

**ZARZĄDZENIE Nr 46/2019**  
**WÓJTA GMINY KLUCZEWSKO**

**z dnia 16 maja 2019 r.**

**w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Kluczewsko**

Na podstawie art. 69 ust. 1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. *o finansach publicznych* (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 869) art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. *o samorządzie gminnym* (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 506) i Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84) zarządza się, co następuje:

§ 1. Kontrola zarządcza w Gminie Kluczewsko funkcjonuje na dwóch poziomach:

1) I poziom - kontrola zarządcza prowadzona w jednostkach organizacyjnych Gminy Kluczewsko za którą odpowiedzialni są kierownicy tych jednostek, w tym kontrola zarządcza prowadzona przez Wójta Gminy Kluczewsko w Urzędzie Gminy,

2) II poziom - kontrola zarządcza na poziomie Gminy Kluczewsko jako jednostki samorządu terytorialnego, wykonywanego przez Wójta Gminy Kluczewsko

§ 2. Ustalam zasady funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Kluczewsko. Realizacja standardów kontroli zarządczej określonych w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w odniesieniu do działań podejmowanych przez Urząd Gminy Kluczewsko dokonuje się zgodnie z opisem zawartym w **załączniku nr 1** do niniejszego zarządzenia.

§ 3. Na system kontroli zarządczej składają się regulaminy, instrukcje i procedury stanowiące dokumentację systemu kontroli zarządczej w Gminie Kluczewsko i w Urzędzie Gminy Kluczewsko

§ 4. Wprowadzam obowiązek oceny ryzyka i zarządzania ryzykiem we wszystkich komórkach organizacyjnych Gminy Kluczewsko, tj. referatach i na samodzielnych stanowiskach w Urzędzie Gminy Kluczewsko oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Kluczewsko. Procedurę zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Kluczewsko oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Kluczewsko reguluje **załącznik nr 2**.

§ 5. Zasady monitorowania stanu i dokonywania cyklicznej samooceny kontroli zarządczej reguluje **załącznik nr 3** do niniejszego zarządzenia.

§ 6. Zobowiązuję kierowników referatów i samodzielne stanowiska w Urzędzie Gminy Kluczewsko oraz kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Kluczewsko do wdrożenia i zapewnienia działania kontroli zarządczej w jednostkach przez nich kierowanych.

**§ 7.** Koordynacja systemu kontroli zarządczej realizowanej w Urzędzie Gminy Kluczewsko odbywa się na zasadach określonych w Regulaminie Organizacyjnym.

**§ 8.** Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy Kluczewsko, Skarbnikowi Gminy Kluczewsko i kierownikom jednostek organizacyjnych w kierowanych przez nich jednostkach.

**§ 10.** Traci moc Zarządzenie Nr 10/2012 Wójta Gminy Kluczewsko z dnia 16 stycznia 2012 roku w sprawie sposobu prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Kluczewsko i jednostkach organizacyjnych Gminy Kluczewsko oraz zasady jej koordynacji.

**§ 11.** Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**ZAŁĄCZNIK NR 1**

do Zarządzenia Nr 46/2019

Wójta Gminy Kluczewsko z dnia 16 maja 2019 r. w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Gminie Kluczewsko

**Realizacja standardów kontroli zarządczej w odniesieniu do działań podejmowanych przez Urząd Gminy Kluczewsko**

LP	STANDARDY WYNIKAJĄCE Z PRZEPISÓW PRAWA	METODY REALIZACJI STANDARDÓW W URZĘDZIE GMINY KLUCZEWSKO
<b>A. Środowisko wewnętrzne</b>		
<b>1</b>	<p><b>Przestrzeganie wartości etycznych</b> 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.</p>	<p>Osoby zarządzające oraz pracownicy Urzędu Gminy Kluczewsko zobowiązani są przy wykonywaniu powierzonych im zadań do przestrzegania wartości etycznych określonych w Kodeksie etyki pracowników Urzędu Gminy Kluczewsko będącym prezentacją wartości i zasad uznanych przez nich za szczególnie cenne i stanowiące wzór postępowania przy wykonywaniu obowiązków służbowych przez wszystkich pracowników Urzędu. Osoby zarządzające Urzędem wspierają i promują przestrzeganie wartości etycznych.</p>
<b>2</b>	<p><b>Kompetencje zawodowe</b> Należy zadbać, aby osoby zarządzające i pracownicy posiadali wiedzę, umiejętności i doświadczenie pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać powierzone zadania. 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.</p>	<p>Nabór kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze jest otwarty i konkurencyjny, przeprowadzany według procedur konkursowych określonych w Zarządzeniu Wójta Gminy Kluczewsko. Podczas weryfikacji kandydatów na dane stanowisko zwraca się szczególną uwagę na:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) wiedzę</li> <li>2) umiejętności</li> <li>3) doświadczenie</li> <li>4) indywidualne predyspozycje kandydata.</li> </ol> <p>Kierownictwo Urzędu weryfikuje kompetencje pracowników przy ich zatrudnianiu, jak i przy wykonywaniu obowiązków służbowych, zgodnie z obowiązującym w Urzędzie Regulaminem Okresowej Oceny Pracowników.</p> <p>Podnoszenie kompetencji jak i świadomości pracowników Urzędu Gminy o znaczeniu ich zadań i odpowiedzialności oraz potencjalnych konsekwencji odstępstwa od ustalonych procedur odbywa</p>

