**ZARZĄDZENIE Nr 21**

**Burmistrza Miasta i Gminy Górzno,**

 **z dnia 16.03.2015r.**

**w sprawie wprowadzenia Systemu Kontroli Zarządczej**

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2013r., poz. 594 z późn. zm.) w związku z art. 68 i art. 69 ust.1 pkt. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013r., poz. 885 z późn.zm.) oraz komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Ministra Finansów z 2009r. Nr 15, poz. 84) zarządzam, co następuje :

**§ 1.**

Wprowadza się system kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno określony w załączniku.

**§ 2.**

Zobowiązuje się pracowników urzędu do zapoznania się z treścią niniejszego zarządzenia i przyjęcia do stosowania.

**§ 3.**

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi i Skarbnikowi Miasta i Gminy Górzno.

**§ 4.**

Uchyla się w całości zarządzenie Nr 26/2011 w sprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

 Burmistrz Miasta i Gminy

 Tomasz Kinicki

# SYSTEM KONTROLI ZARZĄDCZEJ

## Rozdział I

## Przepisy ogólne

§ 1

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

2. Funkcjonowanie skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno w jednostkach organizacyjnych Miasta i Gminy Górzno zapewnia Burmistrz Miasta i Gminy Górzno.

§ 2

System kontroli zarządczej, określa;

1. cel, zakres i zadania kontroli zarządczej,
2. sposób oceny kontroli zarządczej,
3. elementy systemu kontroli zarządczej.

## Rozdział II

## Cel, zakres i zadania kontroli zarządczej

§ 3

1. W celu efektywnego i skutecznego realizowania celów i zadań powierzonych Urzędowi Miasta i Gminy Górzno ustanowiono jego misję.

2. Misją Urzędu Miasta i Gminy Górzno jest sprawna i rzetelna obsługa klienta. Urząd wyznacza kierunki działania zgodnie z potrzebami mieszkańców oraz wszystkich, którzy w mieście i gminie Górzno chcą realizować swoje cele.

§ 4

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

2. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

1. zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
2. skuteczność i efektywność działania,
3. wiarygodność sprawozdań,
4. ochrony zasobów,
5. przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
6. efektywności i skuteczności przepływu informacji,
7. zarządzania ryzykiem.

3. Kontrola zarządcza powinna być:

1. adekwatna – to znaczy zgodna z zasadami określonymi w obowiązujących aktach prawnych oraz dokładnie odpowiadająca celom kontroli zarządczej,
2. skuteczna – to znaczy, że postępowanie kontrolne powinno się zakończyć wydaniem zaleceń bądź wniosków pokontrolnych,
3. efektywna – to znaczy, że kontrola ta powinna powodować osiąganie założonych celów.

§ 5

1. Wyróżnia się dwa poziomy kontroli zarządczej:

1. stopień pierwszy ( I ) - prowadzony w każdej jednostce sektora finansów publicznych, za który odpowiedzialny jest kierownik jednostki,
2. drugi stopień ( II ) - prowadzony na poziomie Miasta i Gminy i jej jednostek organizacyjnych, za który odpowiedzialny jest Burmistrz Miasta i Gminy Górzno.

2. Na system kontroli zarządczej funkcjonujący w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno ( I poziom ) oraz w jednostkach organizacyjnych ( II poziom) składają się procedury zawarte w rejestrze procedur kontroli zarządczej wprowadzone odrębnym zarządzeniem Burmistrza.

3. Zasady prowadzenia kontroli zarządczej w jednostkach organizacyjnych Miasta i Gminy Górzno reguluje odrębne zarządzenie Burmistrza.

## Rozdział III

## Elementy systemu kontroli zarządczej

§ 6

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

1. środowisko wewnętrzne,

2. cele i zarządzanie ryzykiem,

3. mechanizmy kontroli,

4. informacja i komunikacja,

5. monitorowanie i ocena.

### ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE

§ 7

1. Właściwe środowisko wewnętrzne w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno jest fundamentem dla pozostałych elementów kontroli zarządczej.

