywanie kierownikowi jednostki informacji w oparciu o zgromadzone dane, o których mowa w § 22 niniejszego załącznika do Zarządzenia Burmistrza w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne,
- e) kontrola wewnętrzna z upoważnienia Burmistrza.

## **Rozdział 2**

### **Cel i zakres kontroli zarządczej**

#### **§ 8**

Celem kontroli zarządczej funkcjonującej w Gminie Ustrzyki Dolne jest w szczególności:

- a) prowadzenie działań zgodnie z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- b) zapewnienie wiarygodności sprawozdań,
- c) prowadzenie skutecznych i efektywnych działań,
- d) ochronę zasobów oraz stosowanie fizycznych środków kontroli nad majątkiem,
- e) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania,
- f) odpowiedni podział zadań dla pracowników stosownie do posiadanych przez nich zadań, zakresów czynności, ich kwalifikacji i cech osobistych,
- g) bieżące aktualizowanie zakresów czynności pracowników i upoważnień,
- h) odpowiedniego podziału funkcji decyzyjnych, kontrolnych i operacyjnych,
- i) zapewnienie efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- j) monitoring działań,
- k) zachowanie ciągłości nadzoru nad pracą podległych komórek organizacyjnych,
- l) zarządzanie ryzykiem.

#### **§ 9**

System kontroli zarządczej obejmuje:

- a) kontrolę wstępną (ex-ante) o charakterze zapobiegawczym, stosowaną przed podjęciem decyzji,
- b) kontrolę bieżącą w trakcie trwania działań i na każdym etapie procesu w celu wyeliminowania nieprawidłowości przed jego zakończeniem,
- c) kontrolę następczą (ex-post) o charakterze inspekcyjnym, przeprowadzaną po zakończeniu określonych działań, skierowaną na wykrycie nieprawidłowości,

wskazanie osób odpowiedzialnych i skorygowanie błędów w formie zaleceń pokontrolnych.

### § 10

1. W Gminie Ustrzyki Dolne prowadzi się kontrolę instytucjonalną polegającą na szczegółowym zbadaniu stanu faktycznego i porównanie go z obowiązującą dla niego normą oraz ustalenie odchyleń od tej normy.
2. O przeprowadzeniu kontroli instytucjonalnej decyduje kierownik jednostki.
3. Kontrola wewnętrzna instytucjonalna określona została w załączniku nr 2 do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne.

### § 11

1. Ogólne wskazówki dotyczące zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie stanowią Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.
2. Standardy dzielą się na pięć grup odpowiadających poszczególnym elementom kontroli zarządczej:
  - a) funkcjonowanie środowiska wewnętrznego,
  - b) określanie celów/zadań oraz zarządzanie ryzykiem związanym z ich realizacją,
  - c) tworzenie i funkcjonowanie mechanizmów kontroli, czyli konkretnych działań, procedur, wytycznych określanych i realizowanych przez kierownictwo w celu ograniczenia ryzyka przy realizacji celów/zadań,
  - d) wymiana informacji oraz komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna,
  - e) monitorowanie realizacji wyznaczonych celów i zadań oraz ocena systemu kontroli zarządczej.

## Rozdział 3

### Standard A. Środowisko wewnętrzne

### § 12

Standardy z grupy środowisko wewnętrzne, wpływające na jakość kontroli zarządczej obejmują:

1. Przestrzeganie wartości etycznych – osoby zarządzające oraz pracownicy Urzędu Miejskiego, przy wykonywaniu powierzonych im zadań, zobowiązani są do przestrzegania wartości etycznych określonych w Kodeksie Etycznym Pracowników Urzędu Miejskiego w Ustrzykach Dolnych, potwierdzając jego znajomość składanym podpisem. Osoby zarządzające Urzędem Miejskim wspierają i promują przestrzeganie wartości etycznych.
2. Kompetencje zawodowe – proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy. W tym celu, Zarządzeniem Burmistrza, wprowadzono Regulamin naboru na wolne stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miejskim w Ustrzykach Dolnych. Osoby zarządzające i pracownicy Urzędu Miejskiego są zobowiązani do stałego podnoszenia kwalifikacji i umiejętności niezbędnych do skutecznego i efektywnego wykonywania zadań na danym stanowisku, w szczególności zgodnie z Zarządzeniem Burmistrza w sprawie ustanowienia Polityki Szkoleniowej w Urzędzie Miejskim w Ustrzykach Dolnych.
3. Strukturę organizacyjną – standard realizowany jest poprzez Zarządzenie Burmistrza w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego dla Urzędu Miejskiego w Ustrzykach Dolnych oraz zakresy czynności, powierzenia odpowiedzialności i upoważnienia, które otrzymują pracownicy.

4. Delegowanie uprawnień – osobom zarządzającym i pracownikom precyzyjnie określono zakres kompetencji, odpowiednio do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego. Powierzenie uprawnień i odpowiedzialności dokonywane jest w imiennej formie pisemnej, na podstawie aktualnych przepisów prawa i aktów wewnętrznych przez Burmistrza i podpisane przez pracownika.

## **Rozdział 4**

### **Standard B. Cele i zarządzanie ryzykiem**

#### **§ 13**

Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań jednostki.

#### **§ 14**

W ramach zarządzania ryzykiem należy:

- a) określić misję jednostki, co sprzyja ustaleniu hierarchii celów i zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem,
- b) jasno określić cele i zadania jednostki, monitorować ich wykonanie za pomocą wyznaczonych mierników oraz oceniać ich realizację uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności,
- c) co najmniej raz w roku dokonywać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań, rejestr ryzyka może być uaktualniany częściej w zależności od zgłaszanych potrzeb,
- d) analizować zidentyfikowane ryzyka, mając na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków, a także akceptowanego poziomu ryzyka,
- e) określać rodzaj reakcji w stosunku do każdego istotnego ryzyka oraz działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

#### **§ 15**

Szczegółowe wytyczne służące realizacji tych standardów określa Polityka Zarządzania Ryzykiem w Gminie Ustrzyki Dolne, stanowiąca załącznik nr 2 do Zarządzenia Burmistrza Ustrzyk Dolnych w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne.

## **Rozdział 5**

### **Standard C. Mechanizmy kontroli**

#### **§ 16**

Wprowadza się następujące mechanizmy kontroli zarządczej:

1. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej - dokumentację systemu kontroli zarządczej stanowią akty prawa wewnętrznego, instrukcje, procedury, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników oraz pozostałe dokumenty powstałe w trakcie realizacji zadań w jednostce. Dokumentacja jest dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna.
2. Nadzór – nad wykonaniem zadań prowadzony jest w celu oszczędnej, efektywnej i skutecznej ich realizacji. Właściwy nadzór obejmuje w szczególności:
  - a) jasne komunikowanie obowiązków, zadań i odpowiedzialności każdemu z pracowników oraz systematyczną ocenę ich pracy w niezbędnym zakresie,

- b) zatwierdzanie wyników pracy w decydujących momentach w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ono zgodnie z zamierzeniami.
3. Ciągłość działalności – wdrożone odpowiednie mechanizmy kontroli zarządczej służą utrzymaniu ciągłości pracy jednostki, w szczególności operacji finansowych i gospodarczych, ochrony zasobów finansowych, materialnych i informacyjnych oraz wszystkich systemów informatycznych. Podstawę opracowania planów awaryjnych i zabezpieczeń stanowią m. in. wyniki analizy ryzyka.
4. Ochrona zasobów – wdrożono mechanizmy i procedury gwarantujące ochronę zasobów majątkowych, finansowych i informatycznych, przetwarzanych i przechowywanych danych, informacji i dokumentów objętych klauzulami niejawności oraz ustawą o ochronie danych osobowych. Dostęp do zasobów jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby. Podstawowe mechanizmy ochrony zasobów Urzędu Miejskiego obejmują:
- zainstalowany w Urzędzie Miejskim alarm antywłamaniowy oraz monitoring,
  - ustalenie osób, które mają prawo przebywania w budynku Urzędu Miejskiego po godzinach pracy,
  - ograniczanie do upoważnionych osób dostępu do określonych zasobów, w tym dostępu do urządzeń IT i serwerowni Urzędu Miejskiego oraz kancelarii tajnej (fizyczny dostęp do pomieszczeń, w których eksploatowane są systemy informatyczne chronią: zamykane i zabezpieczone kodem drzwi, zakratowane okna),
  - zainstalowane czujniki ruchu w pomieszczeniach o szczególnym znaczeniu,
  - zabezpieczone kratami okna znajdujące się na parterze budynku,
  - zlokalizowanie kancelarii tajnej, urządzeń IT oraz serwerowni z dala od miejsc narażonych na zalanie lub powódź,
  - przechowywanie bieżących kartotek papierowych w szafach zamykanych na klucz w pomieszczeniach, w których odbywa się praca,
  - przechowywanie archiwalnych dokumentów papierowych w regałach metalowych lub drewnianych w pomieszczeniach archiwów, które są zamykane.
5. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych – obejmują głównie:
- rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
  - zatwierdzanie (autoryzację) operacji finansowych przez Burmistrza lub osoby przez niego upoważnione,
  - podział kluczowych obowiązków,
  - weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po ich realizacji.
6. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych – standard realizowany jest w szczególności poprzez ustanowienie w formie Zarządzenia Burmistrza – Polityki Bezpieczeństwa Systemów Informatycznych służących do przetwarzania danych osobowych w Urzędzie Miejskim w Ustrzykach Dolnych,

## **Rozdział 6**

### **Standard D. Informacja i komunikacja**

#### **§ 17**

- Grupa standardów Informacja i komunikacja obejmuje: bieżącą informację, komunikację wewnętrzną oraz komunikację zewnętrzną.
- Wszystkim pracownikom zapewnia się stały dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków służbowych. Informacje te powinny być:
  - aktualne (umożliwiające podjęcie odpowiednich działań w odpowiednim czasie),