		<p>się przy wykorzystaniu szkoleń doskonalących, w tym m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· szkoleń standardowych zewnętrznych, wewnętrznych,</li> <li>· podejmowanych przez pracowników studiów ,</li> <li>· samokształcenia się pracowników,</li> </ul> <p>Na proces szkoleń składa się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· określenie potrzeb i planowanie szkoleń,</li> <li>· zapewnienie środków na przeprowadzanie szkoleń,</li> <li>· delegowanie pracowników na szkolenia.</li> </ul> <p>Urząd Gminy prowadzi akta osobowe, w których przechowywane są zapisy dotyczące wykształcenia i umiejętności, szkolenia i doświadczenia zawodowego (dyplomy, zaświadczenia, certyfikaty, świadectwa pracy).</p>
3	<p><b>Struktura organizacyjna</b> Struktura organizacyjna jednostki powinna być dostosowana do aktualnych celów i zadań. Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności jednostek, poszczególnych komórek organizacyjnych jednostki oraz zakres podległości pracowników powinien być określony w formie pisemnej w sposób przejrzysty i spójny. Aktualny zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności powinien być określony dla każdego pracownika.</p>	<p>Funkcjonowanie opiera się na zasadzie jednoosobowego kierownictwa, służbowego podporządkowania oraz podziału czynności i indywidualnej odpowiedzialności za wykonywanie powierzonych zadań. Do zakresu działań Urzędu należy zapewnienie należytego wykonania zadań publicznych o znaczeniu lokalnym:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) własnych gminy,</li> <li>2) zleconych gminie z zakresu administracji rządowej,</li> <li>3) z zakresu właściwości powiatu oraz województwa na podstawie porozumień z tymi jednostkami samorządu terytorialnego</li> <li>4) innych wynikających z przepisów szczególnych i aktów prawnych wydanych w celu wykonania ustaw i uchwał organów gminy.</li> </ol> <p>Zadania Urzędu określone są w ustawie o samorządzie gminnym oraz Regulaminie Organizacyjnym Urzędu.</p>
4	<p><b>Delegowanie uprawnień</b> Należy precyzyjnie określić zakres uprawnień delegowanych poszczególnym osobom zarządzającym lub pracownikom. Zakres delegowanych uprawnień powinien być odpowiedni do wagi podejmowanych decyzji, stopnia ich skomplikowania i ryzyka z nimi związanego. Zaleca się delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze. Przyjęcie delegowanych uprawnień powinno być potwierdzone podpisem.</p>	<p>Zadania urzędników określone są w Regulaminie Organizacyjnym oraz zakresach czynności. Dodatkowo uprawnienia delegowane są poprzez udzielane upoważnienia i pełnomocnictwa. W przypadku zaistnienia zadań między referatowych powoływane są stałe lub doraźne zespoły kolegialne o charakterze opiniodawczym i doradczym, zwane zespołami lub komisjami. W dokumentach powołujących zespoły opisywane są zadania i uprawnienia poszczególnych pracowników wchodzących w skład zespołów.</p>

## B. Cele i zarządzanie ryzykiem

5	<p><b>Misja</b> Należy rozważyć możliwość wskazania celu istnienia jednostki w postaci krótkiego i syntetycznego opisu misji. Misja powinna odnosić się do działań urzędu.</p>	<p><b>Misją Urzędu Gminy Kluczewsko jest <u>zapewnienie profesjonalnego, rzetelnego i bezstronnego wykonywania zadań publicznych samorządu gminnego, określonych w ustawie z 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym.</u></b></p> <p>Sposób wykonywania najważniejszych zadań ujęto w ustalone procedury i instrukcje, wykorzystujące wdrożone procesy zarządzania do sprawnej realizacji wszystkich zadań sprzyjających prężnemu rozwojowi miasta, a tym samym podniesieniu jakości życia społeczności lokalnej.</p> <p>Cele powyższe zamierzamy osiągnąć poprzez:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. zagwarantowanie rzetelnej, terminowej i profesjonalnej obsługi, zgodnej z obowiązującymi przepisami prawa, zmierzającej w konsekwencji do zwiększenia poziomu zadowolenia klientów z jakości usług świadczonych przez Urząd Gminy,</li><li>2. dobór kadry urzędniczej umożliwiający zatrudnienie najlepszych, kompetentnych w kontaktach, bezstronnych fachowców, efektywnie wykorzystujących swój czas pracy, jej systematyczne szkolenie i stale podnoszących kwalifikacje,</li><li>3. kształtowanie wśród pracowników przekonania, że za realizację wyznaczonych celów odpowiadamy wszyscy, każdy w zakresie swoich obowiązków oraz aktywne wspieranie wszelkich inicjatyw dotyczących poprawy jakości wykonywania zadań,</li><li>4. systematyczne doskonalenie kontroli wewnętrznej, eliminującej zgłaszane w formie skarg nieprawidłowości, szczególnie dotyczące realizacji decyzji organów Gminy, monitorowanie realizowanych procesów, identyfikowanie obszarów do poprawy i ciągłe ich doskonalenie,</li><li>5. przygotowanie, wprowadzenie i realizacja programów, planów, celów oraz działań środowiskowych służących ochronie zasobów środowiska naturalnego i zmierzających do zredukowania negatywnego oddziaływania organizacji na środowisko, jak również zapobieganie wprowadzaniu zanieczyszczeń do środowiska,</li><li>6. wdrożenie polityki środowiskowej, celów i zadań, które uwzględniają wymagania prawne i inne oraz informacje o znaczących aspektach środowiskowych.</li></ol> <p>Konsekwencją tych zamierzeń jest podtrzymywanie oraz stały wzrost zaufania i zadowolenia społeczności lokalnej, postrzeganie Urzędu jako efektywnej, skutecznej i nowoczesnej jednostki administracji samorządowej zapewniającej wysokiej jakości usługi, działającej według standardów kontroli zarządczej.</p>
---	--	--