2. Odpowiednie warunki wewnętrzne wyrazić się mają w:

1. Przestrzeganie wartości etycznych - zasady etyczne dla pracowników Urzędu Miasta i Gminy Górzno, określają przepisy odrębne, w szczególności ustawa o pracownikach samorządowych i kodeks postępowania administracyjnego. Pracowników Urzędu obowiązuje Kodeks Etyczny Pracowników Urzędu Miasta i Gminy Górzno wprowadzony odrębnym zarządzeniem Burmistrza, który zawiera zbiór zasad zachowania i sposoby postępowania urzędników. Każdy pracownik Urzędu zapozna się z w/w kodeksem oraz podpisze oświadczenie o zapoznaniu się z jego treścią. Zobowiąże się tym samym do jego przestrzegania.
2. Kompetencje zawodowe - pracownicy Urzędu posiadają wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać zadania powierzone zakresem czynności i obowiązków.

Zasady zatrudniania określają przepisy ustawy o pracownikach samorządowych. Proces naboru na stanowiska pracy w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno prowadzi się w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko zgodnie z zasadami określonymi w Regulaminie przeprowadzania naboru na wolne stanowisko urzędnicze w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno.

Pracownicy, którzy po raz pierwszy zostali zatrudnieniu na stanowisku urzędniczym obligatoryjnie skierowani zostają do odbycia służby przygotowawczej w celu przygotowania ich do pełnienia obowiązków służbowych. Zasady służby przygotowawczej reguluje zarządzenie w sprawie szczegółowego sposobu przeprowadzania służby przygotowawczej i organizowania egzaminu kończącego te służbę w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno. Pracownicy poddawani są kompleksowej ocenie wyników pracy pod kątem realizacji zadań, przydatności zawodowej na dane stanowisko oraz możliwości rozwojowych pracownika. Oceny dokonuje się raz na dwa lata w oparciu o Regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno. Wszyscy pracownicy na bieżąco uzupełniają wiedzę poprzez samokształcenie, śledzą obowiązujące przepisy i inicjują zmiany niezbędne w pracy. W związku z powyższym nadążają za zmianami zachodzącymi w zakresie obsługi interesanta i obowiązującego ustawodawstwa. Rozwój kompetencji zawodowych w ramach dokształcenia zawodowego pozaszkolnego odbywa się poprzez uczestnictwo pracowników Urzędu w szkoleniach organizowanych przez specjalizujące się w tym zakresie jednostki zewnętrzne.

1. Struktura organizacyjna - struktura organizacyjna Urzędu Miasta i Gminy Górzno jest dostosowana do celów i zadań, które aktualnie stoją przed Urzędem. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych referatów zawarty jest w regulaminie organizacyjnym. Podległość pracowników obrazuje schemat organizacyjny Urzędu. Projekty dokumentów, pism i decyzji przedkładanych Burmistrzowi do podpisu zawierają na kopii z lewej strony podpis pracownika opracowującego projekt i akceptację kierownika referatu (jeżeli dotyczy).
2. Delegowanie uprawnień – poszczególni pracownicy realizują zadania zgodnie z zakresem wynikającym z Regulaminu Organizacyjnego. W Urzędzie Miasta i Gminy Górzno obowiązuje również w tym zakresie Regulamin Pracy ustalający organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki, z którymi każdy pracownik ma obowiązek się zapoznać.

### CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

§ 8

1. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i realizacji ustalonych zadań.

2. Na zarządzanie ryzykiem składają się:

1. Misja - misją Gminy miejsko wiejskiej - Górzno jest integracja mieszkańców wokół wspólnych problemów i rozwój w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju, przy zachowaniu stabilnej równowagi pomiędzy zaspokajaniem potrzeb społeczności lokalnej, rozwojem gospodarki oraz ochroną środowiska. Misją Urzędu jest wzrost zaufania mieszkańców względem organów jednostki samorządu terytorialnego oraz racjonalne i rzetelne wykonywanie obowiązków wynikających z obowiązujących przepisów prawa.
2. Cele i zadania - określane są w formie następujących dokumentów;
* Kierunki działań Burmistrza na rzecz rozwoju Gminy Górzno z analizą stanu obecnego,
* Wieloletnia prognoza finansowa gminy Górzno na lata 2011- 2023,
* Wieloletni Plan Inwestycyjny Górzna,
* Wieloletni Plan Rozwoju i Modernizacji Urządzeń Wodociągowych i Urządzeń Kanalizacyjnych, zgodnie z decyzją Rady Miejskiej,
* Wieloletni Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem miasta i gminy Górzno, zgodnie z decyzją Rady Miejskiej,
* Aktualizacja projektu założeń do planu zaopatrzenia gminy Górzno w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe - Uchwała Rady Gminy w Górznie Nr XIX/99/2012.
* Regulamin utrzymania czystości i porządku na terenie Miasta i Gminy ,
* Plan Gospodarki Odpadami na lata 2008-2011 z perspektywą na lata 2012–2015,
* Program Ochrony Środowiska na lata 2008-2011 z perspektywą na lata 2012 – 2015,
* Budżet Miasta i Gminy Górzno,
* Statut Miasta i Gminy Górzno
1. Mierniki – sprawozdania z realizacji celów i zadań znajdują odzwierciedlenie
w następujących dokumentach;
* protokołach Rady Miejskiej,
* sprawozdaniu Burmistrza z realizacji budżetu,
* sprawozdaniach Burmistrza z działalności w okresach międzysesyjnych.
1. Identyfikacja i analiza ryzyka oraz reakcja na ryzyko - ocena realizacji powyższych celów i zadań następuje poprzez kontrolę. Jako środki zapobiegawcze stosowane są kontrole zewnętrzne; RIO, NIK, Urząd Wojewódzki, ZUS, PIP. Ryzyko niezrealizowania celów lub zrealizowania ich niezgodnie z obowiązującymi przepisami musi zostać opisane w dokumentach z przeprowadzonych kontroli. Reakcją na ryzyko powinny być uwagi wnoszone przez kontrolujących
w protokołach z kontroli. Szczegółowe procedury zarządzania ryzykiem, w tym identyfikację ryzyka, analizę ryzyka oraz reakcję na ryzyko określone są w odrębnym zarządzeniu Burmistrza.

