

OZ.0050.74.2012

**Zarządzenie Nr 74/2012  
Wójta Gminy w Słupnie  
z dnia 24 sierpnia 2012 r.**

w sprawie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy w Słupnie

Na podstawie §8 ust 1 Regulaminu organizacyjnego stanowiącego załącznik do zarządzenia Nr 86/2010 Wójta Gminy w Słupnie z dnia 31 grudnia 2010 roku w sprawie Regulaminu organizacyjnego Urzędu Gminy w Słupnie, w związku z art. 68 oraz 69 ust 1 pkt 1 ust 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 Nr 57, poz. 1240) oraz w oparciu o komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. U. Min. Fin. Nr 15, poz. 84), zarządza się, co następuje:

§1

Celem zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, wprowadza się zasady i tryb zarządzania ryzykiem.

§2

Przez użyte w zarządzeniu określenia należy rozumieć:

- 1) **ryzyko** – to możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało negatywny wpływ na realizację założonych celów. Ryzyko jest mierzone wielkością skutków oraz prawdopodobieństwem ich wystąpienia,
- 2) **akceptowalny poziom ryzyka** – wielkość ryzyka oraz jego skutków jakie jednostka gotowa jest zaakceptować.
- 3) **czynnik ryzyka** – okoliczności, stan prawny, stan faktyczny, które mogą wywołać ryzyko wystąpienia nieprawidłowości,
- 4) **obszar ryzyka** – to obszar, w którym występują istotne z punktu widzenia Jednostki, czynniki ryzyka.
- 5) **mechanizm kontrolny** – element systemu zarządzania, zasady określone przez przepisy prawa lub wewnętrzne akty normatywne, procedury i instrukcje (w formie pisemnej), mające ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka lub zniwelować negatywne skutki zdarzenia związanego z ryzykiem,
- 6) **analiza ryzyka** – ocena ryzyka pod kątem możliwych skutków jego oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka,
- 7) **zarządzanie ryzykiem** – system metod i działań zmierzających do obniżenia ryzyka do poziomu akceptowalnego, przy uwzględnieniu kosztów działania oraz zabezpieczeniu się w racjonalny sposób przed jego skutkami. Obejmuje identyfikowanie i ocenę ryzyka oraz reagowanie na nie. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania.

1. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i realizacji zadań. Proces zarządzania ryzykiem powinien być udokumentowany, w tym celu wprowadza się Rejestr ryzyk Urzędu Gminy w Słupnie sporządzany przez poszczególne referaty i samodzielne stanowiska pracy, zestawienie celów oraz zadań Urzędu Gminy.
2. Zarządzanie ryzykiem w Urzędzie realizowane jest poprzez:
  - a) identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na realizację celów oraz zadań Urzędu,
  - b) ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą, analizę i hierarchizację ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka
  - c) reakcję, określenie sposobu postępowania z ryzykiem nie akceptowalnym, określenie środków zaradczych oraz wskazanie osób odpowiedzialnych za podjęcie działań i wyznaczenie terminu na podjęcie działania,
  - d) monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępów we wdrażaniu mechanizmów kontrolnych.
3. Na ograniczenie ryzyka wpływa zaprojektowanie i wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych na podstawie uzyskanych wyników monitoringu poziomu ryzyka oraz jego oceny, jak i podjęcie działań naprawczych zmniejszających skutki zaistniałych negatywnych zdarzeń.

W Urzędzie Gminy w Słupnie identyfikacja ryzyka dokonywana jest poprzez samoocenę ryzyka, której dokonują właściciele ryzyka. Każdy referat, samodzielne stanowisko pracy dokonuje przeglądu swoich działań i oceny ryzyka. Wzór Rejestru ryzyka dla poszczególnego referatu/samodzielnego stanowiska pracy stanowi załącznik nr 2 do zarządzenia.

1. Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Należy określić akceptowalny poziom ryzyka w terminie do końca marca każdego roku.
2. Przyjmuje się cztery poziomy ryzyka: ryzyko niskie, ryzyko średnie, ryzyko wysokie, ryzyko bardzo wysokie. Poziom istotności ryzyka w Urzędzie Gminy w Słupnie stanowi załącznik nr 1 do zarządzenia.
3. W stosunku do każdego istotnego ryzyka określa się rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Należy określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowalnego poziomu.