- b) rzetelne,
  - c) kompletne (zawierające wszystkie dane stosownie do oczekiwań odbiorcy),
  - d) odpowiednio przetworzone i pogrupowane,
  - e) zrozumiałe dla odbiorców informacji.
3. System komunikacji powinien zapewnić przepływ informacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem i odwrotnie. Przynajmniej raz w miesiącu organizowane są spotkania organizacyjne Burmistrza z Kierownikami Wydziałów a następnie Kierowników wydziałów z pracownikami.
4. Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego określają sposób i formę komunikacji z pracownikami, biorąc pod uwagę specyfikę i strukturę komórki organizacyjnej oraz efektywność, tj. właściwe zrozumienie informacji przez odbiorców (zakresy czynności, polecenia służbowe, spotkania robocze, rozmowy, korespondencja wewnętrzna, przysyłanie komunikatów za pomocą sieci informatycznej i inne).
5. Pozyskiwanie i wymiana informacji z podmiotami zewnętrznymi odbywa się w szczególności poprzez:
- a) udział Burmistrza, Zastępcy Burmistrza, Skarbnika i Sekretarza Gminy oraz kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego lub wyznaczonych przez nich pracowników w sesjach i komisjach Rady Miejskiej,
  - b) przyjmowanie interesantów, rozpatrywanie petycji, skarg i wniosków mieszkańców, przygotowywanie odpowiedzi na zapytania i interpelacje radnych oraz wystąpienia komisji Rady Miejskiej,
  - c) spotkania Burmistrza, Zastępcy Burmistrza, Sekretarza i Skarbnika Gminy z kierownikami jednostek organizacyjnych Gminy Ustrzyki Dolne,
  - d) korespondencję prowadzoną z podmiotami zewnętrznymi.
6. Korespondencja wewnętrzna oraz zewnętrzna odbywa się zgodnie z trybem podpisywania pism i obiegu dokumentów określonymi w Księdze Jakości Urzędu Miejskiego w Ustrzykach Dolnych, wprowadzonej Zarządzeniem Burmistrza w sprawie wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością – SZJ wg normy PN-EN ISO 9001:2009 oraz związanej z nim dokumentacji.

## **Rozdział 7**

### **Standard E. Monitorowanie i ocena**

#### **§ 18**

System kontroli zarządczej Gminy podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie.

#### **§ 19**

Monitorowanie systemu kontroli zarządczej ma na celu bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów, a w razie ujawnienia słabości lub problemów, zastosowanie odpowiednich środków prowadzących do ich rozwiązania i usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

#### **§ 20**

1. Ocena systemu kontroli zarządczej dokonywana jest przede wszystkim poprzez:
- a) samoocenę,
  - b) nadzór,
  - c) audyt wewnętrzny,
  - d) kontrole wewnętrzne i zewnętrzne,
  - e) przeglądy i audyty w ramach Systemu Zarządzania Jakością w Urzędzie Miejskim w Ustrzykach Dolnych PN-EN ISO 9001:2009

2. W celu oceny funkcjonowania systemu kontroli zarządczej:
  - a) co najmniej raz w roku przeprowadza się wewnętrzną samoocenę systemu kontroli zarządczej na podstawie składanej Burmistrzowi samooceny przez pracowników na samodzielnych stanowiskach, kierowników wydziałów Urzędu Miejskiego oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Ustrzyki Dolne do końca lutego każdego roku za rok poprzedni, sporządzonej zgodnie z pytaniami przygotowanymi przez Inspektora ds. Kontroli Zarządczej na podstawie załącznika nr 3 do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej,
  - b) co najmniej dwa razy w roku sporządzana jest anonimowa ankieta wśród pracowników urzędu z pytaniami przygotowanymi przez Inspektora ds. Kontroli Zarządczej na podstawie załącznika nr 3 do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej.
3. Każdy pracownik ma możliwość zgłaszania uwag na temat funkcjonowania kontroli zarządczej oraz sugestii dotyczących jej usprawnienia lub modyfikacji.

### § 21

1. W przypadkach i na warunkach określonych w ustawie, oceny kontroli zarządczej w Gminie dokonuje audytor wewnętrzny, kierując się w swych działaniach kryteriami obiektywności i niezależności oraz standardami audytu wewnętrznego, określonymi przez Ministra Finansów.
2. Ocena, o której mowa w ust. 1, ma na celu wsparcie Burmistrza w realizacji wytyczonych celów i zadań, a dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne.
3. Audytor wewnętrzny ponadto wspiera Burmistrza w zarządzaniu ryzykiem oraz ocenie systemu kontroli zarządczej przez czynności doradcze.

### § 22

1. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez Burmistrza odbywa się w oparciu o źródła informacji stanowiące w szczególności:
  - a) wyniki kontroli prowadzonych przez instytucje zewnętrzne,
  - b) wyniki audytów prowadzonych przez audytora wewnętrznego,
  - c) wyniki kontroli wewnętrznych,
  - d) wyniki auditów i przeglądów Systemu Zarządzania Jakością w Urzędzie Miejskim w Ustrzykach Dolnych PN-EN ISO 9001:2009
  - e) rezultaty funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem,
  - f) rezultaty samooceny systemu kontroli zarządczej,
  - g) stały monitoring procesów i zadań tj. narady, spotkania, przeglądy i inne,
  - h) wyniki analizy oświadczeń o stanie kontroli zarządczej składanych przez kierowników jednostek organizacyjnych Burmistrzowi do końca lutego każdego roku zgodnie z treścią załącznika nr 1 do Zarządzenia Burmistrza Ustrzyk Dolnych w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne.
2. Na podstawie uzyskanej informacji kierownik jednostki podejmuje działania zarządcze, umożliwiające realizację celów i zadań jednostki.
3. Burmistrz, corocznie potwierdza uzyskanie zapewnienia o którym mowa w ust. 1., w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok, zgodnie z treścią załącznika nr 1 do Zarządzenia Burmistrza Ustrzyk Dolnych w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne.

**Załącznik nr 1  
do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej  
w Gminie Ustrzyki Dolne**

**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.

.....  
(miejsowość, 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. W oświadczeniu za rok 2010 nie wypełnia się tego punktu.

2. Pozostałe działania:

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

Należy opisać najistotniejsze działania, niezaplanowane w oświadczeniu za rok poprzedzający rok, którego dotyczy niniejsze oświadczenie, jeżeli takie działania zostały podjęte.

#### Objaśnienia:

- <sup>1)</sup> Należy podać nazwę funkcji pełnionej przez kierownika jednostki.
- <sup>2)</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>3)</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>4)</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 6.
- <sup>5)</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>6)</sup> Znakiem "X" zaznaczyć odpowiednie wiersze. W przypadku zaznaczenia punktu "innych źródeł informacji" należy je wymienić.
- <sup>7)</sup> 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.
- <sup>8)</sup> Dział II sporządzany jest w przypadku, gdy w dziale I niniejszego oświadczenia zaznaczono część B albo C.
- <sup>9)</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.

**Załącznik nr 2**  
**do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej**  
**w Gminie Ustrzyki Dolne**

**Kontrola wewnętrzna instytucjonalna**

**Rozdział I**

**Podstawowe cele, zasady, organizacja i tryb przeprowadzania  
kontroli instytucjonalnej**

**§ 1**

Cele kontroli mogą obejmować następujące dziedziny:

- 1) **zarządzanie działalnością** - przez wskazanie osób odpowiedzialnych za określone obowiązki i zakres kontroli, funkcjonowania i przestrzegania zasad oddzielania obowiązków w zakresie zatwierdzania, wykonania, nadzoru i ewidencjonowania operacji, znajomości założeń polityki i zasad prowadzenia działalności osób, które ją realizują, m. in. przestrzegania zasad uczciwości, sprawiedliwości i rzetelności przy prowadzeniu spraw publicznych, w tym:
  - unikania czerpania korzyści osobistych z tytułu prowadzenia spraw publicznych,
  - równego traktowania kandydatów na pracowników,
  - równego traktowania potencjalnych kontrahentów, uczestników postępowania w sprawie zlecenia zamówień publicznych i w warunkach uczciwej konkurencji,
  - wystrzegania się marnotrawstwa i rozrzutności;
- 2) **kompetencje** - czy usługi i operacje są zgodne z ogólnie obowiązującymi przepisami, usługi, warunki umów i operacje wykonywane są zgodnie z przyjętą polityką i na wymaganym przez radę poziomie, procedury ponoszenia nakładów, ściągania należności oraz gospodarowanie mieniem są zgodne z przepisami i polityką przyjętą przez radę, stosowane są ustalone przez radę opłaty i cenniki, czy są odpowiednio i przez uprawniony organ korygowane;
- 3) **ewidencjonowanie i przetwarzanie operacji** - czy transakcje są zatwierdzane zgodnie z przepisami i regulaminem, wskazane w ewidencji dochody i wydatki zostały w rzeczywistości uzyskane lub poniesione, wszystkie operacje zostały prawidłowo opracowane i wprowadzone do ewidencji księgowej, każda operacja została właściwie zaklasyfikowana, sprawozdania zarówno pod względem treści, jak i formy zgodne są z odpowiednimi normami i przepisami, przestrzegane są obowiązujące procedury zawierania umów, zasady równego traktowania uczestników postępowania, warunki uczciwej konkurencji i czy wybrano najkorzystniejszą ofertę wg wcześniej ustalonych zasad;
- 4) **ewidencja składników majątkowych** - czy wszystkie składniki majątkowe zostały zaewidencjonowane zgodnie z przepisami finansowymi i prawidłowo wycenione, wszystkie składniki majątkowe wykazane w ewidencji faktycznie istnieją i pozostają we władaniu jednostki;
- 5) **zabezpieczenie dokumentów** - czy wszystkie najważniejsze dokumenty dotyczące dochodów i wydatków oraz ewidencja są w sposób odpowiedni zabezpieczone i powierzone pieczy odpowiedzialnych pracowników, udostępnianie ważniejszych dokumentów odbywa się na określonych zasadach, wszystkie składniki majątku są odpowiednio zabezpieczone i powierzone odpowiedzialnym pracownikom, składniki majątkowe są udostępniane i użytkowane na ustalonych zasadach;

- 6) **zgodność stanu wynikającego z ksiąg ze stanem faktycznym** - czy wykazane w ewidencji składniki majątku są konfrontowane z danymi wynikającymi z dowodów źródłowych i informacjami z innych źródeł, ewidencyjny stan składników porównywany jest ze stanem faktycznym wynikającym z przeprowadzonym spisem z natury, na zasadach i z częstotliwością wynikającą z przepisów ustawy o rachunkowości.