6	<p><b>Określanie celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji</b></p> <p>Cele i zadania należy określać jasno i w co najmniej rocznej perspektywie. Ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników.</p> <p>W jednostce nadrzędnej lub nadzorującej należy zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane.</p> <p>Zaleca się przeprowadzanie oceny realizacji celów i zadań uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności.</p>	<p>Cele przedstawione zostały w <b>Strategii Rozwoju Gminy Kluczewsko</b>. Realizacja celów widoczna jest w budżetach gminy oraz w wieloletnim planie finansowym.</p> <p>Cele i zadania w rocznej perspektywie będą ponadto określane w kwestionariuszu zarządzania ryzykiem zgodnie z zasadami określonymi w <b>załączniku nr 2</b> do niniejszego zarządzenia.</p> <p>Monitorowanie celów i zadań wykonywana jest odpowiednio przez wszystkie osoby na stanowiskach kierowniczych, które biorą udział w zarządzaniu Urzędem Gminy Kluczewsko na różnych jego poziomach. Ocena realizacji celów i zadań jest wykonywana i udokumentowana w drodze odrębnych ocen, przeglądów oraz procedur dot. m.in. sprawozdawczości budżetowej, cyklicznych narad kierowników.</p>
7	<p><b>Identyfikacja ryzyka. Analiza ryzyka. Reakcja na ryzyko</b></p> <p>Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań. W przypadku działu administracji rządowej lub jednostki samorządu terytorialnego należy uwzględnić, że cele i zadania są realizowane także przez jednostki podległe lub nadzorowane. W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje jednostka należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka.</p> <p>Zidentyfikowane ryzyka należy poddać analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Należy określić akceptowany poziom ryzyka.</p> <p>W stosunku do każdego istotnego ryzyka powinno się określić rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Należy określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu.</p>	<p>Zasady zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Kluczewsko opisane są w <b>załączniku nr 2</b> do niniejszego Zarządzenia.</p>

### C. Mechanizmy kontroli

<b>8</b>	<p><b>Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej</b>          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.</p>	<p>Na system kontroli zarządczej składają się regulaminy, instrukcje i procedury stanowiące dokumentację systemu kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Kluczewsko.</p> <p>Obowiązująca w Urzędzie Gminy dokumentacja sporządzana jest w oparciu o procedury wskazane w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Gminy Kluczewsko.</p> <p>Pracownicy posiadają dostęp do wszelkich dokumentów poprzez Biuletyn Informacji Publicznej. Oryginalne wersje dokumentów są zebrane w centralnych rejestrach lub u sporządzających je.</p>
<b>9</b>	<p><b>Nadzór</b>          Należy prowadzić nadzór nad wykonaniem zadań w celu ich oszczędnej, efektywnej i skutecznej realizacji.</p>	<p>W Urzędzie Gminy Kluczewsko prowadzony jest nadzór w ramach hierarchii służbowej, którego celem jest upewnienie się, że zadania są właściwie realizowane. Nadzór obejmuje w szczególności:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) jasne komunikowanie zadań i obowiązków</li> <li>b) systematyczną ocenę pracy w niezbędnym zakresie,</li> <li>c) opiniowanie dokumentacji przez uprawnione – wskazane w odrębnych przepisach – komórki organizacyjne,</li> <li>d) zatwierdzanie wyników pracy w decydujących momentach w celu uzyskania zapewnienia, że przebiega ona zgodnie z zamierzeniami.</li> </ol>
<b>10</b>	<p><b>Ciągłość działalności</b>          Należy zapewnić istnienie mechanizmów służących utrzymaniu ciągłości działalności jednostki sektora finansów publicznych wykorzystując, między innymi, wyniki analizy ryzyka.</p>	<p>Przepisy prawa generują mechanizmy umożliwiające utrzymanie ciągłości działalności jednostki. Nadzór nad całością spraw w tym zakresie sprawuje najwyższe kierownictwo i kadra kierownicza średniego szczebla.</p> <p>Wzajemne zastępstwa na stanowiskach pracy w Urzędzie określają zakresy czynności pracowników.</p> <p>W ramach tego standardu w Urzędzie Gminy Kluczewsko wdrożono mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości pracy całego Urzędu, ze szczególnym uwzględnieniem wszystkich systemów informatycznych.</p> <p>W celu ochrony prawidłowej pracy urządzeń komputerowych systemu informatycznego Urzędu Gminy (np. serwery, komputery, drukarki, urządzenia aktywne sieci), na wypadek awarii zasilania elektrycznego, zabezpieczono zasilanie z dedykowanej sieci elektrycznej, zabezpieczonej przez urządzenia podtrzymujące napięcie (UPS).</p>
<b>11</b>	<p><b>Ochrona zasobów</b>          Należy zadbać, aby dostęp do zasobów jednostki miały wyłącznie upoważnione osoby. Osobom zarządzającym i pracownikom należy powierzyć</p>	<p>W Urzędzie Gminy Kluczewsko 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. Upoważnienie wydawane jest na wniosek przełożonego kierowany do Administratora Bezpieczeństwa Informacji. ABI prowadzi</p>