Rodzaj możliwych reakcji:

- a) **tolerowanie** – nie podejmujemy działań, będzie to miało miejsce w przypadkach, kiedy wydatki na zmniejszenie ryzyka będą przewyższały korzyści; brak działania, ryzyko niskie, wdrażanie planów awaryjnych gdy ryzyko wystąpi,
- b) **przeniesienie** - dotyczy pewnej kategorii ryzyk, w odniesieniu do których nastąpi przeniesienie ich na inną instytucję, min. na firmę ubezpieczeniową czy zlecenie usług na zewnątrz, np. przeniesienie ryzyka na wykonawcę w formie kar w przypadku ryzyka związanego z niedotrzymaniem terminu wykonania jakiejś budowy, gwarancje, poręczenia,

- c) **wycofanie się** – dotyczy grupy ryzyk, które są w szczególności kontrolowane, a ich skutki ograniczone do akceptowalnego poziomu, np. przy korzystaniu projektów UE stwierdzamy, że występuje ryzyko nie zatwierdzenia przez Radę Ministrów środków na wkład własny, jeżeli wiemy, że ryzyko to jest bardzo wysokie wówczas może nastąpić wycofanie się z realizacji celu,
- d) **działanie** – dotyczy kategorii ryzyk, które wymagają podjęcia zdecydowanych, przemyślanych i zaplanowanych działań prowadząc do zmniejszenia lub likwidacji ryzyka, np. wprowadzenie odpowiednich mechanizmów kontroli.

## §5

1. Mechanizmy kontroli zarządczej to: procedury, przepisy wewnętrzne, zarządzenia, instrukcje, zakresy czynności itp. W sytuacji nieskuteczności przyjętych mechanizmów, należy podjąć niezbędne działania w celu zmniejszenia, likwidacji ryzyka. Monitoring procesu zarządzania ryzykiem polega również na przeglądzie ryzyk, w celu określenia, czy dane ryzyko uległo zmianie.
2. Kierownicy referatów i samodzielne stanowiska pracy do końca lutego każdego roku dokonują określenia: celów jednostki, identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka, reakcji na ryzyko, mierników celu, możliwego terminu realizacji, osób odpowiedzialnych bezpośrednio za wykonanie zadania i zasoby przeznaczone do ich realizacji oraz w jakim stopniu osiągnięto cel na koniec każdego roku.

Cel powinien być:

- prosty – sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na luźną interpretację, należy unikać zbyt szczegółowych, obszernych definicji, celem nie powinno być samo działanie, a rezultat tego działania,
- mierzalny – tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu za pomocą przyjętych mierników,
- osiągalny – realistyczny, cele powinny zakładać rozwój i postęp wyników w danym obszarze, a nie utrzymywać jedynie stan obecny, chyba że jest on optymalny z punktu widzenia realizowanych przez jednostkę funkcji,
- istotny – cele powinny odzwierciedlać istotne potrzeby społeczno – ekonomiczne państwa lub społeczności lokalnej zawarte w dokumentach strategicznych,
- określony w czasie – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Wykaz zadań należy corocznie weryfikować niezwłocznie po przyjęciu budżetu gminy na dany rok, nie później niż do końca lutego danego roku.

3. Kierownicy komórek organizacyjnych oraz samodzielne stanowiska pracy sporządzają na koniec roku budżetowego sprawozdanie z realizacji zadań i celów i przedstawiają je kierownikowi jednostki w terminie do 28 lutego każdego roku wg wzoru stanowiącego załącznik do zarządzenia Nr 73/2012 Wójta Gminy w Słupnie z dnia 24 sierpnia 2012 r. w sprawie organizacji i zasad kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy w Słupnie oraz jednostkach organizacyjnych gminy.

## §6

1. Kierownik każdego z referatów lub zastępca i samodzielne stanowisko pracy przedstawia do końca lutego propozycję celów szczegółowych służących realizacji zadania lub zadań, za których realizację odpowiada, a ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników (załącznik nr 3).
2. W oparciu o przedłożone propozycje celów i zadań, stanowisko pracy ds. obsługi rady sporządza zestawienie zaproponowanych celów i zadań na kolejny rok i przedkłada do akceptacji kierownikowi jednostki.
3. Zestawienie, które jest Planem działalności na dany rok, dotyczące komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk, stanowisko ds. obsługi rady przekazuje na piśmie do realizacji kierownikom referatów organizacyjnych w terminie 14 dni od daty ostatecznego zatwierdzenia Planu działalności.
4. Kierownicy komórek organizacyjnych zapoznają pracowników referatu z przyjętym planem realizacji zadań i celów szczegółowych na kolejny rok budżetowy.