### MECHANIZMY KONTROLI

§ 9

1. Mechanizmy kontroli, to wszystkie działania mające na celu ograniczenie ryzyk.

W ich skład wchodzą przepisy prawa i wszystkie wewnętrzne uregulowania zawarte
w zarządzeniach wewnętrznych i uchwałach organu stanowiącego. W ramach tego systemu w Urzędzie działają; procedury wewnętrzne, regulaminy, instrukcje, wytyczne, dokumenty określające zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników, które stanowią system kontroli zarządczej.

2. W Urzędzie Miasta i Gminy Górzno wprowadza się następujące mechanizmy kontroli zarządczej:

1. Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej - dokumentacja systemu kontroli zarządczej jest spójna i dostępna dla wszystkich osób, dla których jest niezbędna. Zarządzenia, pełnomocnictwa i upoważnienia Burmistrza, a także procedury, wytyczne i regulaminy wewnętrzne Urzędu Miasta i Gminy w Górznie określa się
 w formie pisemnej. Indywidualne upoważnienia/pełnomocnictwa poszczególnych pracowników znajdują się w teczkach osobowych pracowników w Referacie Organizacyjnym i Kontroli. Dokumentacja z kontroli zewnętrznej oraz kontroli zarządczej znajduje się w Referacie Organizacyjnym i Kontroli. W ramach dokumentacji kontroli zarządczej wszyscy pracownicy zostali zapoznani z systemem kontroli zarządczej funkcjonującym w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno.
2. Nadzór systemu kontroli zarządczej – w Urzędzie prowadzony jest nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji. Nadzór rozumiany jako istotny mechanizm kontroli zarządczej, który zakłada istnienie właściwego przywództwa kierownictwa i kontroli hierarchicznej na wszystkich etapach działalności, prowadzony jest w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno przez:
* Burmistrza Miasta i Gminy Górzno oraz Skarbnika i Sekretarza zgodnie
z podziałem kompetencji i zadań,
* Kierowników Referatów jako osoby sprawujące funkcje kierownicze w stosunku do podległych pracowników,

Nadzór realizowany jest w szczególności poprzez:

* monitorowanie działań podejmowanych przez podległych pracowników,
* weryfikację dokumentów przedkładanych przez podległych pracowników,
* udzielanie pracownikom instruktażu i wyjaśnień,
* przeprowadzanie kontroli w referatach ,
* organizowanie roboczych spotkań, dyskusji i posiedzeń w celu rozwiązywania bieżących problemów.
1. Ciągłość działalności – należy zapewnić istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności Urzędu Miasta i Gminy Górzno, wykorzystując między innymi wyniki analiz ryzyka. Mechanizm mniejszy służy również utrzymaniu ciągłości działalności poprzez wyznaczenie osób pełniących zastępstwo w trakcie nieobecności merytorycznego pracownika oraz osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Podstawą realizacji są stosowne upoważnienia, w tym także mogą być zapisy w zakresach czynności pracowników. Zapewnienie ciągłości działania pracy Urzędu z uwzględnieniem systemów informatycznych polega na ochronie prawidłowej pracy urządzeń komputerowych systemu informatycznego Urzędu Miasta i Gminy Górzno ( np. serwery, komputery, drukarki, urządzenia aktywne sieci), na wypadek awarii zasilania elektrycznego, zabezpieczono zasilanie z dedykowanej sieci elektrycznej zabezpieczonej przez urządzenia podtrzymujące napięcie ( UPS ).
2. Ochrona zasobów – w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno wdrożono mechanizmy
i procedury gwarantujące ochronę zasobów majątkowych, finansowych
i informatycznych, przetwarzanych i przechowywanych danych oraz informacji
i dokumentów objętych klauzulami niejawności oraz wynikających z ustawy
 o ochronie danych osobowych. Dostęp do zasobów jednostki mają wyłącznie upoważnione osoby. Osoby zarządzające i pracownicy zobowiązani są do odpowiedzialności za zapewnienie i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki. Podstawowe mechanizmy ochrony zasobów Urzędu Miasta i Gminy Górzno obejmują:
* nadzorowanie dostępu do budynku Urzędu Miasta i Gminy i jego pomieszczeń, ze szczególnym uwzględnieniem pomieszczeń kasy, serwerowni, oraz archiwum zakładowego, które mieści się w budynku przy ulicy Kościuszki 3 w Górznie.
* zainstalowanie w wybranych pomieszczeniach Urzędu alarmów.

Ochrona zasobów Urzędu Miasta i Gminy chroniona jest umową ubezpieczenia mienia, które obejmuje następujące ryzyka:

* ubezpieczenie mienia od ognia i innych zdarzeń losowych,
* ubezpieczenie mienia od kradzieży,
* ubezpieczenie sprzętu elektronicznego od wszystkich ryzyk,
* ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej,
* ubezpieczenie szyb od stłuczenia,
* ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków,
* ubezpieczenie komunikacyjne ( OC, NNW, AC ) .
1. Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych
* w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno w sprawie zasad prowadzenia rachunkowości obejmują głównie:
* rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
* zatwierdzanie ( autoryzację ) operacji finansowych przez kierownika jednostki,
* podział kluczowych obowiązków,
* weryfikację operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.

Do podstawowych mechanizmów kontrolnych w zakresie operacji finansowych i gospodarczych należą zarządzenia Burmistrza m. in.:

* w sprawie przyjętych zasad polityki rachunkowości,
* instrukcja ewidencji i poboru podatków i opłat w gminie Górzno, po przyjęciu odrębnym zarządzeniem Burmistrza,
* w sprawie sposobu i zasad ewidencjonowania wydatków na realizację projektów korzystających ze środków pozabudżetowych, po przyjęciu odrębnym zarządzeniem Burmistrza, możliwe jest ustalanie zasad w odniesieniu do konkretnego zadania,
* w sprawie obiegu i kontroli dokumentów finansowo – księgowych,
* w sprawie procedur kontroli finansowej w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno,
* w sprawie wprowadzenia instrukcji postępowania w sprawie przeciwdziałania wprowadzeniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz przeciwdziałania finansowaniu terroryzmu, po przyjęciu odrębnym zarządzeniem Burmistrza,
* w sprawie przyjęcia regulaminu udzielania zamówień publicznych przez Gminę Górzno, po przyjęciu odrębnym zarządzeniem Burmistrza,
1. Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych – mają one na celu zapewnienie bezpieczeństwa danych systemów informatycznych, regulują one zasady ochrony danych, sposób zabezpieczenia i zarządzania systemem informatycznym.

Do głównych mechanizmów kontroli dotyczących systemów informatycznych należeć będzie:

* Polityka bezpieczeństwa danych osobowych Urzędu Miasta i Gminy Górzno, po przyjęciu odrębnym zarządzeniem Burmistrza,
* Instrukcja zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych Urzędu Miasta i Gminy w Górznie, po przyjęciu odrębnym zarządzeniem Burmistrza.