	odpowiedzialność za zapewnienie ochrony i właściwe wykorzystanie zasobów jednostki.	rejestr upoważnień i nadzoruje dostęp do danych osobowych.
12	<p><b>Szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych</b></p> <p>Powinny istnieć przynajmniej następujące mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych oraz gospodarczych:</p> <p>a) rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,</p> <p>b) zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione,</p> <p>c) podział kluczowych obowiązków,</p> <p>d) weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przed i po realizacji.</p>	<p>Operacje gospodarcze i finansowe w Urzędzie Gminy Kluczewsko dokonywane są pod rygorami przepisów ogólnie obowiązujących, a w szczególności; ustawy o finansach publicznych, ustawy o rachunkowości oraz rozporządzeń wykonawczych do tych ustaw.</p> <p>Przepisy wewnętrzne określają szczegółowe zasady obiegu dokumentów finansowo-księgowych oraz ich ewidencji, w tym w sprawie wprowadzenia polityki rachunkowości – w zakresie ewidencji dokumentów księgowych oraz zarządzenie w sprawie Instrukcji sporządzania, kontroli i obiegu dowodów księgowych dla Urzędu Gminy Kluczewsko.</p> <p>Przyjęte zasady sporządzania, kontroli i obiegu dokumentów zapewniają, że każdy dokument przed jego przyjęciem do realizacji, rozumianym jako zapłatę za roboty, towary lub usługi jest skontrolowany z punktu widzenia jego realności, rzetelności, zgodności z planem budżetu, zawartymi umowami lub innymi zobowiązaniami, co jest potwierdzone podpisem przez poszczególnych pracowników odpowiedzialnych za daną weryfikację i – ostatecznie – zatwierdzone przez Wójta Gminy Kluczewsko .</p> <p>Przyjęty obieg dokumentów ma charakter etapowy – zatwierdzanie dokumentów do następnego etapu weryfikacji jest dokonywane zawsze wg tej samej sekwencji.</p>
13	<p><b>Mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych</b></p> <p>Należy określić mechanizmy służące zapewnieniu bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych.</p>	<p>W ramach tego standardu w Urzędzie Gminy Kluczewsko, wprowadzona została <b>Instrukcja Zarządzania Systemem Informatycznym</b>, regulująca m.in. zasady ochrony danych zawartych w systemie informatycznym Urzędu Gminy, sposób zabezpieczenia i zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych, zabezpieczenia organizacyjne i techniczne oraz zasady monitorowania zabezpieczeń.</p>

#### D. Informacja i komunikacja

14	<p><b>Bieżąca informacja</b></p> <p>Osobom zarządzającym i pracownikom należy zapewnić, w odpowiedniej formie i czasie, właściwe oraz rzetelne informacje potrzebne do realizacji zadań.</p>	<p>Urząd Gminy Kluczewsko zapewnia dostęp do niezbędnych informacji koniecznych do realizacji powierzonych obowiązków. Istnieje efektywny system informacji wewnętrznej jak i zewnętrznej.</p>
15	<p><b>Komunikacja wewnętrzna</b></p> <p>Należy zapewnić efektywne mechanizmy przekazywania ważnych informacji w obrębie struktury organizacyjnej jednostki oraz w obrębie działu administracji rządowej i jednostki samorządu terytorialnego.</p>	<p>W Urzędzie Gminy Kluczewsko zostały ustanowione konieczne zasady komunikacji wewnętrznej umożliwiające przekazywanie informacji i danych niezbędnych do jak najlepszego wykonywania swoich obowiązków, zapewniające niezbędne zasoby do sprawnego zarządzania Urzędem, a pracownikom do jak najlepszego wykonywania swoich obowiązków.</p> <p>Elementami systemu komunikacji wewnętrznej są m.in.:</p>