## §7

1. Do końca grudnia danego roku wszyscy pracownicy Urzędu dokonują samooceny systemu kontroli zarządczej obejmującej wszystkie obszary działalności Urzędu Gminy.  
Ankieta do samooceny kontroli zarządczej dla kierowników referatów stanowi załącznik nr 4.  
Ankieta do samooceny kontroli zarządczej dla pracowników stanowi załącznik nr 5 do niniejszego zarządzenia.
2. Na podstawie wypełnionych przez kierowników referatów i pracowników ankiet, Sekretarz Gminy sporządza zbiorcze zestawienie i raport z przeprowadzonej samooceny kontroli zarządczej w Urzędzie, którą przekazuje Wójtowi.

## §8

Wykonanie zarządzenia powierza się wszystkim pracownikom Urzędu Gminy.

## §9


Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy.

## §10

Traci moc Zarządzenie Nr 20/2012 Wójta Gminy w Słupnie z dnia 16.03.2012 r. w sprawie zasad i trybu wyznaczania celów w Urzędzie Gminy w Słupnie oraz zasad, monitorowania ich osiągnięcia.

## §11

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

  
RADCA PRAWNY  
mgr Henryk Jastrzębski  
Wz-P-147

  
WÓJT  
mgr Stefan Jakubowski

**POZIOM ISTOTNOŚCI RYZYKA W URZĘDZIE GMINY W SŁUPNIE**

**Matryca punktowa oceny ryzyka**

POZIOM PRAWDOPODOBIEŃSTWA		4	4	4	8	12	16
		Bardzo wysokie	Ryzyko średnie	Ryzyko wysokie	Ryzyko bardzo wysokie	Ryzyko bardzo wysokie	Ryzyko bardzo wysokie
Wysokie	3	3	Ryzyko wysokie	6	9	12	Ryzyko bardzo wysokie
Średnie	2	2	Ryzyko niskie	4	6	8	Ryzyko wysokie
Niskie	1	1	Ryzyko niskie	2	3	4	Ryzyko średnie
Waga	0	1	Mały	2	3	4	Krytyczny
<b>Skutek wystąpienia ryzyka</b>							

**PRZEDZIAŁY ISTOTNOŚCI**

Przedział 1 – ocena punktowa w przedziale od 1 do 2,  
Ryzyko niskie – nie ma potrzeby podejmowania żadnych działań ( monitorować i w miarę potrzeby sprawdzać czy jest prawidłowo kontrolowane)

Przedział 2 - ocena punktowa w przedziale od 3 do 4,  
Ryzyko średnie – wciąż może wywierać poważny wpływ na kluczową działalność (monitorować i sprawdzać w miarę potrzeby)

Przedział 3 - ocena punktowa w przedziale od 5 do 9,  
Ryzyko wysokie – może wpływać na kluczową działalność - potrzebne podjęcie zaprojektowanie i podjęcie działań naprawczych

Przedział 4 - ocena punktowa w przedziale od 12 do 16  
Ryzyko bardzo wysokie –poważne zagrożenie dla kluczowej działalności lub osiągnięcie celów działania – potrzebne natychmiastowe działania

## Rejestr zidentyfikowanych ryzyk

Rejestr ryzyk ..... na ..... rok.  
(nazwa poszczególnego referatu/samodzielnego stanowiska pracy)

L.p.	Cel, zadanie	Zidentyfikowane ryzyko	Prawdopodobieństwo	Skutki ryzyka	Reakcja na ryzyko	Proponowane mechanizmy kontrolne	Osoby odpowiedzialne Działanie i data wykonania

Przykład wypełnienia tabeli:

L.p.	Cel, zadanie	Zidentyfikowane ryzyko	Prawdopodobieństwo	Skutki ryzyka	Reakcja na ryzyko	Proponowane mechanizmy kontrolne	Osoby odpowiedzialne Działanie i data wykonania
1.	Wymiar podatku od środków transport.	Nieterminowy wymiar podatku, nieterminowe składanie deklaracji	W	W - Brak środków pieniężnych związanych z podatkiem od śr. transportowych	Działanie	Wezwanie do złożenia deklaracji Procedura - karania	Pracownik merytoryczny 14 dni od otrzymania decyzji określającej wprowadza procedurę do ukarania podatnika

**Cele:** powinny być proste, mierzalne, osiągalne (realistyczne), istotne i określone w czasie. Dopiero po określeniu celów możliwa jest identyfikacja ryzyka, które może zagrozić osiągnięciu. Liczba celów/zadań ogólnych powinna być adekwatna do zadań powierzonych komórkom organizacyjnym w szczególności zapisanych w Regulaminie organizacyjnym i uchwale budżetowej.

