

ZARZĄDZENIE NR24/2014  
WÓJTA GMINY w RADKOWIE

z dnia 30 czerwca 2014 r.

w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej

Na podstawie art. 53 w zw. z art. 69 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013r. poz. 885 z póź.zm.)

zarządzam, co następuje:

**Cel i zakres kontroli zarządczej**

§ 1. 1. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- a) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- b) skuteczności i efektywności działania,
- c) wiarygodności sprawozdań,
- d) ochrony zasobów,
- f) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- g) zarządzania ryzykiem.

2. Kontrola zarządcza wykonywana jest z uwzględnieniem przestrzegania podstawowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej, na podstawie następujących kryteriów:

- a) zgodności z prawem - w ramach, którego pracownicy są zobowiązani do zapewnienia zgodności wszelkich działań z obowiązującymi w danym czasie przepisami prawa,
- b) rzetelności - w ramach, którego wypełniane są obowiązki przez pracowników z należytą starannością, sumiennie i terminowo, z dokumentowaniem określonych działań zgodnie z rzeczywistością,
- c) celowości - w ramach, którego pracownicy badają, czy działalność jednostki jest zgodna z celami i zadaniami wskazanymi w statucie jednostki i zgodności z przyjętymi planami,
- d) gospodarności - w ramach, którego pracownicy optymalizują metody i sposoby oszczędnego i efektywnego wydatkowania oraz gospodarowania majątkiem jednostki, a ponadto stosują działania zapobiegające wystąpieniu szkód i ich ograniczaniu,
- e) przejrzystości - w ramach, którego klasyfikuje się dochody i wydatki publiczne, sporządza sprawozdania finansowe, stosuje zasady rachunkowości i sprawdza, czy dowody księgowe, będące podstawą zapisu w księgach rachunkowych, są opisane w sposób umożliwiający identyfikację zrealizowanego zadania,
- f) jawności - w ramach, którego jednostka posiada stronę BIP i udostępnia materiały zgodnie z ustawą o dostępie do informacji publicznych.

3. Zakres kontroli zarządczej obejmuje wszystkie zdarzenia gospodarcze dotyczące gospodarki finansowej, a w szczególności:

- a) gromadzenie dochodów i przychodów publicznych,
- b) wydatkowanie środków publicznych,
- c) finansowanie potrzeb pożyczkowych budżetu gminy,
- d) zaciąganie zobowiązań angażujących środki publiczne,
- e) zarządzanie środkami publicznymi,
- f) zarządzanie długiem publicznym,
- g) rozliczenia z budżetem Unii Europejskiej.

4. Wyróżnia się 2 poziomy kontroli zarządczej:

- a) poziom I - jest to kontrola wykonywana: w komórce organizacyjnej przez kierownika tej komórki oraz system kontroli zarządczej w poszczególnych jednostkach organizacyjnych
- w komórce organizacyjnej przez kierownika tej komórki,
  - w jednostkach organizacyjnych gminy przez kierowników tych jednostek, którzy są

odpowiedzialni za stworzenie I poziomu kontroli w swoich jednostkach,  
b) poziom II - jest to kontrola jednostek organizacyjnych gminy realizowana przez Wójta Gminy. Tę kontrolę mogą przeprowadzać, na podstawie pisemnego upoważnienia Wójta, pracownicy urzędu zgodnie z zakresem wykonywanych zadań.

### **Standardy kontroli zarządczej**

§ 2. W jednostce wdraża się standardy kontroli zarządczej w następujących obszarach:

- środowisko wewnętrzne,
- cele i zarządzanie ryzykiem,
- mechanizmy kontroli,
- informacja i komunikacja,
- monitorowanie i ocena.

### **Środowisko wewnętrzne**

§ 3. 1. Właściwe środowisko wewnętrzne w jednostce jest fundamentem dla pozostałych elementów kontroli zarządczej.

2. Odpowiednie warunki wewnętrzne wyrażać się mają w przestrzeganiu wartości etycznych w jednostce, posiadaniu odpowiednich kompetencji zawodowych przez pracowników, istnieniu odpowiedniej struktury organizacyjnej jednostki oraz we właściwym powierzaniu (delegowaniu) obowiązków.

3. Osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań. Osoby zarządzające powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

Podstawowe obowiązki pracownika samorządowego określają art. 24-25 ustawy z dnia 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.) oraz art. 100 Kodeksu pracy.

4. Proces zatrudnienia powinien być prowadzony w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy. Należy zapewnić rozwój kompetencji zawodowych pracowników jednostki i osób zarządzających poprzez szkolenia i właściwy dobór pracowników do poszczególnych stanowisk pracy.