		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) sieć komputerowa i internetowa w siedzibie Urzędu umożliwiająca przesyłanie komunikatów, informacji i danych do wszystkich pracowników,</li> <li>2) posiedzenia raz w tygodniu w każdy wtorek w celu omówienia realizacji zadań i wyznaczenia nowych na najbliższy okres, podejmowania bieżących decyzji,</li> <li>3) wymiana dokumentów, informacji i danych zgodnie ze schematami przebiegu procesów operacyjnych i stanowiskowych,</li> </ol> <p>Przedstawione wyżej formy komunikacji wewnętrznej są wystarczające w odniesieniu do skuteczności systemu zarządzania.</p>
16	<p><b>Komunikacja zewnętrzna</b> Należy zapewnić efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi mającymi wpływ na osiąganie celów i realizację zadań.</p>	<p>Wymiana komunikacji zewnętrznej oparta jest na następujących nośnikach :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Biuletyn Informacji Publicznej (<a href="http://www.bip.kluczewsko.pl">www.bip.kluczewsko.pl</a>),</li> <li>2) strona internetowa (<a href="http://www.kluczewsko.pl">www.kluczewsko.pl</a>)</li> <li>3) narady kierowników,</li> <li>4) pocztę elektroniczną i tradycyjną,</li> <li>5) konferencje, spotkania,</li> <li>6) konsultacje społeczne,</li> <li>7) spotkania Wójta Gminy Kluczewsko z mieszkańcami,</li> <li>8) relacje medialne.</li> </ol>

#### E. Monitorowanie i ocena

17	<p><b>Monitorowanie systemu kontroli zarządczej</b> Należy monitorować skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej, co umożliwi bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów.</p>	<p>System kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Kluczewsko podlega bieżącemu monitorowaniu i ocenie w celu zidentyfikowania ewentualnych problemów. Proces ten jest odpowiednio przeprowadzany przez wszystkie osoby na stanowiskach kierowniczych, mających kluczowe znaczenie w zarządzaniu Urzędem oraz wszystkich obszarach tematycznych z tym związanych.</p>
18	<p><b>Samoocena</b> Zaleca się przeprowadzenie, co najmniej raz w roku samooceny systemu kontroli zarządczej przez osoby zarządzające i pracowników jednostki. Samoocena powinna być ujęta w ramy procesu odrębnego od bieżącej działalności i udokumentowana.</p>	<p>Cyklicznej samooceny kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Kluczewsko dokonuje się zgodnie z <b>Załącznikiem Nr 3</b> do niniejszego Zarządzenia</p>

19	<p><b>Audyt wewnętrzny</b>  W przypadkach i na warunkach określonych w ustawie audytor wewnętrzny prowadzi obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej.</p>	<p>Kontrola wewnętrzna wykonywana jest w Urzędzie Gminy Kluczewsko oraz podległych jednostkach organizacyjnych.  Kontrola wewnętrzna przedstawia Wójtowi Gminy Kluczewsko oraz kierującym komórkami organizacyjnymi rozsądne zapewnienie, że:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ciągły proces nadzorowania i kontrolowania działań (operacji, transakcji) w organizacji jest odpowiednio zaprojektowany i działa w sposób skuteczny,</li> <li>2) gospodarka finansowa oraz ewidencja księgowa w jednostkach, w których funkcjonuje audyt wewnętrzny prowadzona jest prawidłowo, a sprawozdanie finansowe i budżetowe jest rzetelne i wiarygodne.</li> </ol>
20	<p><b>Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej</b>  Źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki powinny być w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli. Zaleca się coroczne potwierdzenie uzyskania powyższego zapewnienia w formie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok.</p>	<p>Na bieżąco najwyższe kierownictwo informowane jest o stanie kontroli zarządczej w Urzędzie.  Ponadto źródłem uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej są wyniki monitorowania, samooceny (przeprowadzonej zgodnie z załącznikiem nr 3 do niniejszego zarządzenia) oraz przeprowadzonych audytów i kontroli.</p>

## ZAŁĄCZNIK NR 2

do Zarządzenia Nr 46/2019

Wójta Gminy **Kluczewsko** z dnia 16 maja 2019 r.  
w sprawie organizacji i zasad funkcjonowania  
kontroli zarządczej w Gminie **Kluczewsko**

### Procedura zarządzania ryzykiem

w Urzędzie Gminy Kluczewsko oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Kluczewsko