**Zidentyfikowane ryzyko:** należy wymienić główne ryzyka, które mogą wystąpić przy realizacji danego celu. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka: wynikające ze źródeł zewnętrznych (infrastruktura, zewnętrzne warunki ekonomiczne, zmiany polityczne, środowisko prawne, środowisko naturalne, siła wyższa); o charakterze finansowym (wielkość środków finansowych, płynność, inwestycje, strata środków sprawozdawczość finansowa); wynikające z charakteru prowadzonej działalności (niewystarczające kompetencje zawodowe pracowników, brak motywacji u pracowników, technologia, nowe zadania i programy, innowacyjność); ryzyka związane z zarządzaniem (jakość systemu kontroli, jakość zespołu zarządzającego, nieadekwatna struktura organizacyjna, niskie wynagrodzenia).

**Prawdopodobieństwo wystąpienia:** opisowa ocena wystąpienia danego ryzyka, poprzez przypisanie jednej z trzech kategorii prawdopodobieństwa: **N** – niskie (przewidując się zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się raz lub nie zdarzy się w ciągu roku), **S** – średnie (przewiduje się zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku), **W** - wysokie (przewiduje się zdarzenie objęte ryzykiem, zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku).

**Skutki ryzyka:** przy ocenie skutków należy wziąć pod uwagę zarówno skutki finansowe jak i niefinansowe, np. utratę reputacji, konsekwencje prawne, utratę szansy zrealizowania ważnego dla Urzędu przedsięwzięcia, opóźnienie w realizacji, obniżenie jakości pracy i inne. Kategorie skutku: **N** – niski (zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań, bez uszczerbku dla wizerunku, skutki łatwe do usunięcia); **S** – średni (spadek efektywności działania i obniżenie jakości wykonywania zadań, niewielka strata finansowa, nieznaczny negatywny wpływ na wizerunek, trudny proces przywracania stanu poprzedniego); **W** – wysoki (poważne zagrożenie realizacji kluczowych zadań albo osiągnięcia założonych celów, dotkliwa strata finansowa, znaczny uszczerbek na wizerunku, długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego).

**Reakcja na ryzyko:** rodzaje możliwych reakcji: tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie.

**Proponowane mechanizmy kontrole:** obejmują działania, procedury, operacje podejmowane przez kierownictwo w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów/zadań. Stanowią reakcje na ryzyko mającą na celu zmniejszenie zidentyfikowanej niepewności wyników. Do ogólnych mechanizmów kontrolnych należą: dokumentowanie systemu kontroli zarządczej, dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych, podział obowiązków, weryfikacja, w tym kontrola wstępna, bieżąca i końcowa, wydzielenie lub wyznaczenie osoby do prowadzenia kontroli (funkcjonalnej i instytucjonalnej), nadzór, rejestrowanie odstępstw, ochrona zasobów, zastosowanie mechanizmów kontroli systemów informatycznych, plany ciągłości działania, plany ochrony fizycznej, ankiety, kwestionariusze, wskaźniki wydajności, efektywności itp.

**Działanie i data wykonania:** osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie działania, termin, do którego należy wykonać działanie oraz uzgodnione działania, które należy podjąć, by dalej zmniejszać prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka.