### **Struktura organizacyjna**

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

### **Powierzanie obowiązków**

§ 5. 1. Należy precyzyjnie określać zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom.

2. Przyjęcie tych obowiązków powinno być potwierdzone dokumentem w formie odrębnego imiennego upoważnienia albo wskazania w regulaminie organizacyjnym jednostki.

### **Cele i zarządzanie ryzykiem**

§ 6. 1. Zarządzanie ryzykiem służyć ma zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów jednostki.

2. W ramach zarządzania ryzykiem należy:

- a) określać misje jednostki,
- b) określać cele i zadania jednostki,
- c) monitorować i oceniać realizację zadań,
- d) dokonywać identyfikacji ryzyka,
- e) analizować ryzyko,
- f) określać reakcje na ryzyko i działania zaradcze.

### **Określenie celów i monitorowanie realizacji zadań**

§ 7. 1. W jednostce należy określić poszczególne cele i zadania co najmniej w rocznej perspektywie.

2. W ramach jednostki prowadzi się bieżącą ocenę (monitoring) realizacji zadań za pomocą kryteriów oszczędności, efektywności i skuteczności. Należy zadbać, aby określając cele i zadania wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji. Określenie celów należy do zadań poszczególnych pracowników, samodzielnych stanowisk pracy i kierowników referatów. Kierownik referatu, na podstawie danych uzyskanych od pracowników, sporządza zestawienie celów swojej komórki organizacyjnej i przekazuje je w terminie do 31 grudnia każdego roku koordynatorowi kontroli zarządczej. Na podstawie otrzymanych danych koordynator kontroli zarządczej sporządza Plan działalności Urzędu Gminy na dany rok, który zatwierdza kierownik jednostki.

### **Identyfikacja ryzyka**

§ 8. 1. Nie rzadziej niż raz w roku, należy dokonywać identyfikacji ryzyka związanego z poszczególnymi celami i zadaniami jednostki, dotyczącego zarówno działalności całej jednostki, jak i realizowanych przez jednostkę konkretnych programów, projektów czy zadań. Identyfikacja ryzyka należy do zadań poszczególnych pracowników, samodzielnych stanowisk pracy i kierowników referatów. Obejmuje ona ryzyka związane z komórką organizacyjną oraz wykonywanymi zadaniami.

2. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka, identyfikacja ryzyka jest ponawiana.

### **Analiza ryzyka**

§ 9. 1. Zidentyfikowane ryzyka należy poddawać analizie mającej na celu określenie możliwych skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka. Kierownik jednostki, kierownicy referatów, pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy i pozostali pracownicy analizują ryzyko i określają akceptowany jego poziom.

2. Koordynator kontroli zarządczej, po dokonaniu analizy ryzyka, o którym mowa w ust. 1, składa Wójtowi coroczny raport obejmujący wnioski z przeprowadzonej analizy.

### **Reakcja na ryzyko**

§ 10. 1. W wyniku identyfikacji ryzyka określa się rodzaj reakcji w stosunku do każdego istotnego ryzyka.

Reakcja może polegać na tolerowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń, przeniesienia odpowiedzialności za skutki ich wystąpienia, wycofania się z określonych działań lub podjęcia określonych działań.

2. Wójt w odpowiedzi na coroczny raport, o którym mowa w § 9 ust. 2 określa działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.

### **Mechanizmy kontroli zarządczej**

§ 11. W jednostce wprowadza się następujące mechanizmy kontroli zarządczej:

- a) dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
- b) nadzór,
- c) ciągłość działalności,
- d) ochrona zasobów,
- e) szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych,
- f) mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

### **Dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych**

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

### **Nadzór kierowniczy**

§ 13. 1. W jednostce prowadzi się nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.

2. Nadzór kierowniczy obejmuje w szczególności jasne komunikowanie obowiązków, zadań i odpowiedzialności każdemu z pracowników i systematyczną ocenę ich pracy w niezbędnym zakresie oraz zatwierdzanie wyników pracy w decydujących momentach w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ona zgodnie z zamierzeniami.

### **Ciągłość działalności**

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

### **Ochrona zasobów**

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

### **Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych**

§ 16. W jednostce wprowadza się mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, a w tym:

- a) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
- b) zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,
- c) podział kluczowych obowiązków,

d) weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.

### **Dokumentowanie operacji finansowych i gospodarczych**

§ 17. Wszystkie operacje finansowe i gospodarcze, a także inne znaczące zdarzenia powinny być rzetelnie dokumentowane w celu umożliwienia prześledzenia każdej operacji finansowej, gospodarczej lub zdarzenia od samego początku, w trakcie ich trwania i po zakończeniu.