#### § 1. Określenia stosowane w niniejszej procedurze:

- a) **ryzyko** - możliwość zaistnienia dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, mierzone wpływem (siłą oddziaływania) oraz prawdopodobieństwem wystąpienia, które będzie miało wpływ na osiągnięcie celów i zadań jednostki, na kształtowanie jej wizerunku lub uszczuplenie jej majątku,
- b) **zarządzanie ryzykiem** - proces ograniczania ryzyka poprzez jego identyfikację, ocenę potencjalnego wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia oraz racjonalny dobór środków przeciwdziałających skutkom ryzyka; proces mający na celu optymalizację funkcjonowania komórki lub jednostki organizacyjnej,
- c) **identyfikacja ryzyka** - przypisanie poszczególnych rodzajów czynników ryzyka do realizowanych celów i zadań,
- d) **czynnik ryzyka** – zdarzenie, działanie lub zaniechanie, które może spowodować wystąpienie ryzyka (przykładowe czynniki ryzyka zamieszczono w **Załączniku nr 4** do niniejszej procedury),
- e) **analiza ryzyka** - przypisanie dla każdego zidentyfikowanego ryzyka prawdopodobieństwa jego wystąpienia i dokonanie oceny jego wpływu na działanie komórki lub jednostki organizacyjnej,
- f) **wpływ** – możliwe skutki lub konsekwencje takie jak: straty, niekorzystne zdarzenia, koszty lub opóźnienia,
- g) **prawdopodobieństwo** – szacowana możliwość wystąpienia zdarzenia,
- h) **reakcja na ryzyko** - podjęcie adekwatnych, zasadnych, efektywnych i skutecznych działań (decyzji) zmierzających do ograniczenia lub wyeliminowania ryzyka,
- i) **nadzór i monitorowanie** - ciągła ocena skuteczności wprowadzonych działań, w tym badanie odstępstw i niezwłoczne reagowanie na nie,
- j) **mechanizmy kontrolne** – procedury, instrukcje, wytyczne, standardy itp., których celem jest powstrzymanie lub minimalizacja negatywnych skutków ryzyka.
- k) **kierownik komórki organizacyjnej** – kierownik referatu lub samodzielne stanowisko Urzędu Gminy Kluczewsko .
- l) **kierownik jednostki organizacyjnej** – dyrektor/kierownik jednostki organizacyjnej Gminy Kluczewsko , tj.:

#### 1. jednostki:

- a) Urząd Gminy Kluczewsko,
- b) Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Kluczewsku,
- c) Komunalny Usługowy Zakład Gospodarczy w Kluczewsku.

**2. oświata:**

- a) Zespoły Przedszkolno-Szkolne w Kluczewsku, Stanowiskach i Komornikach

**3. instytucje kultury:**

- a) Gminna Biblioteka w Kluczewsku

**§ 2. Zadania kierowników komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych w procesie zarządzania ryzykiem:**

- 1) określenie głównych celów, za które ponoszą odpowiedzialność,
- 2) zidentyfikowanie ryzyk, jakie mogą zagrozić osiągnięciu poszczególnych celów,
- 3) analiza zidentyfikowanych ryzyk w celu określenia prawdopodobieństwa i możliwych skutków (efektów lub rezultatów) wystąpienia danego ryzyka,
- 4) podjęcie działań w celu zmniejszenia wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych ryzyk, tj. zastosowanie odpowiednich mechanizmów kontroli,
- 5) dokumentowanie procesu analizy i oceny ryzyka poprzez wypełnienie **Kwestionariusza zarządzania ryzykiem** zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku nr 1** do niniejszej procedury,
- 6) przekazanie Wójtowi Gminy Kluczewsko, w terminie **do końca lutego każdego roku kalendarzowego** w wersji papierowej opatrzone podpisem i pieczęcią osoby sporządzającej **Kwestionariusza zarządzania ryzykiem**,
- 7) zgłaszanie postrzeganych zagrożeń nie związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, a dotyczących Urzędu Gminy Kluczewsko lub jej jednostek organizacyjnych.

**§ 3. Zadania koordynatora kontroli zarządczej:**

1. weryfikacja otrzymanych od kierowników komórek organizacyjnych Kwestionariuszy zarządzania ryzykiem, tj.:
  - a) analiza zidentyfikowanych ryzyk i reakcji na ryzyko,
  - b) ocena adekwatności i efektywności mechanizmów kontrolnych mających na celu ograniczenie ryzyka,
  - c) ocena adekwatności i efektywności sposobu monitorowania ryzyka,
2. sporządzenie Rejestrów ryzyk, zgodnie ze wzorem zamieszczonym w **załączniku nr 2** do niniejszej procedury,
3. przekazanie Wójtowi Gminy Kluczewsko sprawozdania dotyczącego zarządzania ryzykiem

w Urzędzie Gminy Kluczewsko oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Kluczewsko **do końca marca każdego roku kalendarzowego,**

4. monitorowanie ryzyk o największym wpływie i prawdopodobieństwie wystąpienia oraz inicjowanie działań zmierzających do ich ograniczenia, w szczególności sporządzenie planu kontroli,
5. informowanie Wójta Gminy Kluczewsko o najważniejszych ryzykach i działaniach podejmowanych w celu ich minimalizacji,

**§ 4. Lista załączników do Procedury zarządzania ryzykiem Urzędzie Gminy Kluczewsko oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy Kluczewsko:**

- 1) Załącznik nr 1 – Kwestionariusz zarządzania ryzykiem.
- 2) Załącznik nr 2 - Rejestr ryzyk
- 3) Załącznik nr 3 - Matryca punktowej analizy ryzyka.
- 4) Załącznik nr 4 – Przykładowe czynniki ryzyka.

## Kwestionariusz zarządzania ryzykiem

Nazwa komórki Urzędu Gminy Kluczewsko lub jednostki organizacyjnej Gminy Kluczewsko :

.....