**Cele i zadania** ..... **na** ..... **rok.**  
(nazwa referatu/samodzielnego stanowiska pracy)

l.p.	Nazwa celu/zadania	Charakterystyka zadania		Osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie	Zasoby przeznaczone do ich realizacji	W jakim stopniu osiągnięto cel na dzień 31.12. .... r.
		Nazwa miernika	Wartość docelowa			

**Przykład wypełnienia tabeli:**

l.p.	Nazwa celu/zadania	Charakterystyka zadania		Osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie	Zasoby przeznaczone do ich realizacji	W jakim stopniu osiągnięto cel na dzień 31.12. .... r.
		Nazwa miernika	Wartość docelowa			
1.	Wymiar podatku od środków transportowych	Przypis na kontach podatkowych zobowiązanych do uregulowania takiego podatku (%)	100	15.02.2010	Pracownik merytoryczny 1 pracownik Środki finansowe	Do 15.02.2010 r. – 20% Do 31.12.2010 r. – 100%

**Miernik:** mierniki pozwalają określić, czy zadanie zostało zrealizowane oraz w jakim stopniu zostało zrealizowane. Miernik może być wyrażony w np. %, ilościowo szt., kwotowo w zł, dni. **Przykłady mierników:** odsetek dróg o nawierzchni utwardzonej – wartość docelowa – jakikolwiek wzrost wskaźnika; odsetek odpadów segregowanych (%) – wartość docelowa – 50%; stan zaległości (% zaległości w stosunku do zrealizowanych dochodów) – wartość docelowa – 15%  
**Zasoby przeznaczone do realizacji** – np. finansowe, ludzkie, rzeczowe.



**Ankieta do samooceny kontroli zarządczej – kierownictwo (kierownicy referatów)**

PYTANIE		TAK	NIE	UWAGI
L.p.				
<b>A.</b>	<b><u>Środowisko wewnętrzne</u></b>			
I.	<u>Przestrzeganie wartości etycznych</u>			
1.	Czy w Urzędzie Gminy ustalono zasady etycznego postępowania (np. w formie Kodeksu etyki itp.)?			
2.	Czy ustalone zasady zostały rozpowszechnione i są znane pracownikom jednostki?			
3.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w Urzędzie Gminy w Słupnie?			
II.	<u>Kompetencje zawodowe</u>			
1.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
2.	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)?			
3.	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny swoich pracowników?			
4.	Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 5 brzmi TAK</i>			
5.	Czy pracownicy mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?			
6.	Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?			
7.	Czy istniejące w Urzędzie Gminy w Słupnie procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają požądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?			
III.	<u>Struktura organizacyjna</u>			
1.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?			
2.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?			

3.	Czy w Pani/Pana komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?			
4.	Czy w Urzędzie Gminy ustalono regulamin organizacyjny, określający wewnętrzną strukturę podmiotu i realizowane zadania.			
5.	Czy pracownicy otrzymali zakresy obowiązków powiązane z treścią regulaminu organizacyjnego.			
IV.	<u>Delegowanie uprawnień</u>			
1.	Czy w Urzędzie Gminy istnieje ewidencja udzielonych upoważnień, pełnomocnictw, powierzeń?			
2.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w drodze pisemnej?			
3.	Czy pracownicy potwierdzili podpisem przyjęcie delegowanych uprawnień?			
4.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?			
B.	<u>Cele i zarządzanie ryzykiem</u>			
V.	<u>Misja</u>			
1.	Czy został określony ogólny cel istnienia Urzędu Gminy w Słupnie np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?			
VI.	<u>Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji</u>			
1.	Czy określono priorytetowe zadania i cele dla poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu?			
2..	Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników w bieżącym roku?			
3.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
4.	Czy ustalono w sposób formalny procedury i mechanizmy funkcjonujące w zakresie ustalania zadań i celów oraz monitorowania ich wykonania?			
5.	Czy istnieje przepływ informacji między Pani/Panem jako kierownikiem komórki organizacyjnej a kierownikiem jednostki w zakresie wyników monitorowania sposobu realizacji zadań i celów.			
VII.	<u>Identyfikacja ryzyka</u>			
1.	Czy ustalono formalne procedury i mechanizmy w zakresie identyfikacji ryzyka?			
2.	Czy zostało zidentyfikowane ryzyko w Pani/Pana komórce organizacyjnej?			