### **Zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych**

§ 18. 1. Kierownik jednostki lub upoważnieni przez niego pracownicy zatwierdzają wszelkie operacje finansowe i gospodarcze przed ich realizacją. Poszczególne czynności związane z realizacją operacji finansowych lub gospodarczych powinny być wykonywane wyłącznie przez pracowników do tego upoważnionych.

2. Operacje finansowe, gospodarcze i inne istotne zdarzenia powinny być weryfikowane przed i po realizacji.

### **Podział obowiązków**

§ 19. Kluczowe obowiązki dotyczące zatwierdzania, realizacji i księgowania operacji finansowych, gospodarczych i innych zdarzeń należy rozdzielać pomiędzy różnych pracowników, z uwzględnieniem obowiązków i odpowiedzialności głównego księgowego jednostki określonych w przepisach prawa.

### **Główny księgowy**

§ 20. Główny księgowy jednostki sektora finansów publicznych jest pracownikiem odpowiedzialnym za prowadzenie rachunkowości jednostki, wykonywanie dyspozycji środkami pieniężnymi, dokonywanie wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym oraz dokonywanie wstępnej kontroli kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych.

### **Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych**

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

### **Informacja i komunikacja**

§ 22. 1. W jednostce zapewnienia się wszystkim pracownikom jednostki dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków.

2. Osoby zarządzające oraz pracownicy powinni mają zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania przez nich obowiązków. System komunikacji powinien umożliwiać przepływ potrzebnych informacji wewnątrz jednostki, zarówno w kierunku pionowym jak i poziomym.

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

### **Monitorowanie i ocena**

§ 23. 1. Kierownik jednostki odpowiedzialny jest za dokonywanie oceny funkcjonowania systemu

kontroli zarządczej w jednostce. Do bieżącej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej upoważnia się kierowników referatów w zakresie zadań referatów i koordynatora kontroli zarządczej.

2. Ocena systemu kontroli zarządczej może być dokonywana także w drodze odrębnych ocen dokonywanych przez pracowników jednostki (samoocena). Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana. Samoocena jest anonimowa i powinna być powtarzana cyklicznie. Przykładowe ankiety do samooceny kontroli zarządczej wypełniane przez kadrę kierowniczą i pracowników stanowią załącznik Nr 4 i 5 do niniejszego zarządzenia.

3. Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki jest informacja przygotowana przez koordynatora kontroli zarządczej, na podstawie informacji uzyskanych od kierowników referatów i samodzielnych stanowisk, uwzględniająca w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.

4. Kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych corocznie, do końca marca, składają Wójtowi Gminy oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok. Wzór oświadczenia stanowi załącznik Nr 1 do niniejszego zarządzenia.

### **Ustanowienie koordynatora kontroli zarządczej**

§ 24. Koordynatorem kontroli zarządczej ustanawia się Sekretarza Gminy

### **Procedura kontroli zarządczej**

§ 25. Ustanawia się:

- 1) Procedurę kontroli zarządczej, stanowiącą załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia,
- 2) Zasady zarządzania ryzykiem, stanowiące załącznik nr 3 do niniejszego zarządzenia.

### **Procedury wewnętrzne**

§ 26. 1. Ustala się następujące procedury wewnętrzne

|   |   |  |
|---|---|--|
| Procedury organizujące system kontroli zarządczej |   | Statut Gminy   |
|   |   | Regulamin organizacyjny urzędu   |
|   |   | Dokumentacja polityki i zasad rachunkowości  |
|   |   | Procedura obiegu i kontroli dokumentów   |
|   |   | Dokumentacja polityki i zasad rachunkowości POKL   |
|   |   | Zarządzenie w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej  |
|   |   | Procedura kontroli wewnętrznej   |
|   |   | Procedura rozpatrywania skarg i wniosków   |
|   |   | Instrukcja inwentaryzacyjna  |
| Procedury zawierające określone instrukcje        | Procedury określające przebieg procesów gospodarczych i finansowych | Procedura opracowywania projektu budżetu gminy<br>Procedura udzielania dotacji organizacjom pozarządowym działającym w sferze publicznego  |
|   | Procedury określające przebieg procesów merytorycznych              | Procedura wydawania decyzji administracyjnych<br>Procedura postępowania w sprawie wpisu, zmiany wpisu działalności gospodarczej<br>Procedura postępowania w sprawie zawieszenia i wznowienia działalności gospodarczej |