## § 2

1. Do zadań kontroli wewnętrznej instytucjonalnej należy zaliczyć badanie:
  - 1) zgodności działania z obowiązującymi przepisami prawa i uregulowaniami wewnętrznymi (legalność),
  - 2) doboru środków, efektywności ich wykorzystania w celu realizacji założonych zadań,
  - 3) prawidłowości i efektywności przyjętych kierunków działania,
  - 4) sprawności działania kontroli funkcjonalnej oraz przestrzegania przez pracowników kontroli wewnętrznej,
  - 5) mające na celu ustalanie przyczyn i skutków stwierdzających nieprawidłowości, a także osób za nie odpowiedzialnych,
  - 6) mające na celu wskazanie sposobów i środków umożliwiających uniknięcie stwierdzonych nieprawidłowości (*m. in. niewykorzystanych rezerw, niegospodarność, marnotrawstwo mienia, nadużycia*),
  - 7) mające na celu dostarczenie informacji do doskonalenia zarządzania jednostką i jej zasobami.
2. Wykonanie zadań, wymienionych w ust. 1, następuje w wyniku przeprowadzenia:
  - 1) **kontroli kompleksowych** – polegających na badaniu całokształtu działalności komórki organizacyjnej oraz wszystkich operacji gospodarczych i odpowiadających im czynności, dokumentów i zapisów ewidencyjnych,
  - 2) **kontroli problemowych** – polegających na badaniu wybranego odcinka działalności lub wybranego zagadnienia,
  - 3) **kontroli doraźnych** – polegających na badaniu, związanych z bieżącą działalnością jednostki wybranych operacji, czynności i odpowiadających im dokumentów,
  - 4) **kontroli sprawdzających** – polegających na sprawdzeniu realizacji zarządzeń pokontrolnych, wydanych w wyniku stwierdzonych nieprawidłowości i uchybień podczas kontroli wymienionych w pkt 1 do 3.
3. Kontrole wymienione w ust. 2 zarządzane są przez Burmistrza.

## Rozdział II Planowanie kontroli

### § 3

1. Przed przystąpieniem do kontroli należy opracować roczny plan kontroli na dany rok kalendarzowy, ze wskazaniem tematów przydzielonych członkom zespołu kontrolnego i przewidywanym terminem przeprowadzenia kontroli. Ustalony plan kontroli w formie Zarządzenia należy przedłożyć do zatwierdzenia Burmistrzowi.
2. Ewentualnej zmiany planu, wynikającej z obiektywnych potrzeb kontroli, należy dokonywać w tym samym trybie.
3. W oparciu o plan zatwierdzony przez Burmistrza w terminie do 31 stycznia danego roku, zespół sprawujący kontrolę wewnętrzną instytucjonalną, realizuje zadania wymienione w § 2.
4. Poza planem mogą być przeprowadzane w ciągu roku kalendarzowego kontrole nieobjęte zatwierdzonym planem kontroli, jeżeli zostały zarządzane przez Burmistrza na wniosek:

zastępcy burmistrza, skarbnika oraz innych pracowników sprawujących kontrolę funkcjonalną.

#### **§ 4**

1. Opracowanie planu kontroli, o którym mowa w § 3 ust. 1, z uwzględnieniem rodzajów i terminów, sporządza inspektor ds. kontroli zarządczej i przedkłada do zatwierdzenia Burmistrzowi w terminie do 31 stycznia roku objętego kontrolą.
2. Opracowując roczny plan kontroli należy uwzględnić postanowienia wymienione w § 2 ust. 2.

#### **§ 5**

Plan kontroli winien zawierać:

- 1) podmiot kontrolowany czyli odpowiednio jednostkę (kierownika jednostki), wydział (kierownika wydziału) lub stanowisko podlegające kontroli,
- 2) zakres kontroli (temat, zadanie),
- 3) przewidywany termin kontroli.

### **Rozdział III Obowiązki kontrolujących**

#### **§ 6**

Obowiązkiem kontrolującego jest:

- 1) przygotowanie się do kontroli w celu wykonania jej zgodnie z procedurą i tematyką,
- 2) rzetelne i obiektywne ustalenie stanu faktycznego i w razie stwierdzenia nieprawidłowości i uchybień, ustalenie ich przyczyn i skutków finansowych (w miarę możliwości) oraz wskazanie osób za nie odpowiedzialnych, a w razie stwierdzenia osiągnięć i przykładów godnych upowszechnienia wskazanie osób, które się przyczyniły do nich w sposób szczególny,
- 3) przygotowanie dokumentacji z kontroli w terminie wyznaczonym przez zarządzającego kontrolę.

### **Rozdział IV Przebieg postępowania kontrolnego – procedury kontroli**

#### **§ 7**

1. Dla wszczęcia czynności kontrolnych niezbędne jest imienne upoważnienie wystawione przez zarządzającego kontrolę Burmistrza lub z jego upoważnienia przez Z-cę Burmistrza. Upoważnienie winno zawierać:

- 1) podstawę prawną wydanego upoważnienia,
- 2) nazwisko osoby upoważnionej do przeprowadzenia kontroli,
- 3) podmiot kontroli,
- 4) zakres tematyczny oraz okres objęty kontrolą,
- 5) czas trwania kontroli.

Wzór upoważnienia do przeprowadzenia kontroli stanowi Załącznik Nr 1 do Kontroli wewnętrznej instytucjonalnej.

2. Wydane upoważnienie ważne jest w takim zakresie, jakiego dotyczy. W przypadku potrzeby zmiany wystawionego upoważnienia – winno być wydane nowe upoważnienie przez zarządzającego kontrolę.

3. Każde upoważnienie wystawia się w dwóch egzemplarzach: jeden dla podmiotu kontrolowanego, drugi załącza się do akt kontroli.



4. Zobowiązuje się wszystkich pracowników podlegających kontroli do udzielania wyjaśnień w przedmiocie kontroli bez konieczności okazania dodatkowego upoważnienia.

### § 8

1. Przed przystąpieniem do kontroli przedkłada się upoważnienie do przeprowadzenia kontroli i informuje o przedmiocie kontroli i czasie jej trwania.

2. Obowiązkiem kierownika podmiotu kontrolowanego jest zapewnienie kontrolującemu odpowiednich warunków do sprawnego i rzetelnego przeprowadzenia kontroli, przez:

- 1) przygotowanie kontrolującemu odpowiedniego pomieszczenia oraz wyposażenia do przechowywania materiałów kontrolnych,
- 2) udostępnianie żądanych dokumentów dotyczących przedmiotu kontroli,
- 3) umożliwienie dokonania oględzin,
- 4) zobowiązanie pracowników do udzielania wyjaśnień.

3. Czynności kontrolne przeprowadza się w godzinach pracy obowiązującej w komórce kontrolowanej.

4. W przypadku zaistnienia szczególnych okoliczności, kontrola może być przeprowadzona poza godzinami pracy, o których mowa w ust. 3, na wniosek kontrolującego i po wydaniu stosownych poleceń przez kierownika komórki kontrolowanej.

### § 9

Kontrolujący ma prawo do:

- 1) wolnego wstępu do pomieszczeń i obiektów komórki kontrolowanej, z wyjątkiem pomieszczeń, do których mają zastosowanie przepisy o informacjach tajnych i niejawnych,
- 2) wglądu z zachowaniem zasad ochrony dóbr osobistych, do urządzeń ewidencyjnych, planów, sprawozdań, analiz oraz wszelkich dokumentów dotyczących przedmiotu kontroli, a także sporządzania odpisów i wyciągów z tych dokumentów – kontrola dokumentacyjna,
- 3) przeprowadzania oględzin stanu faktycznego dotyczącego przedmiotu kontroli,
- 4) pobierania od pracowników podmiotu kontrolowanego wyjaśnień (ustnych i pisemnych) oraz przyjmowania składanych z ich inicjatywy ustnych i pisemnych oświadczeń. Wzór oświadczenia zawiera Załącznik Nr 2 do kontroli wewnętrznej instytucjonalnej

### § 10

1. Wyłączeniu z udziału w kontroli, podlega kontrolujący w wypadku, gdy czynności lub rozstrzygnięcia kontrolne mogą dotyczyć stosunku zależności jego samego, jego małżonka, krewnych i powinowatych bądź osób związanych z nimi z tytułu kurateli, opieki lub przysposobienia.

2. Kontrolujący może być wyłączony również w razie stwierdzenia innych przyczyn, które mogą mieć wpływ na bezstronność jego postępowania.

3. O przyczynach wyłączenia osoba zainteresowana zawiadamia Burmistrza, który rozstrzyga co do wyłączenia.

### § 11

1. Ustaleń faktów kontrolnych, kontrolujący dokonuje jedynie na podstawie dowodów, do których zalicza się: dokumenty, dowody rzeczowe, protokoły z oględzin, dane ewidencji i sprawozdawczości, opinie specjalistów i biegłych, zdjęcia fotograficzne, szkice, oświadczenia i wyjaśnienia złożone na piśmie.