3.	Czy sporządzana jest dokumentacja potwierdzająca proces identyfikacji ryzyka?			
4.	Czy istnieje przepływ informacji między kierownikami komórek organizacyjnych a kierownikami jednostki w zakresie wyników identyfikacji ryzyka?			
VIII.	<u>Analiza ryzyka</u>			
1.	Czy ustalono formalne procedury i mechanizmy w zakresie analizy ryzyka?			
2.	Czy sporządzana jest dokumentacja potwierdzająca wyniki procesów związanych z analizą ryzyka?			
IX.	<u>Reakcja na ryzyko</u>			
1.	Czy zna Pan/Pani rezultaty analizy ryzyka dotyczące działania swojego referatu?			
2.	Czy określono procedury reakcji w zakresie najpoważniejszych ryzyk?			
C.	<u>Mechanizmy kontroli</u>			
X.	<u>Dokumentacja systemu kontroli zarządczej</u>			
1.	Czy w Urzędzie Gminy rejestruje się dokumentację systemu kontroli zarządczej?			
2.	Czy podstawowe unormowania wyznaczające system kontroli zarządczej ustalone zostały w sposób formalny?			
XI.	<u>Nadzór</u>			
1.	Czy w Urzędzie ustalono jasne zasady nadzoru (w tym zakres uprawnień nadzorujących pracowników) nad realizacją zadań przez poszczególne komórki i stanowiska pracy?			
2.	Czy rozwiązania przyjęte w zakresie nadzoru powiązane są ze strukturą organizacyjną jednostki.			
XII.	<u>ciągłość działalności</u>			
1.	Czy w Urzędzie Gminy ustalono zasady zastępstw pracowników w czasie ich nieobecności.			
2.	Czy w Urzędzie Gminy ustalono procedury przygotowywania nowych pracowników do samodzielnego wykonywania zadań.			
3.	Czy w Urzędzie Gminy ustalono formalne zasady przekazywania stanowisk pracy w przypadku zmiany obsady personalnej.			

4.	Czy ustalono mechanizmy zapewniające ciągłość funkcjonowania jednostki w zakresie operacji gospodarczych i finansowych.			
5.	Czy w Urzędzie Gminy zostały zapewnione mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?			
XII.	<u>Ochrona zasobów</u>			
1.	Czy w Urzędzie Gminy określono zasady gospodarowania, ewidencji i inwentaryzacji składników majątkowych.			
2.	Czy majątek Urzędu został ubezpieczony.			
3.	Czy wprowadzono odpowiednie środki ograniczenia i kontroli dostępu do obiektów jednostki i poszczególnych pomieszczeń?			
4.	Czy ustalono zasady ochrony danych osobowych, w tym dokumentacji kadrowej?			
5.	Czy ustalono zasady ochrony danych przetwarzanych w systemach informatycznych?			
6.	Czy zapewniono ochronę dokumentów rachunkowych – zgodnie z wymogami ustawy o rachunkowości.			
XIV.	<u>Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych.</u>			
1.	Czy w Urzędzie ustalono politykę rachunkowości, w tym zakładowy plan kont.			
2.	Czy w Urzędzie ustalono instrukcję obiegu i kontroli dokumentów.			
3.	Czy w Urzędzie ustalono instrukcję określającą zasady przeprowadzania inwentaryzacji.			
4.	Czy w Urzędzie jest ustalona instrukcja kasowa.			
5.	Czy prowadzony jest rejestr osób upoważnionych do zatwierdzania operacji finansowych.			
6.	Czy wyznaczono osoby odpowiedzialne za чеки, pieczęcie urzędowe, druki ścisłego zarachowania, itp.			
7.	Czy w Urzędzie jest zapewniony podział między różne stanowiska pracy obowiązków związanych z przygotowaniem i zatwierdzeniem operacji finansowej (gospodarczej).			
XV.	<u>Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych</u>			
1.	Czy w Urzędzie wprowadzono fizyczne i informatyczne środki ograniczenia dostępu do zasobów			

	informatycznych?			
2.	Czy dostęp do zasobów informatycznych mają wyłącznie osoby uprawnione?			
3.	Czy w Urzędzie stosowane są programy komputerowe zawierające aplikacje i rozwiązania zabezpieczające przed nieautoryzowanym dostępem i ograniczające ryzyko utraty danych?			
4.	Czy w Urzędzie ustalono formalne procedury i mechanizmy określające politykę bezpieczeństwa informatycznego?			
<b>D.</b>	<b>Informacja i komunikacja</b>			
<b>XVI.</b>	<b><u>Bieżąca informacja</u></b>			
1.	Czy pracownicy w Pani/Pana referacie mają bieżący dostęp do informacji niezbędnej do realizacji zadań (pisma urzędowe, opinie prawne, prasa fachowa, przepisy, itd.)?			
2.	Czy otrzymuje Pan/Pani bieżące informacje mające znaczenie dla wykonywania zadań i celów przypisanych Pana/ Pani referatowi?			
<b>XVII.</b>	<b><u>Komunikacja wewnętrzna</u></b>			
1.	Czy Pani/Pana zadaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana referatu?			
2.	Czy Pani/Pana zadaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi referatami w Urzędzie Gminy?			
<b>XVIII.</b>	<b><u>Komunikacja zewnętrzna</u></b>			
1.	Czy pracownicy Urzędu posiadają dostęp do Internetu?			
2.	Czy Urząd aktualizuje dane na swojej podmiotowej stronie internetowej?			
3.	Czy w Urzędzie jest możliwość składania skarg i wniosków?			
4.	Czy w Urzędzie Gminy funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np. z innymi urzędami) mającymi wpływ na osiąganie celów i realizację zadań Pani/Pana referatu?			
5.	Czy Pani/Pana referat utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami)?			