|   |  |
|---|--|
|   | gospodarczej   |
|   | Procedura wydawania dokumentów stwierdzających tożsamość (dowody osobiste)   |
|   | Procedura postępowania w sprawie wykonania obowiązku meldunkowego  |
|   | Procedura rejestracji osób na potrzeby kwalifikacji wojskowej  |
|   | Procedura przygotowania kwalifikacji wojskowej i jej przeprowadzania   |
| Procedury określające przebieg czynności techniczno-organizacyjnych | Kodeks postępowania administracyjnego  |
|   | Ordynacja podatkowa  |
|   | Instrukcja kancelaryjna dla organów gmin.  |
|   | Procedura archiwizowania dokumentacji  |
|   | Zarządzenie w sprawie nie otwierania przesyłek przez punkt kancelaryjny  |
|   | Zarządzenie w sprawie wprowadzenia Zasad Polityki Bezpieczeństwa danych osobowych wraz z Procedurami Bezpieczeństwa w Urzędzie Gminy |
| Zarządzanie kadrami   | Procedura naboru pracowników   |
|   | Procedura przeprowadzenia okresowej oceny pracowników  |
|   | Regulamin przeprowadzania służby przygotowawczej,  |
|   | Regulamin wynagradzania pracowników urzędu   |
|   | Regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych  |
|   | Regulamin pracy  |
|   | Regulamin w sprawie zwrotu kosztów wykonania okularów dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe |

2. Środki kontroli finansowej wykorzystywane w Urzędzie Gminy Radków zawarte zostały również w innych zarządzeniach kierownika jednostki oraz zakresach czynności pracowników.

### Przepisy końcowe

§ 27. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy.

§ 28. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

§ 29. Traci moc Zarządzenie Nr 38/2010 Wójta Gminy w Radkowie z dnia 17 listopada 2010r. w sprawie określenia sposobu prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Radkowie i jednostkach organizacyjnych Gminy Radków oraz zasad jej koordynacji.



WÓJT GMINY

Stanisław Herej

**Załącznik Nr 1**

**do Zarządzenia Nr 24/2014  
Wójta Gminy w Radkowie  
z dnia 30 czerwca 2014**

**Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej**

Ja, niżej podpisany .....

(imię i nazwisko)

jako kierownik gminnej jednostki organizacyjnej .....

(podać nazwę)

oświadczam, iż:

- zasoby przydzielone do realizacji zadań jednostki w ..... roku zostały wykorzystane w zamierzonych celach i zgodnie z zasadą dobrego zarządzania finansowego,

- w jednostce dokonano identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań na rok .....,

- w jednostce są ustanowione procedury wewnętrzne zapewniające realizację operacji gospodarczych zgodnie z prawem, w sposób oszczędny, efektywny, skuteczny, terminowy oraz w zgodzie z zasadami etycznego postępowania.

Powyższe oświadczenie opiera się na mojej ocenie oraz informacjach, które pochodzą z: samooceny kontroli zarządczej/pracy audytu wewnętrznego/instytucjonalnej kontroli wewnętrznej/wyników kontroli zewnętrznych/procesu zarządzania ryzykiem/monitorowania realizacji celów i zadań.

Oświadczam, iż nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszego oświadczenia.

.....

(podpis i pieczęć)



**Załącznik Nr 2 do  
do Zarządzenia Nr 24/2014  
Wójta Gminy w Radkowie  
z dnia 30 czerwca 2014**

**Procedura kontroli zarządczej**

§ 1. Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

§ 2. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

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

§ 3. Procedury kontroli zarządczej określają działania związane z wykonywaniem kontroli finansowej w zakresie wszystkich podejmowanych operacji dotyczących gromadzenia i rozdysponowania środków publicznych oraz gospodarowania mieniem publicznym.

§ 4. 1. Wójt jest odpowiedzialny za całość gospodarki finansowej Jednostki.

2. Wójt jest odpowiedzialny za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej.

3. Wójt może powierzyć określone obowiązki w zakresie gospodarki finansowej pracownikom urzędu.

Przyjęcie obowiązków przez te osoby powinno być stwierdzone dokumentem lub wskazaniem w Regulaminie organizacyjnym urzędu.

§ 5. 1. Wójt obowiązany jest dokonać identyfikacji zadań, przy wykonywaniu których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki mieniem i wykonywania zadań Jednostki oraz powinien podjąć odpowiednie środki zaradcze poprzez właściwe dyspozycje.

2. Wójt dokonuje identyfikacji zewnętrznego i wewnętrznego ryzyka związanego z osiągnięciem zadań Jednostki.

3. Czynności wymienione w ust. 1 i 2 powinny być dokonywane przynajmniej raz w roku, w formie pisemnej i udostępnione pracownikom.

4. Wójt może powierzyć czynności wymienione w ust. 1 i 2 zespołowi pracowników.

§ 6. 1. Wójt oraz upoważnieni kierownicy komórek organizacyjnych mają obowiązek w sposób precyzyjny i spójny określić podległym pracownikom zadania, uprawnienia i zakresy odpowiedzialności.