2. Dowody, o których mowa w ust. 1, załącza się do protokołu kontroli, z tym że dowody w postaci odpisów, kserokopii i wyciągów z dokumentów winny być, przed włączeniem, potwierdzone za zgodność z oryginałem.
3. Ustalenia bieżącego stanu faktycznego kontrolujący dokonuje w kontrolowanych dziedzinach przez oględziny, w obecności osoby odpowiedzialnej za kontrolowany odcinek lub dział pracy, a w razie jej nieobecności, z zastrzeżeniem ust. 5, w obecności kierownika podmiotu kontrolowanego lub upoważnionego przez niego pracownika i osoby asystującej.
4. W przypadku kontroli magazynów i kasy kontrolujący dokonuje kontroli obowiązkowo w obecności osób materialnie odpowiedzialnych, a w razie ich nieobecności komisji powołanej przez kierownika jednostki.
5. Kontrolujący sporządza odrębny protokół z przebiegu kontroli, o której mowa w ust. 3 wg wzoru „Protokołu oględzin” stanowiącego Załącznik nr 4 oraz, o której mowa w ust. 4 wg według wzoru „Protokołu kontroli kasy” stanowiącego Załącznik Nr 3 do kontroli wewnętrznej instytucjonalnej, protokół podpisuje kontrolujący i osoby uczestniczące w kontroli.
6. Pobranie dowodów rzeczowych kontrolujący dokumentuje pokwitowaniem sporządzonym według wzoru stanowiącego Załącznik Nr 5 do kontroli wewnętrznej instytucjonalnej.

## § 12

1. W trakcie trwania kontroli do obowiązków pracowników podmiotu kontrolowanego należy:
  - 1) uczestniczenie w niezbędnym zakresie w czynnościach kontrolnych (przy oględzinach, kontroli kasy, magazynu),
  - 2) przygotowanie na życzenie kontrolującego niezbędnych zestawień i obliczeń opartych na dokumentach, a także kserokopii dokumentów, dotyczących przedmiotu kontroli.
  - 3) udzielanie ustnych i pisemnych wyjaśnień w sprawach dotyczących przedmiotu kontroli,
  - 4) uwierzytelnianie odpisów i kserokopii dokumentów.
2. Kontrolowani pracownicy w sprawach będących przedmiotem kontroli, mogą z własnej inicjatywy złożyć kontrolującemu pisemne lub ustne oświadczenia.
3. Ze złożonych wyjaśnień, o których mowa w ust. 1 pkt 3, kontrolujący sporządza protokół według wzoru stanowiącego Załącznik Nr 2 do kontroli wewnętrznej instytucjonalnej, który winien być podpisany przez kontrolującego i składającego wyjaśnienie.

## § 13

1. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości należy je dokładnie opisać i ustalić ich skutki, w tym (w miarę możliwości) skutki finansowe dla budżetu.
2. W sytuacji, gdy kontrolujący stwierdzi w toku kontroli zaistnienie możliwości wystąpienia poważnych szkód w mieniu, obowiązany jest do pisemnego zawiadomienia o istniejącym zagrożeniu kierownika komórki kontrolowanej. Kopię zawiadomienia kontrolujący załącza do dokumentacji kontroli.
3. Zawiadomienie, o którym mowa w ust. 2, powinno zawierać m. in. opis stwierdzonego stanu oraz dokładny czas przekazania informacji kierownikowi podmiotu kontrolowanego.
4. Kierownik podmiotu kontrolowanego, który został poinformowany o faktach, o których mowa w ust. 1, podejmuje natychmiast stosowne decyzje mające na celu przeciwdziałanie zagrożeniu.
5. W wypadku, gdy kierownik podmiotu kontrolowanego nie podejmie działań, o których mowa w ust. 3, kontrolujący zobowiązany jest do natychmiastowego pisemnego powiadomienia o tym stanie rzeczy Burmistrza. Kopię zawiadomienia kontrolujący załącza

do dokumentacji kontroli. Postanowienia ust. 2 stosuje się odpowiednio, z tym że zawiadomienie winno zawierać dodatkowo termin przekazania informacji Burmistrzowi.

## **Rozdział V**

### **Sposób dokumentowania czynności kontrolnych**

#### **§ 14**

1. Kontrolujący zobowiązany jest sporządzić protokół z przeprowadzonych czynności kontrolnych, o których mowa w § 2 ust. 2 w ciągu 7 dni od dnia ich zakończenia. W protokole winien przedstawić ustalenia kontrolne w sposób rzetelny, zwięzły i przejrzysty oraz zgodny ze stanem faktycznym.
2. Protokół, o którym mowa w ust. 1, jest podstawowym dowodem dokumentującym wykonanie kontroli i winien zawierać wszystkie stwierdzone przez kontrolującego fakty dotyczące kontrolowanego przedmiotu, w tym nieprawidłowości i uchybienia w działaniu, ich przyczyny i skutki, będące podstawą do oceny kontrolowanej działalności w badanym okresie oraz informacje, m. in. o dokonaniu oględzin, zabezpieczeniu dowodów, itp.
3. Z przeprowadzonych kontroli, o których mowa w § 2 ust. 2 pkt 3 i 4 może być sporządzone sprawozdanie, pod warunkiem, że z ustaleń kontrolującego nie wynika potrzeba ukarania osób odpowiedzialnych za powstanie nieprawidłowości. Decyzję w tej sprawie podejmuje zarządzający kontrolę, w której określa dane, jakie należy uwzględnić w sprawozdaniu. Przepisy ust. 4 stosuje się odpowiednio.
4. Protokół kontroli wraz z dokumentami wymienionymi w § 11 stanowi dokumentację kontroli.

#### **§ 15**

1. Poza ustaleniami wymienionymi w § 14 ust. 2, protokół kontroli powinien zawierać:
  - 1) imię i nazwisko kontrolującego oraz numer i datę upoważnienia do kontroli,
  - 2) nazwę podmiotu kontrolowanego, jego adres, imię i nazwisko kierownika z uwzględnieniem zmian w okresie objętym kontrolą,
  - 3) datę rozpoczęcia i zakończenia kontroli z wymienieniem dni przerw w dokonywaniu czynności kontrolnych,
  - 4) zakres kontroli (jakie elementy poddano kontroli),
  - 5) okres objęty kontrolą,
  - 6) wyniki kontroli (jakie stwierdzono nieprawidłowości),
  - 7) klauzulę o powiadomieniu kierownika komórki kontrolowanej o przysługującym mu prawie, trybie i terminie zgłoszenia zastrzeżeń do ustaleń ujętych w protokole oraz o prawie odmowy podpisania protokołu,
  - 8) zestawienie załączników podlegających włączeniu do protokołu dla zarządzającego kontrolę,
  - 9) wzmiankę o dokonaniu wpisu o przeprowadzonej kontroli do ewidencji kontroli,
  - 10) podpisy kontrolującego i kierownika podmiotu kontrolowanego, a w przypadku odmowy podpisu przez kierownika podmiotu kontrolowanego – wzmiankę o odmowie podpisania protokołu,
  - 11) miejsce i datę podpisania protokołu przez osoby wymienione w pkt 10,
  - 12) dane o liczbie egzemplarzy sporządzonego protokołu oraz wzmiankę o wręczeniu jednego egzemplarza kierownikowi podmiotu kontrolowanego,
  - 13) wzmiankę o zapoznaniu się z treścią protokołu przez zlecającego kontrolę.

2. Protokół kontroli należy sporządzić w dwóch egzemplarzach, chyba że zarządzający kontrolę postanowi inaczej. Liczbę dodatkowych egzemplarzy określa zarządzający kontrolę ze wskazaniem ich przeznaczenia.
3. Wszystkie strony protokołu kontroli winny być parafowane przez kontrolującego i kierownika podmiotu kontrolowanego.
4. Wszelkie sporządzone w trakcie kontroli odpisy, kserokopie i wyciągi z dowodów wymienionych oraz zestawienia i obliczenia oparte na dokumentach przez kontrolującego lub na jego żądanie przez pracowników kontrolowanej komórki, winny być potwierdzone za zgodność z oryginałem.
5. Wzór protokołu stanowi Załącznik Nr 6 do niniejszego regulaminu.

### **§ 16**

1. Po zakończeniu kontroli kierownik podmiotu kontrolowanego, w terminie wskazanym w protokole, zobowiązany jest do podpisania protokołu bez zastrzeżeń lub złożenia kontrolującemu pisemnej odmowy podpisania protokołu z podaniem przyczyn odmowy. Może on także skorzystać z prawa do złożenia zastrzeżeń, o których mowa w § 17 dokonując odpowiedniej adnotacji w protokole kontroli.
2. Wniesione zastrzeżenia, o których mowa w § 17 ust. 1 winny być udokumentowane i załączone do protokołu kontroli.
3. Kierownik podmiotu kontrolowanego zobowiązany jest do podpisania protokołu kontroli po wyczerpaniu procedury, o której mowa w § 17.
4. Odmowa podpisania protokołu kontroli przez kierownika podmiotu kontrolowanego nie stanowi przeszkody do wszczęcia postępowania pokontrolnego.
5. Podpisany protokół wraz z dokumentacją kontroli i dokumentami, o których mowa w ust. 2 lub odmową podpisania protokołu, o której mowa w ust. 1, kontrolujący niezwłocznie przekazuje zarządzającemu kontrolę.
6. Kierownik podmiotu kontrolowanego zobowiązany jest do złożenia w ciągu 7 dni od zapoznania się z protokołem pisemnych wyjaśnień odnośnie okoliczności i przyczyn powstania nieprawidłowości opisanych w protokole kontroli.

## **Rozdział VI**

### **Tryb zgłaszania i rozpatrywania zastrzeżeń do ustaleń zawartych w protokole kontroli**

### **§ 17**

1. Kierownikowi podmiotu kontrolowanego przysługuje prawo zgłoszenia kontrolującemu, w terminie określonym w protokole, umotywowanych zastrzeżeń do ustaleń zawartych w protokole kontroli.
2. O ile zastrzeżenia, o których mowa w ust. 1, zostały złożone kontrolującemu na piśmie przed podpisaniem protokołu kontroli, kontrolujący obowiązany jest dokonać analizy tych zastrzeżeń:
  - 1) w przypadku nieuwzględnienia w części lub w całości zastrzeżeń, przekazuje na piśmie swoje stanowisko kierownikowi podmiotu kontrolowanego wraz z pouczeniem o jego prawie do zgłoszenia umotywowanych zastrzeżeń w terminie 7 dni do zarządzającego kontrolę,
  - 2) w przypadku uwzględnienia zastrzeżeń winien ponownie przeanalizować ustalenia zawarte w protokole i w miarę potrzeby, podjąć dodatkowe czynności kontrolne.