6.	Czy pracownicy w Pani/Pana referacie zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi?			
<b>E.</b>	<b><u>Monitorowanie i ocena</u></b>			
XIX.	<u>Monitorowanie systemu kontroli zarządczej</u>			
1.	Czy w Urzędzie odbywają się spotkania kadry kierowniczej z pracownikami, w celu wymiany informacji o sposobie realizacji zadań oraz funkcjonowania systemu kontroli zarządczej?			
2.	Czy dokonuje się okresowych analiz dokumentacji określającej system kontroli zarządczej?			
3.	Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
XX.	<u>Samoocena</u>			
1.	Czy wprowadzono zasady dokonywania samooceny systemu kontroli zarządczej przez kierownictwo Urzędu, kierowników referatów i pracowników?			
2.	Czy samoocena jest udokumentowana.			
3.	Czy wyniki samooceny są poddawane szczegółowej analizie?			
XXI.	<u>Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej</u>			
1.	Czy w Urzędzie dokonuje się samooceny systemu kontroli zarządczej?			

**ANKIETA DO SAMOOCENY KONTROLI ZARZĄDZCZEJ – PRACOWNICY**

L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
<b>A.</b>	<b><u>Środowisko wewnętrzne</u></b>			
<b>I.</b>	<b><u>Przestrzeganie wartości etycznych</u></b>			
1.	Czy w Urzędzie Gminy ustalono zasady etycznego postępowania (np. w formie Kodeksu etyki itp.)?			
2.	Czy ustalone zasady zostały rozpowszechnione i są Pani/Panu znane?			
3.	Czy Pani/Pan wie jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w Urzędzie Gminy w Słupnie?			
4.	Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?			
<b>II.</b>	<b><u>Kompetencje zawodowe</u></b>			
1.	Czy bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
2.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył/a były przydatne na zajmowanym stanowisku?			
3.	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)?			
4.	Czy jest Pan/Pani informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pana/Pani pracy?			
5.	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie przez Panią/Pana zadań?			
6.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?			
7.	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
<b>III.</b>	<b><u>Struktura organizacyjna</u></b>			
1.	Czy struktura organizacyjna w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów			

	i zadań?			
2.	Czy w Urzędzie Gminy ustalono regulamin organizacyjny, określający wewnętrzną strukturę podmiotu i realizowane zadania?			
3.	Czy otrzymał Pan/Pani zakres obowiązków powiązany z treścią regulaminu organizacyjnego?			
IV.	<u>Delegowanie uprawnień</u>			
1.	Czy w Urzędzie Gminy istnieje ewidencja udzielonych upoważnień, pełnomocnictw, powierzeń?			
2.	Czy potwierdził Pan/Pani podpisem przyjęcie delegowanych uprawnień?			
B.	<u>Cele i zarządzanie ryzykiem</u>			
V.	<u>Misja</u>			
1.	Czy zna Pan/Pani najważniejsze cele istnienia Urzędu Gminy w Słupnie?			
VI.	<u>Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji</u>			
1.	Czy określono priorytetowe zadania i cele dla poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu?			
2.	Czy posiada Pan/Pani bieżący dostęp do instrukcji obowiązujących w Urzędzie?			
3.	Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/pana referacie jest określony w pisemnych instrukcjach?			
4.	Czy obowiązujące Pana/Panią instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. z regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?			
VII.	<u>Identyfikacja ryzyka</u>			
1.	Czy zostało zidentyfikowane ryzyko w Pani/Pana komórce organizacyjnej?			
2.	Czy sporządzona jest dokumentacja potwierdzająca proces identyfikacji ryzyka?			
VIII.	<u>Analiza ryzyka</u>			
1.	Czy ustalono formalne procedury i mechanizmy w zakresie analizy ryzyka?			
2.	Czy sporządzana jest dokumentacja potwierdzająca wyniki procesów związanych z analizą ryzyka?			
IX.	<u>Reakcja na ryzyko</u>			
1.	Czy zna Pan/Pani rezultaty analizy ryzyka dotyczące działania swojego referatu?			