2. Dokumenty określające zakresy obowiązków pracowników, ich uprawnienia oraz zakres ich odpowiedzialności są sporządzane na piśmie, a ich przyjęcie przez pracownika jest kwitowane; jeden egzemplarz dokumentu należy przekazać do akt osobowych pracownika.

§ 7. 1. Pracownikom urzędu zapewnia się dostęp do informacji niezbędnych dla wykonywania przez nich obowiązków, w oparciu o przepływ informacji wewnątrz urzędu.

2. Pracownicy urzędu współdziałają w przetwarzaniu informacji, dla celów którym mają one służyć.
3. Wójt, kierownicy komórek oraz pozostali pracownicy otrzymują w odpowiedniej formie i czasie, właściwe i rzetelne informacje potrzebne im do wypełnienia obowiązków.

**WÓJT GMINY**

*Stanisław Herej*



**Załącznik Nr 3 do  
do Zarządzenia Nr 24/2014  
Wójta Gminy w Radkowie  
z dnia 30 czerwca 2014**

**Zasady zarządzania ryzykiem**

§ 1. 1. Akceptowany poziom ryzyka – wielkość ryzyka oraz jego skutków jakie Jednostka gotowa jest zaakceptować.

2. Czynniki ryzyka - okoliczności, które mogą wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości.

3. Mechanizm kontrolny – pisemne instrumenty (procedury, instrukcje, upoważnienia, dokumenty i inne) wprowadzone w Jednostce w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka lub służące zniwelowaniu skutków zaistniałego nieprawidłowości.

4. Obszar ryzyka - to obszar, w którym występują istotne z punktu widzenia Jednostki czynniki ryzyka.

5. Analiza ryzyka – ocena ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka.

6. Ryzyko - prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń (pozytywnych i negatywnych), które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów Jednostki lub powodują odchylenia od oczekiwanych stanów.

§ 2. 1. Zarządzanie ryzykiem polega na podejmowaniu działań zmierzających do obniżenia poziomu ryzyka do poziomu akceptowalnego. Zarządzanie ryzykiem obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie.

2. Celem zarządzania ryzykiem jest w szczególności:

a) usprawnienie efektywności zarządzania Jednostką,

b) lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i ludzkich,

c) zapobieganie stratom finansowym,

d) ograniczenie możliwości niepowodzenia realizowanych w Jednostce przedsięwzięć i projektów,

e) wdrażanie mechanizmów kontrolnych proporcjonalne do ryzyka,

f) rozpoznanie obszarów nadmiernie kontrolowanych.

3. Zarządzanie ryzykiem w Jednostce obejmuje następujące etapy:

a) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań Jednostki,

b) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,

c) analizę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,

d) określenie sposobu postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym, a w tym określenie środków zaradczych,

e) wskazanie osób z kierownictwa, odpowiedzialnych za podjęcie działań zaradczych oraz ustalenie daty, do której należy podjąć działania,

f) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępów w tej dziedzinie.

4. Zarządzanie ryzykiem w Jednostce wykonywane jest na poziomie:

a) strategicznym- dotyczącym realizacji celów długoterminowych,

b) operacyjnym- dotyczącym realizacji celów w ramach roku budżetowego,

c) projektowym- dotyczącym celów określonych projektów, przedsięwzięć czy umów.

§ 3. 1. Za wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem odpowiedzialny jest Kierownik Jednostki.

2. Obowiązki Kierownika Jednostki w zakresie wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem obejmują w szczególności:

a) kształtowanie i wdrażanie zarządzania ryzykiem oraz nadzór nad nim,

b) identyfikację czynników ryzyka i analizę ryzyka na poziomie strategicznym,

- c) określanie akceptowalnej istotności ryzyka,
  - d) ogłaszanie i wdrażanie procedur zarządzania ryzykiem, w tym monitorowanie skuteczności mechanizmów kontroli.
3. Kierownik Jednostki może powierzyć określone obowiązki z zakresu zarządzania ryzykiem innym pracownikom jednostki.

- § 4. 1. Do zadań kierowników komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy należy:
- a) określenie celów realizowanych przez podległe im komórki organizacyjne,
  - b) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
  - c) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków wystąpienia danego ryzyka,
  - d) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
  - e) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie Kwestionariusza zarządzania ryzykiem zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 1 do niniejszej procedury,
  - f) przekazanie koordynatorowi kontroli zarządczej Kwestionariusza zarządzania ryzykiem w terminie do końca stycznia każdego roku kalendarzowego,
  - g) zgłaszanie koordynatorowi kontroli zarządczej postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Jednostki.
3. W identyfikacji czynników ryzyka na poziomie operacyjnym biorą udział wszyscy pracownicy Jednostki. Weryfikacji tych czynników dokonuje bezpośredni przełożony pracownika.
4. Pracownicy Jednostki mają obowiązek zgłaszać, w formie pisemnej, przełożonym wszelkie odstępstwa od obowiązujących w Jednostce zasad i procedur.