## **§ 18**

1. Wniesione zastrzeżenia, o których mowa w § 17:

- 1) nie podlegają rozpatrzeniu, jeżeli zostały złożone przez osobę nieuprawnioną lub zostały złożone po upływie terminu określonego w § 17 ust. 2 pkt 1,
- 2) podlegają rozpatrzeniu przez Burmistrza, który wydaje decyzję wraz z uzasadnieniem w terminie do 21 dni od daty wpływu zastrzeżeń.
- 3) decyzja Burmistrza o której mowa w pkt 2 :
  - a) jest ostateczna i nie przysługuje od niej zażalenie,
  - b) w terminie do 7 dni od daty podjęcia decyzji winna być przekazana do wiadomości kierownikowi podmiotu kontrolowanego,
  - c) winna być dołączona do protokołu kontroli.

## **Rozdział VII Zalecenia pokontrolne**

### **§ 19**

1. Kontrolujący na podstawie wyników kontroli opracowuje projekt zaleceń i wniosków pokontrolnych, który przedstawia do decyzji Burmistrza.
2. Burmistrz, w oparciu o projekt, o którym mowa w ust. 1, podejmuje decyzję o wydaniu zaleceń pokontrolnych. W ich treści formułuje konkretne zalecenia, zobowiązujące do podjęcia działań zmierzających do usunięcia nieprawidłowości. Wyznacza ponadto termin ich realizacji oraz termin do przysłania informacji o sposobie wykonania zaleceń.
3. Zalecenia pokontrolne, o których mowa w ust. 2, winne zawierać zwięzły opis wyników, ze wskazaniem źródeł i przyczyn stwierdzonych w toku kontroli nieprawidłowości i uchybień, polecenia wdrożenia działań zmierzających do usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości i uchybień oraz wskazanie kierunków działań naprawczych.
4. W terminie do 30 dni od daty otrzymania zaleceń pokontrolnych, kierownik podmiotu kontrolowanego winien powiadomić Burmistrza o realizacji poszczególnych zaleceń w tym o ich wykonaniu, o stopniu realizacji i będących w toku realizacji. W wypadku niezrealizowania zaleceń winien podać konkretne powody, uniemożliwiające ich zrealizowanie.

## **Rozdział VIII Kontrola realizacji zaleceń pokontrolnych**

### **§ 20**

1. Wykonanie zaleceń pokontrolnych winno być egzekwowane i podlegać kontroli sprawdzającej dla ustalenia:
  - 1) stopnia realizacji zaleceń i wniosków pokontrolnych,
  - 2) rzetelności odpowiedzi na zalecenia pokontrolne,
  - 3) zmiany zakwestionowanego w trakcie poprzedniej kontroli, stanu faktycznego w kierunku stanu pożądanego.
2. Ogólne zasady i tryb przeprowadzania kontroli, określone w niniejszej kontroli wewnętrznej instytucjonalnej, odnoszą się również do kontroli wymienionej w ust. 1.

## **Rozdział IX**

### **Uprozczone postępowanie kontrolne**

#### **§ 21**

1. Uprozczone postępowanie kontrolne może być stosowane w razie potrzeby:
  - 1) przeprowadzenia doraźnych kontroli w celu sporządzenia odpowiedniej informacji dla organów administracji samorządowej,
  - 2) zbadania określonych spraw, wynikających ze skarg i wniosków oraz listów obywateli,
  - 3) przeprowadzenia badań dokumentów i innych materiałów, otrzymanych z jednostek podlegających kontroli,
  - 4) przeprowadzenia kontroli sprawdzającej, zwłaszcza w zakresie sprawdzenia rzetelności odpowiedzi na wystąpienia pokontrolne.
2. Z uproszczonego postępowania kontrolnego sporządza się sprawozdanie. Do sprawozdania załącza się dowody związane z jego treścią.
3. Sprawozdanie podpisuje kontrolujący, informując kierownika podmiotu kontrolowanego o dokonanych ustaleniach.

#### **§ 22**

Jeżeli wyniki uproszczonego postępowania kontrolnego wskazują na potrzebę pociągnięcia określonych osób do odpowiedzialności służbowej, materialnej lub karnej, należy zastosować tryb przeprowadzania kontroli określony w § 14-16 niniejszego regulaminu i sporządzić protokół kontroli.

## **Rozdział X**

### **Postanowienia końcowe**

#### **§ 23**

1. Kontrolujący w związku z wykonywaniem czynności objętych upoważnieniem do przeprowadzenia kontroli, jest zwolniony z obowiązku potwierdzania pobytu w jednostce kontrolowanej na blankiecie polecenia wyjazdu służbowego.
2. Pracownicy kontroli (inspektorzy ds. kontroli zarządczej) winni być objęci systematycznym szkoleniem w ramach doskonalenia kadr administracji samorządowej.

#### **§ 24**

1. W przypadkach wymagających specjalnych kwalifikacji, Burmistrz może powołać rzeczoznawcę lub biegłego rewidenta.
2. Rzeczoznawcy lub biegli rewidenci powoływani do udziału w czynnościach kontrolnych otrzymują wynagrodzenie według zasad określonych w odrębnych przepisach.

## § 25

1. Kontrolujący po zakończeniu postępowania kontrolnego sporządza sprawozdanie w ciągu 30 dni od złożenia przez kierownika jednostki kontrolowanej powiadomienia o zrealizowaniu bądź niezrealizowaniu zaleceń pokontrolnych.
2. Sprawozdanie z przeprowadzonego postępowania kontrolnego winno zawierać:
  - 1) nazwę jednostki, wydziału lub stanowisko podlegające kontroli,
  - 2) termin kontroli – datę rozpoczęcia i zakończenia,
  - 3) zakres kontroli,
  - 4) wyniki kontroli (jakie nieprawidłowości stwierdzono),
  - 5) okoliczności i przyczyny powstania nieprawidłowości zgodnie z wyjaśnieniami złożonymi przez kierownika podmiotu kontrolowanego,
  - 6) wydane zalecenia pokontrolne,
  - 7) informację o realizacji zaleceń pokontrolnych.
3. Sprawozdanie podlega publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej.

.....  
(Burmistrz Ustrzyk Dolnych)

.....  
(znak)

....., dnia ..... r.  
(miejscowość) (data)

### UPOWAŻNIENIE do przeprowadzenia kontroli

Działając na podstawie Zarządzenia Burmistrza Ustrzyk Dolnych Nr 169/14 z dnia 31 grudnia 2014 r. w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne upoważniam Panią/Pana .....  
(Imię i nazwisko) (Stanowisko)

do przeprowadzenia kontroli w .....  
(podmiot kontrolowany)

w zakresie ..... za okres .....  
(zakres tematyczny) (okres objęty kontrolą)

Ustaliam termin rozpoczęcia kontroli w dniu: ..... r.  
(data)

Planowany termin zakończenia bezpośrednich czynności kontrolnych: ..... r.  
(data)

.....  
(podpis zarządzającego kontrolę)

#### Prawa i obowiązki kontrolowanego:

- uczestniczenie w czynnościach kontrolnych osobiście lub poprzez wskazanie osoby do uczestnictwa w tych czynnościach,
- wniesienie zastrzeżeń do ustaleń w protokole,
- zapewnienie niezwłocznego przedstawienia na żądanie wszelkich dokumentów i materiałów niezbędnych do przeprowadzenia kontroli,
- zapewnienie warunków i środków do sprawnego przeprowadzenia kontroli,
- terminowe udzielania wyjaśnień.



.....  
(nazwa i adres jednostki)

### Protokół przyjęcia ustnego oświadczenia

Na podstawie § 12 ust. 2 Kontroli wewnętrznej instytucjonalnej, stanowiącej załącznik Nr 2 do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne wprowadzonych Zarządzeniem Burmistrza Nr 169/14 z dnia 31 grudnia 2014 r. w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne oraz na podstawie upoważnienia znak ..... z dnia ..... Burmistrza do przeprowadzenia kontroli

w .....  
(podmiot kontrolowany)

przez .....  
(imię, nazwisko i stanowisko służbowe kontrolującego)

w dniu ..... przyjął od .....  
(data) (imię i nazwisko składającego oświadczenie)

ustne oświadczenie w sprawie .....

o następującej treści: .....

Przed podpisaniem składający oświadczenie zapoznał się z treścią protokołu.

..... dnia ..... r.  
(miejscowość) (data)

.....  
(podpis osoby składającej oświadczenie)

.....  
(podpis osoby kontrolującej)

.....  
(nazwa i adres jednostki)

### Protokół kontroli kasy

Na podstawie § 11 ust. 4 Kontroli wewnętrznej instytucjonalnej, stanowiącej załącznik Nr 2 do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne wprowadzonych Zarządzeniem Burmistrza Nr 169/14 z dnia 31 grudnia 2014 r. w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne oraz na podstawie upoważnienia znak ..... z dnia ..... Burmistrza do przeprowadzenia kontroli

w .....  
(podmiot kontrolowany)

przez .....  
(imię, nazwisko i stanowisko służbowe kontrolującego)

działając w obecności .....  
(imię, nazwisko i stanowisko służbowe osoby uczestniczącej w kontroli)

dnia ..... od godz. ....do godz. ....

przeprowadzono została kontrola w kasie.

W toku kontroli stwierdzono co następuje :

1. Rzeczywisty stan gotówki w kasie .....zł.

Stan gotówki według raportu kasowego nr.....z dnia .....

2. Nadwyżka, niedobór..... zł. została zapisana w raporcie kasowym nr .....z dnia .....pod poz. nr.....

3. Pogotowie kasowe dla jednostki kontrolowanej ustalone przez .....

z dnia .....wynosi..... złotych.