Lp.	Cele i zadania komórki/jednostki organizacyjnej 1	Identyfikacja ryzyka 2	Analiza ryzyka			Przeciwdziałanie ryzyku Planowana metoda przeciwdziałania 6
			Wpływ 3	Prawdopodobieństwo 4	Istotność (iloczyn wpływu i prawdopodobieństwa) 5	

Data sporządzenia

.....

Podpis i pieczęć osoby sporządzającej .....

### Instrukcja:

- 1) Należy wpisać najważniejsze cele i zadania komórki Urzędu Gminy Kluczewsko lub jednostki organizacyjnej Gminy Kluczewsko .
- 2) Należy zidentyfikować ryzyka towarzyszące celom i zadaniom.
- 3) 4 i 5. Należy dokonać analizy ryzyka, czyli wpływu zidentyfikowanego ryzyka na działanie komórki lub jednostki wpisując odpowiednią wagę wpływu oraz określić wagę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

<b>Wpływ</b>	<b>Waga wpływu (wartość do wpisania w kolumnie 3)</b>	<b>Opis skutku</b>
Nieznacznym	1	Rozwiązanie problemu będzie wymagało nieznacznego nakładu czasu/zasobów, lecz problem nie spowoduje trwałej szkody i wywrze mały wpływ na wyniki finansowe. Może spowodować krótkotrwałe lub niewielkie zakłócenia w działalności.
Mały	2	Rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów. Usunięcie skutków (powstałych strat) będzie wymagało czasu. Może mieć wpływ na wyniki finansowe, których ranga będzie wymagała ujawnienia. Może spowodować zakłócenia w działalności.
Średni	3	Rozwiązanie problemu będzie wymagało umiarkowanego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie trudne. Wywrze wpływ na wyniki finansowe i może stać się ważnym wydarzeniem publicznym. Może doprowadzić do nie zrealizowania kluczowego celu.
Poważny	4	Rozwiązanie problemu będzie wymagało dużego nakładu czasu/zasobów – w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub nieraz wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się istotnym wydarzeniem publicznym. Prawdopodobnie doprowadzi do nie zrealizowania kluczowego celu.
Katastrofalny	5	Rozwiązanie problemu będzie wymagało bardzo dużego nakładu czasu/zasobów, w tym kierownictwa wyższego szczebla. Usunięcie skutków (strat) będzie bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wywrze istotny wpływ na wyniki finansowe i stanie się ważnym wydarzeniem publicznym. Doprowadzi do nie zrealizowania kluczowego celu.

<b>Prawdopodobieństwo</b>	<b>Waga prawdopodobieństwa (wartość do wpisania w kolumnie nr 4)</b>	<b>Opis skutku</b>
Rzadkie	1	Przypadki wystąpienia ryzyka będą pojedyncze
Mało prawdopodobne	2	Ryzyko będzie się krystalizować okazjonalnie, bądź w wyniku zbiegu niezwyklej okoliczności
Średnie	3	Ryzyko będzie się materializować w miarę często, bądź w wyniku równoczesnego występowania różnych problemów i okoliczności
Prawdopodobne	4	Ryzyko bardzo prawdopodobnie wystąpi w nadchodzącym roku, o ile nie zostanie zmniejszone (lub ryzyko będzie systematycznie narastać)
Prawie pewne	5	Ryzyko prawie na pewno wystąpi w najbliższym roku.

- 1) Należy określić działania które zostały podjęte lub należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu, np.: wdrożenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych. Należy wpisać, w jaki sposób monitorowane jest zidentyfikowane ryzyko.

### Rejestr ryzyk Urzędu Gminy Kluczewsko

Numer 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
1.									
2.									

#### **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 lub odpowiednio jednostki 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.



### Matryca punktowej analizy ryzyka

Wpływ	waga						
Katastrofalny	5						
Poważny	4						
Średni	3		2a	2			
Mały	2		1				
Nieznaczny	1						
	0	1	2	3	4	5	waga
		Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

#### Instrukcja:

1. Matrycę punktowej analizy ryzyka sporządza się na podstawie Rejestru ryzyk.
2. Każde ryzyko należy umieścić w odpowiednim przedziale zgodnie z określonymi wagami wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia. Adekwatne i efektywne mechanizmy kontroli mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, co oznacza że ryzyko oznaczone numerem 2 może zostać przesunięte z prawej do lewej strony na osi prawdopodobieństwa. W ten sposób powstaje ryzyko o numerze 2a. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na czerwono, należy traktować jako ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i największym wpływie na komórkę lub jednostkę, w związku z powyższym należy objąć je szczególnym nadzorem. Ryzyka znajdujące się w obszarze zaznaczonym na zielono, należy traktować jako ryzyka o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia i najmniejszym wpływie na komórkę lub jednostkę.

## **Przykładowe czynniki ryzyka<sup>1</sup>**

### **1. Czynniki ryzyka dotyczące systemów informatycznych,**

w szczególności związane z:

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

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

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

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

- a) działalnością podstawową jednostki, np.: stopień skomplikowania

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie „Wytycznych do samooceny kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych”, Ministerstwo Finansów, Departament Koordynacji Kontroli Finansowej i Audytu Wewnętrznego, Warszawa, maj 2007.