- § 5. 1. Za realizację obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem na poziomie projektu odpowiedzialny jest pracownik Jednostki, któremu powierzono kierowanie projektem.
2. Obowiązki pracowników kierujących projektami obejmują w szczególności:
- a) identyfikację czynników ryzyka, które są właściwe dla projektu,
  - b) zdefiniowanie ryzyka i ocenę jego prawdopodobieństwa zaistnienia oraz skutków,
  - c) zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych ograniczających poziom ryzyka w stosunku do ryzyka nieakceptowanego,
  - d) zgłaszanie bezpośrednio przełożonemu istotnych utrudnień w realizacji celu projektu.

- § 6. Do zadań koordynatora kontroli zarządczej należy:
- 1) weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem,
  - 2) sporządzenie Rejestru ryzyk, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w załączniku nr 2 do niniejszej procedury,
  - 3) przekazanie Kierownikowi Jednostki sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem do końca ..... każdego roku kalendarzowego,
  - 4) monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia,
  - 5) informowanie Kierownika Jednostki o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,
  - 6) okresowe przeglądy i aktualizacja Rejestru ryzyk.

§ 7. Koordynator kontroli zarządczej może utworzyć zespół pomocniczy do realizacji zadań, o których mowa w § 6.

WÓJT GMINY  
Stanisław Herej

**Załącznik Nr A do załącznika Nr 3  
do Zarządzenia Nr 24/2014  
Wójta Gminy w Radkowie  
z dnia 30 czerwca 2014**

**Kwestionariusz zarządzania ryzykiem**

Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Nazwa komórki organizacyjnej .....

| Cele i zadania komórki organizacyjnej | Identyfikacja ryzyka | Analiza ryzyka |                    | Reakcja na ryzyko | Nadzór i monitorowanie |
|---------------------------------------|----------------------|----------------|--------------------|-------------------|------------------------|
|                                       |                      | Wpływ          | Prawdopodobieństwo |                   |                        |
| 1                                     | 2                    | 3              | 4                  | 5                 | 6                      |
|                                       |                      |                |                    |                   |                        |
|                                       |                      |                |                    |                   |                        |
|                                       |                      |                |                    |                   |                        |
|                                       |                      |                |                    |                   |                        |

Data sporządzenia .....

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej .....

Instrukcja:

1. Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki organizacyjnej.
2. Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom.
- 3 i 4. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
5. Należy określić działania, które zostały podjęte lub należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np.: wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych
6. Należy wpisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.

| Wpływ  | Waga wpływu | Prawdopodobieństwo | Waga prawdopodobieństwa |
|--------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Niskie | 1           | Niskie             | 1                       |
| Średni | 2           | Średni             | 2                       |
| Wysoki | 3           | Wysoki             | 3                       |

**Załącznik B do załącznika nr 3 do  
do Zarządzenia Nr 24/2014  
Wójta Gminy w Radkowie  
z dnia 30 czerwca 2014**

**Rejestr ryzyk**

| Nr ryzyka | Właściciel ryzyka | Kategoria ryzyka | Opis ryzyka | W | P | Punktowa ocena ryzyka | Funkcjonujące mechanizmy kontrolne | Wymagane działania | Termin wykonania |
|-----------|-------------------|------------------|-------------|---|---|-----------------------|------------------------------------|--------------------|------------------|
| 1         | 2                 | 3                | 4           | 5 | 6 | 7                     | 8                                  | 9                  | 10               |
|           |                   |                  |             |   |   |                       |                                    |                    |                  |
|           |                   |                  |             |   |   |                       |                                    |                    |                  |

Instrukcja:

Rejestr ryzyk sporządza się na podstawie „Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem”.

1. Należy wpisać odpowiednią liczbę porządkową oznaczającą zidentyfikowane ryzyko.
2. Należy wpisać nazwę komórki organizacyjnej, która zidentyfikowała ryzyko i jest odpowiedzialna za jego monitoring.
3. Należy wpisać odpowiednią kategorię ryzyka tj. pogrupowane czynniki ryzyka np.: zewnętrzne, wewnętrzne, strategiczne tj.: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, legislacyjne, środowiskowe itp., operacyjne  
tj.: finansowe, prawne, zawodowe, umowne, technologiczne, środowiskowe itp.,
4. Należy krótko scharakteryzować zidentyfikowane ryzyko.
5. Należy wpisać wagę wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki
6. Należy wpisać wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
7. Należy dokonać punktowej oceny ryzyka, którą jest iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa.
8. Należy wyszczególnić wdrożone w komórce lub jednostce mechanizmy kontrolne.
9. Należy wpisać działania, które należy podjąć w celu ograniczenia ryzyka do akceptowanego poziomu.
10. Należy podać termin wykonania działań o których mowa w punkcie 9.