4. Ostatnią kontrolę kasy przeprowadzono w dniu .....

.....  
(podać imię i nazwisko i stanowisko służbowe kontrolującego)

5. Uwagi o brakach w zabezpieczeniu pomieszczenia kasy .....

....., dnia.....  
(miejsowość) (data)

.....  
(podpis osoby uczestniczącej w kontroli)

.....  
(podpis osoby kontrolującej)

.....  
(nazwa i adres jednostki)

### Protokół oględzin

Na podstawie § 11 ust. 3 Kontroli wewnętrznej instytucjonalnej, stanowiącej załącznik Nr 2 do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne wprowadzonych Zarządzeniem Burmistrza Nr 169/14 z dnia 31 grudnia 2014 r. w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne oraz na podstawie upoważnienia znak ..... z dnia ..... Burmistrza do przeprowadzenia kontroli

w .....  
(podmiot kontrolowany)

przez .....  
(imię, nazwisko i stanowisko służbowe kontrolującego)

działając w obecności .....  
(imię, nazwisko i stanowisko służbowe osoby uczestniczącej w oględzinach)

dokonał w dniu .....

oględzin .....  
(określenie obiektu, składników majątkowych, przebiegu czynności poddanych oględzinom)

w wyniku których ustalono, co następuje:

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

W toku oględzin dokonano utrwalenia stanu .....

za pomocą .....

które stanowią załącznik do protokołu.

..... dnia ..... r.  
(miejscowość) (data)

.....  
(podpis osoby uczestniczącej w oględzinach)

.....  
(podpis osoby kontrolującej)

.....  
(nazwa i adres jednostki)

### Protokół pobrania rzeczy

Na podstawie § 11 ust. 6 Kontroli wewnętrznej instytucjonalnej, stanowiącej załącznik Nr 2 do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne wprowadzonych Zarządzeniem Burmistrza Nr 169/14 z dnia 31 grudnia 2014 r. w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne oraz na podstawie upoważnienia znak ..... z dnia ..... Burmistrza do przeprowadzenia kontroli

W .....  
(podmiot kontrolowany)

przez .....  
(imię, nazwisko i stanowisko służbowe kontrolującego)

działając w obecności .....  
(imię, nazwisko i stanowisko służbowe osoby uczestniczącej w pobraniu rzeczy)

dokonał w dniu .....

W .....  
(określenie miejsca pobrania rzeczy)

Pobrania dowodów rzeczowych: .....

Pobrana rzecz została zabezpieczona przez .....  
(sposób zabezpieczenia uniemożliwiający zastąpienie jej inną)

.....  
(sposób zabezpieczenia uniemożliwiający zastąpienie jej inną c.d.)

.....  
(sposób zabezpieczenia uniemożliwiający zastąpienie jej inną c.d.)

....., dnia .....  
(miejsceowość) (data)

.....  
(podpis osoby uczestniczącej w pobraniu rzeczy)

.....  
(podpis osoby kontrolującej)

.....  
(nazwa i adres jednostki)

## PROTOKÓŁ

**kontroli** .....  
(Uwaga! Wpisać odpowiednio: kompleksowej, problemowej, doraźnej, sprawdzającej)

**przeprowadzonej w** .....  
(wpisać nazwę jednostki organizacyjnej, wydziału lub stanowiska)

Numer statystyczny .....  
(jednostki kontrolowanej)

Kontrolę przeprowadził:

- 1) ..... na podstawie upoważnienia Burmistrza do  
(imię i nazwisko kontrolującego)  
przeprowadzenia kontroli znak ..... z dnia .....,
- 2) ..... na podstawie upoważnienia Burmistrza do  
(imię i nazwisko kontrolującego)  
przeprowadzenia kontroli znak ..... z dnia .....,
- 3) ..... na podstawie upoważnienia Burmistrza do  
(imię i nazwisko kontrolującego)  
przeprowadzenia kontroli znak ..... z dnia .....

w terminie ..... z wyłączeniem dni: ..... r.

Zakres kontroli: .....

Okres objęty kontrolą: .....

Ustalenia kontroli zawarte zostały w kolejnych rozdziałach:

- I. Ustalenia ogólnorganizacyjne
- II. Dokumenty zbadane w trakcie kontroli
- III. Wyniki kontroli
- IV. Załączniki stanowiące integralną część protokołu
- V. Kopie zbadanych dokumentów dostępne u kontrolującego
- VI. Pozostałe

### I. USTALENIA OGÓLNOORGANIZACYJNE

#### 1. Dane ogólne

W trakcie trwania kontroli kierownikiem jednostki był/a .....

W okresie objętym kontrolą kierownikiem jednostki był/a .....  
Stanowisko kierownika jednostki ..... zajmuje Pan/i ..... od  
..... r zatrudniony/a na podstawie ..... z dnia ..... r.,  
Z-cą kierownika jednostki jest Pan/i ..... zatrudniony/a od dnia.....  
na podstawie ..... z dnia..... r.

Głównym księgowym jest od ..... r. Pan/i .....zatrudniony/a na podstawie  
..... z dnia..... r.

## 2. Wewnętrzne regulacje organizacyjno-prawne

Organizację i zasady funkcjonowania jednostki kontrolowanej ..... określa Regulamin organizacyjny przyjęty dnia ..... . Z § ... Regulaminu wynika, że w skład jednostki kontrolowanej wchodzi ..... komórek organizacyjnych – referatów oraz ..... samodzielnych stanowisk pracy. Na dzień kontroli w jednostce kontrolowanej zatrudnionych było ..... pracowników. Sprawy będące przedmiotem kontroli prowadzi referat ....., w którym zatrudnionych jest ..... pracowników. Bezpośredni nadzór na pracą referatu sprawuje .....

W kontrolowanej jednostce obowiązywały następujące przepisy wewnętrzne, mające zapewnić prawidłową gospodarkę finansową – wprowadzone postanowieniem kierownika jednostki Nr ..... / ..... z dnia.....:

- Instrukcja obiegu i kontroli dokumentów księgowych, stanowiąca Załącznik Nr 1,
  - Instrukcja ewidencji i kontroli druków ścisłego zarachowania, stanowiąca Załącznik Nr 2,
  - Instrukcja w sprawie gospodarki kasowej, stanowiąca Załącznik Nr 3,
  - Instrukcja inwentaryzacyjna, stanowiąca Załącznik Nr 4,
  - Zakładowy plan kont, stanowiący Załącznik Nr 5.
- .....  
.....

## II. DOKUMENTY ZBADANE W TRAKCIE KONTROLI

(Należy wymienić dokumenty, zapisy księgowe oraz inne materiały do jakich ograniczono badanie wskazując okres którego dotyczą oraz ich nazwę, numery i inne oznaczenia kontrolowanej dokumentacji):

.....  
.....

## III. WYNIKI KONTROLI

(Należy opisać wyniki badania poszczególnych zagadnień, dokumentów, na których oparto badanie oraz informacji (wyjaśnień, oświadczeń) na badane tematy, złożonych kontrolującemu).

.....  
.....

## IV . ZAŁĄCZNIKI STANOWIĄCE INTEGRALNĄ CZĘŚĆ PROTOKOŁU

(Należy wymienić będące integralną częścią protokołu)

.....  
.....

## V. KOPIE ZBADANYCH DOKUMENTÓW DOSTĘPNE U KONTROLUJĄCEGO

(Należy wymienić kopie dokumentów zgromadzonych podczas kontroli)

.....  
.....

## VI . POZOSTAŁE

Na powyższych ustaleniach czynności kontrolne zakończono.

Kierownik podmiotu kontrolowanego Pan/i ..... został poinformowany o obowiązku złożenia zgodnie z § 16 ust. 6 Kontroli wewnętrznej instytucjonalnej stanowiącej załącznik Nr 2 do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne wprowadzonych Zarządzeniem Burmistrza Nr 169/14 z dnia 31 grudnia 2014 r. w sprawie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w Gminie Ustrzyki Dolne, w ciągu 7 dni od zapoznania się z protokołem pisemnych wyjaśnień odnośnie okoliczności i przyczyn powstania nieprawidłowości opisanych w protokole kontroli, jak również o przysługującym mu z mocy przepisów § 16 ust. 1 prawie do podpisania protokołu bez zastrzeżeń lub złożenia kontrolującemu pisemnej odmowy podpisania protokołu z podaniem przyczyny odmowy oraz skorzystania z prawa złożenia zastrzeżeń.

Protokół niniejszy sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach i po odczytaniu podpisano bez zastrzeżeń / odmówiono podpisania (niepotrzebne skreślić)

Jeden egzemplarz protokołu wręczono kierownikowi jednostki kontrolowanej.

Fakt przeprowadzenia kontroli odnotowano w książce kontroli pod pozycją .....

....., dnia.....  
(miejsowość) (data)

Osoby kontrolujące:

.....  
Inspektor ds. kontroli zarządczej

.....  
Inspektor ds. kontroli zarządczej

Kierownik podmiotu kontrolowanego:

.....  
Kierownik podmiotu kontrolowanego

.....  
data podpisania protokołu

Zapoznał się:

.....  
Burmistrz Ustrzyk Dolnych

**Załącznik nr 3**  
**do Zasad Funkcjonowania Kontroli Zarządczej**  
**w Gminie Ustrzyki Dolne**

**Samoocena Kontroli Zarządczej**

**§ 1**

Samoocena to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo. Jest to narzędzie, które ma odzwierciedlać ogólny obraz funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miejskim w Ustrzykach Dolnych oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Ustrzyki Dolne.

**§ 2**

Samoocena Kontroli Zarządczej przeprowadzana przez Inspektora ds. Kontroli Zarządczej na podstawie:

- a) składanej Burmistrzowi przez pracowników na samodzielnych stanowiskach, kierowników wydziałów Urzędu Miejskiego oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Ustrzyki Dolne samooceny (w terminie do końca lutego każdego roku za rok poprzedni),
- b) przeprowadzonych przynajmniej dwa razy w roku anonimowych ankiet sporządzanych wśród pracowników urzędu.

**§ 3**

1. Inspektor ds. Kontroli Zarządczej przedstawia Burmistrzowi zbiorczą analizę samooceny Kontroli Zarządczej.
2. Procentowy próg, którego przekroczenie będzie wskazywało na słabość kontroli zarządczej to przynajmniej 50% otrzymanych negatywnych odpowiedzi.
2. Analizę samooceny należy sporządzić w formie pisemnej z określeniem celu przeprowadzenia samooceny, jej zakresu oraz wyniku.