- działalności, niewystarczające kompetencje pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
- b) przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
  - c) stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności,
  - d) technologią, np.: zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii
  - e) projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu,
  - f) nowymi zadaniami i programami, np.: brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
  - g) innowacyjnością, np.: opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
  - h) 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:**

- a) jakość zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierownictwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
- b) organizacja jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- c) zarządzanie zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, nie zapewnienie odpowiednich szkoleń,

niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.

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

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

**6. Czynniki zewnętrzne związane z:**

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

**ZASADY MONITOROWANIA STANU I CYKLICZNEJ SAMOOCENY  
KONTROLI ZARZĄDCZEJ**

§ 1. 1. W Gminie Kluczewsko przeprowadzane jest monitorowanie stanu kontroli.

1. Monitorowanie polega na zgłaszaniu Wójtowi uwag, dotyczących funkcjonowania procedur kontroli i zaobserwowanych nieprawidłowości, dotyczących w szczególności występowania nieprawidłowości finansowych, sytuacji nagannych etycznie itp.
2. Monitorowanie przeprowadza każdy pracownik Gminy.

§ 2. 1. Raz w roku dokonywana jest samoocena kontroli zarządczej.

2. Samoocena jest anonimowa. Termin przeprowadzenia samooceny wyznacza Wójt.
3. Samoocena może być dokonywana za pomocą przykładowych ankiet stanowiących **załączniki nr 1 i 2** do niniejszego zarządzenia.

§ 3. 1. Kontrola wewnętrzna prowadzona w Urzędzie Gminy Kluczewsko i jednostkach organizacyjnych Gminy Kluczewsko jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie Wójta i kierowników jednostek organizacyjnych Gminy w realizacji celów i zadań poprzez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze, z zastrzeżeniem ust. 2.

2. Ocena, o której mowa w ust. 1, dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej.

§ 4. 1. Corocznie, po uchwaleniu budżetu gminy, Wójt Gminy Kluczewsko wydaje zarządzenie, w którym przydziela priorytetowe zadania z nim związane poszczególnym pracownikom Urzędu Gminy Kluczewsko lub zespołom pracowników oraz kierownikom jednostek organizacyjnych gminy.

2. Pracownicy odpowiedzialni za poszczególne zadania definiują ryzyka związane z wykonaniem powierzonych zadań w Kwestionariuszu zarządzania ryzykiem o którym mowa w Załącznik nr 1u do Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Gminy Kluczewsko oraz w jednostkach organizacyjnych Gminy .

**Przykładowa ankieta do samooceny kontroli zarządczej  
(kierownictwo)**

L.p.	PYTANIE	TAK	NIE	UWAGI
1.	Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?			
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 bierze Pan/Pani udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
4.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?			
5.	Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy swoich pracowników?			
6.	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>			
7.	Czy pracownicy mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?			
8.	Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?			
9.	Czy istniejące w Urzędzie procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?			
10.	Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?			
11.	Czy struktura organizacyjna komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?			
12.	Czy w Pani/Pana komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?			
13.	Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w drodze pisemnej?			

14.	Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?			
15.	Czy został określony ogólny cel istnienia [jednostki] np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?			
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 itp.)?			
17.	Czy cele i zadania Urzędu na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 16 brzmi TAK</i>			
18.	18. Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników w bieżącym roku roku?			
19.	Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
20.	Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?			
21.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)? <i>(jeśli TAK – proszę przejść do następnych pytań, 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?			
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 Urzędzie (np. poprzez intranet)?			
26.	Czy w Urzędzie zostały zapewnione mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?			
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 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?			
30.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
31.	Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) ?			
32.	Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
33.	Czy praca kontroli wewnętrznej przyczynia się, Pani/Pana zdaniem, do lepszego funkcjonowania Urzędu?			



**Załącznik nr 2**  
do Zasad monitorowania stanu  
i cyklicznej samooceny kontroli  
zarządczej

**Przykładowa ankieta do samooceny kontroli zarządczej – pracownicy**

Lp.	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 bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?			
5.	Czy szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył były przydatne na zajmowanym stanowisku?			
6.	Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?			
7.	Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?			
8.	Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?			
9.	Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?			
10.	Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?			
11.	Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia Urzędu?			
12.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania dorealizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?			
13.	Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane? – <i>należy odpowiedzieć tylko w przypadku, gdy odpowiedź na pytanie nr 12 brzmi TAK</i>			
14.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?			
15.	Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które			

16.	w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?			
17.	Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, w szczególności tych istotnych?			
18.	Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w Urzędzie?			
19.	Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych procedurach/instrukcjach?			
20.	Czy obowiązujące Panią/Pana procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?			
21.	Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?			
22.	Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?			
23.	Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?			
24.	Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?			
25.	Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?			
26.	Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego 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 Urzędzie z podmiotami zewnętrznymi (np.: wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) i swoje uprawnienia w tym zakresie?			
30.	Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np.: z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?			
31.	Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w Urzędzie zasad, procedur, instrukcji itp.?			