## Przykładowe czynniki ryzyka

1. **Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych**, w szczególności związane z:

- 1) utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych, np.: zatrzymanie pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
- 2) dostępem do zasobów informatycznych jednostki, np.: wypływ danych z systemów, włamania do systemów,
- 3) wykorzystywaniem infrastruktury informatycznej, np.: awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
- 4) rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.

2. **Czynniki ryzyka o charakterze finansowym** związane z:

- 1) wielkością środków finansowych jednostki, np.: zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków z Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów,
- 2) płynnością finansową,
- 3) inwestycjami, np.: niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji,
- 4) nieproduktywną stratą środków, np.: oszustwo, kradzież, kary umowne, grzywny,
- 5) sprawozdawczością finansową, np.: niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.

3. **Czynniki ryzyka wynikające z charakteru prowadzonej działalności** związane z:

- 1) działalnością podstawową jednostki, np.: stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
- 2) przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
- 3) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
- 4) technologią, np.: zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii
- 5) projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu,
- 6) nowymi zadaniami i programami, np.: brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- 7) innowacyjnością, np.: opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
- 8) reputacją jednostki, np.: spadek reputacji na skutek niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.

4. **Czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem:**

- 1) jakością zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
- 2) organizacją jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- 3) zarządzaniem zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, niezapewnienie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.



#### 5. Inne czynniki, mogące zwiększyć ryzyko:

- 1) niepowodzenia w osiągnięciu celów w przeszłości, np.: niezrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,
- 2) czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.

#### 6. Czynniki zewnętrzne związane z:

- 1) infrastrukturą tj.: zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, przerwy w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej,
- 2) zewnętrznymi warunkami ekonomicznymi tj.: zmiany stóp procentowych, kursów walut, inflacji, długu publicznego,
- 3) zmianami politycznymi tj.: zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
- 4) środowiskiem prawnym, tj.: nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,
- 5) środowiskiem naturalnym, tj.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
- 6) „siłą wyższą”, tj.: pożar, powódź, huragan,
- 7) innymi zagrożeniami i naciskami zewnętrznymi, tj.: działania przestępcze, terroryzm, presja polityczna, społeczna, naciski grup interesu, działalność lobbingsowa,
- 8) dostawcami i usługodawcami, tj.: niestabilni dostawcy, monopolistyczna pozycja dostawców.

#### Zasady oceny wpływu ryzyka

| Wpływ      | Przesłanki  |
|------------|---|
| Wysoki – 3 | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na wizerunku. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego. |
| Średni -2  | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego.   |
| Niski – 1  | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu oraz jednostki organizacyjnej. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.  |

Przyjmujemy, że zostają spełnione minimum 2 z wymienionych warunków, by można było zaklasyfikować wpływ danego ryzyka do określonej kategorii.

### Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

| Prawdopodobieństwo | Przesłanki  |
|--------------------|---|
| Wysokie – 3        | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku (w poprzednich latach (np. 5 lat) zdarzenie występowało wielokrotnie).                                   |
| Średnie – 2        | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku (w poprzednich latach zdarzenie występowało kilka razy).   |
| Niskie – 1         | Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem nie zdarzy się w ciągu roku lub zdarzy się jeden raz (w poprzednich latach zdarzało się raz na kilka lat lub nie zdarzyło się jeszcze nigdy). |

**Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu wg skali:**

**ryzyko poważne – 6 lub 9 pkt, ryzyko umiarkowane – 3 - 4 pkt , ryzyko nieznaczne – 1-2 pkt**

| Skutek \ Prawdopodobieństwo | Skutek |        |        |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
|                             | Niski  | Średni | Wysoki |
| Niskie                      | 1      | 2      | 3      |
| Średnie                     | 2      | 4      |        |
| Wysokie                     | 3      |        |        |