### INFORMACJA I KOMUNIKACJA

§ 10

1. Informacja i komunikacja to grupa standardów, która ma zapewnić wszystkim pracownikom Urzędu dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przypisanych im celów i zadań , między innymi poprzez:

1. informację bieżącą – celem zapewnienia efektywnych mechanizmów przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej Urzędu, wszyscy pracownicy mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków. Informacje te powinny być rzetelne i efektywne oraz przekazywane w odpowiednim czasie i formie.
2. komunikację wewnętrzną - system komunikacji powinien zapewnić przepływ informacji pomiędzy przełożonym a pracownikiem i odwrotnie. Osoby kierujące określają sposób i formę komunikacji z pracownikami, biorąc pod uwagę specyfikę i strukturę jednostki oraz efektywność tj. właściwe zrozumienie informacji przez odbiorców (zakresy czynności, polecenia służbowe, spotkania robocze, warsztaty, rozmowy, korespondencja wewnętrzna, przesyłanie komunikatów za pomocą sieci informatycznej, praca w zespołach, spotkania indywidualne, itp.).
3. komunikację zewnętrzną - w ramach komunikacji zewnętrznej, której istotą jest przekazywanie informacji wszelkim podmiotom zewnętrznym a w tym i lokalnej społeczności w zakresie realizowanych zadań oraz osiągniętych celów stosuje się w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno: sprawozdania z działalności Burmistrza przekazywane na sesjach Rady, współpraca z mediami, strona internetowa miasta i gminy, BIP, zebrania i konsultacje społeczne, tablice ogłoszeń na terenie miasta i gminy, sesje Rady Miejskiej, przyjmowanie interesantów przez Burmistrza, ogłoszenia i informacje dotyczące zamówień publicznych .

### MONITOROWANIE I OCENA

§ 11

1. System kontroli zarządczej podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie. Kierownictwo Urzędu dąży do tego aby oceny systemu kontroli funkcjonującego w Urzędzie dokonywać w sposób ciągły i systematyczny, a pojawiające się problemy rozwiązuje się na bieżąco.

2. W ramach poszczególnych referatów i samodzielnych stanowisk na bieżąco monitoruje się skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, co umożliwia rozwiązywanie poszczególnych problemów na bieżąco, a wprowadzane zmiany do systemu kontroli zarządczej wdrażane są odrębnymi zarządzeniami Burmistrza.

3. Ocena systemu kontroli zarządczej dokonywana jest przede wszystkim poprzez;

* samoocenę,
* nadzór ,
* kontrole wewnętrzne i zewnętrzne.

4. Osoby zarządzające i pracownicy co najmniej raz w roku kalendarzowym dokonują samooceny systemu kontroli zarządczej, której procedury określone będą w odrębnym zarządzeniu Burmistrza.

## Rozdział IV

## Postanowienia końcowe

§ 12

1. W przypadku stwierdzenia możliwości usprawnienia procedur ustalonych niniejszą Instrukcją, wnioski w tej sprawie należy składać u Sekretarza Miasta i Gminy .
2. Zobowiązuje się kierowników referatów do zapoznania podległych im pracowników z treścią niniejszego zarządzenia.
3. Wszyscy pracownicy winni zapoznać się z treścią zarządzenia i bezwzględnie przestrzegać zawartych w nim postanowień.
4. Nie przestrzeganie niniejszego zarządzenia jest jednoznaczne z niewykonywaniem zadań służbowych i poleceń przełożonego, co stanowi podstawę do negatywnej oceny pracownika oraz możliwość nałożenia kary.

Opracowanie : Katarzyna Kaniewska

Załącznik do Zarządzenia

Nr ………/2015 Burmistrza,

z dnia …………………..w sprawie wprowadzenia Systemu Kontroli Zarządczej

**OŚWIADCZENIE**

Niniejszym oświadczam, że przyjąłem/łam do wiadomości i przestrzegania katalog zasad określonych w Systemie Kontroli Zarządczej, procedurach samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej oraz procedurach zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy Górzno.

……...……………………………………………

data i czytelny podpis pracownika

Spis treści

[SYSTEM KONTROLI ZARZĄDCZEJ 2](#_Toc411588170)

[Rozdział I 2](#_Toc411588171)

[Przepisy ogólne 2](#_Toc411588172)

[Rozdział II 2](#_Toc411588173)

[Cel, zakres i zadania kontroli zarządczej 2](#_Toc411588174)

[Rozdział III 3](#_Toc411588175)

[Elementy systemu kontroli zarządczej 3](#_Toc411588176)

[ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE 3](#_Toc411588177)

[CELE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM 4](#_Toc411588178)

[MECHANIZMY KONTROLI 5](#_Toc411588179)

[INFORMACJA I KOMUNIKACJA 8](#_Toc411588180)

[MONITOROWANIE I OCENA 8](#_Toc411588181)

[Rozdział IV 9](#_Toc411588182)

[Postanowienia końcowe 9](#_Toc411588183)