2.	Czy określono procedury reakcji w zakresie najpoważniejszych ryzyk?		
<b>C.</b>	<b><u>Mechanizmy kontroli</u></b>		
X.	<u>Dokumentacja systemu kontroli zarządczej</u>		
1.	Czy w Urzędzie Gminy rejestruje się dokumentację systemu kontroli zarządczej?		
2.	Czy podstawowe unormowania wyznaczające system kontroli zarządczej ustalone zostały w sposób formalny?		
XI.	<u>Nadzór</u>		
1.	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?		
XII.	<u>Ciągłość działalności</u>		
1.	Czy w Urzędzie Gminy ustalono zasady zastępstw pracowników w czasie ich nieobecności?		
2.	Czy wie Pan/Pani jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?		
XIII.	<u>Ochrona zasobów</u>		
1.	Czy w Urzędzie Gminy określono zasady gospodarowania, ewidencji i inwentaryzacji składników majątkowych?		
2.	Czy dokumenty, materiały, zasoby informatyczne, z których korzysta Pan/Pani w swojej pracy są Pana/Pani zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?		
3.	Czy zna Pan/Pani jakie są zasady ochrony danych przetwarzanych w systemach informatycznych?		
XIV.	<u>Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych.</u>		
1.	Czy zna Pan/Pani ustaloną w Urzędzie politykę rachunkowości, w tym zakładowy plan kont?		
2.	Czy zna Pan/Pani ustaloną w Urzędzie instrukcję obiegu i kontroli dokumentów?		
XV.	<u>Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych</u>		
1.	Czy w Urzędzie wprowadzono fizyczne i informatyczne środki ograniczenia dostępu do zasobów informatycznych?		

2.	Czy dostęp do zasobów informatycznych mają wyłącznie osoby uprawnione?			
3.	Czy w Urzędzie stosowane są programy komputerowe zawierające aplikacje i rozwiązania zabezpieczające przed nieautoryzowanym dostępem i ograniczające ryzyko utraty danych?			
4.	Czy w Urzędzie ustalono formalne procedury i mechanizmy określające politykę bezpieczeństwa informatycznego?			
<b>D.</b>	<b>Informacja i komunikacja</b>			
XVI.	<u>Bieżąca informacja</u>			
1.	Czy ma Pan/Pan dostępow do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?			
XVII.	<u>Komunikacja wewnętrzna</u>			
1.	Czy Pan/Pana zadaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana referatu?			
2.	Czy Pan/Pana zadaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi referatami w Urzędzie Gminy?			
XVIII.	<u>Komunikacja zewnętrzna</u>			
1.	Czy Pan/Pani posiada dostęp do Internetu?			
2.	Czy zna Pan/Pani zasady kontaktów pracowników Urzędu Gminy z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami) i swoje uprawnienia w tym zakresie?			
3.	Czy Pan/Pana referat utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami)?			
<b>E.</b>	<b>Monitorowanie i ocena</b>			
XIX.	<u>Monitorowanie systemu kontroli zarządczej</u>			
1.	Czy w Urzędzie odbywają się spotkania kadry kierowniczej z pracownikami, w celu wymiany informacji o sposobie realizacji zadań oraz funkcjonowania systemu kontroli zarządczej?			
2.	Czy postawa osób na kierowniczych stanowiskach zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
3.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pan/Pani w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego o pomoc?			

4.	Czy przełożeni na co dzień zwracają uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w Urzędzie Gminy zasad, procedur, instrukcji, itp.?			
XX.	<u>Samocena</u>			
1.	Czy wprowadzono zasady dokonywania samooceny systemu kontroli zarządczej przez kierownictwo Urzędu, kierowników referatów i pracowników?			
2.	Czy samoocena jest udokumentowana?			
XXI.	<u>Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej</u>			
1.	Czy w Urzędzie dokonuje się samooceny systemu kontroli zarządczej?			