#### Załącznik Nr 4

do Zarządzenia Nr 24/2014  
Wójta Gminy w Radkowie  
z dnia 30 czerwca 2014

Ankieta do samooceny kontroli zarządczej - pracownicy Urzędu

| l.p. | Pytanie  | TAK | NIE | UWAGI |
|------|--|-----|-----|-------|
| 1.   | Czy Pani/Pan wie jakie zachowania pracowników uznawane są w Urzędzie za nieetyczne?  |     |     |       |
| 2.   | Czy Pani/Pan wie, jak należy się zachować, w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w Urzędzie?  |     |     |       |
| 3.   | Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?   |     |     |       |
| 4.   | Czy szkolenia, które są Pani/Panu udostępniane przez przełożonych, w wystarczającym stopniu umożliwiają skuteczną realizację zadań na Pani/Pana stanowisku pracy?  |     |     |       |
| 5.   | Czy odbyte dotychczas przez Panią/Pana szkolenia były przydatne w wykonywanej przez Panią/Pana pracy?  |     |     |       |
| 6.   | Czy bezpośredni przełożony udziela Pani/Panu informacji o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?  |     |     |       |
| 7.   | Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia koniecznych do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy?<br>(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 przez Panią/Pana powierzonych zadań?  |     |     |       |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 10. | Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?  |  |  |  |
| 11. | Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia Urzędu? <i>Jeśli TAK, proszę je podać.</i>  |  |  |  |
| 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. plan pracy, plan działalności itp.) – <i>jeśli NIE, proszę przejść do pytania nr 14.</i>                               |  |  |  |
| 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? – <i>jeśli NIE, proszę przejść do pytania nr 17.</i>                                       |  |  |  |
| 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 ryzyk/zagrożeń, w szczególności tych istotnych?  |  |  |  |
| 17. | Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w Urzędzie?<br>(np. poprzez intranet)   |  |  |  |
| 18. | Czy istniejące procedury w wystarczającym stopniu opisują zadania realizowane przez Panią/Pana?   |  |  |  |
| 19. | Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są regularnie aktualizowane tak, by zachowywały zgodność z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi? (np. z regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)  |  |  |  |
| 20. | Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację Pani/Pana 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 zapewniony 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 Urzędzie?   |  |  |  |
| 29. | Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników Urzędu z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) i swoje uprawnienia oraz 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 zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w Urzędzie zasad, procedur, instrukcji itp. podczas wykonywania przez nich bieżących zadań? |  |  |  |

**Załącznik Nr 5**

**do Zarządzenia Nr 24/2014  
Wójta Gminy w Radkowie  
z dnia 30 czerwca 2014**

Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – kierownictwo Urzędu i kierownicy komórek organizacyjnych gminy

| l.p. | Pytanie   | TAK | NIE | UWAGI |
|------|---|-----|-----|-------|
| 1.   | Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania obowiązujących w Urzędzie?  |     |     |       |
| 2.   | Czy Pani/Pan wie, jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pan/Pani świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w Urzędzie?  |     |     |       |
| 3.   | Czy według Pani/Pana szkolenia, w których bierze Pan/Pani udział, w wystarczającym stopniu zapewniają wiedzę do skutecznej realizacji powierzonych Panu/Pani zadań?   |     |     |       |
| 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 swojej komórki organizacyjnej?  |     |     |       |
| 6.   | Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? – <i>należy udzielić odpowiedzi tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK</i>                           |     |     |       |
| 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 Urzędzie procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają požądane 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 zadań i celów komórki?   |  |  |  |
| 13. | Czy przekazanie zadań i obowiązków w Pani/Pana komórce organizacyjnej następuje zawsze na 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 Urzędu np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?<br><i>Jeśli TAK, to proszę podać, jaki to cel? Jeśli NIE, proszę zaproponować, jaki mógłby być?</i>  |  |  |  |
| 16. | Czy w Urzędzie 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 Urzędu 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?<br><i>– należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 16 brzmi TAK.</i> |  |  |  |
| 18. | Czy Pani/Pan wyznacza okresowe (roczne, kwartalne, miesięczne) cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników Pana/Pani komórki organizacyjnej?  |  |  |  |
| 19. | Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania realizacji powierzonych pracownikom zadań?<br><i>Jeśli TAK, to w jaki sposób?</i>  |  |  |  |
| 20. | Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje  |  |  |  |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
|     | nt. stopnia powierzonych do realizacji 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 sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka? - <i>jeśli NIE, proszę przejść do pytania nr 25.</i> |  |  |  |
| 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 Pana/Pani 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 zasobów sieciowych)? – <i>jeśli NIE, proszę przejść do pytania nr 28.</i>   |  |  |  |
| 27. | Czy pracownicy Pani/Pana komórki organizacyjnej zostali zapoznani z mechanizmami (procedurami) służącymi podtrzymaniu 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 Pana/Pani komórki organizacyjnej?   |  |  |  |
| 30. | Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w jednostce?   |  |  |  |
| 31. | Czy w Urzędzie 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/Pana pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji powierzonych im zadań?   |  |  |  |
| 35. | Czy praca audytu wewnętrznego przyczynia się, Pani/Pana zdaniem, do lepszego funkcjonowania jednostki?   |  |  |  |