**§ 4**

1. Samoocena pracowników na samodzielnych stanowiskach, kierowników wydziałów Urzędu Miejskiego oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Ustrzyki Dolne odbywa się poprzez odpowiedź na pytania przygotowane przez Inspektora ds. Kontroli Zarządczej.
2. Samoocena pracowników odbywa się poprzez odpowiedź na pytania zawarte w anonimowej ankiecie przygotowanej przez Inspektora ds. Kontroli Zarządczej.
3. Przykładowe pytania zostały określone w załączniku nr 1 do Samooceny Kontroli Zarządczej i mogą one stanowić materiał źródłowy do opracowań własnych Inspektora lub też mogą być wykorzystane bez dokonywania zmian.



**Załącznik nr 1  
do Samooceny Kontroli Zarządczej**

Przykładowe pytania do samooceny kontroli zarządczej przez pracowników na samodzielnych stanowiskach, kierowników wydziałów Urzędu Miejskiego oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Ustrzyki Dolne:

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	Uzasadnienie odpowiedzi NIE i inne uwagi
1	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowanie?			
2	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce]?			
3	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
4	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?			
5	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy pracowników z Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
6	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? – należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK			
7	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?			
8	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?			
9	Czy istniejące w [jednostce] procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?			
10	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?			

11	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?			
12	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?			
13	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom w Pani/Pana komórce organizacyjnej następuje zawsze w drodze pisemnej?			
14	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
15	Czy został określony ogólny cel istnienia [jednostki] np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?			
16	Czy w [jednostce] zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny czy statut (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
17	Czy cele i zadania [jednostki] na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 16 brzmi TAK			
18	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników Pani/Pana komórki organizacyjnej w bieżącym roku?			
19	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania realizacji powierzonych pracownikom zadań?			
20	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?			
21	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej (np. poprzez sporządzenie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)? (jeśli TAK - proszę przejść do następnych pytań, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 25)			
22	Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?			

23	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
24	Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (tzw. reakcja na ryzyko)?			
25	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur /instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. poprzez intranet)?			
26	Czy w [jednostce] zostały zapewnione mechanizmy (procedury) służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)? (jeśli TAK – proszę przejść do następnego pytania, jeśli NIE proszę przejść do pytania nr 28)			
27	Czy pracownicy Pani/Pana komórki organizacyjnej zostali zapoznani z mechanizmami (procedurami) służącymi utrzymaniu działalności na wypadek awarii?			
28	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw zapewniających sprawną pracę komórki w przypadku nieobecności poszczególnych pracowników?			
29	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
30	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?			
31	Czy w [jednostce] funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami) mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
32	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje efektywne kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
33	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach obowiązujących w [jednostce] w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami)?			
34	Czy zachęca Pani/Pan pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji powierzonych im zadań?			

35	Czy praca audytora wewnętrznego przyczynia się, Pani/Pana zdaniem, do lepszego funkcjonowania [jednostki]?			
----	--	--	--	--

Przykładowe pytania do ankiet samooceny kontroli zarządczej pracowników Urzędu Miejskiego w Ustrzykach Dolnych:

Lp.	PYTANIE	TAK	NIE	Uzasadnienie odpowiedzi NIE i inne uwagi
1	Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w [jednostce] za nieetyczne?			
2	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce] ?			
3	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?			
4	Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
5	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył/a były przydatne na zajmowanym stanowisku?			
6	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?			
7	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?			
8	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?			
9	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?			
10	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
11	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia [jednostki]?			
12	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			

13	Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? - należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 12 brzmi TAK			
14	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?			
15	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki organizacyjnej?			
16	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?			
17	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. poprzez intranet)?			
18	Czy istniejące procedury w wystarczającym stopniu opisują zadania realizowane przez Panią/Pana?			
19	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?			
20	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?			
21	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?			
22	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej są ustalone zasady zastępstw na Pani/Pana stanowisku pracy?			
23	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?			
24	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji powierzonych Pani/Panu zadań?			

25	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych w Pani/Pana komórce organizacyjnej zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań komórki organizacyjnej?			
26	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc?			
27	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?			
28	Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?			
29	Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników [jednostki] z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) oraz swoje uprawnienia i obowiązki w tym zakresie?			
30	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje efektywne kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
31	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w [jednostce] zasad, procedur, instrukcji itp.?			

Wyjaśnienia:

W miejsce (jednostka) należy wstawić nazwę jednostki sektora finansów publicznych, w której przeprowadzana jest samoocena.

**Załącznik nr 2**  
**do Zarządzenia Burmistrza**  
**Ustrzyk Dolnych Nr 169/14**  
**z dnia 31.12.2014 r.**

**POLITYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W GMINIE USTRZYKI DOLNE**

System kontroli zarządczej w komórkach organizacyjnych bazuje m.in. na systemie zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem ma przyczynić się do poprawy we wszystkich obszarach zarządzania oraz ograniczyć ewentualne negatywne skutki zdarzeń do akceptowalnego poziomu w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania zasobami, zapewnienia ochrony majątku, efektywności finansowej oraz ochrony wizerunku Urzędu Miejskiego. Celem wytycznych jest:

- a) zapewnienie spójnego i jednolitego modelu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miejskim zgodnego z powszechnie przyjętymi w jednostkach sektora finansów publicznych – standardami kontroli zarządczej, z uwzględnieniem specyficznych zadań komórek organizacyjnych, które je wdrażają i warunków, w których te komórki działają,
- b) podniesienie jakości kontroli zarządczej oraz zapewnienie prawidłowego jej przebiegu,
- c) sprowadzanie stopnia potencjalnego ryzyka do akceptowalnego poziomu poprzez oddziaływanie na prawdopodobieństwo i potencjalne skutki wystąpienia ryzyka,
- d) zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów/realizacji zadań poprzez ograniczenie ewentualnych negatywnych skutków zdarzeń do akceptowalnego poziomu,
- e) ochronę majątku trwałego i nietrwałego oraz ochronę wizerunku.

**SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ZAWIERA:**

**I. Określenie celów/zadań**

1. Jasne określenie misji sprzyja ustaleniu hierarchii celów/zadań oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem. Misja oraz wizja Urzędu została określona w Księdze Jakości Urzędu Miejskiego w Ustrzykach Dolnych w ramach Systemu Zarządzania Jakością PN-EN ISO 9001:2009.

2. Niezbędnym jest określenie jasnych i spójnych celów/zadań poszczególnych komórek organizacyjnych. Dopiero po określeniu celów/zadań możliwa jest identyfikacja ryzyka, które może zagrozić ich osiągnięciu. Liczba celów/zadań ogólnych powinna być adekwatna do powierzonych zadań. Ustalone cele są podstawowymi elementami kierowania jednostką, zapewniają poczucie kierunku, skupiają wysiłki a przede wszystkim wyznaczają plany szczegółowe i wpływają na podejmowane decyzje, a także pomagają w ocenie osiągniętych postępów.

3. Cele, zadania, termin realizacji, odpowiedzialność za zadanie oraz miernik jego wykonania ustalane i analizowane są corocznie zgodnie z Księgą Jakości Urzędu Miejskiego w Ustrzykach Dolnych w ramach Systemem Zarządzania Jakością PN-EN ISO 9001:2009. Ustanawianie mierzalnych celów, które są zbieżne z zadaniami wynikającymi z Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miejskiego w Ustrzykach Dolnych następuje w miesiącu lutym każdego roku kalendarzowego. Kierownicy wydziałów oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach przedstawiają pełnomocnikowi ds. Systemu Zarządzania Jakością propozycje

celów na rok oraz informują o stopniu realizacji celów za poprzedni rok kalendarzowy. Pełnomocnik po przeanalizowaniu złożonych informacji tworzy cele jakości na dany rok i przedstawia je do akceptacji Burmistrzowi.

4. Cele i zadania w jednostkach organizacyjnych Gminy Ustrzyki Dolne ustalane są corocznie przez ich kierowników w miesiącu lutym na dany rok kalendarzowy. Następnie składane są one wraz z informacją o stopniu realizacji celów za poprzedni rok oraz z rejestrem ryzyka Burmistrzowi, który po zapoznaniu się przekazuje je do Inspektora ds. kontroli zarządczej.

## **II. Identyfikacja ryzyka**

1. Identyfikacja ryzyka jest procesem systematycznego i ciągłego rozpoznawania typów ryzyka (zagrożeń, czynników ryzyka, niebezpieczeństw, potencjalnych źródeł strat/ korzyści), które mogą dotyczyć jednostki. Możliwie dokładna identyfikacja charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka umożliwia wybór i podjęcie we właściwym czasie odpowiednich czynności zapobiegawczych bądź też minimalizujących wpływ i skutki ryzykownych działań.

2. Identyfikacja ryzyka polega na określeniu możliwych zagrożeń – zdarzeń, które mogą wystąpić jako przeszkody w realizacji celów/zadań.

3. Identyfikuje się zarówno ryzyko dotyczące całej jednostki, jak i ryzyko odnoszące się do każdego istotnego obszaru jej działalności, projektu czy procesu.

4. W identyfikacji ryzyk powinny uczestniczyć osoby, które są odpowiedzialne za realizację wyznaczonych celów i zadań oraz osoby je realizujące. Przeprowadzenie identyfikacji skutkuje otrzymaniem listy ryzyk odnoszących się do sformułowanych celów, określającą przyczyny i skutki ich wystąpienia.

5. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka:

- a) wynikającego ze źródeł zewnętrznych (infrastruktura, zewnętrzne warunki ekonomiczne, zmiany polityczne, zmieniające się oczekiwania lub potrzeby obywateli, środowisko prawne, środowisko naturalne, siła wyższa),
- b) ryzyka o charakterze finansowym (wielkość środków finansowych, płynność, inwestycje, strata środków, sprawozdawczość finansowa),
- c) ryzyka wynikającego z charakteru prowadzonej działalności (niewystarczające kompetencje zawodowe pracowników, brak motywacji u pracowników, technologia, nowe zadania i programy, innowacyjność),
- d) ryzyka związanego z zarządzaniem (jakość systemu kontroli, odpowiedzialność i postawa zespołu zarządzającego, nieadekwatna struktura organizacyjna, przetwarzanie informacji, niskie wynagrodzenia).

6. Dokładne zidentyfikowanie zarówno przyczyn, jak i skutków ryzyka będzie również wpływało na decyzje dotyczące sposobu postępowania z ryzykiem. Poszczególne ryzyka mogą wpływać na wiele celów jednostki, np. ryzyko znacznego ograniczenia budżetu jednostki wpłynie na wiele celów, które jednostka ustaliła przy innym poziomie finansowania. Ryzyka mogą się kumulować, np. w przypadku ryzyka występującego w wielu komórkach organizacyjnych, w każdej z nich jego wpływ na funkcjonowanie komórki może być niewielki, ale w skali jednostki jego skumulowane efekty mogą w znaczący sposób wpłynąć na realizację celów i zadań jednostki.

7. Ryzykiem nie można określić sytuacji, czynników czy wydarzeń, które są zaprzeczeniem celów. Różnica pomiędzy ryzykiem a nieosiągnięciem celu wystąpi np. jeżeli celem jest zrealizowanie dochodów na założonym poziomie to ryzykiem nie jest niezrealizowanie dochodów na założonym poziomie. Sytuacja taka świadczy o niezrealizowaniu celu. Ryzykiem będą natomiast zdarzenia, które mogą wpłynąć na niezrealizowanie celu, np. kryzys w gospodarce, zwiększony przemyt towarów objętych akcyzą (spadek wpływów z akcyzy), zwiększanie się szarej strefy (spadek wpływów podatkowych) czy oszustwa w zakresie VAT i będą one specyficzne dla danej jednostki.



### III. Analiza ryzyka

1. Analizie poddaje się każde ryzyko występujące w danym obszarze/procesie, w celu określenia możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka.
2. Przeprowadzając analizę danego ryzyka pamiętać należy, iż proces ten ma charakter subiektywnej oceny dokonywanej przez poszczególnych kierowników wydziałów, pracowników na samodzielnych stanowiskach oraz kierowników jednostek organizacyjnych.
3. Oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka następuje w oparciu o jakościowo-ilościową ocenę, wg poniższej tabeli:

#### Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Hasłowy opis prawdopodobieństwa	Opis szczegółowy	Wartość prawdopodobieństwa w skali 1-5
<b>prawie niemożliwe</b>	zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach	1
<b>mało prawdopodobne</b>	istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia	2
<b>umiarkowanie możliwe</b>	wydarzenie jest średnio możliwe; w niektórych przypadkach zdarzenie takie może zaistnieć	3
<b>prawdopodobne</b>	wydarzenie jest bardzo prawdopodobne	4
<b>prawie pewne</b>	oczekuje się, iż zdarzenie takie nastąpi	5

4. Określenia potencjalnego wpływu/skutków/strat wystąpienia danego ryzyka dokonuje się w oparciu o jakościowo-ilościową ocenę, wg poniższej tabeli:

#### Ocena skutków wystąpienia ryzyka

Hasłowy opis skutku	Opis szczegółowy	Wartość potencjalnych skutków ryzyka w skali 1-5
<b>nieznaczny</b>	mały wpływ na realizację zadania i osiągnięcie celu, nie rodzi skutków prawnych, nie ma wpływu na bezpieczeństwo pracowników, bardzo mały skutek finansowy	1
<b>mało znaczący</b>	bez skutków o wymiarze prawnym, ma wpływ na wykonywane zadanie, nie ma wpływu na bezpieczeństwo pracowników, niewielki skutek finansowy	2
<b>umiarkowany</b>	rodzi umiarkowane konsekwencje prawne, ma wpływ na realizację zadania i jakość rezultatów, zagrożenie terminu realizacji, średni skutek finansowy	3

<b>poważny</b>	poważne skutki prawne, poważne zagrożenie terminu realizacji, poważne straty finansowe; ujemny wpływ na bezpieczeństwo pracowników	4
<b>katastrofalny</b>	przerwanie, załamanie się realizacji zadania, wysokie straty finansowe, utrata dobrego wizerunku w środowisku i w oczach opinii publicznej, poważne konsekwencje dla zdrowia i życia	5

5. Na podstawie oszacowania prawdopodobieństwa oraz wpływu/skutków ryzyka określa się istotność ryzyka oraz dokonuje się oceny istotności danego ryzyka według przyjętych kryteriów oceny.

6. Istotność ryzyka jest iloczynem prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka:

$$\text{Istotność ryzyka} = \text{prawdopodobieństwo} \times \text{skutek}$$

Istotność ryzyka obliczona w powyższy sposób umożliwia opracowanie rankingu ryzyk uporządkowanych w kolejności od najpoważniejszych do najmniej poważnych.

7. Po ustaleniu istotności każdego ryzyka, należy określić, w jakim stopniu (na ile) dane ryzyko zagraża realizacji konkretnego zadania. Stosowana jest do tego celu czterostopniowa skala ryzyka: bardzo wysokie, wysokie, średnie, niskie. Aby przypisać właściwą wartość każdemu z ryzyk, należy nanieść odpowiednio wartość istotności ryzyka i odczytać wyniki. Pozycja w określonym kwadracie pomaga ustalić stopień istotności ryzyka oraz określa kryterium oceny istotności ryzyka

Skutki ryzyka  
(SR)

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5

Prawdopodobieństwo ryzyka  
(PR)

Legenda

⇒ ryzyko bardzo wysokie

⇒ ryzyko wysokie

⇒ ryzyko średnie

⇒ ryzyko niskie

Kryteria oceny istotności ryzyka:

- a) **ryzyko bardzo wysokie** – jest poważnym zagrożeniem dla funkcjonowania procesu, prowadzi lub doprowadziło do strat finansowych, przez co wpływa na kluczową działalność jednostki, należy podjąć natychmiastowe działania naprawcze,
- b) **ryzyko wysokie** – wiąże się z poważnymi brakami w środowisku kontrolnym i procedurach kontrolnych, które mogą potencjalnie wpłynąć na kluczową działalność jednostki, niezbędne są dziania naprawcze,
- c) **ryzyko średnie** – nieprecyzyjne procedury, które w przypadku braku zmian, wciąż mogą wywierać wpływ na kluczową działalność jednostki, należy monitorować i sprawdzać,
- d) **ryzyko niskie** – pojedyncze błędy i braki w dokumentacji, nie zmieniające obrazu całego procesu, posiadające niewielkie znaczenie dla organizacji, należy monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać, czy jest prawidłowo kontrolowane.

#### **IV. Reakcja na ryzyko**

1. Po porównaniu oceny ryzyka oraz akceptowanego poziomu ryzyka wskazuje się ryzyka, które mieszczą się w ustalonym akceptowalnym poziomie, czyli o średniej lub niskiej istotności oraz ryzyka, wobec których należy zastosować odpowiednie działania w celu ich minimalizacji, czyli o wysokiej i bardzo wysokiej istotności.

2. Możliwe rodzaje reakcji na ryzyko to:

- a) tolerowanie – brak działań wpływających na ryzyko, czyli nie są podejmowane żadne działania np. z powodu kosztów przewyższających spodziewane korzyści;
- b) przeniesienie - przeniesienie części lub całego ryzyka innej stronie, podmiotowi czy jednostce np. zakup polisy ubezpieczeniowej, zlecenie czynności na zewnątrz;
- c) wycofanie się - odejście od działań, które wiążą się z ryzykiem, np. wycofanie się z projektu;
- d) działanie – podejmowanie działań ograniczających ryzyko do akceptowanego poziomu, stosowanie wszelkich mechanizmów kontroli stosowanych w jednostce w codziennym jej funkcjonowaniu, np. podział obowiązków.

#### **V. Monitorowanie i oceny systemu zarządzania ryzykiem (mechanizmy kontrolne)**

1. Należy sprawdzić, czy system zarządzania ryzykiem spełnia założone cele.

2. Zapewnieniu, że zarządzanie ryzykiem efektywnie wspiera działania jednostki służy:

- a) kontrola wdrażania reakcji na ryzyko,
- b) ocena czy polityka i procedury ustanowione w jego ramach są nadal aktualne,
- c) ocena odpowiedniości i efektywności zasad zarządzania ryzykiem z uwzględnieniem zmian zachodzących w jednostce i jej otoczeniu.

3. Do oceny systemu zarządzania ryzykiem uwzględnia się również wyniki kontroli zewnętrznych, wewnętrznych oraz wyniki samooceny.

4. Do ogólnych mechanizmów kontrolnych należą m.in.:

- a) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
- b) dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych,
- c) podział obowiązków,
- d) weryfikacja w tym kontrola wstępna, bieżąca i następcza,
- e) nadzór,
- f) ochrona zasobów, zastosowanie mechanizmów kontroli systemów informatycznych,
- g) plany awaryjne, plan ciągłości działania, plan ochrony fizycznej,
- h) samooceny, ankiety.

Po osiągnięciu powyższych etapów - proces analizy jest dokumentowany w formie tabeli. Wypełniona tabela przekazywana jest przez kierowników jednostek organizacyjnych Gminy oraz pracowników na samodzielnych stanowiskach i kierowników wydziałów Urzędu Miejskiego w terminie do końca lutego każdego roku.

Rejestry ryzyk trafiają ostatecznie do Inspektora do spraw kontroli zarządczej i stanowią część składową rejestru ryzyka w jednostce.

Inspektor do spraw kontroli zarządczej omawia (we współpracy z kierownikami komórek organizacyjnych i kierownikiem jednostki) na naradzie kierownictwa zidentyfikowane ryzyka.

Kierownik jednostki ma pełną swobodę w doborze i ocenie środków oraz metod nadzoru nad procesem zarządzania ryzykiem.